

中東地域における
スタートアップ動向調査

2019年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中東アフリカ課

ドバイ事務所、リヤド事務所、イスタンブール事務所

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

禁無断転載

はじめに

本レポートは、日本貿易振興機構（ジェトロ）の在中東海外事務所（ドバイ事務所、リヤド事務所、イスタンブール事務所）と海外調査部中東アフリカ課が、現状のところはあまり日本で知られていない中東各国におけるスタートアップを取り巻く動向を、日本の中小・ベンチャー企業や関連企業に情報提供するために、現地でのヒアリングや文献調査などを基に作成したものです。

対象国としては、すでに飛躍的な発展を遂げているイスラエルや、北アフリカに属するエジプトは除き、スタートアップ新興国として今後の新たな成長が見込まれる中東の6カ国、アラブ首長国連邦（UAE）、サウジアラビア、レバノン、ヨルダン、バーレーン、トルコを取り上げました。

スタートアップやイノベーションは、世界中で経済成長の鍵として注目を集めていますが、中東地域においても国策レベルで新産業育成の動きが進んでおり、日本企業も最新動向を把握しておくことが今後のグローバルなビジネス拡大において役立つものと思われます。本レポートが日本企業の対中東ビジネスの一助となれば幸いです。

2019年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部 中東アフリカ課

ドバイ事務所、リヤド事務所、イスタンブール事務所

目次

1. 総論：中東地域のスタートアップ動向.....	1
(1) MENA 地域の投資・起業活動の状況.....	1
(2) MENA 地域の投資・企業活動の特徴と課題.....	5
(3) 主要国におけるエコシステムの状況.....	7
2. アラブ首長国連邦（UAE）.....	9
(1) UAE におけるスタートアップの現状.....	9
(2) UAE 政府の取組みや支援策.....	10
(3) UAE のエコシステムの現状.....	14
(4) UAE におけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動.....	20
3. サウジアラビア.....	23
(1) サウジアラビアにおけるスタートアップの現状.....	23
(2) サウジアラビア政府の取組みや支援策.....	24
(3) サウジアラビアのエコシステムの現状.....	28
(4) サウジアラビアにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動.....	30
4. レバノン.....	32
(1) レバノンにおけるスタートアップの現状.....	32
(2) レバノン政府の取組みや支援策.....	33
(3) レバノンのエコシステムの現状.....	35
(4) レバノンにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動.....	42
5. ヨルダン.....	45
(1) ヨルダンにおけるスタートアップの現状.....	45
(2) ヨルダン政府の取組みや支援策.....	46
(3) ヨルダンのエコシステムの現状.....	47
(4) ヨルダンにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動.....	51

6. バーレーン.....	54
(1) バーレーンにおけるスタートアップの現状.....	54
(2) バーレーン政府の取組みや支援策.....	55
(3) バーレーンのエコシステムの現状.....	57
(4) バーレーンにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動.....	62
7. トルコ.....	65
(1) トルコにおけるスタートアップの現状.....	65
(2) トルコ政府の取組や支援策.....	67
(3) トルコのエコシステムの現状.....	71
(4) トルコにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動.....	82
8. 付録：関連イベント紹介（GITEX）.....	90
(1) デジタル技術の祭典：GITEX.....	90
(2) 層の厚い中東発スタートアップ：GITEX Future Stars.....	93

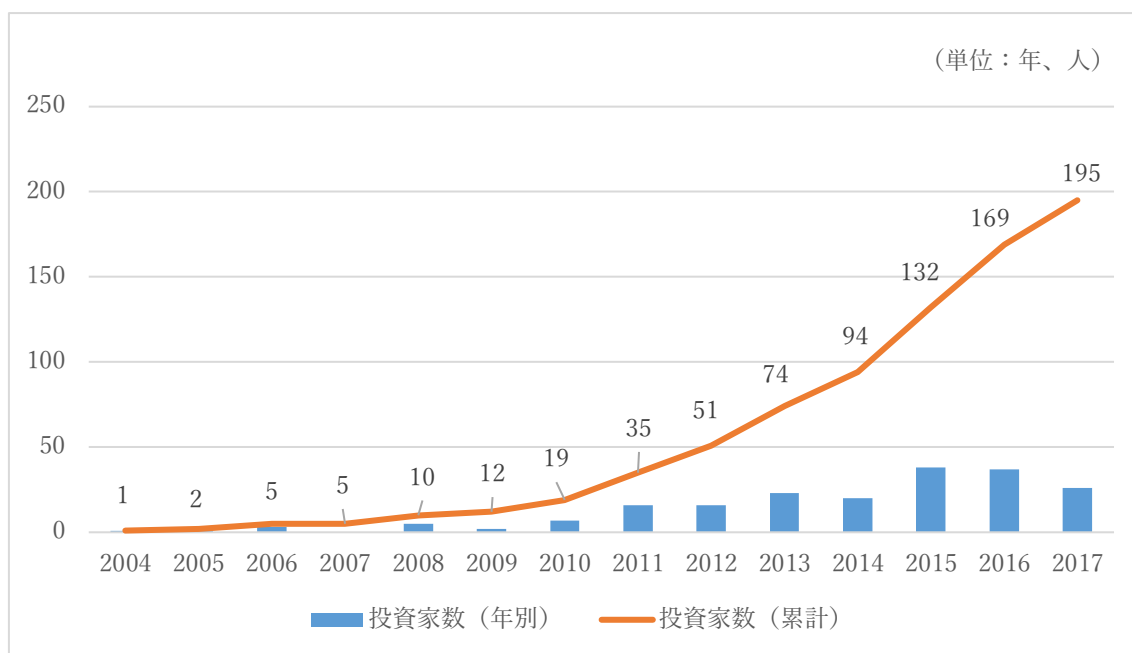
1. 総論：中東地域のスタートアップ動向

(1) MENA 地域の投資・起業活動の状況

中東のスタートアップ・イベント運営会社 Arabnet¹によれば、中東・北アフリカ(MENA)地域における投資活動は毎年安定的に成長しており、2012～17年にかけての年平均成長率は31%となっている。投資家(投資機関)の数は2010年の19から、2017年には195と約10倍に増加している(図表1)。

2009年には中東地域で初めて1億米ドルを超えるエグジット(米Yahoo!がアラブ地域のwebポータルMaktoobを買収)が行われ、2010年にはArabnetやAbraaj Capitalによる大規模なスタートアップ関連イベントが開催されるなど、2010年ごろが、現在の活性化に至るターニングポイントになったと考えられる。

(図表1) MENAにおける投資家・組織数の推移(2004-2017年)

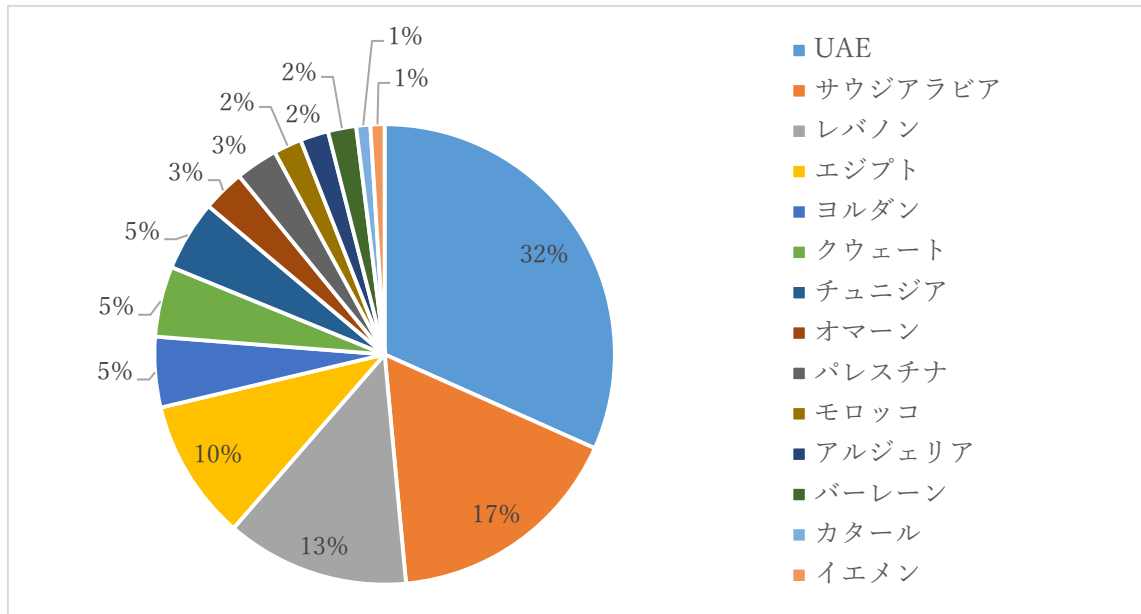


(出所) Arabnet 「The State of Digital Investments in MENA (2013-2017)」より作成

¹ 中東で各種のスタートアップ・イベントを開催するテック系の民間イベント運営会社、メディア会社、調査会社。ドバイの中小企業を支援する政府機関「Dubai SME」とパートナーシップを結んでいる。

投資家・投資組織の数を国別にみると、アラブ首長国連邦（UAE）、サウジアラビア、レバノン、エジプト²が主要国となっており、この4カ国で投資家総数の約70%を占めている（図表2）。特にサウジアラビアは、石油依存からの脱却と産業の多角化を図る長期国家戦略「サウジ・ビジョン2030」の実施を受けて、近年ますます投資家の関心を集めている。

（図表2） MENAにおける国別の投資家・組織数の割合（2017年）

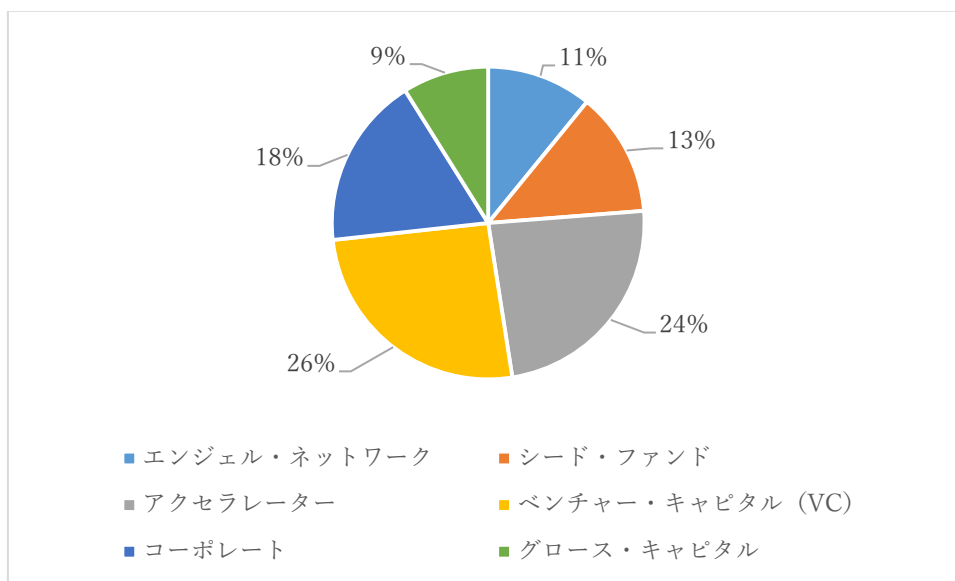


（出所）図表1に同じ

投資家の数を企業の成長ステージ別にみると（2004-2017年累計）、アーリーステージを対象とした投資家が約半数（47%）を占めている（図表3）。内訳は、エンジェル・ネットワーク11%、シードファンド13%、アクセラレーター24%となっているが、今後は特にエンジェル・ネットワークの成長が期待されている。最も比率が高いのはベンチャー・キャピタル（VC）で26%だが、成長段階を対象としたファンドが少ないため、ファミリー・オフィスや未公開株式投資ファンドがそのギャップを埋めている。

² エジプトは北アフリカに属することから、「中東」を対象とする本調査レポートでは調査対象国には含めていない。他方、ArabnetのMENA地域を対象とした調査（The State of Digital Investments in MENA）においては、トルコは調査対象外となっており、統計には含まれていない。

(図表 3) チケットサイズ³別の投資家・組織の数 (2004-2017 年)



(出所) 図表 1 に同じ

2013 年以降の投資件数の累計を国別にみると、2017 年時点で UAE が他国の 2 倍以上の件数 (298 件) となっている (図表 4)。次いでエジプト、レバノン、サウジアラビア、ヨルダンが 100 件以上で上位に位置している。2016 年から 17 年を比較すると、特にレバノン (56%増)、ヨルダン (53%増) などで高い伸びがみられた。また、これまではほとんど案件がなかったオマーンやカタールにおいても新規投資がみられるようになり、それぞれ 1,400%増 (14 件)、200%増 (2 件) と急激な伸びを示している。

(図表 4) MENA における国別の投資件数 (2013 年以降の累計)

国名	2016 年累計	2017 年累計	前年比
UAE	238	298	25%
エジプト	120	169	41%
レバノン	104	162	56%
サウジアラビア	110	148	35%
ヨルダン	126	145	15%
チュニジア	30	46	53%
パレスチナ	36	36	0%
バーレーン	19	25	32%
モロッコ	18	23	28%

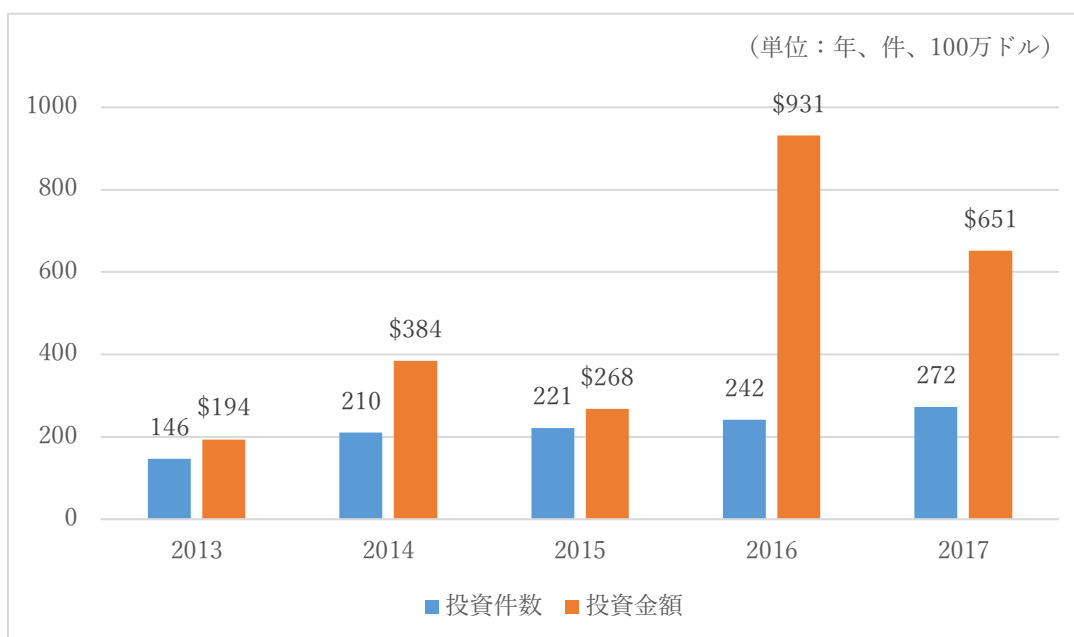
³ チケットサイズとは 1 件あたりの投資金額、投資規模を指す。

オマーン	1	15	1400%
クウェート	8	13	63%
アルジェリア	5	5	0%
カタール	1	3	200%
シリア	3	3	0%

(出所) 図表 1 に同じ

2013～17年の各年の投資件数と投資金額の推移をみると(図表5)、年平均成長率は投資件数が17%、投資金額が35%と年々増加しているが、投資金額は2016年の9億3,100万ドルから、2017年は6億5,100万ドルに減少している。これは2016年にはUAEで2件の特別に巨額な投資が行われたためである(Careem:3億5,000万ドル、Souq.com:2億7,500万ドル)。

(図表5) MENAにおける年別の投資件数・投資金額の推移(2013-2017年)



(出所) 図表 1 に同じ

他方、起業活動の面からMENA地域をみると、スタートアップのビジネスモデル別の投資受入件数は、2013～17年の5年間ではトランザクション⁴・ベースの企業が最多で38%となっている。その他、メディア(広告)、テクノロジー、SaaS⁵が約20%と同程度の割合を

⁴ webサイトやアプリなど、インターネット上を通じた商取引のこと。

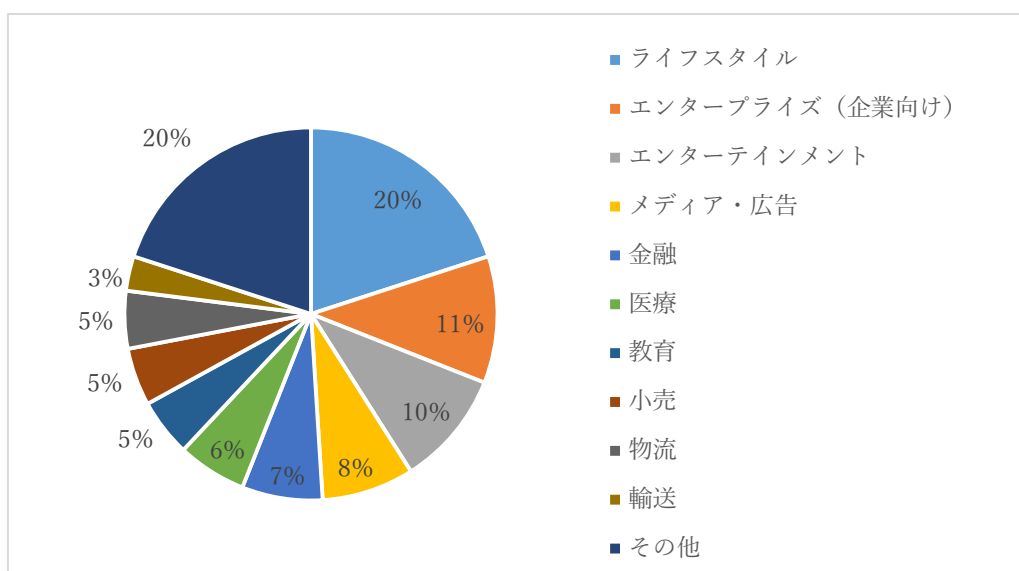
⁵ 「Software as a Service」の略で、クラウド上で活用できるソフトウェアを提供している。

占めているが、投資受入額についても Careem や Souq.com の影響により、トランザクションが 70% と多数を占めている。

スタートアップの投資件数を産業分野別にみると（2013～17 年累計）、「ライフスタイル（生活関連）」が最大で 20% を占め、次いで「エンタープライズ（企業向け）」が 11%、「エンターテインメント」が 10% を占めている（図表 6）。その他、「メディア・広告」「金融」「医療」「教育」「小売」「物流」なども 5% 以上の割合を示している。

これが金額ベースになると、Wysada（ヨルダン）、Skysopper（UAE）、GlamBox ME（UAE）などの成功を受けて「ライフスタイル」が 33% と最大だが、「物流」が 26% まで躍進している。その背景は、同分野には前述の Careem の投資案件が含まれているためである。

（図表 6）スタートアップの産業分野別の投資件数の推移（2013-2017 年）



（出所）図表 1 に同じ

（2）MENA 地域の投資・企業活動の特徴と課題

MENA 地域で投資環境が活発な国々においては、IT やテクノロジー関連分野への投資が顕著である。特に UAE やレバノン、ヨルダンは IT を軸とした「知識経済の発展」を国策としており、関連するスタートアップや起業支援を積極的に行っている。レバノンでは特に、中央銀行が主導する投資促進政策（Circular 331）の成果が投資案件の増加に結びついている。これらの国々はインターネットやスマートフォンの普及率も高く、IT 関連のスタートアップの成長を促す要因となっている。

Arabnet によれば、中東地域の起業家(2004~17年累計)の86%は男性となっているが、政府は女性起業家の増加を支援している。国別(2013~17年累計)ではヨルダン(20%)、レバノン(18%)などが比較的女性起業家の割合が多い。起業家の多くは大学以上の教育を受けており、海外での勤務・留学経験を持つ。

在ドバイのスタートアップ支援企業 Wamda⁶の調査(2015年9月)⁷によれば、この地域の課題として、エコシステムの発達に伴って資金調達への機会は増加しているものの、起業家の約8割は自己資金に依存しており、約4割が家族や友人からの支援にも頼っていることが挙げられる。地域差はあるが、エンジェル投資やインキュベーター、民間銀行からの投資は依然として少なく、前述のように成長段階のスタートアップを対象とした投資家も不足している。

背景として、これまでの中東諸国(特に湾岸諸国)の投資先としてはリターンが大きいエネルギー産業が主流であり、テック産業への投資関心が低かったことがある。テック産業への投資をシフトさせるためには相応のインセンティブが必要となるが、現状ではまだ実態として同産業への投資実績(トラックレコード)が少ないため、販売スキルやネットワークといったソフト面の支援で補わざるを得ない状況である。MENA 地域の特性として、伝統的な資産へのファミリー・オフィス型の投資がみられるが、これらは属人的な動きであるため、安定した資本調達源になりづらいという見方もある。

資金額の増加のみでは健全な投資環境を活性化させるためには不十分であり、起業家が投資家の意図を正しく理解するための能力の構築や、起業家と投資家の対話の機会を増やし、起業家が金銭面以上に付加価値を持つ投資家を見つけられる環境の構築が重要である。また、Wamda の調査によれば、メンターとのコネクションの有無が資金アクセスに直結する傾向があるが、メンターの支援を得られている起業家は全体の半数強にとどまっているという。

人材の面では、MENA 地域は若年人口が多く、政府も教育に力を入れているものの、現在の労働力市場では、スタートアップが求めるような高い技術水準を持つ人材の数は十分ではない。また、優秀な現地人材であるほど、大企業やシリコンバレーなどで働くことを好

⁶ アラブ首長国連邦(UAE)ドバイに拠点を置く民間企業で、MENA 地域のエコシステムの発展をめざすプラットフォームとして、投資、調査、メディア事業、地域開発、企業支援、政府のアドバイザーなどを手がける。

⁷ Country Insights: Exploring Trends and Challenges to Scale for Startups in Egypt, Jordan Lebanon and the UAE, 2015 (調査対象国はエジプト、ヨルダン、レバノン、UAE の4カ国)

む傾向があるため、スタートアップにとっては優秀な人材の確保が大きな課題となっている。

また、MENA 地域の多くの起業家が、収益の増加が課題と感じている。MENA 地域においては、特に販売に関するマーケティングの知識やリサーチ能力がまだ十分ではないため、これらを向上させ、起業家と消費者の結びつきを強化する必要がある。

中東各国はサウジアラビアやトルコなどを除き、1つ1つの国の市場規模が小さいため、企業が成長するためには複数の国で事業展開することが必要不可欠であるが、他方で国ごとに市場の傾向や言語などが異なるため、各市場に適したマーケティング戦略を立案する必要がある。国ごとにパートナーを見つける困難や事業立ち上げコストの高さが、事業拡大を目指す多くのスタートアップにとっても障害になりうる。

こうした課題を解決するために、投資促進や人材育成などの政府の取り組みに加えて、アクセラレーターやインキュベーター、エンジェル投資家、VCなどを含むエコシステム全体の成長が求められている。

(3) 主要国におけるエコシステムの状況

上記のような課題がありながらも、中東各国のエコシステムは、近年大きな発展を遂げつつある。本調査レポートでは、地域をリードする注目国として、前述の **UAE**、**サウジアラビア**、**レバノン**、**ヨルダン**に加えて、新興国として発展が著しい**バーレーン**、大きな市場ポテンシャルを誇る**トルコ**の6カ国の現状を取り上げている。

UAE は投資の件数・金額ともに中東地域においてトップであり、スタートアップ企業数は約2,000社に達する。特にドバイはMENA地域のビジネス・ハブとして、投資家やスタートアップが集まりやすい環境が域内で最も整備されている。後述するGITEX Future StarsやSTEP Conferenceなど、新技術が集まる大規模なビジネスイベントも多数開催され、域内から多数の関係者を集めることに成功している。

サウジアラビアは産油国として、中東地域では常に最大クラスの市場規模を誇り、近年は「ビジョン2030」の影響で、産業多角化・新産業育成への注目度も高まっている。政府系の投資機関（VC）やインキュベーターが強い資金力を持ち、ドバイのスタートアップ・イベント等で有望な投資先・支援先となる企業を探しているため、特に起業家の事業拡大先として高い人気を誇る。

レバノンには人口が少なく市場規模も小さいことから、「知識型経済」の促進を標榜し、従来からスタートアップの育成に積極的だった。前述の中央銀行による現地銀行を通じた資本援助策「Circular 331」やそれに続く「Circular 419」を打ち出すなど、各種の施策を通じて、ヨルダンと同様に中東地域で有力なスタートアップを輩出するハブの1つとしての地位を築いている。首都ベイルートは優秀なスタートアップの集積地ともなっている。

ヨルダンにはレバノンと同様に資源国ではなく、中小零細企業が多い小国であることから、先進的なアブドゥッラー2世国王のイニシアティブの下で、「知識型経済」を達成するためのITを軸とした起業家育成に積極的だった。技術に焦点を当てたインキュベーターのiparkや、国内のエコシステムの再活性化のために設立が発表されたISSFなど、スタートアップ支援のための役割を担う機関も存在している。

バーレーンも小国ではあるが、GCC域内で初となるサンドボックス制度⁸の導入を行ったり、政府機関や民間投資会社などが参加して「Startup Bahrain」というプラットフォームを立ち上げるなど、国全体でスタートアップにとって活動しやすい環境づくりを積極的に進めている。特にGDPの17%を占めるなど金融セクターの活動が目立つことから、フィンテック分野の発展が注目を集めている。

トルコも新産業の育成に力を入れており、スタートアップ企業数はUAEを上回る約4,600社との見解もあるなど、近年の発展が著しい。8,000万人の人口を有する大国で、インターネットやeコマースも盛んなことから市場ポテンシャルも高く、投資総額ではイスラエル、UAEに次いで中東第3位の地位を占めるとの数字もある。政府一丸となって起業家支援を行っており、現在はVCの数は60近くといわれ、投資環境も改善してきている。「スタートアップ・イスタンブール」など関連イベントも盛り上がりを見せており、今後の注目国の一つである。

各国のスタートアップの現状や、政府の取組みや支援策、エコシステム（支援機関）の現状、関連イベント・見本市の詳細等については、次章以降の国別分析を参照されたい。

⁸ サンドボックス制度とは、革新的な技術やサービス（ドローン、自動走行、フィンテック、ロボットなど）を事業化する目的で、地域限定や期間限定で現行法の規制を一時的に停止する制度。企業が制約にとらわれずに、革新的な技術の事業化に向けて、砂場のように自由に試行錯誤できるところから命名された。

2. アラブ首長国連邦 (UAE)

(1) UAEにおけるスタートアップの現状

スタートアップ企業数	約 2,000 社 (ドバイ商工会議所)
スタートアップへの投資件数・投資額	60 件、4 億 6,500 万ドル (Arabnet) アラブ諸国で件数は 5 年連続、投資額で 3 年連続 1 位。投資額全体の 76% を占める。
投資活動の特徴・課題 (主な投資家のタイプ、主な対象産業・対象セクター、成長ステージ別の投資額の規模、投資にあたって抱えている課題など)	Arabnet の調べでは、2017 年に UAE には 62 の投資家があり、アラブ諸国全体の 32% を占める。内訳は、エンジェル・ネットワークが 5、シードファンドが 6、アクセラレーターが 11、ベンチャー・キャピタルが 16、企業投資家が 14、グロス・キャピタルが 10 となっている。 Forbes Middle East が選んだアラブ諸国で最もアクティブな投資家 50(2018 年)にも 16 の投資家が UAE から選ばれている。 投資件数・金額は上述の通りアラブ諸国内で 1 位であり、投資額の 76% を占める。その約 4 分の 3 は 2017 年に UAE で行われた大規模な調達 2 件 (配車アプリ Careem、動画配信 Starzplay Arabia) によるものだった。 スタートアップへの投資については E コマースが引き続き最も多く、ローカルサービス、金融サービス、物流、ソフトウェア、ヘルスケア、飲食サービス、テクノロジー、交通と続く。

人 口	930 万 4,277 人 (2017 年)
携帯電話加入件数	1,990 万件 (2016 年)
インターネット利用者数	人口の 91.9% (2016 年)
スマートフォン利用者数	228% (2017 年)

モバイルデータサービス利用者	携帯利用者の 80% (2016 年)
----------------	---------------------

主な通信会社名	Etisalat	Du	Swyp	Virgin Mobile
従業員数 (2017 年)	3 万 9,500 人	2,000 人	2017 年に Etisalat により設立。売り上げデータなどは未発表	2017 年に Du により設立。売り上げデータなどは未発表。
売上高 (2017 年上半期)	253 億ディルハム	64.2 億ディルハム		
携帯電話加入者数 (2017 年)	1,260 万件	912 万件		
シェア (2017 年)	64%	46%		

(2) UAE 政府の取組みや支援策

<p>政府によるスタートアップ奨励に向けた動き (政策・国家戦略 (ビジョン)、優遇措置、補助金など)</p>
<p>UAE は世界 7 位の原油埋蔵量をもつ産油国であるが、地域ビジネスのハブであるドバイを有し、域内の他の産油国と比較すると非石油経済の GDP に占める割合が高く、産業の多様化が進んでいる。しかしより一層の多様化、高度化を進めるため、UAE の長期国家戦略「ビジョン 2021」(2010 年発表) で起業家精神とイノベーションを促進することを重視し、2021 年までにイノベーション、研究、科学、技術の強化により、知識ベースで、生産性が高く、競争力の高い経済の礎を形成することを目標として掲げている。さらに 2014 年「イノベーションのための国家戦略」を発表し、再生可能エネルギー、輸送、教育、健康、水、技術、宇宙という 7 つの主要な分野を定め、2015 年をイノベーション元年として政府機関へのイノベティブな取り組みの制度化や民間部門のイノベーション促進を奨励した。</p> <p>さらに、この戦略を具体化するために様々な具体的なイニシアティブが発表されている。2015 年 11 月には、知識経済とイノベーションを促進するために 5 年間で 3,000 億ディルハム (約 820 億ドル) の投資をすると発表した。特に上述のイノベーション戦略で優先課題として特定されている分野に関連して、「ユニークで革新的なアイデア」を実現することを支援するとして、航空研究分野に 200 億ディルハム、宇宙分野に 200 億ディルハム、科学研究分野に 320 億ディルハム、イノベーションインキュベーターおよび学術研究センターに 120 億ディルハムを割り当てている。また、2017 年 10 月の内閣改造では、先端技術担当国務大臣及び世界初の AI 担当国務大臣を新設するとともに AI 戦略を発表、2018 年には先端科学戦略、ブロックチェーン戦略なども発表しており、国を</p>

挙げてイノベーション促進に取り組む姿勢を示している。

首長国別に見ると、ドバイは 2014 年に技術革新によりドバイを世界一幸せな都市にするという「スマート・ドバイ戦略」を掲げ、そのファシリテーターとしてスマート・ドバイ・オフィスを設立した。さらに 2016 年には、イノベーションや戦略分野の将来への投資のため、10 億ディルハム規模の独立研究基金としての機能を持つドバイ・フューチャー・ファウンデーション (DFF) を設立し、そのロードマップとして国際的な地位向上の強化や戦略的セクターにおけるイノベティブな取り組みをドバイに誘致することを目的としたドバイ・フューチャー・アジェンダ (DFA) を定めた。DFF は、医療や教育など政府の重点分野における社会課題を解決するイノベティブで実践段階にあるアイデアを世界中から募集する「ドバイ・フューチャー・アクセラレーター」イニシアティブや、ドバイの各政府機関に対し破壊的イノベーションを信条として受け入れ、あらゆる側面を取り入れていくことを促す 10X プロジェクトのほか、3D プリンティング、ブロックチェーン、自動交通、ドローンなどの促進のためのプロジェクトなど多数のプロジェクトを進めている。さらに、同じく 2016 年には具体的な数値目標を有する自動交通戦略、3D プリンティング戦略などを発表し、その達成に向けて、ドバイ道路交通庁 (RTA) がドイツのベンチャー企業 Volocopter と組んでドローンタクシーの開発や、米国のベンチャー企業 NEXT Future Transportation と組んで自律走行型ポッドの試験運行を行うなどしている。

さらに、自国民の起業家育成プログラムやグローバル・スタートアップのドバイでの市場参入支援などを行うドバイ SME (ドバイ政府の中小企業支援機関)、トレーニングプログラムやバイヤー・プログラムを提供するドバイ商工会議所、ピッチコンペなどを開催している国営通信 Etisalat など様々な公的機関・政府系企業らが起業家・スタートアップの支援プログラムを実施している。

また、UAE の原油生産の 9 割以上を占め、UAE を構成する 7 首長国で最も石油依存度の高いアブダビは、政府が 2008 年に「アブダビ経済ビジョン」を発表し経済多角化に取り組んできたが、さらに 2018 年には、石油に依存しない経済の実現に向けて 3 年間で経済対策に 500 億ディルハムを投じることを発表し、50 以上のイニシアティブからなる「Ghadan21 プログラム」を発表した。その柱の一つに知識・イノベーションがあり、R&D センターの支援や、高度人材の誘致・育成、テクノロジー企業・付加価値の高い技術関連投資の誘致のため、大学やスタートアップ企業の R&D 事業への融資、高度人材へのビザ優遇など、16 のイニシアティブが発表されている。

一方で、スタートアップがドバイで事業展開するに当たっての課題の 1 つに近隣国と比較した際の事業コストの高さがあり、近年 UAE 政府はその改善のために様々な制度を導入、改善を図っている。特に、スタートアップへの優遇措置としては、UAE では外資規制があり、これまで原則として外資 49% 以下しか出資できなかった。しかし 2019 年第 1 四半期に発表予定のポジティブリストの条件を満たす企業については外資規制が撤

廃・緩和予定であり、経済大臣は宇宙、再生可能エネルギー、AI などイノベーティブな分野が含まれる可能性がある旨発言している。先行してドバイでは条件を満たしたスタートアップ企業には外資 100%出資が認められている。また、外国人在住者はこれまで原則 2 年ごとに在住ビザの更新が必要であったが、条件を満たしたスタートアップオーナーには 5 年の在住ビザを発行することを発表した。投資規模によっては投資家として 10 年の在住ビザの申請も可能である。

また UAE にはフリーゾーンと呼ばれる、外資 100%での法人設立等の特例を認める特別区が約 40 か所あり、外国企業の進出の受け皿となってきた。その中には、ドバイでは Dubai Multi Commodity City (DMCC) や、Dubai Silicon Oasis、Dubai international financial Centre (DIFC)、Tecom グループが運営する Internet City や Dubai Production City、Dubai Design District、アブダビは twofour54、Abu Dhabi Global Market などのように、インキュベーターやアクセラレーターを傘下に設立したり、提携したりして、ワーキングスペースやメンタリング、ネットワークの提供、特別な条件・価格での企業設立ライセンス発行などにより、起業家やスタートアップを支援しているフリーゾーンもある。

こうした政府や公的機関による支援は起業家の国籍に拘わらず、UAE に所在する起業家・企業であれば受けられるものが多く、UAE へ進出する魅力の一つとなっている。

主な政府系スタートアップ支援機関	概要
ドバイ SME	ドバイ政府の中小企業振興機関。自国民の起業家育成プログラムやグローバル・スタートアップのドバイでの市場参入支援などを行っている。
ハリーファ・ファンド	UAE 国内企業の育成のためにアブダビ政府が設立した 20 億ディルハム規模の基金。自国民起業家への支援などを行っている。IBTIKARI イノベーションセンターを開設。
スマート・ドバイ	テクノロジーの力でドバイを世界一幸せな都市にするという目的に向けて設立されたドバイ政府の政府機関。革新的技術のテストベッドとなることを目標とし、ブロックチェーン分野のスタートアップへのピッチコンペなど、官民連携による 130 以上のイニシアティブを有している。

ドバイ・フューチャー・ファウンデーション (DFF)	ドバイ・フューチャー・アジェンダを実現するためドバイ政府が設立。アジェンダで定められた戦略分野での中長期的な未来を形作るため、政府機関、民間企業と協力してアクセラレーション・プログラムなど様々なプロジェクトを進める。
ドバイ・シリコン・オアシス	ドバイにあるテクノロジー分野に特化したフリーゾーン。スタートアップ支援のための部門として Dubai Technology Entrepreneurship Center (DTEC)、The Silicon Oasis Founders を立ち上げ、コ・ワーキング・スペース、メンタリング、シード・ファンディングなどを提供。
Dubai Multi Commodity City (DMCC)	ドバイにあるコモディティ取引促進のためのフリーゾーン。AstroLabs との提携等により、関連分野のスタートアップを支援。
Dubai International Financial Centre (DIFC)	ドバイにある金融に特化したフリーゾーン。フィンテック・スタートアップ向けのアクセラレーター・プログラムなどを実施。
Abu Dhabi Global Market (ADGM)	アブダビにある金融に特化したフリーゾーン。米アクセラレーターPlug & Play と連携して、ADGM FinTech Innovation Centre を設立。
twofour54	アブダビにあるメディアに特化したフリーゾーン。Flat6Labs との提携等により、関連分野のスタートアップを支援。
ドバイ商工会議所	1 万社以上の在ドバイ企業が加盟する商工会議所。起業家・スタートアップ向けの教育プログラムや会員の大企業などによるバイヤー・プログラム、自国民起業家向けコンペなどを行っている。

スタートアップやイノベーションに関連する規制等

上述の通り、外資規制、在住ビザ、事業コストの高さなど、民間企業（特にスタートアップ企業）が抱える課題を軽減できるように制度改革が行われている。

通信規制としては VoIP が規制されているため、通信料が安価なコミュニケーション・ア

プリ等が使いづらく、通信コストがかかる。

(3) UAEのエコシステムの現状

UAEにおけるスタートアップを取り巻く環境

(スタートアップに関連しそうな市場の概況、販路開拓のチャンス、時系列的な変化や見通し、スタートアップの主な集積拠点、スタートアップへの投資・支援を行うプレイヤーの情報、活用可能な主なイベント、展示会、アワード情報など)

UAEは人口約930万人と小国ではあるが、早くからインフラやビジネス・フレンドリーな制度を整備し、ドバイを中心に地域の経済ハブとして発展してきた。特にドバイには中東・北アフリカ(MENA)地域内企業だけでなく、同地域でのビジネス開拓・拡大を目的とする多くのグローバル企業も拠点を有している。

こうしたUAE(特にドバイ)の環境が域内外の才能を引き付け、UAEは新たに起業家・イノベーションのハブとして注目を集めている。Forbes Middle Eastが毎年発表する「アラブ諸国のベストスタートアップ100」にはUAE所在企業の数が増え続けており、2018年は60社が選ばれるほどUAEに集積している。一方で、ベストスタートアップ100を立ち上げた起業家を見ると、エジプト人、レバノン人、ヨルダン人などが上位を占め、UAE人は含まれていなかった。上述の通り、政府によるUAE人起業支援プログラムもあり、UAE人起業家も活躍しているが、やはり起業家の多くは、UAE特にドバイをアラブ諸国のスタートアップのハブとみなして、ドバイやUAEで事業を開始もしくは拡大しようと、域内を中心にアジアや欧米などからUAEに集まった人々がほとんどである。ドバイに拠点を置くアクセラレーターAstroLabsは、ドバイに進出する魅力として①企業設立のしやすさ、②法人・個人ともに課税がないこと、③国籍にかかわらず在住ビザ取得のしやすいこと、④新興市場へのハブであること、⑤資金アクセスのしやすさ、⑥生活環境の良さ、を挙げている。

その結果、UAEには約2,000社のスタートアップがあり、セクター別にはeコマースが25%と最も多く、マーケットプレイス22%、Saas&IaaS22%、コンテンツ(VMG)12%、広告・ビクデータ8%、ディープテック5%、フィンテック4%となっている。またビジネスモデルを見ると、B2Cが52%で最も多くB2Bは32%、C2Cは5%、複合型は11%である。

こうしたセクター別、ビジネスモデル別割合の背景として、近年、MENA地域全体でeコマース市場が拡大しており、中でもUAEでは急速に拡大していることから、アラブ諸国で最大シェアを有するオンライン・ショッピングサイトSouq.comやオンラインショッピングハブMarkaVIP、ファッションEコマースサイトNamshi、ブランド中古品売買サイトのLuxury Closetやベビー・子供・母親用品に特化したMumzworldなど様々な企業が現れている。さらにEコマース市場が拡大することで、Payfort、Telr、Shopgoなど

オンライン決済システムや、住所の無い場所に GPS を使ってデリバリーする Fetchr など関連サービスを提供する企業も現れている。

さらに MENA 地域では、人口の拡大やインターネット、スマートフォンの普及により、若年層を中心にテクノロジーに精通した消費者が急速に拡大しており、そうした人々に向けた様々なサービスを提供するスタートアップも多い。求人サイトの Bayt.com や不動産情報サイトの Propertyfinder、Justproperty、個人向け金融サービスの比較サイト yallacompare、旅行情報サイト HolidayMe などその事例である。

こうしたドバイ発のスタートアップの中で最も有名なのは、2017 年に 5 億 8,000 万ドルで Amazon に買収された上述の Souq.com と、中東の Uber と呼ばれるユニコーン企業 Careem であるが、その他にも上述の MarkaVIP や Namshi、ニュース管理会社 News Group International などは 1 億ドル以上の評価額を得ている。こうしたスタートアップの多くはスケールアップのために UAE を足掛かりに隣国のサウジアラビアや人口の多いエジプトなどを中心に MENA 諸国に展開しており、最も多い Careem は MENA や南アジアなど 13 か国に展開している。また、ドバイのスタートアップには域内諸国のスタートアップがスケールアップのために UAE に本拠を移したケースも多い。

ドバイや域内発のスタートアップだけでなく、拡大する E コマース市場などを狙い、欧米など域外のスタートアップも UAE には数多く事業展開しており、事例としては米 Uber (配車アプリ)、米 Starzplay Arabia (動画配信)、英 Deliveroo (オンライン・フード・デリバリー・サービス) などが挙げられる。また、仏フレンチ・テックはドバイで中東地域への進出を支援している。

一方で、政府が戦略を掲げるブロックチェーン、AI、自動交通などの分野については、スタートアップの数は少ないが、各分野に特化したイベントやアワードの開催や、スタートアップなどへの実証実験機会の提供や投資により、世界中のイノベーターなテクノロジーの招致を図っており、その結果として上述の RTA と組んだドローンタクシーや自律走行型ポッドの試験運行のほか、ドバイの政府系企業の出資を受けている次世代交通システム・ハイパーループが世界初の商業運行をアブダビ・ドバイ間の 10km で 2020 年にも開業すると発表するなどしている。

また、スタートアップ向けの投資については、上述の通り 2017 年の UAE のスタートアップ向け投資額は 4 億 6,500 万ドルとアラブ諸国全体の 76% を占め、投資家も 32% が UAE に所在している。政府だけでなく、民間も積極的にスタートアップを支援しており、インキュベーター/アクセラレーター、VC なども増加し、その数は 2013 年の 20 から 2017 年に 62 まで拡大した。2017 年の内訳をみると、エンジェル・ネットワークが 5、シードファンドが 6、アクセラレーターが 11、ベンチャー・キャピタルが 16、企業投資家が 14、グロース・キャピタルが 10 となっている。また、元々金融ハブである UAE 特にドバイには投資ファンドや個人投資家も多く、彼らによるテクノロジーへの投資も増えている。投資額も 2013 年 3600 万ドルから 2017 年 4 億 6500 万ドルまで拡大した。し

かし、2018年のニューヨークに本拠を置く投資企業 General Atlantic による Property Finder への1億2,000万ドル出資など、グロースステージの出資は域外から得るケースが多く、日本企業では2016年に楽天が Careem に1億ドル出資している。また、金融機関では、ファースト・アブダビ (First Abu Dhabi) 銀行やマシュレク (Mashreq) 銀行、エミレーツ NBD など多くの地元大手民間銀行も中小企業向けローンを提供している。

エグジットについても、UAE の占める割合は高く、2012-17年にアラブ諸国で大規模なエグジットを達成したスタートアップの38%を占める。最も高額なのは上述の Amazon による Souq.com の5億8千万ドルでの買収だが、同じ2017年にはドバイの大手不動産開発ディベロッパー Emaar グループによる上述の Namshi の51%株式取得(1億5,100万ドル)や JADOPADO の買収(金額非公開)などがあった。2018年には大手財閥 Majid Al Futtaim によるモバイル・ウォレットアプリ Beam の買収など、UAE の大手企業によるスタートアップ企業の買収事例も増えている。さらに、UAE 企業だけでなく、トムソン・ロイターが2012年にニュース配信サイト Zawya を買収するなど、欧米企業による UAE のスタートアップの買収事例もある。

主なイノベーション促進拠点、インキュベーター、アクセラレーター、VC	概要
ドバイ・フューチャー・アクセラレーター	ドバイ・フューチャー・ファウンデーションがドバイの政府機関・企業と連携して行うプログラム。各機関によりヘルスケア、教育など重点セクターに関する課題が提示され、世界中から実現可能なそのソリューションを募集する。採択された企業はそれを早期に実現するための支援、機会等が与えられる。
Astrolabs	起業家らが設立した、デジタルテクノロジーに特化したアクセラレーター。MENA 地域で初めて Google と提携。ドバイに2カ所、サウジアラビアに1カ所のコ・ワーキング・スペースを持つ。トレーニングやメンタリングも提供。フリーゾーン DMCC と提携し、拠点設立のライセンス発行をサポート。
Flat6Labs	エジプト発祥のテクノロジー関連アクセラレーター。中東各国で事業を展開し、ビジネス・トレーニングプログラムやワークス

	ペースの提供、ビジネス・パートナー、メンター、投資家の紹介及び少額のシード・ファンディングを実施している。アブダビ twofour54 との戦略的パートナーシップにより、手続きの円滑化などを実現した。
The Bureau Dubai The Co-Working Cafe	ドバイ中心部にある民間のコ・ワーキング・スペース。法人設立場所とすることもできる。
Dubai Technology Entrepreneurship Center (DTEC)	IT 産業を中心に入居するフリーゾーン、シリコン・オアシス内に設置された、テック分野に特化したコ・ワーキング・スペース。のべ 59 カ国 400 以上の起業家・スタートアップが入居。
Impact Hub Dubai	民間が運営する、起業家やクリエイティブ人材、技術者らが集まるコミュニティ。コ・ワーキング・スペースやワークショップ、イベント、ネットワークなどを提供。
1776	ワシントンベースのインキュベーター、シードファンド。初の海外拠点をドバイに開所。イベント開催や起業家向けのメンタリングの他、ドバイ政府機関のドバイ・フューチャー・アクセラレーターと連携。
Dubai Silicon Oasis Founders	シリコン・オアシスが設立したインキュベーター。シードステージのスタートアップを中心に投資している。
in5	フリーゾーン運営企業 Tecom グループの傘下であり、テック、デザイン、メディアにそれぞれ特化したイノベーションセンターを同グループのフリーゾーン内に有す。トレーニングやメンタリング、投資機会などを提供し、事業設立から商業化まで支援する。
The Cribb	スウェーデンの Innovation360 グループ下にあるインキュベーター。自身を「クリエイティブで野心的な人々がつながり、コラ

	<p>ボレーションし、生み出されるための場所」と称す。</p> <p>企業向けには CVC 事業設立・運営支援、スタートアップ向けには TURN8 とともにトレーニングコースやメンタリング、アクセラレーター・プログラム、ファンディングなどを提供。</p>
Tandem	<p>2009 年設立。スタートアップおよび中小企業の顧客の成功率を飛躍的に高めることを目的に、戦略立案、運営、資金調達にかかるサービスを提供。新規プロジェクトや企業の場合は、事業計画、市場調査、財務モデル化、事業評価、投資準備、などのサービスも提供。</p>
The Kitchen Incubator	<p>食品分野のインキュベーター。ハリファ・ファンドと UAE 大学が共同で設立。調理や総務、マーケティングなどのトレーニングを提供。</p>
Mohammed Bin Rashid Establishment for Young Business Leaders (SME)	<p>政府系インキュベーターで、UAE 人起業家に対し、コ・ワーキング・スペースやメンタリング、ファンディングを提供。</p>
Hamdan Innovation Incubator (HI2)	<p>Mohammad bin Rashid Establishment for SME Development により設立されたインキュベーター。大手弁護士事務所と連携し知財保護、活用もサポート。</p>
Dubai Entrepreneurship Academy (DEA)	<p>Dubai SME が運営するアカデミー。起業家や SME 向けに成功するために必要な知識やスキルを学ぶ。</p>
TURN8	<p>ドバイ政府系企業 DP ワールドが組織するアクセラレーター・プログラム。70 以上の投資実績がある。</p>
Wamda Capital	<p>VC。レバノン出身の著名な実業家が Chairman&CEO を務める。ICT、e コマース中心に Seed ステージから Growth ステージまで出資する。ドバイ、レバノン、ヨルダンに拠点あり。</p>

MBC Ventures	大手メディア MBC グループが設立・運営する VC。中東北アフリカのメディアマーケットにおけるアイデアや商品、事業を有するスタートアップに出資。
Beco Capital	アラブ人起業家・投資家らが設立した VC。中東スタートアップにシード・レベルからシリーズ B まで幅広く出資・支援。19 のスタートアップに出資。

スタートアップ関連のイベント・展示会	概要
STEP Conference	STEP は、「Tech、Digital、Entertainment」のすべてに焦点を当てた、「MENA 地域で最大のハイテクおよびインタラクティブな集まり」である。ステージやワークショップ、スタートアップのベースキャンプ、ピッチコンペ、メンター・コーナー、ネットワークパーティーなどが年 1 回行われる。
Global Innovation Summit	地域最大のイノベーションサミット。ハイレベルの意思決定者（経営層）が集まるこのサミットは、同経営層が学び、考えを共有し、強力なネットワークを形成し、未来を形作るための場。2019 年は特に情報、技術、戦略、マーケティングを担当するトップレベルの起業家やエグゼクティブ向けに開催予定。
GITEX Future Stars (※後述の「付録」で紹介)	毎年 10 月に開催される展示会。2018 年には 75 カ国 700 社以上が出展。会場内で政府や民間主催のピッチコンペ等が開催され、賞金規模は世界 3 位。世界中から政府・企業が集まる地域最大の IoT 展示会 GITEX Technology Week に併催。

スタートアップ関連のアワード	概要
Mohammed Bin Rashid Award for Young Business Leaders	2003 年設立。ムハンマド UAE 副大統領兼首相兼ドバイ首長のパトロネージにより、若手ビジネス・リーダーに贈られる。

Arabian Business Start Up Awards	経済雑誌 The Arabian Business が年 1 回、中東のビジネス界に影響を与えた起業家を選ぶ。
UAE AI & Robotics Award for Good	2015 年に設立。ドバイファウンデーションが運営。UAE のイノベーション戦略における重点分野である AI・ロボット分野での優れた技術を選ぶ。特にヘルスケア、教育、社会サービスに貢献できる技術。
UAE Drones for Good Award	ドバイファウンデーションが運営。民間のドローン技術の背後にある革新的な技術を、今日の人々の生活を改善するための実用的で実現可能なソリューションにすることを目的とする。

(4) UAE におけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動

企業名	概要	資本規模
Souq.com	2005 年設立。UAE、サウジアラビア、クウェート、エジプトなど 7 カ国に展開し、アラブ諸国で最大シェアをもつオンライン・ショッピングサイト。2015 年には 10 億ドルの価値があるとの評価。2017 年 3 月にアマゾンが 5 億 8000 万ドルで買収、子会社化。	—
Careem	2012 年設立。中東、アフリカ、南アジア 100 都市以上でオンライン配車サービスを提供。	4 億 2,200 万ドル
Fetchr	2012 年設立。住所の無い国で GPS を活用した宅配サービスを提供。UAE、サウジアラビア、エジプトなど 6 カ国に展開。	5,200 万ドル
HolidayMe	2013 年設立。世界中の 30 万件以上のホテルや 8 千以上の観光アクティビティなど、中東諸国の人々にカスタマイズした旅行サービスを提供するウェブサイトを運営。ドバイ、リヤド、インドにオフィスをもつ。	2,400 万ドル

The Luxury Closet	2012年設立。バッグ、服、時計など高級ブランド品の売買ができるマーケットプレイスを運営。GCC諸国のオンライン中古ブランド品売買のシェア40%をもつ。	1,870万ドル
ekar	2016年設立。UAE、サウジアラビア、バーレーンなどでカーシェアリングサービスを提供。	1,680万ドル
Lamsa	2013年設立。アラビア語の物語やゲーム、ビデオなどの子供向け教材を提供するプラットフォーム。MENA諸国に14万人以上のユーザーがいる。	1,255万ドル
yallacompare	2011年設立。グローバル銀行や地元銀行のクレジットカード、個人向けローン、住宅ローン、保険など9カ国の個人向け金融サービスの比較サイトを運営。	1,010万ドル
InstaShop	2015年設立。オンライン・グローサリー・デリバリー・サービス・アプリ。	950万ドル
ReserveOut	2012年設立。中東諸国のレストランガイドを運営。オンライン予約も可能。	710万ドル
Shedul	2015年設立。サロンやスパのオンライン予約プラットフォームを運営。	660万ドル

出所：Forbes Middle East「Top 100 Startups in the Middle East」、CB Insights「Startup Emirates: The Most Well-Funded Tech Startups In The UAE In One Infographic」、各社ウェブサイトなどを元にジェトロ作成

欧米企業の活動状況
<p>500 Startups :</p> <p>米シリコンバレーのベンチャー・キャピタル兼アクセラレーター。MENA地域のスタートアップに積極的に出資。2011年からMENA地域で活動する32企業(55案件)を支援(支援額:約600万ドル)してきた。2017年、3,000万ドルを目標とする500Startups MENA Fund(aka 500 Falcons)を設立。1,500万ドルを100~150の企業に投資し、残りの半分は中でも上位20%の企業のフォローアップ投資として活用予定。</p> <p>Endeavor Catalyst :</p> <p>米国NYが本拠のVC。2016年に1億ドル規模のファンドを設立し、中東を含めた世界中の急成長企業へ投資を行っている。</p>

<p>Arab Angel Fund :</p> <p>2016年に設立されたDCベースのVC。MENAのEarly-stageスタートアップを中心に投資。2017年末までに22の企業に投資。</p> <p>トムソン・ロイターが2012年にニュース配信サイトZawyaを買収するなど、欧米企業によるUAEのスタートアップの買収はこれまでもあったが、2017年にアマゾンがUAE発のユニコーンの1つであり、アラブ諸国最大のシェアを有するオンライン・ショッピングサイトSouq.comを5億8,000万ドルで買収した際には、ITセクターでの買収としてはアラブ諸国でそれまでで最大規模と大きく報じられた。また、2018年にはニューヨークに本拠を置く投資企業General Atranticが、不動産情報サイトProperty Finderに1億2,000万ドル出資した。</p>
<p>日系企業の活動状況</p>
<p>2016年、楽天がCareemに1億ドル出資。</p> <p>2017年、音声で感情の分析ができるAIを開発したスタートアップ企業EmpathがUAEの連邦内務省、ドバイ政府機関Smart DubaiとMOUを締結。現地でのビジネス展開のため、Astrolabsのコ・ワーキング・スペースに入居。</p> <p>2018年ドバイ電力水庁下の投資会社が、ブロックチェーン技術を活用したP2P (Peer to Peer) 電力取引の早期実現を目指すTRENDE株式会社の第三者割当増資7億3,000万円を昭和シェル、東京電力ベンチャーズとともに引き受けた。</p>
<p>域外スタートアップによる中東市場での展開事例</p>
<p>米Uber (配車アプリ)、米Starzplay Arabia (動画配信)、英Deliveroo (オンライン・フード・デリバリー・サービス) など、様々なスタートアップがUAEで事業展開している。また、仏フレンチ・テックはドバイで中東地域への進出を支援している。</p>

3. サウジアラビア

(1) サウジアラビアにおけるスタートアップの現状

スタートアップ企業数	n.a. (※参考値として、SME (中小企業) の商業登録 (CR) 件数は国内で 55,000 件 (中小企業庁からのヒアリングによる)。CR のないスタートアップ企業数を含めるとこれ以上にのぼるとみられる)
スタートアップへの投資件数・投資額	2018 年 10 月 21 日付現地紙 Arab News の報道によると、明らかにされているスタートアップ企業への投資金額は、2016 年の 1,880 万ドルから 2017 年は 3,980 万ドルへ倍増している。
投資活動の特徴・課題 (主な投資家のタイプ、主な対象産業・対象セクター、成長ステージ別の投資額の規模、投資にあたって抱えている課題など)	政府系主導で設立したスタートアップ支援機関がほとんど (主なもので 5 ヶ所)。純粋にベンチャー・キャピタルの役割を果たしている機関から、よりインキュベーター、アクセラレーターの機能を果たすものまで幅広い。政府主導の支援機関はいずれも知識集約型、技術集約型産業の育成を目指して設立されていることから理系の専門分野が対象となっている。スタートアップよりもより広義な意味での支援機関としては、2016 年に設立された政府機関の中小企業庁も存在する。 他方で、民間のスタートアップ支援機関は理系分野にこだわらず「ビジネスとして」の価値の有無に視点を置いており、支援対象分野は幅広い。
人 口	約 3,300 万人。うち、約 75% が 40 歳未満と若年層の幅が厚いことが特徴。また、全人口に占める外国人の割合は 3 割。

携帯電話加入件数	2016 年末時点で 4,790 万件 (151%の普及率) CITC (通信情報技術委員会) 報告書より
インターネット利用者数	インターネット普及率は 74.9%
スマートフォン利用者数	n.a.

主な通信会社名	STC (サウジ最大の通信事業会社)	Mobily	Zain
従業員数	n.a.	n.a.	n.a.
売上高	n.a.	n.a.	n.a.
携帯電話加入者数	n.a.	n.a.	n.a.
シェア	n.a.	n.a.	n.a.
データ通信利用者	n.a.	n.a.	n.a.
シェア	n.a.	n.a.	n.a.

(2) サウジアラビア政府の取組みや支援策

政府によるスタートアップ奨励に向けた動き

(政策・国家戦略 (ビジョン)、優遇措置、補助金など)

サウジアラビアでは、2016 年に策定された斬新かつ野心的な国家・社会・経済改革「ビジョン 2030」が注目を集めるが、実はそれ以前から長らく石油産業依存型経済からの脱却および産業多角化に取り組んできている。具体的には知識集約型産業の育成、技術集約型産業の育成政策が掲げられてきたこともあり、サウジアラビアでは、これらの産業を支援する政府系のスタートアップ支援機関が目立つ。

1. 政府系支援組織

【ベンチャー・キャピタル】

2010 年の勅令で、国内 4 ヶ所の大学内にベンチャー・キャピタルが設立された。①キング・サウード大学内のリヤド・ヴァリー・カンパニー、②ウナム・アル＝クラー大学内のメッカ・テクノ・カンパニー、③キング・アブドゥルアジーズ大学 (KAU) 内のジッダ・ヴァリー・テクニカル・カンパニー、④キング・ファハド石油鉱物大学内のダーラン・テクノ・ヴァリー・カンパニーである。それぞれ、ICT、再生可能エネルギー、ヘルスケアなど特定の分野を対象に投資活動を行っている。

【インキュベーター】

投資を行うのみではなく、産業育成、企業育成の観点から、サウジアラビア国内には56ヶ所のインキュベーター施設があると言われている。大学の中に設置されているケースが多い。そのうちのひとつが2007年にキング・アブドゥルアジーズ科学技術都市（KACST）の中に設立されたBadirである。リヤド市内に2ヶ所インキュベーション施設を有し、オフィススペースの他、様々なコンサルティングサービスの提供を行っている。

【政府による支援～中小企業庁～】

2016年6月に発表された国家・社会経済改革「ビジョン2030」では、産業多角化、雇用創出のためには外からの投資を呼び込むだけでなく、内からの産業育成として、中小規模の企業がサウジアラビア経済に果たす役割が欠かせないとしており、2030年までにGDPに占める中小企業の貢献の割合を20%から35%にまで引き上げることがうたわれている。この実現のためには、中小企業の育成・支援の観点から、中小企業が事業を始めやすい法制度の確立、容易な資金調達、海外企業との提携の機会の創出などが求められており、労働人口の3分の2が政府職員であるとも言われている中で、主に若い世代による起業家育成および職業多角化にも貢献することが狙いである。

2016年に設立された中小企業庁（Monshaat）は、中小企業と位置づけられる収入2億サウジリヤル以下、雇用者数249人以下の中小企業およびスタートアップ支援のワンストップ機能を果たす（商業登録を行っているか否かは問わない。企業の国籍も問わない）。2018年10月に、国内でのパイロット・スキームとしてSME（中小企業）支援センターがMonshaat内にオープンし、事業計画の策定、F/S、事業コンサルティングの提供に加え、起業家自身がボランティアでメンターを務めるほか、人事分野、マーケティング、経理など幅広いトピックのセミナー、トレーニングの機会を提供している。

中小企業庁は、13州あるサウジアラビアの行政区を5つの大きい括りに分けており（①リヤド、アルカシーム、②メッカ、マディーナ、ジッダ、③東部州、④北部地域、⑤その他南部地域）、うちSMEの集積数の多い①②③に地域拠点を設立している。

参考：Monshaatの7割が女性職員で、Monshaatを利用者の約6割が女性起業とのこと。

2. 民間の支援組織

①Flat 6 Labs Jeddah

カイロ（エジプト）発祥のテクノロジー関連アクセラレーターで、中東域内ではアブダビ（UAE）、マナマ（バハレーン）、ベイルート（レバノン）、チュニス（チュニジア）等でも事業を展開。ジッダ（サウジアラビア）拠点は、2013年に民間スタートアップ支援機関Qutof（クトーフ、在ジッダ）によって設立された。サウジアラビア初の民間アクセラレーターとして、オフィススペースからファンディングなど、幅広いサービスを提

供。年間約 10 社を支援。3 ヶ月のサイクルでメンターによるトレーニング、コンサルテーション等が行われる。また、15-20%の株式の対価として 50,000-80,000 リヤルのシード・ファンディングが提供される。

②Astrolabs

ドバイに拠点を持つ Astrolabs は、2018 年 11 月末、初めての外資系スタートアップ支援機関としてサウジアラビア投資促進機関 (SAGIA) から認可を受けた。同社はサウジアラビアへの最終的な投資につながるようなスタートアップ育成を視野に入れている。サウジアラビア政府としては、“Astrolabs のようなアクセラレーター、インキュベーターの誘致に今後も積極的に取り組んでいく” (11 月 22 日付当地アラビア語紙) と述べており、スタートアップ支援の土台が今後も築かれていくものと思われる。

主な政府系スタートアップ支援機関	概要
①Badir (リヤド、キング・アブドゥルアジーズ科学技術都市 (KACST) 内)	<p>2007 年に KACST 内に設立されたテクノロジー分野のインキュベーター。技術集約型のビジネス創出および同産業の育成を目的に創設。</p> <p>【ターゲット分野】</p> <p>①ICT セクター 【2008 年～】 以下の 5 分野 コンピュータおよび通信機器、ICT 技術インフラ、ソフトウェアとソリューション、マルチメディア、スマートフォンアプリ</p> <p>②バイオテクノロジーセクター【2010 年～】 以下の 4 分野 ライフサイエンス、ヘルスケアおよび医薬品、環境、食品および農業</p> <p>③高度製造技術セクター 【2010 年～】 イノベーションと先進的な産業設備、先進的な産業素材の製造、イノベティブな新製品</p> <p>一定の条件を満たしたこれらの分野の起業家に対し、ビジネスプランの策定、ワークショップの実施、法務・総務コンサルティングサービス、ビジネスネットワーク提供を行う。</p>
②リヤド・ヴァリー・カンパニー (リヤ	大学発の技術と知識を活用し、国の産業多

ド、キング・サ우드大学内)	<p>角化、知識集約型経済の促進、起業家創出を目指し、2010年3月の勅令によりキング・サ우드大学内に設立。サウジ国内への技術移転も視野に入れ、ICT、ヘルスケア、再生可能エネルギー、持続可能エネルギーを主な投資先分野とする。</p> <p>6月に日本で開催される BIOtech2018、11月にドバイで開催される GITEX等の主要展示会にも出展者、参加者双方として参加し、出資先の発掘に努めている。</p> <p>日本との関係では、投資先のひとつとして、2014年には京大発の電気自動車開発ベンチャー（グリーンロードモーターズ、現在は香港株式市場に WE Limited Solution として上場）へも投資を開始。“戦略的投資”をキーワードに、これまでにグリーンロードモーターズを含め、11社の国外企業への投資を実績があり、最大で200～500万ドルの投資を行う。利益を次の投資の原資とするため、国内5つの不動産プロジェクト、他国のインキュベーター、ベンチャー・キャピタルのポートフォリオも有する。</p>
③ダーラン・テクノ・ヴァリー・カンパニー（ダーラン、キング・ファハド石油鉱物大学内)	<p>国営石油会社サウジアラムコが本社を置き、サウジアラビアの石油・同関連産業の拠点となっているダーランにおいて知識集約型経済の発展・育成を支えるため、“ダーラン・テクノ・ヴァリー”としてキング・ファハド石油鉱物大学内に2006年に設立されたスタートアップ支援機関。同国産業の要である石油・石化産業を取り巻く高付加価値製品化、次世代燃料/エネルギーから、水処理技術、ICTなどがその支援対象。</p>
④メッカ・テクノ・カンパニー（メッカ、ウンム・アル＝クラー大学内)	<p>2012年の勅令により設立された。インキュベーター施設を有し、アクセラレーター、ベンチャー・キャピタルの要素ももつ。①インキュベーター施設のみを使用するスタート</p>

	<p>アップ、②インキュベーター施設を使用し投資も受けるスタートアップ、③投資のみを受けるタイプに分かれる。</p> <p>特定の対象分野は明記していないが、知識・技術集約型産業。</p> <p>2017年11月にジッダで開催されたスタートアップ企業展示会“Startup Saudi Arabia”を主催。</p>
⑤ジッダ・ヴァリー・テクニカル・カンパニー（ジッダ、キング・アブドゥルアジーズ大学（KAU）内）	<p>2010年の勅令により設立。医療分野などが重点分野。</p> <p>傘下に、教育・研修施設、医療機関、IT関連企業などを有するとみられる。</p>
⑥Mosheaat（中小企業庁）	SME（中小企業）の育成・支援を管轄する機関。

スタートアップやイノベーションに関連する規制等

・就労ビザ

・外資に対する規制（以下ジェトロ HP 参照）

https://www.jetro.go.jp/world/middle_east/sa/invest_02.html

（3） サウジアラビアのエコシステムの現状

サウジアラビアにおけるスタートアップを取り巻く環境

（スタートアップに関連しそうな市場の概況、販路開拓のチャンス、時系列的な変化や見通し、スタートアップの主な集積拠点、スタートアップへの投資・支援を行うプレイヤーの情報、活用可能な主なイベント、展示会、アワード情報など）

●スタートアップに関する展示会

【Startup Saudi Arabia】

第1回スタートアップ展示会“Startup Saudi Arabia”が2017年11月にジッダで開催された（メッカ・ヴァリー・カンパニー主催）。展示ブース、会議、投資家へのプレゼンテーション、ネットワーキングなどのイベントで構成される。2017年は156のスタートアップ企業が参加した。

第2回目は2018年11月に開催された（主催は中小企業庁）。※展示会詳細情報は未公表
<http://startupsaudi Arabia.org/>

【Biban】

Biban 2017 (2017年9月、リヤドで開催)
 中小企業庁主催のSMEのための展示会・フォーラム。
 スタートアップ・SMEの成功の秘訣や課題、イノベーション、インキュベーション施設の紹介、会計・経理知識に係るトピックに焦点を当てたフォーラムと、ネットワーキングが開催された。具体的に起業を目指す、あるいは起業を始めた若年層を対象としたイベント。

<http://saudigazette.com.sa/article/515500>
<https://www.wamda.com/2017/08/biban-2017-sme-forum>

リヤドのみならず、ジッダでも同様のイベントが開催されている。

Biban Jeddah (2018年11月)
<http://www.arabnews.com/node/1397911/saudi-arabia>
<http://saudigazette.com.sa/article/546801>

●その他

SNSの普及が後押しするスモールビジネス：
 若年層が厚く携帯電話普及率も高いサウジアラビアでは、ツイッター、インスタグラム、スナップチャットといったSNSを通じた交流がさかんだ。実社会では、教育面では男子校・女子校に別れ、生活面ではレストランのシングルセクション、ファミリーセクションに分けられているが、SNSの世界では(女性の自身の顔写真は掲載していないものの)性別の区別ない自由な空間が作られているということもあるかもしれない。

こうしたSNSの爆発的な普及に伴い、若年層がこれを利用して気軽に起業をする土台が形成されている。多くのスタートアップにとって、インスタグラムを通じたビジネスは第一歩である。インスタグラム・ビジネスは服飾、アクセサリ、食品、雑貨などそのビジネスは非常に多岐にわたる。

2018年10月にリヤドで開催された「サウジ・デザイン・ウィーク」では国内の若手デザイナーやアーティストが、アパレル、ジュエリー、雑貨、家具などスタイリッシュな製作物をそれぞれ出展していたが、ほとんどのデザイナーが実店舗は持っておらず、インスタグラム上で自分のブランドを展開していたのが特徴的である。インスタグラムでメッセージのやり取りが行われ、オーダー、発送、決済となる。

インスタグラムを通じて家庭で作った食品を販売していた結果、実店舗としての寿司店を経営するに至るなどの事業を拡大した事例も見られる。

イノベーション促進拠点・施設（インキュベーション施設、コ・ワーキング・スペース等）の数	n.a.
主なイノベーション促進拠点・施設名（インキュベーター、アクセラレーター、VC等）	促進拠点、概要ともに前述の通り。

スタートアップ関連のイベント・展示会	概要
Startup Saudi Arabia http://startupsaudi Arabia.org/	2017年に第1回が開催された。展示ブース、会議、投資家へのプレゼンテーション、ネットワーキングなどのイベントで構成されるスタートアップ企業のためのイベント。

(4) サウジアラビアにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動

企業名	企業概要 (設立年、従業員数、所在地等)	ビジネスモデル (活動概要)	成功要因
Hunger Station	ダンマン、2012年 現在、サウジアラビア国内の主要都市で展開。リヤドでは主要なレストランが加盟。 https://hungerstation.com/	アプリを使い、好みのレストランからのフードデリバリーのオーダーが可能。	公共交通機関が未発達で、どこに行くのも(道路の向かいでさえ)車が必要なサウジアラビアにおいて、自宅・オフィスにいながらにしてスマートフォンから食べたいものがデリバリーされる点。会社設立時点では女性の運転が許可されておらず、移動の手段を持たない女性の層のニーズにも合致したものと考えられる。
Cura Healthcare	リヤド http://cura.healthcare/en/	アプリを使い、提携している1600人の医師にリアルタイムで医療相談ができる。	
Morni	リヤド https://www.morniksa.com/?locale=en	年間契約をしているクライアントが、路上での車輜トラブル(事故、故障)発生時の対応を	

		アプリで依頼できる。	
Sawerly	2013 年 http://sawerly.com/?lang=en	カメラマンと、写真撮影をしてほしい顧客とをつなぐカメラマン予約サイト。約 2,500 人のカメラマンが登録。	Flat6Labs の支援先
Vanoman	2016 年	複数の引っ越し業者からの見積もりを取り寄せることができるプラットフォームの確立。	Flat6Labs の支援先
Wada7	2013 年 https://www.wade7.com/	数学のオンライン学習プログラムの提供。	Flat6Labs の支援先
Mother and Child guide	2013 年 http://www.motherchildguide.com/	母親と子供にとって有用な、サウジ国内の医師等が発信する最新情報をアラビア語で掲載するウェブサイト。	Flat6Labs の支援先
<p>※前述のイベント「Startup Saudi Arabia」の企業紹介サイト（以下）からもスタートアップ情報を入手できる。 http://startupsaudi Arabia.org/Startups</p>			

日系企業の活動状況
勤怠管理・給与支払システムを提供するフィンテックのスタートアップ、ドレミング（Doreming）が、2018 年にダンマンに拠点（Doreming MENA）を設立。
域外スタートアップによる中東市場での展開事例
配車サービスの米ウーバー、ドバイ発カリームは、公共交通機関がほとんど発達していないサウジアラビアでは、もはや生活には欠かせないビジネス。

4. レバノン

(1) レバノンにおけるスタートアップの現状

スタートアップ企業数	2015年時点で100社。 2009年から2015年の傾向としては、毎年12社ずつ新しいスタートアップが生まれている（世界銀行） ⁹ 。 2018年12月現在、スタートアップと投資家・求職者を繋ぐグローバル・プラットフォーム Angellist には、レバノンのスタートアップ172社が登録している。
スタートアップへの投資件数・投資額	2017年スタートアップ投資件数58件、約5,300万ドルで、いずれもアラブ諸国で2位（Arabnet） ¹⁰ 。
投資活動の特徴・課題 （主な投資家のタイプ、主な対象産業・対象セクター、成長ステージ別の投資額の規模、投資にあたって抱えている課題など）	Arabnet の調べでは、2017年にレバノンには25の投資家があり、アラブ諸国全体の13%を占める。内訳は、エンジェル・ネットワークが4、シードファンドが3、アクセラレーターが5、ベンチャー・キャピタルが6、企業投資家が5、グロース・キャピタルが2となっている。 投資件数・金額は上述の通りアラブ諸国内で2位であり、レバノンのGDPがアラブ諸国で9位であることを踏まえると、経済規模に対してスタートアップへの投資が活発な国と言える。 セクター別の投資額は不明だが、アクセラレーターへのヒアリングによると、彼らは

⁹ <http://documents.worldbank.org/curated/en/702081504876957236/pdf/119654-WP-P158155-PUBLIC-7-9-2017-17-36-21-BeirutecosystemmappingSep.pdf>
<http://blog.blominvestbank.com/wp-content/uploads/2017/11/World-Bank-Report-Tech-Start-Up-Ecosystem-in-Beirut-1.pdf>

¹⁰ <http://www.databank.com.lb/docs/Lebanese%20innovation%20economy%20tech%20startups%20%96%20Arabnet%202018.pdf>

	テクノロジー・セクター、特にフィンテックやエデュテック、クリエイティブ・テックが有望と認識しており、また不安定な政治等を要因に、長期の R&D が必要なディープテックへの投資を躊躇する投資家もいるという。
--	--

人 口	446 万 7,000 人(2017 年) ¹¹
携帯電話加入件数	全人口の約 79% (2016 年) ¹²
インターネット利用者数	全人口の約 76% (2016 年)
スマートフォン利用者数	成人人口の約 52% ¹³
Facebook 利用者	約 300 万人

(2) レバノン政府の取組みや支援策

政府によるスタートアップ奨励に向けた動き (政策・国家戦略 (ビジョン)、優遇措置、補助金など)
<p>レバノンのエコシステムは、2008～09 年に立ち上げられた 2 つの VC ファンド、Middle East Launch Support、Baytech Fund1 に起源を置くが、実際には、2013 年、レバノン中央銀行が「頭脳流出」を阻止するべく発表した施策「Circular 331」がレバノンのスタートアップ育成の契機となったと認識されている。</p> <p>Circular 331 では、まず中央銀行が 4,000 万ドルを現地銀行に 7 年間の無利子で貸し出し、7%利率の国債に投資することを認める一方で、当該銀行は当地のノレッジ・エコノミー（知識型経済）に投資することを約束。地銀はスタートアップ支援組織、ファンド、またはスタートアップに直接投資を資本の 3%まで行うことができ、またその投資の 75%は中央銀行が保証することから、地銀は潜在的損失を 25%にとどめた形で投資をすることができた。また、地銀はスタートアップ等に投資する際、資本の 3%のうちの 10%までをひとつの組織に投資することができることになっていることから、保守的な地銀にポートフォリオを分散させることでリスクを軽減しながらの投資を促し、雇用創出を目指した。そして、2016 年には中央銀行が「Circular 419」を発表し、レバノンにある銀行全体で 6 億ドル（銀行全体の資本 4%に相当）をレバノンのテックスタートアップに投資す</p>

¹¹ IMF: World Economic Outlook, April 2018

¹² http://investinlebanon.gov.lb/en/sectors_in_focus/telecommunication

¹³ <http://www.dailystar.com.lb/Business/Local/2016/Mar-14/342004-mobile-smartphone-penetration-growing-poll.ashx>

ることを可能にした。Speed@BDD の CEO、サミ・アブ・サーブ氏は、レバノン中銀はもともと保守的で、安全な投資以外に関心がなかったが、これらの施策は湾岸の景気減速を受け、湾岸からの送金や石油や不安定な不動産価格に頼らない新しいセクターとして、ノレッジ・エコノミーの創出を目指したとしている。

レバノン中銀の Marianne Hoayek 事務局長は、フィナンシャル・タイムズ とのインタビューで、Circular 331 の発足以来、新セクターが年間 8% の成長と 9,000 人の雇用を創出したとし、2025 年までに 25,000 人の雇用が期待できるとした。2017 年 11 月までで、中銀は 3 億 2,800 万ドルの投資を承認し、うち 2 億 900 万ドルが実行され、1 億 3,200 万ドル相当の投資が承認待ちだという。このように Circular 331 を契機に、スタートアップ、アクセラレーター、VC、エコシステムサポートプログラムが活性化され、レバノンは中東・北アフリカ地域におけるデジタル・イノベーションが盛んな国家として認識されるようになった。法律などの必要なインフラが未整備であるなど、レバノン政府とのシナジーのなさを指摘する意見もあるが、Circular 331 を始めとする中銀の取り組みは、スタートアップに資金を提供するという銀行の意欲を向上させるという意味で大きな成果を上げている。

こうした中で、政府としてスタートアップ支援を強化するため、首相府直下の投資誘致促進機関 IDAL の下に、2018 年 2 月にスタートアップ支援部門ビジネス・サポート・ユニット (BSU) を設立した。主な支援内容は、①市場や設立手続きに関する情報提供、②個別メンタリング、③ワークショップ開催等である。メンターには各分野の専門家がそろっており、政府機関の代表もいるので、政府の許認可の取得が必要な場合はサポートができる。また BSU のウェブサイトには、市場情報や法律、会計などの制度情報、支援機関の一覧などレバノンの起業家たちにとって有意な情報が集まっている (<http://investinlebanon.gov.lb/en/BSU>)。

また、通信インフラの改善にも力を入れており、2015 年 7 月に通信省 (The Ministry of Telecom) が「レバノン・デジタル・テレコム・ビジョン」を発表し、2020 年までにレバノン全土で、光ファイバー接続と 5G 接続を利用可能とすることを目指し、通信インフラの改修に 5 年間で 6 億ドルを投資するとした。さらに 2018 年 2 月にテレコム省は、レバノンの通信事業者 Alfa と Touch の出資を得て、レバノン経済の活性化に資する ICT やテレコム分野のスタートアップ向けに、4800 万ドル規模のファンド MIC Venture を設立した。

このようにレバノン政府もスタートアップ支援に力を入れているが、一方でレバノンのエコシステムは民間主導であり、政府の影響力は湾岸諸国など域内諸国に比べると比較的小さいとの意見もある。実際にインキュベーション施設やアクセラレーターの多くは民間企業や援助機関により設立されている。シリア難民支援などの影響で援助機関からのスタートアップ関連の拠出が減る中で、政府支援の強化が期待されている。

主な政府系スタートアップ支援機関	概要
Business Support Unit (BSU)	スタートアップを支援するべく、投資誘致機関 IDAL の下に設立された組織。市場情報、法律・税・会計関連のアドバイス(無料)、政府許認可の取得支援などを行う。対象スタートアップは ICT、テレコム、技術、デジタルメディア、農業テック、その他生産性の高いセクターが対象。
MIC Ventures	2018 年 2 月テレコム省が、Alfa と Touch の協力を得て設立された 4,800 万ドル規模のファンド ¹⁴ 。
スタートアップやイノベーションに関連する規制等	
<p>レバノンでは、外国人投資家に対して非常に自由で開放的な法律制度を実施しており、外国人投資家はレバノンで自由に事業を行い、現地企業を 100%所有することができる。</p> <p>一方で、Arabnet がレバノン人起業家 90 人に行った調査結果では、レバノンのエコシステムにおいて規制枠組みに課題を感じると回答した人は 64%と、人材採用と並んで最も多い項目となった。主に、法人税や輸出輸入税などの税負担、金融・電子決済に関する規制、法人設立・登記にかかる手続きなどについて改善を求めており、具体的には設立時に 3 人の Founder (設立者) が必要なこと、登記や弁護士、会計士費用だけで設立時に 5 万ドル程度かかることなどを負担と感じる起業家が多いようだ。</p>	

(3) レバノンのエコシステムの現状

レバノンにおけるスタートアップを取り巻く環境
(スタートアップに関連しそうな市場の概況、販路開拓のチャンス、時系列的な変化や見通し、スタートアップの主な集積拠点、スタートアップへの投資・支援を行うプレイヤーの情報、活用可能な主なイベント、展示会、アワード情報など)
<p>レバノンは日本の岐阜県ほどの面積で、人口は約 467 万人である。その約 95%がアラブ人だが、アルメニア人などの少数派ではキリスト教徒もおり、イスラム教徒も 18 もの宗派に分かれるモザイク国家である。経済規模も金融業、観光業、食品加工業等を中心に 495.99 億ドル (2016 年世界銀行) と小規模である。</p>
<p>しかし、近年、テック系スタートアップに投資をする投資家たちが注目する都市のひとつとして、レバノンのベイルートが挙がっている。例えば、2018 年 10 月ドバイで行われ</p>

¹⁴<http://www.databank.com.lb/docs/Lebanese%20innovation%20economy%20tech%20startups%20%96%20Arabnet%202018.pdf>

たピッチコンペティション（約 500 社応募）においてレバノンのスタートアップが優勝したり、さらに入賞した 8 社のうち 2 社がレバノン企業だったなど、域内のピッチコンペでレバノン企業の活躍が目立っている。

これまでレバノンでは、高等教育進学率 43%（2015 年）と優秀な若者がいるにも拘わらず、失業率が 20%という雇用機会の少なさから、人材が国外に流出していた。2013 年、レバノン中央銀行が頭脳流出を阻止するべく導入した前述の Circular 331 により、保守的な地銀にもスタートアップや関連事業に対する投資を促したことで、2013～2016 年に 100 件以上の投資が行われ、中東地域でデジタル・イノベーションが盛んな国として認識されるようになった。2009 年から 2015 年の間に、毎年平均で 12 のスタートアップが生まれ、24%複利成長率を記録している。スタートアップは 2009 年は 29 社程度だったのに対し、2015 年には 100 社に増加した。起業家のための支援インフラも拡大し、レバノン中銀によって初めてライセンス供与された VC、Middle East Venture Partners (MEVP)以降、B&Y Venture Partners、Cedar Mundi、IM Capital、Lebanon Seed Fund (by Flat6Labs)、Phoenician Funds などの新たな資金調達機関による出資やその他の資金調達サポートプログラムや、Agrytech (by Berytech)、Elevate (by Altcity)、The Nucleus (by UK Leb Tech Hub) などのアクセラレーション・プログラム、さらには様々なコワーキング・スペース、インキュベーター、起業家プログラムなどが立ち上げられ、イノベティブなアイデアの開発、成長を促している。

中でも首都ベイルートはスタートアップの集積地となっており、特に Beirut Digital District (BDD) がデジタルセクターのクラスターとなっている。BDD はベイルート中心部にある古いビルを再開発したエリアで、10 カ所のビル内に 50 以上のスタートアップや大企業・中小企業が入居し、Berytech、Speed、UK Lebanon Tech Hub などのインキュベーター、アクセラレーターもある。他にも近年、北部のトリポリ（レバノン第 2 の都市）や南部のシドンにもインキュベーション施設などができ、支援プログラムやピッチイベントが増え、起業家数も増加してきた。

レバノンの起業家の特徴は、20 代後半から 40 代前半の大学卒業後一定の実務経験、特に国外での経験を経たレバノン人が多いことが挙げられる。ディアスポラと呼ばれる在外レバノン人は、中東だけでなく欧米諸国やアフリカ、南米など世界中に広がっており、こうした人々は帰国して起業や起業家支援に取り組むだけでなく、国外からレバノンへの投資やスタートアップの海外展開のためのネットワークを提供するなど、レバノンのエコシステムにおいて重要な役割を果たしている。また、青少年向けの Coding Academy（コンピューター・プログラミング学習校）を立ち上げたムスリム女性起業家は、レバノンの一般経済界では、ムスリムとキリスト教徒の区別はまだあるともいえる一方、スタートアップの世界では、基本的には宗教や性別が関係なくインクルーシブな環境になっていると思っていると話す。このためか、彼女のような女性起業家が増えている印象を受けるといえる。

セクター別には、正式な統計はないが、アクセラレーターなどへのヒアリングによると、レバノンのスタートアップはテクノロジー・セクター、特にフィンテックやエデュテック、クリエイティブ・テックに有望な企業が多く、R&Dが必要なディープテックなどは少ないという。背景には、レバノンには49の銀行、50の大学があり金融セクターや教育セクターが発達していることや、デザイン分野の人材が歴史的にも豊富であることがあるという。今後の可能性としては、テクノロジー・セクター以外にもファッションやデザインが、専門家も多く歴史的に見てレバノンに強みのある分野であるため、潜在性があると認識している人もいた。

2017年の世界銀行のレポートは、ベイルートのスタートアップ・エコシステムは初期から中期にかけての発展段階(Early-to-middle stage of development)¹⁵にあると評している。このステージでは、限定的だがビジネスの才覚があるスタートアップや、実績のあるメンター、民間投資家、国際的なパートナーシップなどの数が増え、エグジットするスタートアップが出始めるのが特徴である。同レポートでは、ベイルートのエコシステムの強みは、十分な関連実務経験を積んだ、高い教育水準（起業した人のうち90%は大学を卒業し、うち50%は院も卒業している）をもつ起業家と、高い能力を有する人材がいること、またこの段階には珍しく、アーリーステージ・スタートアップが融資を受けられる環境にあること、としている。一方で、エコシステムのインフラ(アクセラレーター、メンター)は質の向上が必要であり、起業家コミュニティも似た考え方を有する起業家たちが自発的に繋がり、クラスターを作る段階では未だないことから更なる発展が必要、としている。また、民間調査会社Arabnetの調査では、起業家のうち64%が人材雇用に課題を感じており、その理由として大学卒業生らが即戦力にはならないことや職種による人材の偏り（会計・財務やマーケティングなど、一般的なビジネススキルやデザイン分野のスキルを有する人材は見つけやすいが、データ分析・製品開発などはほとんど見つからない）などを挙げている。

また、これは弱みでもあると同時に強みでもあるが、起業時から地域市場や世界市場をターゲットとしたスタートアップが多い。背景には、レバノンの人口・市場規模が限られていること、国民性としてリスクを恐れず開拓精神があること、三カ国語（アラビア語、英語、フランス語）対応可能な人材が揃っていること、在外レバノン人ネットワークが活用できることなど、様々な要因があり、湾岸諸国で活躍するスタートアップにはレバノン発祥も多く、欧米に進出しているスタートアップもある。実際にForbes Middle EastがTop 100 Startups in the Middle Eastに選んだ100社には、レバノン人Founderが37人おり、エジプト人と並んで最も多かった。一方で、国際進出する前に十分なキャッシュフ

¹⁵<http://documents.worldbank.org/curated/en/702081504876957236/pdf/119654-WP-P158155-PUBLIC-7-9-2017-17-36-21-BeirutecosystemmappingSep.pdf>

<http://blog.blominvestbank.com/wp-content/uploads/2017/11/World-Bank-Report-Tech-Start-Up-Ecosystem-in-Beirut-1.pdf>

ローが確保されず、撤退してしまうという負の面も有している。インキュベーターにヒアリングすると、エグジットが難しく、良いビジネスプランを持つスタートアップは、早めにエジプトやドバイに移っていく印象をもっているという。

確かに、レバノンでのエグジットの事例はまだ限られており、2002年に設立したレバノン初のインキュベーターである Berytech は、2016年10月時点で投資した15社中3社からエグジットしたと発表している。手法は Founder/株主への株式売却が各1件と、M&Aが1件である。こうした中で、2014年に日本のクック・パッドが、無料レシピ検索サイト「Shahiya」を運営するネットシラ・エス・エー・エル社を買収した時は、驚きをもって報じられたという。中東地域においてレバノン料理は洗練された料理とみなされており、Shahiya はレバノンよりもサウジアラビア、エジプトなど域内諸国からより多くアクセスされている。このようにレバノンには、中東市場に参入するための日本企業の良いパートナーになりうる企業があるという。

イノベーション促進拠点・施設 (インキュベーション施設、コ・ワーキング・スペース等) の数	13 か所 (2017 年)
主なイノベーション促進拠点・施設名	概 要
Beirut Digital District (BDD) ¹⁶	デジタルセクターのクラスター。10 のビルに 50 以上のスタートアップ企業や中堅/大企業のオフィスがある。スタートアップ支援組織 (Berytech、Speed、UK Lebanon Tech Hub など) も入居し、デジタルセクターのコミュニティを形成。
Antwork (ベイルート、シドン)	共用スペース、個室、会議室、試作用キッチンなどを揃えたコ・ワーキング・スペース。ネットワーキングイベントやナレッジ・ビルディングプログラムも提供。ベイルートに 2 か所、南部のシドンに 1 か所ある。
AlKindy (トリポリ) ¹⁷ 2015 年設立	社会的イノベーションのアクセラレーター。社会起業家を目指す若者を支援するため、問題解決やビジネスも出る開発などに関する教育プログラムを提供するとともに、コ・ワーキング・スペースを提供。

¹⁶ <http://beirutdigitaldistrict.com/join-bdd#>

¹⁷ <http://www.tripolientrepreneurs.org/startups/alkindy>

出所：BSU「Co-Worikng Space」、各機関のウェブサイト、各機関へのヒアリングを元にジェトロ作成

主なインキュベーター、アクセラレーター ¹⁸ 、VC	概要
Middle East Venture Partners	中東、特に GCC 及びレバント地域に焦点を当て、アーリーステージ及びグロースステージのスタートアップ企業に投資。ベイルートに本社があり、ドバイ、シリコンバレー、バーレーンにもオフィスがある。資金規模は 2 億 2,000 万ドルで域内最大規模。
Berytech	Universite Saint-Joseph によって 2002 年設立。レバノンにできた最初のインキュベーター。これまでに 3,000 以上の ICT、テクノロジー、アグリテックの分野の起業家をメンター、コーチング、ビジネスアドバイザー、マーケットアクセス、ファイナンスアクセスなどで支援。ベイルートに 2 箇所（うち 1 か所は BDD 内）、山岳レバノン県に 1 箇所オフィスを持つ。
BIAT	レバノン北部トリポリで潜在的なセクターの企業活動を支援する NPO。EU と経済貿易省による SME サポートプログラムの支援を受け、2006 年に設立。ワンストップ窓口を作り、包括的なビジネス・サポート（メンター、コーチング、ビジネスアドバイザー、インキュベーション、イベントホスト等）を提供し、約 10 の企業を支援。アッカー県にもオフィスを持つ。
South Business Innovation Center	レバノン南部 3 か所にあるビジネス開発センター。展示・貿易促進のための展示会場を設

¹⁸本項目の掲載組織情報は全て以下 BSU 資料（INCUBATORS/ ACCELERATORS LEBANON IN 2017）より引用。

<http://investinlebanon.gov.lb/Content/uploads/CorporatePageRubric/171207034219977~BSU.Incubators%20and%20Accelerators%20in%20Lebanon.pdf>

	立。EU と経済貿易省による SME サポートプログラムの支援を受け、2012 年に設立し、これまでに 11 の企業を支援（マーケットアクセス、人事サポート、メンター、コーチング、マーケティング、インキュベーション等）。
ALT CITY	2008 年から 3 つのスタートアッププログラム（Bootcamp, Elevate, and Startup Campus）を提供するアクセラレーター。ICT、テクノロジー分野を中心に 300 以上のスタートアップを支援（アクセラレーション、ビジネス開発）。
UK LEBANON TECH HUB	世界中で実績のあるアクセラレーター。ICT、テクノロジー分野で 3 ヶ月のアクセラレーション・プログラムを、アイデア段階/アーリーステージ段階のスタートアップに提供し、これまでに 500 以上の企業を支援（アクセラレーション、キャパビル、ビジネス支援、アウトリーチ、リサーチ）。レバノン銀行及び英国政府によって 2015 年に設立された。BDD 内に所在。
SPEED@BDD	2015 年、レバノンの主要投資銀行と企業家サポート組織 (Bader, Berytech, IM Capital, Lebanon for Entrepreneurs, Middle East Venture Partners) が協力し設立された、技術系スタートアップ・アクセラレーター。3 ヶ月のアクセラレーション・プログラムをアーリーステージのスタートアップに提供し、これまでに 34 の企業を ICT 分野で支援（アクセラレーション、メンター、人事サポート、法務サポート）。BDD 内に所在。
Flat 6 Labs Beirut	Flat 6 Labs はエジプト発祥のテクノロジー関連アクセラレーターで、中東各国でも事業を展開。2016 年に同社と Arabnet, Lebanon Seed Fund によって、ベイルートに設立。4 ヶ月間のシードアクセラレーションプログラムを提供。これまでに 100 以上の MENA 地域の企業を ICT、テクノロジー、グリーン・テクノ

	ロジー分野で支援（アクセラレーション、融資、メンター）。
SMART ESA	在レバノン仏大使館及びレバノン銀行の支援を受け、ESA University によって 2016 年ベイルートに設立されたアクセラレーター兼インキュベーター。アーリーステージを中心に 45 のスタートアップを支援してきた。
BOOSTER06	MIC Ventures & Bank Audi が B&Y Ventures Partners とトリポリ起業家クラブと連携の下 2018 年にトリポリに設立したアクセラレーター。IT、ICT 分野のアーリーステージ、アイデアステージのスタートアップを支援。

出所：BSU「Incubators/ Accelerators in Lebanon 2017」、各機関のウェブサイト、各機関へのヒアリングを元にジェトロ作成

スタートアップ関連のイベント、 展示会・アワード	概 要
MIT Enterprise Forum Arab Startup Competition (ASC)	2018 年で 12 回目。MIT Enterprise Forum Pan Arab Region が、世界銀行やサウジ本拠の社会起業家組織 Community Jameel など、世界・域内・国内様々な関係機関と協力して行うコンペ。2019 年 4 月に決勝をベイルートで開催予定。
Seedstars MENA Summit	首相府の後援のもと、ベイルートで 2018 年 11 月に起業家育成を目的に開催。中東北アフリカ 15 都市で行われたピッチイベントの勝者や投資家などが一堂に会した。
Tripoli Startup Forum http://www.tripolistartupforum.com/	同フォーラムは、レバノン北部で開かれるスタートアップ・起業家のためのイベント（ビジネスコンペ）であり、2013 年から始まった。2018 年のフォーラムは、1,200 名の参加と 60 以上の展示を見込む。

※その他、各アクセラレーター、インキュベーターなどが主催のピッチコンペやネットワーキングイベントなど、様々なイベントが随時開催されているが、小規模なものも多く、ドバイなど海外でのイベントに参加するスタートアップも多い。

(4) レバノンにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動

企業名	企業概要 (設立年、資本金等)	ビジネスモデル (活動概要)、 成功要因
①Anghami	2011年、2,900万ドル	ミュージック・ストリーミングのプラットフォーム。中東初のオフィシャルプラットフォーム。アラブ音楽から国際まで多数配信。
②Scriptr	2015年、850万ドル	IoTプラットフォーム。企業向けにIoTアプリケーションを迅速、経済的に開発。
③Myki	2015年、520万ドル	オフラインでパスワードや機微な情報を守るアプリ。
④Falafel Games	2016年、480万ドル	マルチ・プレイヤー・オンラインゲームの開発・出版。
⑤Energy24	2011年、300万ドル	低価格で効率的な蓄電・発電設備の開発。
⑥Kamkalima	2015年、200万ドル	双方向の子供向けアラビア語学習プラットフォーム。
⑦Brate	2012年、160万ドル	登録店舗の各商品の在庫状況が分かるプラットフォーム。
⑧Blink My Car	2015年、160万ドル	車洗浄サービス・アプリ。
⑨Risk + Solutions	2017年、150万ドル	端末同士のリスク管理、財務ソリューションの開発を専門とするフィンテック企業。
⑩Loop	2015年、130万ドル	電気スクーターのシェアリングサービス。

出所：Forbes Middle East 「Top Lebanese Startups」 (2018年)、同「Top 100 Startups in Middle East」 (2018年10月) 及び各社サイトを元にジェトロ作成

欧米企業の活動状況
<p>500 Startups :</p> <p>米シリコンバレーのベンチャー・キャピタル兼アクセラレーター。MENA地域のスタートアップに積極的に出資。2011年からMENA地域で活動する32企業(55案件)を支援(支援額：約\$6百万)してきた。2017年、3,000万ドルを目標とする500Startups MENA Fund(aka 500 Falcons)を設立。1,500万ドルを100-150の企業に投資し、残りの半分は中でも上位20%の企業のフォローアップ投資として活用予定。</p>

Endeavor Catalyst¹⁹ :

米国 NY ベースの VC。2016 年に 1 億ドル規模のファンドを設立し、中東を含めた世界中の急成長企業へ投資を行っている。レバノンの IoT クラウドプラットフォーム、scriptr.io のシリーズ A 投資などにも参加している。

Arab Angel Fund²⁰ :

2016 年に設立された DC ベースの VC。MENA のアーリーステージのスタートアップを中心に投資。2017 年末までに 22 の企業に投資。

日系企業の活動状況

上述の通り、2014 年に日本のクック・パッドが、無料レシピ検索サイト「Shahiya」を運営するネットシラ・エス・エー・エル社を買収した。

楽天とスタートアップ企業の育成・支援で世界有数のアクセラレーターであるテックスターズ（米国 PBTS LLC 社）は、2018 年 7 月、「楽天アクセラレーター powered by テックスターズ」プログラムに参加する 10 社のスタートアップ企業の 1 つとして、インディーズ・ゲーム・スタジオである Groovy Antoid を選出した。選出企業は速やかな製品・サービスの開発と展開を目指し、シンガポールにて 13 週間の集中支援セッションを受講。また、選出された企業は、1 社あたり 12 万米ドルの出資や、テックスターズの人脈ネットワークへのアクセスや特典、「Rakuten Viber」をはじめとする楽天エコシステムを構成する 70 以上ものサービスを担う事業担当者にアクセスできるようになる。

さらに、厳密にはレバノン発祥のスタートアップではないかもしれないが、レバノン南部出身の Jihad Kawas 氏はシリコンバレーで Saily Inc を起業、同名の中古品販売アプリを開発し、50 万人を超えるユーザーを得た。2018 年に IPO の予定だったが取りやめ、「メルカリ」に同社メンバーが加わる形で Saily Inc を終了させた。

このような事例はまだ少ないが、レバノンには日本企業にとって中東・グローバル展開のパートナーとなりうる企業や人材がいることが推察される。

（主な参考資料）

LEBANESE INNOVATION ECONOMY TECH STARTUPS 2018 (Arabnet)

<http://www.databank.com.lb/docs/Lebanese%20innovation%20economy%20tech%20startups%20%96%20Arabnet%202018.pdf>

¹⁹ <http://www.startupsceneme.com/OPPORTUNITIES/8-Massive-MENA-Targeted-Investment-Funds-to-Watch-in-2017>

²⁰ 同上

Tech Start-up Ecosystem in Beirut - FINDINGS AND RECOMMENDATIONS Beirut
(World Bank)

<http://documents.worldbank.org/curated/en/702081504876957236/pdf/119654-WP-P158155-PUBLIC-7-9-2017-17-36-21-BeirutecosystemmappingSep.pdf>

World Bank Report: Tech Start-Up Ecosystem in Beirut (BLOMINVEST BANK)

<http://blog.blominvestbank.com/wp-content/uploads/2017/11/World-Bank-Report-Tech-Start-Up-Ecosystem-in-Beirut-1.pdf>

INCUBATORS ACCELERATORS LEBANON IN 2017 (BSU)

<http://investinlebanon.gov.lb/Content/uploads/CorporatePageRubric/171207034219977~BSU.Incubators%20and%20Accelerators%20in%20Lebanon.pdf>

5. ヨルダン

(1) ヨルダンにおけるスタートアップの現状

スタートアップ企業数	139 社 ※スタートアップネットワーク StartupJo 登録数
スタートアップへの投資件数・投資額	2017 年のスタートアップ投資件数 19 件、 約 3,900 万ドルで、件数ではアラブ諸国で 5 位、金額は 3 位 (Arabnet) ²¹
投資活動の特徴・課題 (主な投資家のタイプ、主な対象産業・対象 セクター、成長ステージ別の投資額の規模、 投資にあたって抱えている課題など)	Arabnet の調べでは、2017 年にヨルダンに は 10 の投資家があり、アラブ諸国全体の 5%を占める。チケットサイズ別の内訳は、 エンジェル・ネットワークが 1、シードフ アンド、アクセラレーター、ベンチャー・ キャピタル、企業投資家が各 2、グロース・ キャピタルが 1 となっている。 投資金額は上述の通り 2017 年はアラブ諸 国で 3 位であり、ヨルダンの GDP が対象 国内で 10 位であることを踏まえると、経 済規模に対してスタートアップへの投資 が活発な国と言える。

人 口 ²²	713 万人(2017 年)
携帯電話加入件数	1,535 万件(2016 年)
インターネット利用者数	870 万件 (2017 年 12 月)
スマートフォン利用者数 ²³	人口の 83%
Facebook 利用者	530 万件 (2017 年 12 月)
WhatsApp 利用者	スマートフォン利用者の 98%

²¹<http://www.databank.com.lb/docs/Lebanese%20innovation%20economy%20tech%20startups%20%96%20Arabnet%202018.pdf>

²² IMF: World Economic Outlook, April 2018

²³ <http://www.mideastmedia.org/survey/2017/chapter/mobile/>

主な通信会社名 ²⁴	Zain Jordan	Orange Jordan	Umniah
売上高	4 億 9,700 万ドル (2017 年)	4 億 8,499 万ドル (2016 年)	-
携帯電話加入者数	400 万人 (2017 年)	380 万人 (2016 年)	320 万人 (2018 年)
シェア	40% (2016 年)	32.4% (2016 年)	29% (2016 年)

(2) ヨルダン政府の取組みや支援策

政府によるスタートアップ奨励に向けた動き

(政策・国家戦略 (ビジョン)、優遇措置、補助金など)

ヨルダン企業の 98%は中小零細企業で、100 人以上を雇う大企業は全体の 0.4%しかないという民間企業の雇用創出力の弱さや、民営化に伴う公的機関の解体など様々な要因により、ヨルダンの雇用機会は限られており、ヨルダンの経済成長には起業家やスタートアップの育成が不可欠である。そのため、ヨルダンでは早くから国を挙げてスタートアップ育成に力を入れ、融資体制の強化、ファシリティの提供、インキュベーションセンター等の設立による包括支援、英語や IT、起業精神の教育などに取り組んで来た。

また、1999 年に即位したアブドゥッラー2 世国王は IT に強い関心があり、即位後すぐ、ヨルダン国内の IT 産業のため、IT 教育・トレーニングの提供、インフラ強化、制度改革などを行った。2000 年には、テレコム産業を独占していた Jordan Telecommunications を民営化し、競争環境を整えた。また、英語と IT 入門を小学校から義務科目として追加。大学レベルでも 33 の大学のうち 31 の大学がコンピュータ関連コースに力を入れるなど、IT 教育環境も整えられた。

さらに 2003 年には、民間企業への科学技術の成果の活用促進を支える政府機関王立科学協会(RSS)らが、スタートアップ・エコシステムを包括的に強化する (資金、起業家のタレント、支援策を 1 箇所に集めネットワークでつなぐ) ため、技術に焦点を当てたインキュベーターipark を設立した。アンマンだけでなく、イルビド及びアカバにもセンターを有している。

一方、資金支援では、ヨルダン事業開発公社 (JEDCO) やヨルダン融資保証公社 (JLGC) などを通じて、スタートアップを含めた中小零細企業に対し、資金や保証供与を行っているものの、シリア難民流入後の財政悪化により資金不足が指摘されている。ヨルダンのエコシステムは民間主導であり、スタートアップ企業は、政府の支援だけでなく、国王、大学、民間企業、NGO 等によるスタートアップ支援、アメリカ等のベンチャー・キャピタ

²⁴ データは各社 HP より記載。

ルからの融資、国内外で行われるビジネスコンペティションやイベントなども活用しながら、ビジネス拡大を図っている。

こうした中で2017年、ヨルダン計画・国際協力省と世界銀行はヨルダンのエコシステムの再活性化のために Innovative Startups and SME Fund(ISSF)を設立すると発表。世銀から5,000万ドルの融資、ヨルダン中央銀行から4,800万ドルの拠出があり、合計で9,800万ドルのスタートアップ支援基金となり、直接または間接的にスタートアップに投資される。この資金を受けて、農業、水、フィンテック、港湾マネジメント、クリエイティブセクターなど様々な分野を対象にしたアクセラレーター・プログラムが稼働予定で、ヨルダンのスタートアップの多様化が期待されている。

主な政府系スタートアップ支援機関	概要
計画・国際協力省(Ministry of Planning & International Cooperation)	ヨルダン国内の開発を所管する省庁。スタートアップ支援のための基金を世銀とヨルダンで設立した際には、世銀のカウンターパートとして参加。
ヨルダン融資保証公社 (Jordan Loan Guarantee Corporation)	1994年、中央銀行によって設立された、SMEの融資や保証提供を行う公社。
ヨルダン事業開発公社(Jordan Enterprise Developemnt Corporation : JEDCO) http://www.jedco.gov.jo/Default.aspx	2003年 Jordan Export Development and Commercial Centers Corporation に替わり、国内産業の育成と貿易促進を目指す組織。SMEsのための融資や技術的サポートを提供する。

(3) ヨルダンのエコシステムの現状

ヨルダンにおけるスタートアップを取り巻く環境

(スタートアップに関連しそうな市場の概況、販路開拓のチャンス、時系列的な変化や見通し、スタートアップの主な集積拠点、スタートアップへの投資・支援を行うプレイヤーの情報、活用可能な主なイベント、展示会、アワード情報など)

ヨルダンでは、国内での雇用機会の少なさから起業せざるを得ないという事情もあるが、早くからIT教育に力を入れていたこともあり、2009年Yahooに1億6400万ドルでThe Maktoob(インターネットポータルサイト運営)が買収されたことや、ICTの普及で起業コストが下がったことなどにより、テック分野で起業する人が増え、現在では優秀なテック人材・スタートアップを輩出する国として域内で認識されている。実際にForbes Middle EastがTop 100 Startups in the Middle Eastに選んだ100社にヨルダン人

Founder は 23 人おり、レバノン人、エジプト人（ともに 37 人）に次いで 3 位だった。

ヨルダンのエコシステムは湾岸諸国等に比べると政府の出資や関与の度合いは低く、民間主導と言われ、大学、民間インキュベーター/アクセラレーター、NPO、NGO などが投資・支援の提供者として主要な役割を果たしている。10 の投資家に加え、マイクロファイナンス機関や民間銀行などがあり、さらには上述の世銀と中央銀行によるファンドを通じた出資が増える見込みであることから、ヨルダンの市場規模を考えると資金は十分と考えられている。海外 VC からの投資や海外でのアワードやイベントを通じて資金調達しているスタートアップも多い。ただし、マッチングに課題があり、アクセラレーターらにヒアリングすると、学生や卒業したばかりの若手起業家やアンマン以外の地方都市の起業家、結果に時間のかかるシード・レベルのディープテックなどへの投資が不足している印象があるという。

地方都市については Zain Innovation Campus (ZINC) が国内 10 都市に拠点開設予定のほか、ipark や TTI もアンマン以外に各 2 都市にインキュベーション施設を開設している。それでもやはり、首都アンマンがスタートアップの集積地となっており、特にキング・フセイン・ビジネス・パークには法人税の減免などを理由に、多数のスタートアップや、グローバル企業・ローカル企業が入居し、OASIS500、ZINC、ipark などのアクセラレーター/インキュベーターもある。

セクター別にみると、正確な統計はないが VC らにヒアリングすると、IoT 特に e コマース、マーケットプレイスやペイメントサービス、SaaS などが最も多く、2018 年は、社会起業家がトレンドという印象をもっているという。

一方で、ヨルダンの課題としては、①ヨルダン自体のマーケットが小さい、②ヨルダンで物事を進めるには、地方政府や中央省庁、銀行の誰を知っているかが重要な「コネ」社会、③法律・制度の頻繁な変更や不明瞭さにより行政プロセスにかかるコストが高いこと、④ヨルダンの文化には不適切として、政府の介入（商品の差し押さえ等）がありうることなどがある。こうした背景から、早期に海外に移転するスタートアップが多く、起業家支援グループ Endeavor がこれまでに支援してきたスタートアップの 45%はすでに UAE に移転しており、ヨルダンに残っているスタートアップに対してアンケートを行ったところ、72%が移転を検討しており、移転先として 69%が UAE、25%が米国と回答した。移転を検討する要因としては、より大きなマーケットへのアクセス (74%)、高い税金(45%)、制度の不安定性(40%)、資金アクセス(38%)などが挙げられている。

ただ、海外移転後もヨルダンに拠点を残すケースも多く、Endeavor のアンケートでも約半数はバックオフィスをヨルダンに残すと回答している。UAE や湾岸諸国で活躍するスタートアップがバックオフィスをヨルダンに有していることもある。

イノベーション促進拠点・施設 (インキュベーション施設、コ・ワーキング・スペース等) の数	約 20 カ所
主なイノベーション促進拠点・施設名	概 要
King Hussein Business Park http://www.businesspark-jo.com/en-us/	アンマンの西にある、オフィス、講堂、スポーツコンプレックスなどを含む 12,000 平方メートル以上の規模を有するコンパウンド (2010 年設立)。40 以上の企業や 25 以上のスタートアップなどが入っており、3,600 以上の雇用を創出。
iPark (アンマン、イルビド、アカバ) http://www.ipark.jo/	ヨルダン科学技術高等評議会 (HCST) の支援の下、スタートアップ・エコシステムを包括的に強化する (資金、起業家のタレント、支援策を 1 箇所に集めネットワークでつなぐ) ため 2003 年に設立された、技術に焦点を当てたインキュベーター。
Zain Innovative Campus (ZINC) ²⁵	通信会社 Zain によって、King Hussein Business Park に設けられた起業家支援のためのプラットフォーム (2014 年)。ファシリテーターやメンター・ビジネスプログラムなどを行う。
Al Quds College	Al Quds College, Washtenaw Community College, ミシガン大学 William Davidson Institute が連携し、Al Quds College の学生や同カレッジ周辺のコミュニティの起業家をインキュベーターとして支援。

出所：TTI Entrepreneurship Ecosystem Map of Jordan、各ウェブサイトなどを元にジェトロ作成

主なインキュベーター、 アクセラレーター、VC	概 要
Oasis 500(アンマン) http://oasis500.com/	テック及びクリエイティブ産業をターゲットとしたシード投資会社兼ビジネスアクセラレーター。Oasis500 の選考に通ったスタ

²⁵ [https://www.jo.zain.com/english/media/pr/pages/zain-launches-zain-innovation-campus-\(zinc\).aspx](https://www.jo.zain.com/english/media/pr/pages/zain-launches-zain-innovation-campus-(zinc).aspx)

	ートアップは、融資に加え、Oasis500 が提供するビジネス・起業ワークショップを受けられることができ、180 日間 Oasis500 のファシリティを使うことが可能。その他にもメンター制度、ネットワーキングなどスタートアップに必要な支援が受けられる。
Endeavor Jordan http://www.endeavorjordan.org/	起業家支援を行う NGO。社会的インパクトのある起業家を支援。
The Queen Rania Center for Entrepreneurship (QRCE)	Princess Sumaya University for Technology の一部として、ヨルダンにある Technology Entrepreneurship を支援するために 2004 年に設立された。ネットワーキング、キャパビル、資金供与等の支援策を行う。
TTI https://tti-jo.org/	起業家精神やイノベーション文化を若者や女性に広げることを目的とした NPO。
Wamda Capital	ドバイをベースとし、MENA のスタートアップに積極的に投資する VC。

出所：TTI Entrepreneurship Ecosystem Map of Jordan、各ウェブサイトなどを元にジェトロ作成

スタートアップ関連のイベント・展示会・アワード	概要
The MENA ICT Forum http://www.menaictforum.com/	国王の後援で、2 年に 1 度ヨルダンで行われる ICT 産業をターゲットとするフォーラム。
Queen Rania National Entrepreneurship Award ²⁶	The Queen Rania Center for Entrepreneurship (QRCE)によって運営される起業家のためのビジネスコンペ。
Entrepreneur Of The Year Award	国王の支援の下、EY 主催のスタートアップ・ビジネスコンペ。

出所：TTI Entrepreneurship Ecosystem Map of Jordan、各ウェブサイトなどを元にジェトロ作成

²⁶ <https://www.qrce.org/programs.php?lang=En&cat=2&id=6>

(4) ヨルダンにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動

企業名 ²⁷	企業概要 (設立年、従業員数、所在地等)	ビジネスモデル (活動概要) 成功要因
①The Maktoob (2009年 Yahoo が 1億6,400万ドルで 買収)	Yahoo 買収後、アン マンにあったオフィ スは閉鎖	アラブ圏で広く使われていたインターネッ トポータルサイト。検索、支払い、ソーシャ ルネットワーク、オークションなどのサー ビスを提供。 豊富なスタートアップ支援があったこと、 ICTに関する豊富な知識を有する人材プー ルへのアクセスがしやすかったこと、アラ ビア語のインターネットユーザーの拡大に 伴うマーケット拡大が成功要因。
②Jamalon	設立；2010年 オフィス：アンマン、 ベイルート、ドバイ、 ロンドン 従業員；70人	英語とアラビア語の本をアラビア語圏で販 売するオンラインブックストア。また、オン デマンド出版サービスも提供。 アラブ圏で英語が読めない人たちのために アラビア語に翻訳してウェブ上にアップし たところ、多くの人ダウンロード。ハイク オリティのアラビア語のコンテンツを提供 できれば需要があることに気づき、起業。 ²⁸
③ArabiaWeather	設立；2006年 オフィス：アンマン、 ドバイ 従業員；30人以上	アラブ圏の気象情報を個人・法人に対して プロダクト、ソリューションとして提供。 EY Emerging Entrepreneur of the Year で優 勝。
④Abjjad	設立；2012年 オフィス；アンマン	読書家、物書き、出版社などが本に関するコ メント等を掲載したり、eBook を発信した りできるソーシャルプラットフォーム。 国内外のビジネスコンペ(Global thinkers forum, Global Entrepreneurship, Startup Turkey, Arab Net)を活用し資金調達を行っ た。Eureca (クラウドファンディング) も

²⁷ 参考記事：<http://www.jordantimes.com/news/local/twenty-jordanian-startups-feature-wef>

²⁸ 参考記事：<https://www.entrepreneur.com/article/286368>

		活用。2013年 the Mohammed Bin Rashid Al Maktoum's Best Arab Start-Up Business Award を受賞。
⑤Tamatem	設立：2013年 オフィス：アンマン 従業員：26人	携帯ゲームの出版社。アラビア語で提供される携帯ゲームが全体の1%も満たないなかで、同社は質の高い、アラブ文化に配慮したアラビア語のゲームを提供。早期に潜在的なニーズに気づき、製品を提供。
⑥Kharabeesh	設立：2008年 オフィス：アンマン	デジタルクリエイターのためのプラットフォームを提供。アラブ圏の政治課題などを取り上げたアラビア語のアニメ、音楽、ビデオ、トークショーなどが配信されている。アラブの春以降、国際的な注目を浴びている。
⑦HyperPay	設立：2010年 オフィス：アンマン、 リヤド、ジッダ、ドバイ	MENA地域でオンライン支払いサービスを提供。元々、ワンストップショップとして中東地域のトレーダーのためのプラットフォームを運営していたが、長年のオンライン支払い分野での経験を生かし、同サービスに特化するようになった。
⑧Mawdoo3.com ²⁹	設立：2010年 オフィス：アンマン	芸術、医学、スポーツ、歴史、食品レシピなど、さまざまなトピックについて130,000以上の記事をアラビア語で発信。毎月MENA地域から約3億6000万人が訪れる人気ウェブサイト。
⑨Cash	設立：2002年 オフィス：アンマン	アラビア語圏及びその周辺国のオンラインショッピングに対して安全な支払い方法を、顧客の収入、国籍、銀行情報等で差別することなく、当地に合う形で提供。
⑩Arabia weddings	オフィス：アンマン	アラブ圏のウェディング・プランニングを行うポータルサイト。アラビア語と英語の両方でサービスを提供。

出所：World Economic Forum Middle East 2017 「Meet the 100 Arab start-ups shaping the Fourth Industrial Revolution」, Forbes Middle East 「Top 100 Startups in Middle East」 (2018)

²⁹ 参考記事：<https://www.menabytes.com/mawdoo3-endeavor/>

年 10 月) 及び各社サイトを元にジェトロ作成

欧米企業の活動状況

500 Startups :

米シリコンバレーのベンチャー・キャピタル兼アクセラレーター。MENA 地域のスタートアップに積極的に出資。2011 年から MENA 地域で活動する 32 企業(55 案件)を支援(支援額:約 600 万ドル)してきた。2017 年、3,000 万ドルを目標とする 500Startups MENA Fund(aka 500 Falcons)を設立。1,500 万ドルを 100-150 の企業に投資し、残りの半分は中でも上位 20%の企業のフォローアップ投資として活用予定。

Endeavor Catalyst³⁰ :

米国 NY ベースの VC。2016 年に 1 億ドル規模のファンドを設立し、中東を含めた世界中の急成長企業へ投資を行っている。

Arab Angel Fund³¹ :

2016 年に設立された DC ベースの VC。MENA の Early-stage スタートアップを中心に投資。2017 年末までに 22 の企業に投資。

³⁰ <http://www.startupsceneme.com/OPPORTUNITIES/8-Massive-MENA-Targeted-Investment-Funds-to-Watch-in-2017>

³¹ 同上

6. バーレーン

(1) バーレーンにおけるスタートアップの現状

スタートアップ企業数	75 社 (Startup Bahrain) ※ 2015～17 年で年平均 46.2% 増加 (Startup Bahrain)
スタートアップへの投資件数・投資額	2017 年スタートアップ投資件数 6 件、約 580 万ドル (Arabnet)
投資活動の特徴・課題 (主な投資家のタイプ、主な対象産業・対象 セクター、成長ステージ別の投資額の規模、 投資にあたって抱えている課題など)	バーレーンの地場の投資家はシード～エン ジェル～アーリーVC といった、スタ ートアップの初期段階に対して投資を行 っている投資家が多数である。 これまで投資が行われている産業として は、多くは IT 産業で、特に BtoB/BtoC 型 のマーケットプレイスやサブスクリプシ ョン型の SaaS 等のサービスを展開するス タートアップが資金調達に成功している。

人 口 ³²	148 万人(2018 年)
携帯電話加入件数 ³³	236 万件 (普及率 163%)
インターネット利用者数	ブロードバンド加入件数：237 万件 (普及 率 164%) インターネット普及率：99%
スマートフォン利用者数	不明であるが、限りなく携帯電話加入件数 に近いと想定される。
Facebook 普及率	65.9%

³² IMF: World Economic Outlook, October 2018

³³[http://www.tra.org.bh/media/document/Public-](http://www.tra.org.bh/media/document/Public-Annual%20Market%20Indicator%20Report%202017%20and%20Q1%202018.pdf.pdf)

[Annual%20Market%20Indicator%20Report%202017%20and%20Q1%202018.pdf.pdf](http://www.tra.org.bh/media/document/Public-Annual%20Market%20Indicator%20Report%202017%20and%20Q1%202018.pdf.pdf)

主な通信会社名	Bahrain Telecommunications Company (Batelco)	Viva Bahrain	Zain Bahrain
売上高	10 億 640 万ドル, 2017 年 ³⁴	3 億 2,260 万ドル, 2013 年 ³⁵	2 億 1,300 万ドル, 2013 年
携帯電話加入者数	90 万 5,000 件, 2014 年	-	78 万 7,000 件, 2014 年
シェア	40.2%, 2014 年	32.5%, 2012 年	34.9%, 2014 年

(2) バーレーン政府の取組みや支援策

政府によるスタートアップ奨励に向けた動き

(政策・国家戦略 (ビジョン)、優遇措置、補助金など)

バーレーン政府は 2008 年に発表した「Economic Vision 2030」において、中小企業への投資及びベンチャー・キャピタルによる投資を促進することで、バーレーンの経済をより洗練かつイノベティブに変換していくとの方針を示している。こうした方針を実現するため、バーレーンは他の GCC 諸国と比べると外資にやさしい環境を整えている。ほとんどの業種において 100%外国資本による市場参入を認められているほか、法人税は 0%であり、最低資本金制度も撤廃されているため、スタートアップ企業の様に資金力が乏しい企業にとってもビジネスを開始しやすい環境を政府が整えている。さらに近年、破産法やクラウド・ファンド規制、個人情報保護法などを域内で初めて導入し事業環境を整備するほか、2017 年には同じく域内初となる全国規模のサンドボックス制度を立ち上げた。フィンテック企業 6 社がサンドボックス制度を利用して、彼らの革新的な技術を市場に提供する前に微調整している。

バーレーン企業への支援や補助金としては、2006 年 Labor Fund を母体として非石油セクターのビジネス環境改善のために設立された Tamkeen Bahrain が手厚い支援メニューを提供している。①機械装置の購入、ICT インフラの導入、コンサルタントサービスの利用、マーケティング、ビジネスのブランド化、展示会への参加、認証の取得等の様々な事業活動について、申請後、承認された活動に関して最大 50%の補助金を提供するスキーム (特定の期間中に一定の業績を達成すれば、最大 80%まで補助率が拡大される) や、②バーレーン人従業員の最大 70%給与補助 (順次補助率は低下)、③銀行融資の最大半額補助 (利子負担が半額に)、④従業員への各種研修・講座の提供、⑤メンターの紹介 (同

³⁴<http://www.batelcogroup.com/en/news-and-media/press-releases/2018/batelcos-full-year-financial-results-2017.aspx>

³⁵<https://oxfordbusinessgroup.com/overview/bahrains-mature-telecoms-market-sees-growth-data-demand>

業界で成功している人物からメンターとして定期的な助言を得られる)などである。これらの支援メニューは在バーレーン企業であれば内資/外資、企業の規模に関係なく、どのような企業でも利用することができるが、担当者にヒアリングすると資金に限りのあるスタートアップ企業には特に好評であり、全てのサービスを活用するスタートアップ企業も多いと言う。

また、投資誘致機関であるバーレーン経済評議会（バーレーン EDB）による外国企業への設立支援や、バーレーン開発銀行のシード/アーリーステージのスタートアップ向け資金やメンタリング等の支援も提供されている。さらにバーレーン開発銀行は、2018年6月ファンドオブファンズ組成のための1億円の調達に成功し、スタートアップ企業への投資を促進しようとしている。また、2017年にはバーレーン国内における起業家・スタートアップ精神やコミュニティ育成のため、こうした政府機関や民間投資会社などが参加して「Starup Bahrain」というプラットフォームが立ち上げられ、起業家や投資家、企業など全ての立場の人々に必要な情報とネットワークが1つのウェブサイト上に取りまとめられている。

このようにバーレーン政府は、非石油セクターの拡大に向けた起業支援、外国投資誘致のためビジネス環境の整備に早くから取り組んでおり、それがスタートアップにとっても事業しやすい環境になっている。さらに近年バーレーン開発銀行のスタートアップ投資や、Startup Bahrain のようなスタートアップに特化したプロジェクトも開始している。

主な政府系スタートアップ支援機関	概要
Tamkeen Bahrain	バーレーンの労働基金で、スタートアップに対して様々なサポートを提供している。
バーレーン開発銀行	シード/アーリーステージのスタートアップ向けに資金やメンタリング等を提供する Seed Fuel-Rowad プログラムなど、スタートアップ企業への投資を行っている政府系銀行。2018年6月にファンドオブファンズ組成のための1億ドルを調達した。
バーレーン経済開発評議会 (Bahrain EDB)	投資誘致機関として、特に外国企業に対して、バーレーン国内における登録とライセンス取得に関するサポート、法規制に関するアドバイス、人脈づくりや拠点設立の支援等を提供している。

(3) バーレーンのエコシステムの現状

バーレーンにおけるスタートアップを取り巻く環境

(スタートアップに関連しそうな市場の概況、販路開拓のチャンス、時系列的な変化や見通し、スタートアップの主な集積拠点、スタートアップへの投資・支援を行うプレイヤーの情報、活用可能な主なイベント、展示会、アワード情報など)

バーレーンは政府主導で、スタートアップ企業にとって事業を開始しやすい環境を醸成している点が特徴的で、ビジネス環境を整備して、国内のみならず海外からのスタートアップ企業を誘致しようとしている。バーレーン EDB はバーレーンに立地するメリットとして、①GCC 諸国に展開しやすい戦略的な立地、②教育レベルの高い人材、③他の GCC 諸国と比較した際の事業・生活コストの安さ、④外資の活動制限の少なさ、⑤域内初の制度を多数導入しているパイオニア精神を挙げた。

こうした中で、スタートアップ企業数、投資規模ともに拡大しており、バーレーン EDB によると、2015-17 年でスタートアップ企業数は年平均 46.2%と急増している。また Arabnet の調査では投資額も、2015 年 57 万ドルから 2017 年 580 万ドルと約 10 倍に拡大した。

スタートアップへの投資や支援としては、前述の通り、政府系機関の Tamkeen やバーレーン開発銀行らがファンディングやメンタリング等幅広いサポートを提供している。これに加えて、民間では Tenmou³⁶と呼ばれるバーレーン初の独立系エンジェル投資企業がバーレーン国内で活動しており、国内の多数のスタートアップに対して投資を行っている。また、最初の中小企業・ベンチャー専門のイスラム投資銀行である Venture Capital Bank もバーレーンに本部を設置している。さらに、9つのインキュベーター・アクセラレーターがあり、Fintechbay や Bahrain Fashion Incubator など特定のセクターに特化したインキュベーション施設もある。この様にバーレーンにおいては、公共及び民間の双方において多くの投資家及び支援家が存在しており、スタートアップ企業にとっては支援を受けやすい環境であると言える。

バーレーンの起業家については、正式な統計はないが、自国民と外国人が同数程度との意見が多く、外国人起業家は中東諸国やインドなど様々な国籍の人々が集まっているという。セクター別にみるとソフトウェア開発や e コマース、サイバーセキュリティ、フィンテックが多く、食品×IT 等モバイルアプリを絡めたビジネスも目立っているという。バーレーン自体は人口 148 万人、GDP353 億ドルと非常に小国であり、市場は限られているが、上述の通り中東湾岸諸国、特に同地域で最大の市場と経済を誇るサウジアラビアにアクセスしやすい立地条件を備えているため、バーレーンだけをターゲットとするのではなく、バーレーンで構築したビジネスモデルを域内他国に展開するための市場と位

³⁶ <https://tenmou.me/>

置付けられている。

実際に、バーレーンでオンライン・グローサリー・サービスを提供するスタートアップ「GetBaqala」を2016年に立ち上げたアムジャード・プリヤリ氏に聞くと、バーレーンを最初の市場として選んだ理由の一つは、バーレーン自体の市場規模と周辺国市場へのアクセスのしやすさだという。食品デリバリー・サービスを提供する同社は、アラブ人をボリュームゾーンとして一定の販売量を確保しつつ、外国人やベジタリアンなどのニッチで多様な食品ニーズにも対応できることを売りにするという収益構造を想定していたため、バーレーンのアラブ人と外国人の人口比率がちょうどよく、国土も小さいため販売網などビジネスを構築しやすいと判断した。さらにアラブ人人口の多いサウジアラビアやクウェートに近く、バーレーンを含めた3カ国でGCCのアラブ人人口の6~7割を占めるため、将来的に市場を拡大させやすいとの判断もあったそうだ。Tamkeenによる事業補助金や給与補助金や、バーレーン開発銀行や米国のファンド Social Capital などから投資を受けられ、eコマース事業を開始するに当たっての規制もクリアであり、資金・規制面でも障害になることはなかったという。

バーレーンのスタートアップは北部ムハッラクなどにも所在しているが、集積地はやはり首都マナマであり、SPACE340, Bahrain Fintech Bay, Fab Lab Bahrain といったスタートアップ向けの施設やインキュベーター、アクセラレーターが所在している。スタートアップ関連イベントも数多くマナマで開催されており、中でも Global Entrepreneurship Week は2008年より毎年11月に1週間程度開催されている起業家向けのイベントで、様々なサブイベントが開催されており、起業家の事業の更なる発展や起業家精神の醸成等を目的としている。スタートアップ企業のメンターや投資家も多く参加しており、スタートアップ企業にとっては自社の製品やサービスをアピールすると共に、投資家からの投資を募る機会が準備されているイベントである。

また、バーレーン政府が主催する StartUp Bahrain Week は、業種別のカンファレンスやネットワーキングの機会等が提供される。2018年は3月に開催され、Tamkeen が戦略的パートナーとなっており、Global Entrepreneurship Week と同様、スタートアップ企業にとっては投資家からの投資を募る機会が準備されている。その他にも、インキュベーション施設等において、起業家同士のネットワーキングイベント等が頻繁に開催されている。

イノベーション促進拠点・施設 (インキュベーション施設、コ・ワーキング・スペース等)の数	6件
主なイノベーション施設、 インキュベーター、アクセラレーター等	概要

Co.Lab	イノベーター、起業家、フリーランサー、デザイナー、自由思想家の集うコ・ワーキング・スペース。 ハイテクな設備、最先端のデザイン、ビジネスイベント等を揃え、協調的な共同作業空間を提供している。
SPACE 340	定期的にセミナーやワークショップを開催しており、起業家同士のネットワークを構築できるような環境を提供しているコ・ワーキング・スペース。
Bahrain Fintech Bay	主に Fintech 関連の企業を対象としたオフィススペースを提供している。オフィススペース以外にも、ラウンジ、イベントスペース、メディアスタジオ等を完備している施設。2018 年開設。
Fab Lab Bahrain	3D プリンタやカッティングマシンなど多様な工作機械を備えたワークショップ。個人による自由なものづくりの可能性を拡げ、「自分たちの使うものを、使う人自身がつくる文化」を醸成することを目指す。
Bahrain Business Incubator Center	2003 年にバーレーン開発銀行によって設立された、バーレーン国内の中小企業向けのインキュベーション施設である。
Bahrain Fashion Incubator	スタートアップ企業に対して、製品開発の支援、各種ビジネスツール、グローバルファッションネットワークへのアクセス、資金調達等の支援を行うインキュベーション施設である。
CH9 Corporate Hub	マーケティングや事業開発を支援するアクセラレーター。世界各国のメンターへの紹介を受けることも可能である。
Brinc	IoT 技術及び関連ハードウェアのスタートアップに対して、投資等をオファーするアクセラレーター・プログラム。メンタープログラムも提供している。香港ベース。 2018 年開設。

C5 Accelerate	ロンドン、ワシントン DC およびバーレーンに拠点を構えるテクノロジー系のスタートアップを投資対象とする投資会社。8 週間のアクセラレーターメンタープログラムを提供しており、アマゾンの AWS の拡大に合わせた事業機会を狙うスタートアップを対象としている。
Flat6Labs Bahrain	Flat 6 Labs はエジプト発祥のテクノロジー関連アクセラレーターで、中東各国でも事業を展開。バーレーンでは Tamkeen によるサポートを受けて、シード・ファンディング、メンター、投資家/VC へのネットワーク等を提供している。2018 年開設。
Nest	Metta と呼ばれる企業家ネットワークをアジア、アフリカ及び湾岸諸国で運営しており、シードから成長期にあるスタートアップにアクセラレーター・プログラムを提供している。香港ベース。2018 年開設。
Riyadat	女性の起業家向けにバーレーン国内におけるオフィスや各種会計サービス等を低価格で提供するインキュベーションプログラムを提供している。
Tenmou	バーレーン初の独立系エンジェル投資企業。メディア、テック、食品、エンターテインメントなどに 6 件投資。
Anginvest Ventures	グローバル、中東、バーレーン国内それぞれのアーリーステージ・スタートアップに投資。
Venture Capital Bank	2005 年設立。初の中小企業・VC 専門イスラム投資銀行。中東を中心に英国、米国など現在 31 件の投資案件あり。
Middle East Venture Partners	レバノンに本社がある中東最大規模の VC。バーレーンでスタートアップ 1 社に投資。バーレーンに域内 3 カ所目の拠点設立。

出所：Startup Bahrain、各機関のウェブサイトを元にジェトロ作成

スタートアップ関連のイベント・展示会	概要
Idea Generation- Solutions interviewing!	Bahrain Fintech Bay にて定期的に行われるスタートアップ起業家同士の事業アイデア出しに関するネットワークイベントである。
MENA Angel Investors Summit	Tenmou（バーレーンのエンジェル投資会社）が主催し、Tamkeen が戦略的パートナーとして開催される。スタートアップと MENA 地域の投資家を結びつけることを目的としたイベントである。 後述の Global Entrepreneurship Week に合わせて毎年 11 月に開催されている。
Global Entrepreneurship Week	2008 年より毎年 11 月に 1 週間程度開催されている起業家向けのイベント。様々なサブイベントが開催されており、起業家の事業の更なる発展や起業家精神の醸成等を目的としている。
StartUp Bahrain Week	業種別のカンファレンスやネットワーキングの機会等が提供されるバーレーン政府が主催する 1 週間のイベント。Tamkeen が戦略的パートナーとなっている。2018 年 3 月に開催された。

出所：Startup Bahrain、各機関のウェブサイトをもとにジェトロ作成

スタートアップ関連のアワード	概要
The Bahrain Tech Awards	IT 系スタートアップを対象としたアワード。2018 年は CTM360, FAME, Syskode, Microcenter, AlAmthal の 5 社が選定されている。 年に 1 度、9 月から 10 月頃にドバイにて開催される GITEX に合わせて、同展示会内のバーレーンブースにて実施。
The Bahrain Award for Entrepreneurship	スタートアップ企業に対するアワード。7 つの業種に分かれており、合計で 40 万ドルの賞金が提供される。

	年に1度、3月頃にアワード受賞企業が発表される。
--	--------------------------

出所：Startup Bahrain、各機関のウェブサイトをもとにジェトロ作成

(4) バーレーンにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動

企業名	企業概要 (設立年、従業員数、 所在地等)	ビジネスモデル (活動概要)、 成功要因
OneGCC	設立年：2015年 従業員数：11人-50人 所在地：Manama Centre (マナマ)	GCC 国籍を有する人材専門のジョブサイト。GCC 諸国において募集中の職種を掲載可能。 広告主からのサブスクリプションによって収益を確保。 中東初の GCC 国籍を有する人材専門サイトであったことが成功要因。
GetBaqala	設立年：2016年 従業員数：11人-50人 所在地：AlJuffair (マナマ)	食料品のデリバリーを注文できるモバイルアプリ。現在、アプリ上で購入可能な品目数は5,000点を超過している。アプリ利用手数料及び広告収入によって収益を確保。 直感的に利用可能なアプリのUI、100%返金ポリシーが提供されていることで、利用者数が増加している。
Fleek	設立年：2017年 従業員数：2-10人 所在地：アムワージ島	美容系の店舗（美容院、スパ等）の予約を行える、店舗とユーザーのマッチング型モバイルアプリ。店舗側のサブスクリプションによって収益を確保。 店舗のマーケティングを代行して行うサービスを提供しており、店舗の予約数を増加させている。
CMT360	設立年：2014年 従業員数：11-50人 所在地：シーフ	総合デジタルセキュリティーを提供するスタートアップ。GCC内50銀行のうち、25銀行が採用している。そのほかにもGCC内の石油ガス企業、ヘルスケア企業等にも導入されている。導入企業の

		<p>サブスクリプションによって収益を確保。</p> <p>Forbes Middle East award, Bahrain Tech Award 等数多くの賞を受賞している。サービスの質と共に、導入にあたって、ソフトウェアのインストールや新たなインフラ構築といったことが必要ない点が高く評価されている。</p>
Malaeb	<p>設立年：2016年 従業員数：11-50人 所在地：シトラ</p>	<p>サッカーフィールドのAirBnBと呼ばれている、サッカー場を予約するためのモバイルアプリ。会場予約の他、開催されているスポーツの試合への参加や、試合の調整といったこともアプリ上で行える。</p> <p>会場を登録する事業者からのサブスクリプションによって収益を確保。</p> <p>サッカーの人气が非常に高い中東諸国の潜在的ニーズにいち早く気が付いたことが成功要因。</p>
Skiplino	<p>設立年：2015年 従業員数：11-50人 所在地：マナマ</p>	<p>クラウドベースの行列管理システム。</p> <p>銀行や郵便局といった対面型のサービスを提供する店舗に来た顧客の待ち時間等を管理する。ユーザーのサブスクリプションによって収益を確保。</p>
Fish.me	<p>設立年：2013年 従業員数：2-10人 所在地：マナマ</p>	<p>魚介類専門の通販モバイルアプリ。魚を選択し、購入すると、自宅まで宅配してくれるサービスを展開している。マーケットプレイスの手数料によって収益を確保。</p>
Exa.io	<p>設立年：2011年 従業員数：2-10人 所在地：マナマ</p>	<p>クラウドベースのレンタルプラットフォーム。ユーザーのオーダー内容に応じた売上によって収益を確保</p> <p>他社と比較して納品スピード及び価格が優れている。</p>
Akalati	<p>設立年：2018年 従業員数：2-10人</p>	<p>ケータリングサービスを予約できるモバイルアプリ。レストラン、ベーカリー、</p>

	所在地：ムハツラク	ケーキ屋等から商品を選択することが可能。店舗側のサブスクリプションによって収益を確保。
Nakheel	設立年：- 従業員数：- 所在地：-	ナツメヤシの木に刺すスマートデバイスと、ナツメヤシの（対害虫の）モニタリングサービスを提供。ユーザーからのサブスクリプションによって収益を確保。 これまでは人力で害虫管理をしていたため、ナツメヤシの栽培に係る手間が大幅に削減された。

出所：Startup Bahrain、各社のウェブサイトを元にジェトロ作成

欧米企業の活動状況
<p>500 Startups :</p> <p>米シリコンバレーのベンチャー・キャピタル兼アクセラレーター。MENA 地域のスタートアップに積極的に出資。2011 年から MENA 地域で活動する 32 企業(55 案件)を支援(支援額:約 600 万ドル)してきた。2017 年、3,000 万ドルを目標とする 500Startups MENA Fund(aka 500 Falcons)を設立。1,500 万ドルを 100-150 の企業に投資し、残りの半分は中でも上位 20%の企業のフォローアップ投資として活用予定。</p>
域外スタートアップによる中東市場での展開事例
<p>複数のフィンテック・スタートアップ (Finastra (イギリス) や PikcioChain (スイス)、Offrbox (米国) など) が Bahrain Fintech Bay に進出したり、戦略提携を結んだりしている。</p> <p>米ウーバーはバーレーン内においてもサービスを提供している。</p> <p>サウジアラビア発のヘルスケア系スタートアップである Cura は、バーレーンにもオフィスを設置しており、国内においてサービスを提供している。</p>

7. トルコ

(1) トルコにおけるスタートアップの現状

スタートアップ企業数	約 4,600 社 (startups.watch セルカン・ウンスル社長の発言、2018 年 7 月 4 日時点)
スタートアップへの投資件数・投資額	1 億 300 万ドル (2017 年) (startups.watch レポート)
投資活動の特徴・課題 (主な投資家のタイプ、主な対象産業・対象セクター、成長ステージ別の投資額の規模、投資にあたって抱えている課題など)	<p>【エコシステムの形成】</p> <p>○1990 年代末ごろに、インターネットの発達を受けた最初の起業ブームが到来した。その後 2010 年前後に、Markafoni、Trendyol、PeakGames という 3 つの企業が海外から多額の資金調達を行った。この資金調達がスタートアップブームを呼ぶとともに、VC やエンジェルの活性化の呼び水となった。</p> <p>○当初、Abraaj (ドバイ資本、Hepsiburada に投資)、General Atlantic (イギリス資本、Yemeksepeti に投資)、Nasper (南アフリカ資本 Markafoni に投資)、Kleiner Perkins Tiger Global (アメリカ資本) 等の海外ファンドがトルコへのスタートアップに投資をはじめた。これらの海外勢の展開を受けて、2010 年ごろからトルコ国内資本でも、Earlybird, Revo capital, 3TS, Hummingbird, 212 といった VC が次々と組成されていった。この国内資本の VC の形成によって、エコシステムはここ数年急成長を遂げてきている。なお、Diffusion Capital Partners や ACT Venture Partners など、特に技術系スタートアップに投資を行う VC も存在する。</p> <p>【投資全体の傾向】</p> <p>○総額では、イスラエル、UAE に次いで中東では第 3 位の地位を占めている。ヨーロッパの中でも、中位の地位を占めているといわれる (startups.watch より、後述の参考図表 1、2 参照)。</p> <p>○エコシステムの中でもシードステージの比率が高まる傾向にあり、健全化の方向である (後述の参考図表 3 参照)。現在、VC の数は 60 近くといわれ、投資環境も改善してき</p>

	<p>ている。一方で、ベンチャーが大きくなってきて追加投資を求めた際に、追加投資が可能な規模のコーポレートベンチャーキャピタル (CVC) は引き続き少ない。銀行系 VC はあまりなく、このため大型のファンドが少ないこともあり、VC はシードの時期を脱した有望案件に限定的に投資する傾向にある。(トルコ版メルカリといわれる Zebramo 創業者のボラ・サバシュ氏の発言)</p> <p>【CVC (コーポレートベンチャーキャピタル) の潮流】</p> <p>○当初は、コチやドアン、ドウシュといった財閥などの CVC に限定されていたが、2015 年ごろから CVC が急増している。ヴェステル等のメーカー、アクバンク、イシュバンクといった銀行、Turktelecom なども通信会社に拡大。</p> <p>○トルコの地場大手企業を中心にスタートアップ支援が拡大。大手企業の若手後継者の中にも同分野への参入に意欲的に取り組む動きが見られている。</p>
--	--

人 口	8,081 万 525 人 (TUIK：トルコ統計機構)
携帯電話加入件数	7,953 万 8,960 件 (4.5G ユーザー数 68,115,199 人 (アクティブユーザー 3,700 万人)、3G ユーザー数 8,625,877 人) (BTK (情報通信技術庁) の 2018 年 Q2 データ) (M2M 会員 490 万件を含む)
インターネット利用者数	7,180 万人 (モバイル 5,910 万人、xDSL910 万人、ファイバー 260 万人、衛星経由ケーブル 85 万 8000 人、(BTK の 2018 年 Q2 データ)
スマートフォン利用者数	①77% (約 6,078 万 6,725 人) (We Are Social と Hootsuite の Digital in 2018 in Western Asia 調査) ②税関通商省の 1,650 人を対象にした調査で 66% (約 5,210 万 2,907 人)
その他関連データ① 一人当たりモバイルインターネットデータ通信量 (2018 年 Q2)	月 4.2 GB (BTK の 2018 年 Q2 データ) 4.5G ユーザーの場合：月 6.8 GB
その他関連データ② 一人当たり携帯通話量 (2018 年 Q2)	月 453 分 (BTK の 2018 年 Q2 データ) EU の平均 243 分より 86.4% も長い (BTK の 2018 年 Q2 データ、GSMA Intelligence 2018 年 Q1 データ)。

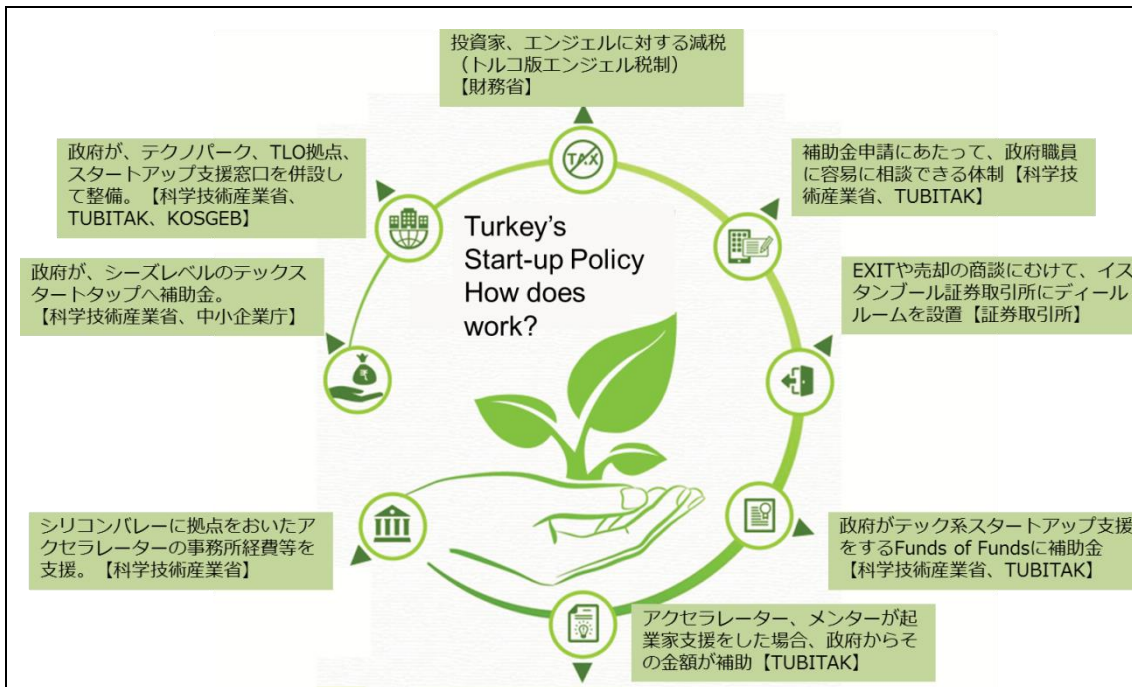
主な通信会社名	Turkcell	Vodafone	Turk Telekom
従業員数 (2018年 Q1 時点)	1万 9,768 人	3,300 以上	3万 3,615 人 (従来の事業インターネット通信、固定電話部分も含む)
売上高 (2017年) (2018年 Q1 時点)	176 億リラ	92 億リラ (2017年 4月~2018年 3月)	66 億リラ
携帯電話加入者数 (2018年 Q2 時点)	3,475 万人	2,449 万人	2,028 万人
シェア (2018年 Q2 時点)	43.7%	30.8%	25.5%
データ通信利用者 (各社の担当者のメディアインタビューでの発言より)	260 万人 (4.5G ユーザー数)	100 万人 (4.5G ユーザー数)	n.a.
シェア	n.a.	n.a.	n.a.

(2) トルコ政府の取組や支援策

政府によるスタートアップ奨励に向けた動き

(政策・国家戦略 (ビジョン)、優遇措置、補助金など)

- トルコ政府は、国庫・財務省、産業技術省、中小企業庁をはじめ、多くの政府機関がスタートアップの振興に本気となっており、次頁の図表のような支援策を準備している。
- 産業技術省 (旧名: 科学産業技術省、起業家の R&D への補助金、ファンド支援)、TEPAV (アメリカファンドや起業家とのマッチング)、TTGB (R&D 支援)、TUBITAK (トルコ科学技術研究機構、技術系ベンチャーの R&D 補助)、Endeavor (マッチングの場の提供)、KOSGEB (創業の相談窓口) 等、政府系の支援も幅広く展開されている。特に近年のスタートアップ熱の盛り上がりは、2013 年からの投資企業への税制優遇の影響が大きいといわれている。
- 他方で、政府系の支援策は、補助金審査やその後のフォローアップが緩いため、支援を受けた起業家が企業努力しないとの指摘がある。また、現状のエコシステムが e コマースに注力しているため、その他の分野への広がりや欠けているとの指摘もある。



○大統領や担当大臣も、スタートアップやイノベーションに注目する発言を行っている。2017年12月9日のトルコ輸出連合 (TIM) の「2017年 innovation and entrepreneurship week」でのスピーチで、エルドアン大統領は以下のように語った。

「世界の中でトルコの競争力を上昇させる起業環境を提供するべきだ。政府、大学、民間企業が支援するスタートアップセンター、インキュベーターセンターが重要だ。政府の支援のほか、VCファンドのサポートを誘致することも大事だ。VCの数は2008年以降に急増し、規模が約4兆ドルに達した。トルコの手企業も大規模のVCを設立し、スタートアップに投資してほしい。金銭的なサポートだけではなく、経験のサポートも提供してほしい。トルコの国民は新しいビジネスモデルを作ることが得意な国民だ。例えば、ミニバスという交通方法はトルコのあるタクシーの運転手により設立されたビジネスだ。タクシーの運転手がある日、いつも乗ってくれていたユダヤ人客が「お金がなくなったのでもう乗ることができない」と言ったことをきっかけに、同じ方向へ移動する3人を見つけ、4人を同じ方向へタクシーの普通の料金より安い料金で移動させることを提案した。4人は料金を分割して支払い、より安くタクシーに乗れた。それからミニバスのビジネスが普及し、現在のトルコのミニバス業界となった。それが中東中に広がったという。

トルコ国内の工業団地を訪問すると、様々な良いアイデア、独特な製品をみるが、これらのアイデアが工業団地の中で死蔵されてしまうことを防ぎ、実際のビジネスにつなげる必要がある。海外の事業化促進のプロセスをトルコでもやるべきだ。中国は現在に至るまでに、まず簡単な製造業から開始し、他国の製品を参考としながらデザインの能力を高め、現在では最先端の技術を開発できるようになった。トルコは海外の国に比べても、生

産力、デザイン、改革の精神、企業家精神で負けていない。トルコが中所得国の罫から出るためには、これらの能力を発揮する必要がある。トルコのいるべきポジションは発展途上国ではなく、先進国だ。」

○リウトフィ・エルヴァン開発大臣（当時）は、2018年2月19日に「世界ビジネスエンジェル投資フォーラム（WBAF）」でのスピーチで「スタートアップと金融セクターの間のスペースをエンジェル投資が埋めている。エンジェル投資の成功は、国家の支援制度に基づく。トルコはエンジェル投資家向けの法律を2013年に発布した。トルコの政府機関から認定されたエンジェル投資家は、投資した額の75%を税金から引き落とすことが可能だ。エンジェル投資家が投資したスタートアップが政府機関から投資を受けた場合は、税金を100%免除する。2017年12月にはクラウドファンディングの税制を出した」と話している³⁷。

○シムシェキ前副首相（経済担当）も、2018年の4つの重要な改革の一つに、「スタートアップを含むイノベーションエコシステムの定着」を挙げている。

主な政府系スタートアップ支援機関	概要
国庫・財務省	エンジェル投資家への優遇措置（トルコ版エンジェル税制）。ライセンスを保有するエンジェル投資家は、その参加株式の75%が年間の所得税基準から控除される。また、過去5年間に、科学技術省、TÜBİTAK、KOSGEBの支援を受けている企業に投資しているエンジェルは、その控除率は100%とされるなど、極めて大きな優遇措置を受けることが出来る。
産業技術省（旧名：科学産業技術省）	R&Dとデザイン向けのプロジェクトを対象に、デザインプロジェクトのコストを所得税から引き落とし、従業員の所得税の80~90%の割引、社会保険支援、印紙税免除など。
TUBITAK（科学技術研究協議会）	産業科学省の政策に基づき、以下の政策を展開。 ○TUBITAKのBIGG（個人的若者企業）プロジェクトでは、特定な分野において20万リラの支援、人件費、出張旅費、機械・ソフト購入、国内外サービスコストの支援がある。 ○ディープレックのスタートアップを支援する目的のファンドに200万~2,000万リラのファンド支援を行って

³⁷ <http://www.hurriyetdailynews.com/turkeys-entrepreneurial-ecosystem-startups-for-growth-121088>

	<p>いる (VC 支援プログラム (GISDEP))。</p> <p>○アクセラレーター、メンターから起業家が支援を受けた場合、政府がその支援金額を補助する。</p> <p>○政府がテック系スタートアップ支援をする Funds of Funds に補助金を支出。</p> <p>○中小企業の研究開発プロジェクトに対して 75%の補助金を支出 (50 万リラ未満)。【名称：1507 プログラム】</p>
KOSGEB (中小企業開発機構)	<p>○中小企業とスタートアップ向けの R&D・イノベーション支援 (上限 150 万リラ)。</p> <p>○技術分野で新製品、付加価値のある製品を作る企業向けに 500 万リラの投資支援。</p> <p>○トルコの海外に依存性が高い技術の生産向けに 500 万リラの支援。</p> <p>○海外進出・マーケティング活動のための支援。(上限 15 万リラ、そのうち海外用 10 万、国内 5 万リラ)</p> <p>○海外でインキュベーターセンターを設立あるいはアクセラレーターを設立するために 6 万～375 万ドルの支援。</p> <p>○シーズレベルのテック系スタートアップへの補助金、スタートアップのシリコンバレー進出支援施設を運営。</p>
各地・大学のテクノパーク	<p>政府がテクノパークを、TLO (技術移転機関) 拠点、スタートアップ支援窓口を併設して整備。補助金申請にあたって、政府職員に容易に相談できる体制を構築。法人税・取得税の免除、R&D の従業員は税金免除、VAT 免除、社会保険支援、関税免除に加え、TUBITAK プロジェクトに参加する場合、支援割合が 90%まで上昇する。</p>
イスタンブール証券取引所 (Borsa istanbul)	<p>エグジットや売却の商談にむけて、イスタンブール証券取引所にオンラインプラットフォームを設置。</p>

スタートアップやイノベーションに関連する規制等

- トルコでは創業そのものは比較的容易であるにも関わらず、外国人が創業するのは厳しいとの声がある。その中でも韓国人やレバノン人の起業家は、スタートアップの活動を実施している。
- スタートアップ創設者向け、海外起業家等に対して、現状は特別なビザの用意がない。一般のビザについては、労働ビザ発行に約 1 ヶ月間かかる。ビザ延長の場合、初めての労働ビザ有効期間は 1 年間で、次の延長は 2 年間、その次の延長は 3 年間となっている。
- また、規制の英語での情報が不足している他、規制が事前の通告なしに急に変更される

場合もあるなど、ビジネス環境に若干の不安があるとの声もある。

○トルコ国内でサービス提供する海外の企業は、トルコの法律や規制と矛盾する場合、トルコの規制に合わせないと活動が停止或いは禁止される場合がある。booking.comはトルコ国内のビジネスに関する収入の税金を払っていなかったため、不平等な競争を理由に国内での活動が停止され、裁判が現在続いている。一方、Uberはタクシーのナンバープレートと商用交通機関としての認可なしで活動していることを理由に裁判に訴えられた。また、PayPalはトルコの銀行監督機関である BDDK とトルコ国内の会員の取引情報の共有を拒否したことを理由に活動認可が休止され、完全にトルコから撤退した。

(3) トルコのエコシステムの現状

トルコにおけるスタートアップを取り巻く環境

(スタートアップに関連しそうな市場の概況、販路開拓のチャンス、時系列的な変化や見通し、スタートアップの主な集積拠点、スタートアップへの投資・支援を行うプレイヤーの情報、活用可能な主なイベント、展示会、アワード情報など)

① 拡大する e コマース市場と広がるフィンテック

若年人口の比率の高いトルコでは、インターネット利用率と e コマース市場が急成長を遂げている。例えば、2017 年に 18 歳から 69 歳を対象に、7 地域 26 都市で行われた消費者消費・廃棄量調査によると、トルコ国民の 84% がスマートフォンを利用している。また、2018 年 4 月に行ったトルコ統計機構 (TÜİK) による 16 歳から 74 歳を対象にした調査の結果、インターネット利用率は過去 5 年と比較して 35.5% 上昇し、72.9% に達している。このような高いインターネット利用率を踏まえ、e コマース市場は将来的に非常に大きな市場となり、先進国に続く規模に急速に拡大している。TÜBİSAD の調べでは、トルコの e コマース市場の規模は 2013 年の 740 万ドルから 12% 増加し 2017 年には約 1,160 万ドルの市場へと急成長した。更に 2018 年には e コマース市場の規模は 40% 上昇するとも見込まれている。

2000 年創設の Yemeksepeti (イエメキセペテ、デリバリーヒーローズが 5 億 8,900 万ドルで買収)をはじめ、Gittigidiyor (eBay が 2 億 1,700 万ドルで買収)、Trendyol (flash sales)、Hepsiburada (e-commerce)、Iyzico (フィンテック)、PayU (フィンテック)、Platinum Masa (フィンテック) 等数多くのトルコ発の企業がトルコのフィンテック・エコシステムを構築している。クレジットカード払い、特に分割払いを多く利用するトルコ国民にとって、フィンテックのシステムは受け入れ易く、1 品購入すれば 1 品無料などといった各種幅広い値引きサービスを提供し、トルコ人の消費意欲を刺激し、利用が伸びている。

SEMrush の「Annual ecommerce 2018 Trends Report」によると、e コマース市場サイトで最も収益性の高い分野は音楽、書籍、花分野である。衣料品分野は最も投資が多い分

野で、オンラインの衣料品販売は、広告費で5万ドルを支出している。トルコでのeコマース市場サイトは「送料無料」のサービスをほとんどのサイトが提供している。

18歳以上の2,085人(男性50.84%、女性49.16%)を対象に行われた、消費リサーチ会社Twentify調べ(2018年9月に発表)によると、eコマース市場サイトを利用する人口は特にイスタンブール、アンカラ、イズミル、ブルサ、コンヤ、アダナ、アンタルヤの大都市に多くいるものの、利用人口はトルコ全域に分布している。

過去6か月間で最も多く購入された分野は衣料品分野で、利用者の59.03%に上り、電化製品46.85%、食事デリバリー42.28%、観光(ツアーやホテルなど)38.92%、書籍36.61%と続く(収益性の高い、花/チョコレートは18.57%、音楽/ビデオは10.97%。花/チョコレートに関しては、誕生日や祝い事で家族、友人、恋人にプレゼントとして送る習慣がトルコにはあるため、常に需要があり、近年では速く・安く・簡単に注文できるオンラインでの取引が主流となっている背景がある)。Gittigidiyor、Hepsiburadaなどのスタートアップ企業のサービスが多く利用されている。

MENAのスタートアップ/エコシステムの投資分析を行う企業スタートアップウォッチ(startups.watch)の創業者で、スタートアップについて情報提供しているセルカン・ウンスル(Serkan UNSAL)氏によると、スタートアップの内、特にフィンテック、eコマース、マーケティングのスタートアップ投資が多く、トルコの銀行の多くがフィンテックのスタートアップを支援している。たとえば、Yapı Kredi、Akbankが特にスタートアップ事業に興味を持っているといわれている。

② 地域のハブとしての可能性/スタートアップ・イスタンブール

ナイジェリアのラゴス、パレスチナ自治区のガザ、インドネシアのジャカルタ。あるスタートアップ・イベントで入賞した参加者の出身地である。日本で話題のシンガポールでも、イスラエルでもない、トルコのイスタンブールのスタートアップ関連イベント「スタートアップ・イスタンブール」での1シーンだ。

トルコのスタートアップシーンは比較的若い。この10年でインターネット人口が2倍近くになり、携帯電話ユーザーは世界で最も積極的なeコマースやネットバンキング、QRコードスキャンの利用者とも言われる。農家やシリアからの難民、街中の運送トラックの運転手なども使いこなす様から、スマートフォンの浸透を感じさせる。こうした急激な変化を背景に、eコマースを先頭に、フィンテック、ヘルスケア部門をはじめ、官民挙げてのスタートアップ支援の波が来ている。

トルコ発のスタートアップで2000年に創業された、前述のオンラインのフードデリバリーサービス「イエメキセペテ(Yemeksepeti)」が、2015年にドイツのデリバリーヒーローに5億8900万ドルで買収されたとのニュースが、若者のスタートアップ熱に火をつけたといわれる。

こうした成功例に対し、スタートアップの層の厚さを形成していくうえで欠かせない、

テック系スタートアップの成功はまだあまり聞かない。前述のスタートアップウオッチの社長セルカン・ウンスル氏も「母校であるアンカラの中東工科大学の卒業生の多くは、銀行や防衛産業、通信産業に流れて行ってしまおう」と嘆く。しかし、この数年トルコのトップ1、2の理系大学である中東工科大学やイスタンブール工科大学では、多数のアクセラレーター・プログラムが形成されており、テックベンチャーの勢いに火が付きつつある。

また、冒頭紹介したスタートアップ・イスタンブールのように、海外との接続でトルコのスタートアップシーンを変えようとの動きも進む。今年で9回目を迎える本イベントは、冒頭に紹介した3カ国・地域のみならず、世界140カ国以上、22,000人の応募者の中から参加する100社を選び抜いたという。さらに、イベントの中で起業家の事業計画を練り直すメンターの役割を担うのは、Yコンビネータやシリコンバレーなど各地のスタートアップ・エコシステムで名を馳せた起業経験者となっている。

このようにスタートアップに火がつく背景には、スタートアップを志す若者の海外移転への願望があるといわれる。主な移転の希望先はシリコンバレーやロンドン、ベルリンである。こうした中、トルコ国内でも海外とつながるイベントが必要と、早くに企画されたのがスタートアップ・イスタンブールだ。こちらをモデルに、中東工科大学やイスタンブール工科大学のアクセラレーター・プログラムの中にも、シリコンバレーのメンターを提供するものや、シリコンバレーへの派遣を組み込むプログラムも出始めている。エストニア、オランダ、イギリスなども、自国のエコシステムへのトルコの有望な起業家を確保しようと視察を繰り返している。

③ ワールドワイドに活躍する頭脳の海外展開（頭脳流出）

途上国の常として、トルコにも常に頭脳流出の問題があった。これが顕著な形で見られるようになったのは、エルドアン政権に抗議する2013年6月のイスタンブールでのゲズイ運動が終息し、同運動の中核をなした世俗派の若者たちが、欧州などへの脱出を考えるようになったことに起因すると言われる。

さらに2016年7月のクーデター未遂事件で、主犯とされたイスラム教団のギュレン派へのパージが、テロ対策として、エルドアン政権に抗議するすべての勢力に広がったことで、拍車がかかることになった。ギュレン派は、民間教育を通じて勢力を拡大させていたことから、教育水準の高い関係者はトルコを離れた。トルコの90の大学から1,000人規模の学者がトルコを離れることを選ばざるを得なかったともいわれ、特にユダヤ系などの少数派は、トルコの分極化への警戒から欧米に脱出した。

その後、知識人階級の政府に対する不信感はぬぐえず、若く優秀な学者の多くが海外での職を求めた。欧州での報道によると、2013年からの5年間で、英国に17,000人、ドイツに7,000人、フランスに5,000人規模が移住したという。彼らのすべてが頭脳流出というわけではないが、移民のための欧州側の厳しい条件を備えた人材であったことは間違

いない。

エルドアン大統領も、こういった頭脳流出を無視し続けることが出来ず、トルコを去った科学者たちに、トルコの科学技術発展に寄与するために帰国を促しているが、海外で安息を得た優秀な人材のトルコへの反応は様々だった。他方、種々の事情によって、新天地に向かうことが出来なかった若者たちも、将来の海外雄飛に備えて、教育・学問の世界での成功ではなく、ビジネスでの成功を希求している。

スタートアップ・ムーブメントは、こういった若者たちに大きな機会を提供している。スタートアップと頭脳流出の関係は、もちろん一面でしかない。トルコの起業家や投資家は、政治的な不安定、不確実性に慣れており、それを機会と見る向きすらある。しかし、「トルコに新たなシリコンバレーを！」という政府の目標よりも、スタートアップの担い手たちにとっては、「現実のシリコンバレーに進出する」という大きな夢、大きな目標がより現実的なのは明白である。事実、起業家やエンジニアたちの中には、頭脳流出につながることになる国外での成功を求める動きが見られる。彼らにとってスタートアップは、富だけでなく自由を獲得するための「手段」にもなっているようだ。

規制上の問題も多くある。労働法上のルールである「外国人 1 人に対して 5 人のトルコ人雇用を義務付ける」ルールは、小規模なテック企業に外国人技術者の導入を許さない。また、政府がすでに実施した Twitter や YouTube の一時的な閉鎖なども新しい試みを躊躇させる要因になっている。海外の VC もトルコの政治・経済環境には「リスクとリターン」のバランスにおいて敏感である。

このようにトルコは、政治に起因する国民の分極化によって、頭脳流出という問題に直面している。しかしスタートアップの世界では、海外に目を向ける起業家が増える要因にもなっている。特に 2015 年頃からは、これまでの国内消費市場向けの e コマースに重点が置かれていたエコシステムが、国際的にも通用するヘルスから金融に至るさまざまなテック系にも対応し始めている。

進取の気質に富み、柔軟性に優れたトルコの若者たちは、スタートアップを「手段」から「目的」へと取り換える合理性を持っており、その動きはすでに見られている。かつての成功者たちが、エンジェルとしてトルコに還流していることは、その顕れのひとつであろう。イスタンブールのエコシステムは、頭脳流出という課題を抱えながらも、改善・発展を続けている。

④ 女性の進出/Insider、B-fit

女性の社会進出に早くから取り組んできたトルコだが、15 歳以上の女性の労働参加率（2017 年）は 33.6% にとどまっている。政府は「2023 年までにトルコが経済力で世界 10 位内に入るためには、女性の活用が不可欠」とし、働く女性を対象とした制度面での充実のほか、教育省や中小企業開発機構を通じた女性起業家への資金支援などを行っている。エルドアン大統領は今年 3 月の世界女性デーで、女性活用のための 5 ヶ年計画

(2018~2023年)を策定することを明らかにしており、今後、より具体的かつ積極的な支援策が打ち出されていくものとみられている。

大手企業でも社会貢献の一環として、大手財閥を中心に女性支援を打ち出す動きが出ており、特に通信各社による e コマースの活用を通じた女性の社会進出支援も盛んである。トルコテレコムは、地方の女性が手編み製品を e コマースで販売できるまで実地にサポートする自社の取り組みを動画で紹介し、話題となった。

NGO による起業家支援も広がっている。Endeavour Turkey は起業家支援を行う代表的な団体で、トルコで活躍する女性起業家を多く輩出している。KAGIDER (トルコ女性起業家協会) は 2002 年に設立された女性支援に特化した NGO 組織で、300 会員を擁し、国内外の機関と連携しながら起業支援や啓発活動を行っている。

トルコでは、女性起業家のスタートアップへの参入も進む。女性起業家が CEO を務める「インサイダー (Insider)」はトルコを代表するスタートアップで、現在はシンガポールを本社とし、日本をはじめ世界 16 カ国にオフィスを構え、日本の自動車メーカーを含む海外の大手企業を中心に包括的なデジタルプラットフォームを提供している。さらに、近年急成長している企業に女性専用フィットネスチェーンを展開する「ビーフィット (B-Fit)」がある。経営者のベドリエ・ヒュリヤ氏は米国の大学で心理学を学んだ後、2006 年にトルコで起業し、現在約 230 のフランチャイズ網と 80 万人の女性顧客を持つ。同社のジムは女性が参加しやすい独自の工夫を行い、男性と一緒に運動することを躊躇していた女性を顧客に取りこんでいる。

⑤ テック系スタートアップの胎動 (Hello tomorrow Turkey、ITU、ODTU 等)

トルコのスタートアップ企業は e コマース中心であるが、技術的なイノベーションと科学的な発見に基づく「ディープテック」のスタートアップも数多くある。トルコのディープテックのスタートアップは、全国各地の 59 の大学の敷地内の技術開発特化地域に拠点を構えている。主な分野としては、エネルギー、アグリテック、医療、IoT、ロボットに関する企業が多い。

特に、トルコの優秀な学生が集まるイスタンブール工科大学 (ITU)、ビルケント大学、中東工科大学 (METU) のテクノパークはディープテックのポテンシャルが高く、各大学発のスタートアップが ITU では 240 社、METU では 377 社、ビルケント大学では 235 社となっている。イスタンブール、アンカラのような大都会以外に、地方の大学で現地の民間企業と協力し、技術開発を進めているディープテックのスタートアップも数多く存在している。

こうしたディープテックのスタートアップに対して、投資家も注目を始めている。トルコのスタートアップ・エコシステムに投資する様々な投資家の他、ディープテックを重視する Diffusion Capital Partners(DCP)と ACT Venture Partners や、The Technology Transfer Accelerator Turkey(TTA Turkey)が存在している。DCP は欧州投資基金 (EIF)

と ITU、ビルケント大学、サバンジュ大学の技術開発特化地域に資金提供されている VC ファンド。ACT も同じく EIF の資金のほか、トルコのローカル投資家と国際的な投資家から資金が提供されている。TTA Turkey はトルコ科学産業技術省、TUBITAK、EU の協力で、大学で開発される技術をビジネス化させることを目標とする機関で、ディープテックにファンドを提供している。

2018 年には、Hello Tomorrow 主催のディープテックスタートアップによる世界的なコンペティション「Hello Tomorrow Global Challenge」で、トルコのスタートアップの地区予選が開催されることになった。トルコ予選では、エネルギー・環境、医療・バイオテック、材料系テック、IoT・AI の 4 つの分野で 12 社が選出された。トルコ予選で選出された 12 社のうち各分野の 1 位は、2019 年 3 月 14～15 日にパリで行われる Global Challenge に参加する予定である。世界 119 カ国の 4,500 社が応募した中、イスタンブールは応募数が最も多い都市となっているという。

<p>イノベーション促進拠点・施設 (インキュベーション施設、コ・ワーキング・スペース等) の数</p>	<p>2018 年 3 月 21 日、24 日付の官報では、トルコのテクノパークの数は 77 とされている。「2001 年にテクノパークを設立開始して以来、1 年以内に最大 7 施設を設立したが、今年 3 ヶ月という非常に短期間のうちに、8 施設の設立を達成した」とファルク・オズル科学産業技術大臣は記者団に答えている。</p> <p>なお、コ・ワーキング・スペースはイスタンブールを中心に、現在 34 施設存在。</p>
<p>主なイノベーション促進拠点・施設名</p>	<p>概 要</p>
<p>【インキュベーター】 İTÜ Çekirdek (イスタンブール工科大学)</p>	<p>トルコ語で、「İTÜ の種」を意味するアリーステージのスタートアップ・インキュベーションセンター。2012 年に İTÜ と İTÜ ARI Teknokent により設立され、これまでに 1,150 名の起業家と 3,450 名の起業家に資金を提供。フィンテックからヘルスケア分野に至るまで、アプリケーションやハードウェアプロジェクトの強化等、多くのプロジェクトを支援している。İTÜ Çekirdek には、40 以上の参加企業・団体が存在（メインは ENERJİ SA(サバンジュ)、ING BANK など）し、起業家と、企業、エンジェル投資家、専門家をつなげるプラットフォームを提供している。</p>
<p>【インキュベーター】 ÖDTU Teknokent (中東工科大学テクノパーク)</p>	<p>ÖDTU(アンカラにある技術系の国立大学、トルコ有名大学の一つにある大学)の敷地内にある 170 k m²におよぶインキュベーションセンター。1980 年後半に英国、米国等のモデルに倣って研究・技術開発をおこなう起業家、研究者への支援を目的とする</p>

	<p>テクノパークとして指定されており、免税対象でもある。科学産業技術省の 2011 年から 2018 年までの調査結果によると、6 年間の間にトルコ国内で最も成功したテクノパークとされている³⁸。</p> <p>また ÖDTU は、外部団体と協力したスタートアップ・イベント（スタートアップメンター誘致イベント等）を学生向けに頻繁に行っている。</p>
【インキュベーター】 Avea Labs	<p>グローバルインキュベーターネットワークのトルコ支店で、2006 年に開設された。Gram Games と EVAM Streaming Analytics は同インキュベーターの主催するインキュベーションプログラム発の企業である。</p>
【インキュベーター】 Atom (Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi)	<p>ÖDTU Teknokent で 2008 年に設立されたアニメーション技術とゲーム開発の推進を目的にしたインキュベーター。</p> <p>設立以来、65 の開発チームに支援プログラムを提供し、22 の企業が設立され、そのうちの 95% が ATOM や他の企業に買収された。22 の企業、公的機関、投資家等、様々な資金源から総額 150 万ドル以上の資金調達を受けた。</p> <p>支援プログラムを通じて、300 以上のゲームが開発され、大学生を含む 100 人以上がインターンを実施した。Atom からは Panteon、MildMania、Octopus Creative、Kuixo などのゲーム開発会社が輩出している。</p>
【インキュベーター】 Inovent	<p>2006 年ごろに、Appcent、Antsis Elektronik、Duray、Inowatt、Greenoscope、Masinga を含む 19 の新興企業が出資しあって設立されたアクセラレーターおよびシードファンドプロバイダー。技術ビジネスベンチャーや投資家のインフラストラクチャーの育成、知的財産の適切な管理を促進するトルコのエコシステムを構築することを目的としている。サバンジュ大学の資金提供を受けている。ゲブゼに所在。</p>
Kolektif house	<p>2015 年、Ahmet Onur 氏がヨーロッパのシェアオフィスのコンセプトを基にノマドワーカー向けにオフィス提供を開始。現在、Levent、Şişhane、Maslak の 3 か所にオフィスを展開している。固定オフィススペース（複数人数向け）、固定席、自由席、ノマドスペースと多種多様なスペースを貸し出し。利用者の 70% はスタートアップ、30% はグラフィックデザイナー、ブロガー、</p>

³⁸ <http://odtuteknokent.com.tr/en/information/about-odtu-teknokent>

	デジタルマーケティング会社等。GBA、アクセンチュア・デジタ、Türkiye İş Bankası、Vodafone、Yandex 等も現地スタートアップのネットワークを求めて利用している。
--	---

主なインキュベーター、アクセラレーター、VC	概要
【VC】 212 https://www.212.vc/	2010年に設立。ガラタエンジェルネットワークの一つ。 チケットサイズ（1回あたりの投資金額）:50万-500万ドル ファンドサイズ:3,020万ドル 投資先はIyzico、Insider等。2017年に1億3,000万ユーロ以上の投資を行った。
【VC】 Revo http://www.revo.vc/	チケットサイズ:25万~400万ドル ファンドサイズ:不明 アーリーステージ B2B or B2C のスタートアップ企業を対象としている。
【VC】 ScaleX Venture https://www.scalexventures.com/	トルコ市場だけでなくグローバルな展開を考える、成長段階にあるスタートアップ企業への支援を行っている。一般的なチケットサイズは約50万~150万ドルだが、案件によって更に投資額を増やしている。 HubSpot for Startups、Stripe Atlas、Amazon Web Services がパートナー。
【VC】 500 Startups Istanbul http://www.500istanbul.co/	米国カリフォルニア拠点のVC兼アクセラレーターで、イスタンブールにも拠点を構えている。アーリーステージ向けのVCで、25カ国以上、3,000のスタートアップ企業や60カ国、1,500以上の投資家のネットワークがある。投資先はInsider、Sinemia等。
【VC】【アクセラレーター】 Starters Hub https://www.startershubs.org/	イスタンブール拠点のアーリーステージのテクノロジースタートアップ向け基金。トルコ、ヨーロッパ、中東、北アフリカの新興企業をターゲットにしている。BAU、MUHolding、Gedik Yatırım、netmarbleなどの投資家がいる。投資対象にはフィンテック、IoT関連のスタートアップが多い。コ・ワーキング・スペースのKolektifhouseも運営し、3S Landing Pad、StartersHub XO、Gamer's Qube、Startupbootcamp Istanbulといったイベントも開催。 Google、Amazon、セールスフォース、Intel、Startup Blueprint Braintree_PayPal、Microsoft Bizspark等をパートナーとして

	いる。
【アクセラレーター】 Etohum	スタートアップ・イスタンブールを運営。元来、トルコ国内のアントレプレナー支援にあたってきたが、2010年からそれとは別に、スタートアップ・イスタンブールや Startup Turkey といったイベントを毎年開催。中東、アフリカ、ヨーロッパ等の起業家の卵と投資家とのマッチングイベントを開催。
【エンジェル・ネットワーク】 ガラタ・ビジネス・エンジェルズ (GBA) http://www.galatabusinessangels.com/	非営利団体でトルコのプレミアムエンジェル投資ネットワーク。Kolektif House にある。Mynet、Gittigidiyor、YemekSepeti、Pozitron、および Voden 等の事業を支援し、成功させた。それらの投資家が、CXO、TEB、QNB Finansbank、TBWA、Vepa グループ、チューリッヒ保険会社である。 欧州ビジネス・エンジェルネットワーク (EBAN) とグローバル・ビジネス・エンジェルネットワーク (GBAN) のメンバーであり、米国のヒューストン・エンジェルネットワークとフランスのソフィア・ビジネス・エンジェルズをパートナーにしている。 2012年 Insider へ 21万5,000ドル投資したが、2018年初めには Insider のおかげで GBA は 300万ドルを儲けたと発表された。

スタートアップ関連のイベント・展示会	概要
スタートアップ・イスタンブール	今年で9回目を迎えるトルコ・イスタンブールを「ユーラシアのハブ」として位置付けた国際イベント。本イベントは、トルコではなく、周辺国を含めた世界140ヶ国以上、22,000人の応募者の中から参加する100社と、シリコンバレーや中東湾岸の投資家との間をマッチングするイベント。昨年の優秀賞は、ナイジェリア、パレスチナ、インドネシア。今年の入賞者は、スウェーデン、インドネシア、サウジアラビア、レバノン。
Hello tomorrow Turkey	国内のディープテック企業に特化したイベント。毎年12月開催、本年で2回目。110ヶ国から4,000以上の応募者を受け付ける世界最大のイベント。各地で予選をやったのち、世界大会を行う。英国、米国、フランス、UAE、日本などでも

	予選を実施。
Endeavour Turkey	1997年ニューヨークで設立された起業家を支援する国際的なネットワークで、トルコ・オフィスは2006年末にオープンした。選ばれたスタートアップ企業に大企業や顧問などのメンターを提供し、スタートアップ企業が継続的に成長していくためのコミュニティ。経験と知識を与えられ、かつトルコのエコシステムを発展させるというビジョンを持って、さまざまな新しいビジョンとロビー活動を展開しながら、雇用機会を創出する革新的な起業家を支援している。

スタートアップ関連の アワード	概要
Startup Turkey	Etohum が主催するイベントで、イスタンブールで実施される。プレゼンテーションの後、起業家は審査員の質問に回答する。インドネシア、エストニア、インド、ヨルダン、タンザニア、スリランカ等、アフリカや中東、一部ヨーロッパ等外国からの参加者が多く135カ国から2,200の応募がある。2018年の優勝者は Smart Data Logger (ヨルダン)。
Mercedes-Benz Türk Startup	2018年のトーナメントでは、485の申込み数から最終に残った(ベスト)10のスタートアップ企業に StartUP Boost という名のドイツへの(研修)旅行プログラムを与え、さらにその中から、「技術」「社会的利益」「テーマ」の異なるカテゴリーから最終的に選ばれた3つの企業に、それぞれ5万トルコ・リラを与えるとした。
Big Bang Challenge	İTÜ Çekirdek で開催され、アーリーステージのスタートアップ企業に、投資家との出会いや潜在的顧客をつなげる機会を提供したり、インキュベーションセンターの提供する研修プログラムに参加できるようにするイベントである。2017年に開催された際は賞金が1,700万リラ、2018年開催の際は合計2,100万リラが賞金として出された。
【受賞者】 Biolive (CEO: Duygu Yılmaz) http://www.biolivearge.com/	2018年の Mercedes-Benz Türk Startup イベントの「社会的利益」部門で選ばれた企業。5万リラを獲得した。イスタンブール工科大学のインキュベーションセンターでスタートアップとして2016年に設立され、2017年に Vestel Ventures に投資され、同年に法人になった。現在、Yıldız Teknik Üniversitesi Teknopark で研究と製品開発を続けている。オ

	<p>リーブの種子やそのほかの生物資源から生塑性物質を生産し、バイオリイトとして抗菌性バイオプラスチックを製造し、おしゃぶりから食品製品等のパッケージを開発。このパッケージはさまざまな製品の貯蔵期間を延長している。</p>
<p>【受賞者】 Sensgreen (CEO: Hasan Basri Tosun) http://www.sensgreen.com/</p>	<p>2018年の Mercedes-Benz Türk Startup イベントの「テーマ」部門で選ばれた企業。5万リラを獲得した。彼らの開発した人工知能アルゴリズムにより、対象者の簡単なフィードバックからユーザーの快適な状態を学び、空調システムを制御し、かつ最大 30%の省エネルギーを達成するシステムを提供している。オフィスをより快適的で生産的にするサービスを目指している。</p>
<p>【受賞者】 Deveci Tech (CEO: Kerem Deveci) http://devecitech.com/</p>	<p>2018年の Mercedes-Benz Türk Startup イベントの「技術」部門で選ばれた企業。5万リラを獲得した。彼らの開発した ENLİL システムは、太陽光エネルギーと風を利用したスマート垂直軸風力タービンシステムで、太陽光や自然の風はもちろん、都市の交通を利用して高速道路で起きる風を再生可能エネルギー源に変換し、センサーと IoT プラットフォームを使って都市の気温、湿度、風および CO2 を測定するものである。イスタンブールのヴァタン通りのメトロバスの駅で使用されている。</p>
<p>【受賞者】 Reminis APP</p>	<p>2018年の Big Bang Challenge イベントで最も高額な賞金(77万 1,000 リラ)を手に入れた。ユーザーが顔認証システムで自分の ID にログインし、写真家が写した写真を即座に共有、入手できるプラットフォームを提供している。第三者に渡らないようセキュリティが保証されたデータベースを利用し、暗号化した取引となっている。</p>
<p>【受賞者】 WatchX http://www.watchx.io/quickstart.php</p>	<p>2018年の Big Bang Challenge イベントで2番目に高額な賞金(43万 7,000 リラ)を手に入れた。ユーザーが簡単な操作で、製品ボックスから出てくる部品を組み合わせることによって、スマートウォッチをカスタマイズできるアプリケーションを提供している。</p>
<p>【受賞者】 FilameX https://www.3dfilamex.com/</p>	<p>2018年の Big Bang Challenge イベントで高額な賞金(41万 5,000 リラ)を手に入れた。İTÜ Çekirdek のスタートアップ企業の一つ。使わなくなったプラスチック等を利用できる、リサイクル対応の 3D ミニフィラメント製作装置を販売している。</p>

【受賞者】 Smart Data Logger	Startup Turkey Challenge 2018 の 1 位を受賞したヨルダンのスタートアップ企業。IoT を利用し、温度設定の必要な輸送物を輸送するサプライチェーンを対象に、システムで温度管理し限界温度を超すと担当者にリアルタイムで通知メールを送るサービスを提供する。
【受賞者】 Somaapp	Startup Turkey Challenge 2018 の 2 位を受賞したタンザニアのスタートアップ企業。学生にマッチング検索エンジンを搭載した国内外の奨学金マッチング・リスト・アプリケーションを開発し提供する。
【受賞者】 Vivoo	Startup Turkey Challenge 2018 の 3 位を受賞したアメリカのスタートアップ企業。尿サンプルを分析しヘルスチェックを行って、各ユーザーに食事と生活習慣のアドバイスを提供するアプリケーションを開発し提供する。

(4) トルコにおけるスタートアップの活動事例・他国企業の活動

【参考】

<https://www.wired.co.uk/article/best-startups-in-istanbul-2018>

<https://500.co/turkish-ecosystem-3rd-wave-entrepreneurs/>

<p>Born in Turkey with Global Aspirations</p> <p>botanalytics SİNEMİA finedine</p> <p>AppSamurai rakam kimola</p> <p>Insider VIVO buy buddy</p>	<p>Turkish Entrepreneurs Dominating the Region</p> <p>WHOLE SURPLUS evreka</p> <p>peoplise MALLIQ</p> <p>spirohome FXCUBIC</p>	<p>Turkish Diaspora Stronger Than Ever</p> <p>Billion To One RAXAЯ</p> <p>MORI carbon</p> <p>MASSIVEBIO OZZY</p>
--	--	--

企業名	企業概要 (設立年、従業員数、所在地等)	ビジネスモデル (活動概要)	成功要因
Yemeksepeti(イエメキセペテ)	【マーケットプレイス】 2000年創業 トルコ発の出前宅配ポータルアプリ。ドイツのデリバリーヒーローが5億8900万ドルで買収。	注文仲介時の手数料でマネタイズ。サービスローンチから既に14年が経過。	eコマース初期から発足し、もはやトルコ人の生活に定着した感あり。

Gittigidiyor(ギッティギディヨル)	【マーケットプレイス】 eBayが2億1700万ドルで買収。	eコマースプラットフォームを提供。販売側から一定の代金を徴収。	eコマース初期から発足し、もはやトルコ人の生活に定着した感あり。
Modanisa	【マーケットプレイス】 ムスリムの女性向けファッションを提供するeコマース企業。	eコマースのプラットフォームを提供。販売側から一定の代金を徴収。	ムスリム女性という欧米系企業がフォーカスを当てにくいセグメントの差別化効果。
iyzico	【フィンテック】 iyzicoは、トルコのeコマース事業やマーケットプレイスに向けて、包括的オンライン決済ソリューションを提供するE-paymentサービス。	eコマース企業各社に対して、オンライン決済機能売り込み。	日本の投資家も支援。eコマースが広がり、カード利用率が高いトルコで勝機を見出す。
trendyol	【マーケットプレイス】 ファッションに特化したeコマース企業。中国アリババが今年買収。	同左	1,000以上のブランドによく設計された顧客体験を提供。
Udemy	【プラットフォーム】 ユニコーン企業。サンフランシスコ拠点だが、トルコ人が創業。	オンラインの教育プラットフォームで、トルコ人がアメリカで創業。インストラクター側が、ビデオやプレゼンを通じて、授業を提供し、受講側はアプリで受講。	Udemyだけで過去3年間のトルコの全エコシステム(1億6,500万ドル)を上回る資本(1億7,500万ドル)の調達に成功。
Gram Games	【ゲーム】 ゲーム開発企業。	1010!, Merged!, Six!, Bounzy!, Merge Dragons!, Merge Town!, Merge Farm!, Paint Tower!, and Merge Gems! といった	ゲーム開発力の高さから、グローバルゲームメーカーZingaが2度に渡って、投資。(1億ドル、2.5

		た人気ゲームアプリを提供。	億ドル)
Insider	【SaaS】 WEBデータを活用したセグメント別マーケティングの最適化プログラムを提供。トヨタ自動車、ユニクロ等もマーケティングに利用。2017年東京に進出。	マーケティング機能最適化を図る企業からの受託費用で収入を得る	独自のAIを活用したマーケティング最適化プログラム。
sinemia	【会員制サービス】 カナダ、イギリス、オーストラリアに進出する映画の月額定額サービスを提供。	月額定額制で、映画のチケットを使い放題にするサービス。ユーザーの支払う一部を収入に。	映画視聴頻度の高い顧客を囲い込むことで、販促費用を映画館等から調達することを可能としている。
buy buddy	【店舗管理、販売促進】 【IoT】【フィンテック】 服飾品店の販売促進をIoTの活用により実現。	洋服の推薦や、試着の対応、支払いのためのレジ対応等、顧客の時間を奪いかつお店の人手のかかるプロセスをアプリで簡略化。	ユーザーサイド、店舗サイドの両者のコスト削減につながるソリューションの提示。
Bitaksi	【交通】 タクシーに特化した配車アプリ。トルコローカル市場を席卷。	Getir という出前サービスの展開も検討中。	カード決済可能な仕組みが、顧客の利便性を生んだとともに、Uber等のタクシー業界からの反発を受けている。
Spirohome	【ヘルスケア】【IoT】 喘息患者向けに、吸引の情報や肺の健康状態の情報を医師に対して送り、喘息	同左	喘息の対応は、日常の経過観察が重要となるが、ユーザーにストレ

	患者の経過観察を容易にするデバイスを活用したサービスを展開。		スを感じさせることなく経過観察を可能とするデバイスが売り。
Teleporter	VR と AR を活用した e-sport イベントの参加者の満足度向上を提供。専用のハードウェアからリアルタイムにデータをやり取りする。	同左	ゲーム、スポーツの人口の多いトルコでは有望な e-sports 分野で、視聴者向けの満足度向上をデータを活用して提供。

欧米企業の活動状況

○European Trade Association for Business Angels (EBAN)によると、2017年にトルコはエンジェル投資家にとって、欧州第5位のスタートアップ・マーケットになった。5年前(2012年)の32位から大きく躍進している³⁹。

○米国の Endeavor は、2006年にトルコに進出。現在に至るまで180人のメンターを抱える。2007年に Yemeksepeti がエンデバーのネットワークに加わり、14年に同社に対する General Atlantic 主導の資金調達4,400万ドルに参加した。その他、Sinemia、B-fitなどに投資。

○2012年、米国の Kleiner Perkins Caufield & Byers および Tiger Global Management が、Trendyol に2,600万ドル規模で投資。

○2012年、シリコンバレーに拠点を置くインキュベーター、Founder Institute⁴⁰がイスタンブールに拠点を置く。2015年にはシリコンバレーの著名VC兼アクセラレーターの500 Startups⁴¹がファンドを組成、進出。

○2014～16年にかけて、欧州投資基金(EIF)が、TTGV(Technology Development Foundation of Turkey)、Bpifrance (フランス) や VentureWell (米国) などと組んで、トルコのディープテック向けの2つのVCに資金供給した。

○オランダ政府やエストニア政府、スウェーデン政府は、トルコ人起業家のインバウンド取り込みを狙って、現地イベントには必ず参加。各国政府のインバウンド起業家支援メニューを紹介。

³⁹ <http://www.hurriyetdailynews.com/turkey-becoming-a-haven-for-angel-investment-127878>

⁴⁰ <https://fi.co/information/about>

⁴¹ <https://500.co/turkish-ecosystem-3rd-wave-entrepreneurs/>

○スウェーデン・バミューダ諸島の VC、Vostok Emerging Finance は、2017 年 4 月、iyzico に対して 1,500 万ドルのシリーズ C の資金調達を主導した。iyzico は、トルコの Stripe と呼ばれるオンライン決済のプラットフォームで、サンフランシスコに拠点を置く。

○中国アリババは当地スタートアップと提携し、ピッチイベントを開催。現地スタートアップを取り込む動き。また、当地 trendyol を買収し、e コマース分野の拠点も築いている。

●トルコ投資を行った主なグローバル VC

1. Endeavor 米国 iyzico(2015)
2. General Atlantic 米国 Yemeksepeti.com
3. Kleiner Perkins Caufield & Byers (KPBC) 米国 Trendyol.com Evidea.com(2015)
4. Tiger Global Management 米国 Trendyol.com Evidea.com(2015)
5. Invus Financial Advisor 米国 Markavip.com
6. Lumia Capital 米国 Markavip.com
7. Intel Capital 米国 Nokta.com
8. 500 Startups 米国 Adphorus(2015) BiSU Parasut Sinemia Insider(2017) Evreka(2017)
9. VentureWell 米国
10. Sequoia Capital 米国 Insider(2017)
11. Techstars 米国 Whole Surplus(2017) App Samurai
12. Elixir Capital 米国 Otelz.com(2015)
13. Keiretsu Forum 米国 Vispera(2016) IUGO(by Istanbul 2017)
14. Capital Ventures 米国 Reengen(2017)
15. Zynga 米国ゲーム Peak Games(2017)
16. Hummingbird Ventures 英国、ベルギー Peak Games Markavip.com Modacruz(2015) Armut.com(2016) Garaiyeri(2016) ModaCruz(2017)
17. Founders Factory 英国 FitWell(2017)
18. Howzat Partners 英国 Otelz.com(2015)
19. Amadeus Capital Partners 英国 iyzico(2017)
20. Enern チェコ Kolay Randevu(2016)
21. Earlybird Venture ドイツ Peak Games Vivense.com oBilet(2015) Dolap(2016) Apsiyon(2015)
22. Hubert Burda Media ドイツ Lidyana.com
23. Esor investments ドイツ PulisOneMinusOne(2016)
24. TA Ventures ドイツ Evtiko(2016)

25. Rocket Internet Capital Partners ドイツ Evtiko(2016,17)
26. Global Founders Capital 米国 Evtiko(2016,17)
27. Monkfish Equity ドイツ Kolay IK(2017)
28. b-to-v Partners スイス Evtiko(2016,17)
29. Prime Ventures オランダ Markavip.com
30. Bpifrance フランス
31. ACT Venture Capital アイルランド App Samurai
32. 3TS Capital Partners フィンランド eCift.com
33. Intralot SA ギリシャ Bilyoner.com(?)
34. Vostok Emerging Finance スウェーデン・バミューダ諸島 iyzico(2017)
35. MIC Private Ventures ポーランド Mika Tur(2015)
36. ru-Net Holdings ロシア Lidyana.com
37. AddVenture ロシア Armut.com(2016) Kappel(2016)
38. Naspers 南アフリカ Markafoni.com
39. Netprice.com/BEENOS 日本 Akakce.com
40. Alibaba 中国 Trendyol(2017?)
41. Wanda Capital ドバイ Insider(2016) Volt(2016) Kappel(2016)
42. STC Ventures ドバイ、サウジアラビア Modanisa(2015,16)
43. Middle East Venture Partners レバノン、UAE ModaCruz(2017)
44. Investcorp バーレーン Arvento(2015) Modanisa(2016)

日系企業の活動状況

- 日系スタートアップの展開は限定的。Netprice.com で勤務経験のあるトルコ人起業家が、トルコで Zebramo（トルコ版メルカリ）を立ち上げ。
- 現地フィンテック企業 iyzico には日本の投資家が投資。
- 三井物産がコチ大学と共同で、バイオ、ナノ・ビックデータなどの技術系ベンチャーに特化したアクセラレーター・プログラムを運営。

●トルコ：参考図表

(参考図表1) MENA (中東) の中でのトルコの投資額の位置づけ

MENA 2017 Early Investment League



Source : Crunchbase, Tech in Asia, Startups.watch, G. Dibner's Report, State of European Tech Raporu, StackOverflow, TheNordicWeb, Wikipedia. (Numbers in parentheses show the number of rounds)

(出所) startups.watch より提供

(参考図表2) 欧州の中でのトルコの投資額の位置づけ

• Europe 2017 Early Investment League

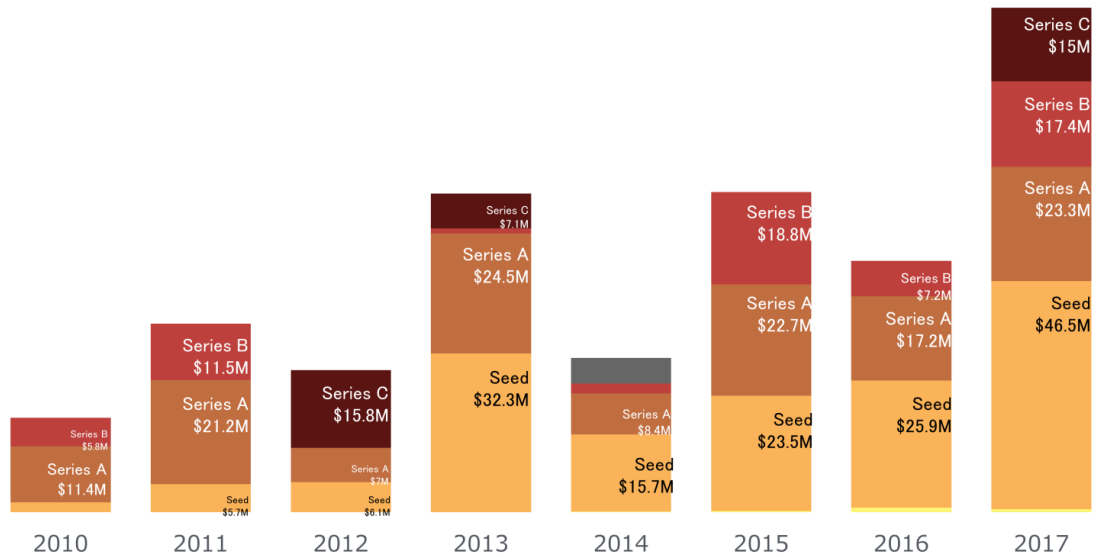


Source : Crunchbase, Tech in Asia, Startups.watch, G. Dibner's Report, State of European Tech Raporu, StackOverflow, TheNordicWeb, Wikipedia. (Numbers in parentheses show the number of rounds)

(出所) 図表1に同じ

(参考図表 3) トルコの投資ステージ別投資額の推移

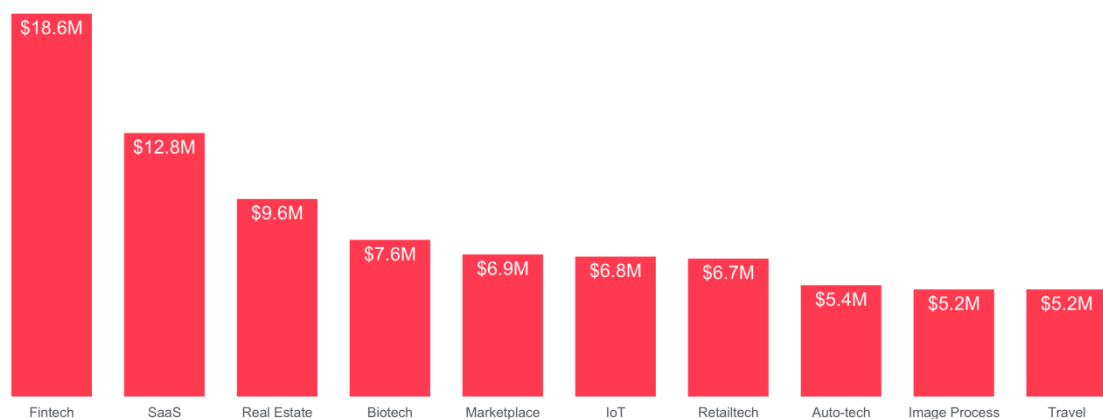
In 2017, there are investments in all stages, that's a sign of a healthy ecosystem



(出所) 図表 1 に同じ

(参考図表 4) トルコの投資分野と金額 (2017 年)

Most funded verticals in 2017 (Angel & VC)



(出所) 図表 1 に同じ

8. 付録：関連イベント紹介（GITEX）

巻末に、中東地域においてスタートアップが集まる大規模イベントの実例を示すために、ドバイの「GITEX Future Stars」の取材記録を付記する（写真はすべてジェトロ撮影）。

大規模 IT・デジタル技術の見本市「GITEX Technology Week」（以下、GITEX）は、UAE・ドバイで毎年 10 月ごろに開催される。同見本市の一部として、スタートアップに特化した「GITEX Future Stars」も併催されている。第 38 回目となる GITEX 2018 は、2018 年 10 月 14～18 日にかけて開催された。GFS 2018 は、前日 17 日までの会期で併催された。

世界各地でデジタル経済やスタートアップの促進策が採られる中、UAE も知識経済の発展を目指しており、ドバイ政府は 2014 年に都市・行政のスマート化を目指す「Smart Dubai」戦略を発表している。ドバイでの GITEX は中東でも最大規模のイベントとして、例年大きな盛り上がりを見せており、会期中はドバイや中東に押し寄せるイノベーションの波を直に感じることができる。

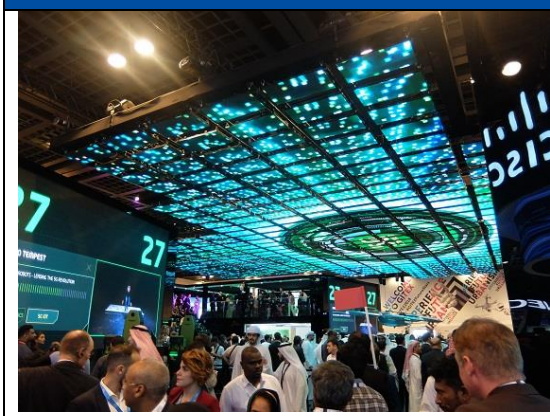
（1） デジタル技術の祭典：GITEX

GITEX の会場となるドバイ・ワールド・トレード・センターは、一回りするのに 1 時間、ブースに立ち寄ると数時間はゆうにかかる規模だ。2017 年度の実績では、来場者数は 140 ヶ国以上から 10 万人超、出展企業数は 4,700 社以上と公表されている。会場内にも数多くのブースが立ち並ぶが、主に（1）企業ブース、（2）政府機関ブース、（3）国別ブースの 3 種類に大別される。

（1）企業ブースでは、中東の大手通信会社や、グローバルに活動する大手 IT 関連企業による最新技術の派手な PR が目立っていた。UAE の大手通信会社 Etisalat は壮麗なブースを設営し（写真①）、VR 飛行シミュレーター、飛行可能な自動車、自動運転車、バーテンドー・ロボットなどの未来型技術を多数展示していた。同じく UAE 大手通信会社の du も、スマート技術の紹介に加え、風景上に人の姿を美しく反射する写真撮影コーナーで人気を博していた（写真②）。その他、サウジアラビアの通信会社 STC なども巨大なブースを設営していた（写真③）。企業ブースでは各社とも商談目的以上に、ドバイというショーケースで最新技術を PR したいという狙いが強いように思われた。

グローバル企業としては、米マイクロソフト、CISCO、ヒューレット・パッカード、蘭フィリップス、韓国LG、中国アリババ、ファーウェイなどが大規模ブースを設営し、クラウド技術やVR技術、無人運転車、スーパーコンピュータやデジタル看板などの最新技術をPRしていた。日系企業も富士通、NEC、東芝、日立製作所、パナソニック、EPSON、キヤノン、ブラザー工業など有力企業が出展し、例えばパナソニックは無人運転車や、アバヤを洗える洗濯機（写真④）などを展示していた。

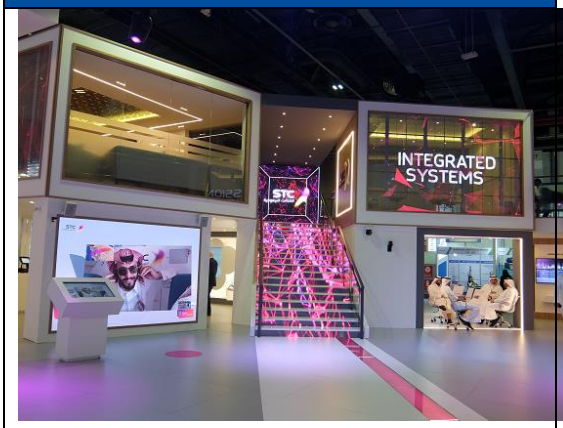
①Etisalat の壮麗なブース



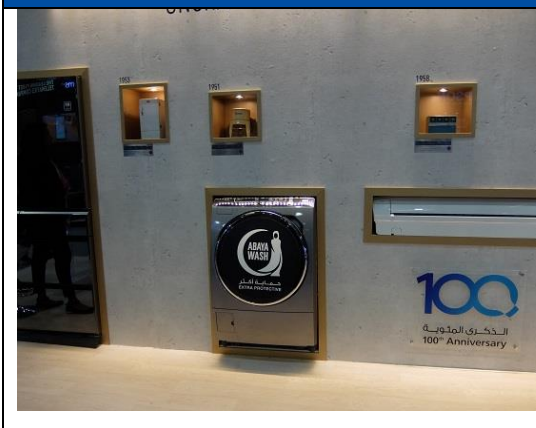
②du の写真撮影コーナー



③STC (サウジ) の豪華なブース



④パナソニックのアバヤ洗濯機

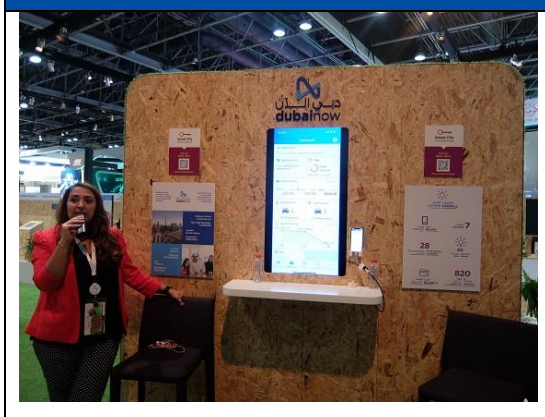


政府機関ブースでは、行政機関がむしろ企業以上に積極的に、最新技術を用いた未来志向型の製品を大いにアピールしている様子が目立った。行政のIT化を推進するドバイ政府では、省庁横断となる巨大な「Smart Dubai」コーナーを設け、60以上の行政サービスの利用や支払いを可能にするスマホアプリ（写真⑤）、書類なしで旅行などの手続きを可能にするペーパーレス・プロジェクト、住民の「幸福度」を測る「ハピネス・メーター」など、IT技術を駆使した多様なサービス計画をアピールしていた。

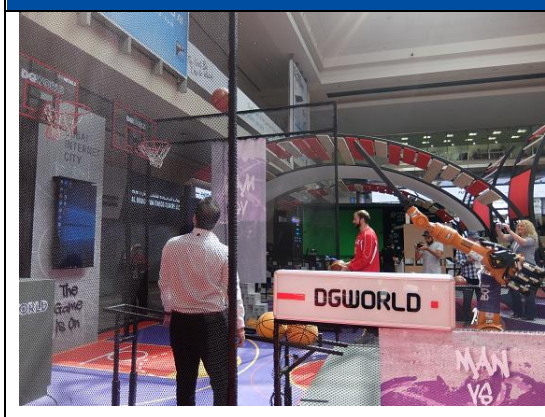
ドバイ・インターネット・シティのブースでは、バスケットのフリースロー・ロボットとのゲーム（写真⑥）や、ビルをよじのぼる VR ゲームの体験が可能で、ドバイ電力・水庁（DEWA）では環境に優しい電気自動車、ドバイ道路交通庁（RTA）では自動運転タクシーを展示していた。ドバイでは警察も意欲的で、ドローン・ポリスや、愛知県の中小制御盤メーカーの三笠製作所が試作した自動運転交番車などの最新機器を展示していた（写真⑦）。こうした政府の積極的な姿勢が、GITEX の盛り上がりや多数の企業の参加意欲、ひいては UAE における新技術分野での進出意欲に寄与していることがうかがわれた。

国別ブースでは、規模や企業数ではやはり中国や韓国が多かったが、ドバイという土地柄から、南西アジアなど周辺国からの出展も多かった。インドブースが非常に大きな規模で、バングラデシュ・ブースの出展もあった。また、フランスのスタートアップ関連企業のコミュニティである La FRENCH TEC が、GITEX Future Stars ではなくこの GITEX 本体にブースを構え、IT 技術を中心に 17 社が PR を行っていた（写真⑧）。

⑤ 「Smart Dubai」 コーナー



⑥ フリースロー・ロボット



⑦ 三笠製作所の自動運転交番車



⑧ La FRENCH TEC の出展



GITEX 本体の視察を通じて、①資金力の豊かな政府機関が、新技術やイノベーションを取り入れた新製品（ドローンタクシー、ハイパーloop等）の活用に積極的で、かつ未来志向型企業との取引にも意欲的であること、②大企業を中心に、イノベーションのショーケースのハブとしてのドバイの存在意義をよく理解し、広報機会を大いに利用していること、という2点が、ドバイに企業や技術が集まる主な要因であることを把握できた。

（２） 層の厚い中東発スタートアップ：GITEX Future Stars

GITEX の一部となるスタートアップの専門見本市 GITEX Future Stars には、45 か国から 800 社以上の企業・団体が参加した。各々のスタートアップは各社が得意とする分野別、または国別に分かれて個別ブースを構えていた（写真⑨）。

国別では、日本からはジェトロが設営したジャパンパビリオン（J-Startup パビリオン）の 18 社を含む計 19 社が参加した。最も多いのは UAE の 141 社で、サウジアラビア 62 社、インド 56 社と続いた。中東諸国を中心に、南アジアや欧米諸国からの出展も目立った。韓国からも 34 社が出展していた。各国の支援機関が取りまとめたナショナル・パビリオンは日本のほかにレバノンやバーレーンなどがあり、UAE やサウジアラビアは複数の支援団体が個別に出展し、自身の支援内容や支援企業の紹介をしていた（写真⑩）。

会場内には常に音楽がかかり、人工知能を搭載して会話するロボットや、音楽とテックを組み合わせたイベント開催場「MUTEK」などの存在で雰囲気盛り上げていた。その他、投資家が集まるインベスターズ・ラウンジ、メンターによる指導を受けられるセミナー会場、ピッチ・コンテスト会場（写真⑪）なども用意されていた。

会場の視察を通じて、想像以上に中東諸国のスタートアップの層が厚いことが分かった。前述の各社が分かれた得意分野としても、①宇宙技術、②環境・社会、③教育、④医療、⑤クリエイティブ・エコノミー、⑥VR 技術、⑦フィンテック・EC、⑧モビリティ、⑨スマートシティ・IoT、⑩観光、⑪女性向け技術、⑫ソフトウェア、⑬AI、⑭ブロックチェーンなど、15 ほどにわたる多種多様な分野が掲げられていた。

UAE の周辺国、特にレバノンのスタートアップの実力が高いこともよく認識できた。レバノン企業は、ジャパンパビリオン横の比較的小規模なブースに 16 社参加していたが、この中からピッチ・コンテストで 3 社も入賞という快挙を成し遂げていた（写真⑫）。レバノンは 2013 年に中央銀行が知識経済発展のための投資促進策「Circular331」を打ち出すなど、スタートアップ育成については中東でも先進国である。

⑨分野別に出展するスタートアップ



⑩レバノンのナショナル・パビリオン



⑪盛り上がるピッチ・コンテスト会場



⑫優勝したレバノン企業「Spike」



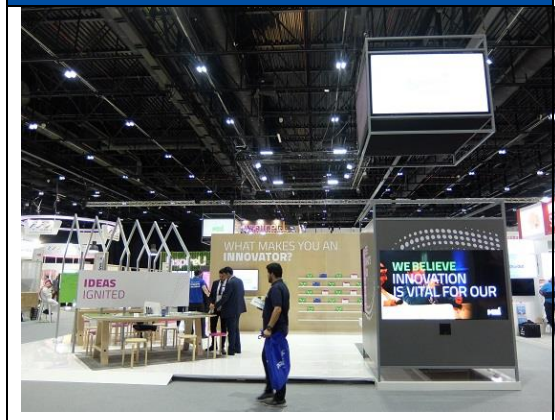
UAE やサウジアラビアからは、スタートアップ支援機関の出展も目立った。UAE はスタートアップ支援ツールを持つ Dubai Chamber や、IT に特化したフリーゾーン「シリコン・オアシス」にコ・ワーキング・スペースを設ける Dtec、さらに宇宙技術開発を行う Mohammed Bin Rashid Space Center (MBRSC) など出展 (写真⑬)。サウジからは、政府系インキュベーションの Badir Program、政府系 VC の Riyadh Valley Co. (RVC) や、ムハンマド・ビン・サルマン皇太子が保有する Misk 財団の子会社としてテック系企業を支援する「Misk Innovation」などの出展があった (写真⑭)。

これら外国機関の支援ツールには、海外のスタートアップでも利用可能なものがあるため、現地進出にあたっては参考にされたい。

⑬宇宙技術開発を行う MBRSC



⑭サウジの Misk Innovation



日本企業の出展成果としては、ピッチ・コンテストのファイナリストとして2社 (Unipos、Doreming) が進出。約 500 社の応募の中で、ファイナルまで残ったのは約 5% (24 社) という快挙だった。また、商談成果についてヒアリングしたところ、多くの企業から「継続して検討したい商談が多数寄せられた」との回答があった。

印象的だったのは、UAE や中東の企業だけではなく、インドやジョージアなど周辺国からの参加者からの商談も多かったことだ。特にインド企業とは、継続して案件を検討したいと回答した日本企業が多かった。この点は、周辺国の一大ハブとしてのドバイの効果が現れたと言えるだろう。

GITEX 全体を総括すると、非常に活気があり、日本で想像する以上の盛り上がりを見せていることから、中東でのイノベーションへの期待の高まりを感じ取り、多数の関係者と直接触れ合う機会を得るためには、またとない機会だといえる。今後も日本からテック系企業が積極的に GITEX という機会を活用し、中東進出を果たすことを期待したい。

レポートをご覧いただいた後、アンケート（所要時間：約1分）にご協力ください。

<https://www.jetro.go.jp/form5/pub/ora2/20180053>

中東地域におけるスタートアップ動向調査

2019年3月

作成者：日本貿易振興機構（ジェトロ）

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL:03-3582-5180（海外調査部中東アフリカ課）

<http://www.jetro.go.jp>

禁無断転載