



# 東南アジアにおける イノベーション創造活動 に関する調査

イノベーションの地  
となる東南アジア

日系企業にとっての東南アジアのイノベーション創造活動環境の現状評価に関する調査  
—調査報告書—

JETRO

# 目次

## 序章 本レポートのグランドデザイン

## 第1章 東南アジアにおけるイノベーションエコシステムの実態

1. イノベーション視点での東南アジアの魅力
2. イノベーション視点での東南アジアの地域特性
3. イノベーション視点での東南アジアの成熟度

## 第2章 東南アジアにおける日本企業のイノベーション活動の実態

1. 数値で見る日本企業の活動実態
2. 日本企業のエコシステム活用の先進事例と課題

## 第3章 日本企業のイノベーション活動を加速する行動集

1. “行動”に焦点を当てる重要性
2. 優れた実践者が共通してとっている行動とは
3. 成果を出すための行動のヒント
4. イノベーションの課題を乗り越えるヒント

# エグゼクティブサマリ

- 近年、東南アジアは生産拠点としてだけでなく、成長する消費市場、そして「イノベーションのための戦略拠点」へと、位置づけ・重要性が急速に変化している。
- 東南アジアは各国・各地域によって歴史的な成り立ち、人口、経済、民族構成、言語、宗教等が大きく異なり、それぞれの国に固有のスタートアップエコシステムが存在する複雑多様な地域である。
- 東南アジアは社会インフラが未整備であるが故に、基礎的な消費ニーズを捉えて市場の獲得を目指す「市場ドリブン」なスタートアップが多く輩出される点に特徴があり、B2C、或いはB2B2Cのスタートアップが多く生まれている。
- 東南アジアでは、インドネシアを除き各国の市場規模は小さいため、企業価値を高めてユニコーンになるためには、複数国で早く市場シェアを獲得することが、スタートアップの経営戦略上最重要の目標となる。よって、大企業との共創も、このプライオリティに合致するかが成功を左右する。
- 東南アジアのイノベーションエコシステムは、成熟度が高まってきている。資本へのアクセスという観点では、シード・アーリー期については、地場VCによる調達環境が整ってきている一方、グロース以降の大型の資金調達についても、海外の大手VC/PEや外資系事業会社等が補完している。人材の観点でも、「ウミガメ人材」「ビッグテック卒業生」らの起業増により、人材の質が大きく向上している。
- 日本企業のイノベーション活動に関するアンケート（回答数:145社）結果からは、直近6~7年の間に急速に東南アジアでイノベーション活動を開始する日本企業が増えたことがわかった。
- 同アンケートでは、約9割の企業が現地に拠点を置いてイノベーション活動を行っていると回答した一方、イノベーション担当者の「大多数が兼任」と回答した企業が全体の約7割を占め、イノベーション創造活動に対する人的リソースの配分は限定的であるとみられる。
- また、東南アジアのスタートアップへの先行投資・戦略投資・コラボレーションの各件数に関しては、過去3年間で0件と回答した企業が約6割~8割となっており、まだ多くの企業がイノベーション創出の成果は出せておらず、試行錯誤を行っている段階とみられる。
- 一方で、成果を出している企業も約2割~4割程度あり、こうした企業の共通点を分析すると、①専任人材の割合が高い、②より多くの現地担当者を配置している、③現地への権限委譲が一定程度されている、④活動継続年数が長い、といった特徴が明らかになった。
- 東南アジアのスタートアップ企業との連携の内容については、①双方の顧客連携による東南アジアの市場開拓、②東南アジアにおける共同技術・サービス開発、③東南アジア現地で生まれたサービスの日本逆輸入（リバースイノベーション）、の大きく3つのパターンに整理される。
- 東南アジアにおいてイノベーション創出で成果を挙げている方々へのインタビューを基に、各個人の暗黙知をパターン・ランゲージの手法を用いて体系化・言語化し、12のカテゴリ・24の行動のパターンから成る「アジア、イノベーション創造実践のためのヒント12+24」として提示した。

序章

# 本レポートのグランドデザイン





Japan.

## 日本のイノベーションには構造的な課題がある

### 本レポートの背景

今、あらゆる企業が直面している本質的な経営課題の一つは「イノベーション」である。多くの企業が現業（既存のビジネスモデル・市場）による成長に限界を感じており、イノベーションによる持続的な成長を如何に創り出すかについて、経営として本腰を入れて取り組んでいる。特に、直近では、先進的な企業の経営者を中心として、世界中の多様なステークホルダーとの共創（コ・クリエーション）を加速するためにグローバルのイノベーションエコシステムの戦略的活用を前提とする、地球規模での共創型イノベーションへの重要性の認識が高まっている。

こうした中、イノベーションの先進地域とも言われるシリコンバレーのみならず、新たな市場・顧客を押さえるビジネスモデルを一体として獲得することができる、という視点で、イノベーションの新興地域としての東南アジアに注目が集まっている。イノベーションの戦略拠点を設置する企業の数が年々増加し、共創型イノベーションの成果も生まれはじめている。

一方で、異国の地での共創型イノベーションには多様なチャレンジが存在し、成果を上げている企業・事例は未だごく一部に限られている。そし

て、多様なチャレンジを乗り越えるためのナレッジも、各企業や各個人のレベルに留まっており、日本企業全体としての推進力に繋がっていない。

現地の日本企業のイノベーションの実践者・支援者からも、多くの日本人が同じような悩みに直面しながら、駐在員が数年で日本へ帰国して新しい担当者が現地にやってくることを繰り返しているという実態に対して、強い問題意識の声が上がっている。

こうした日本企業の実態の根本には、一つ一つの企業の個別の課題のみならず、全体としての日本の構造的な課題がある。日本企業がこうした構造的課題を克服し、東南アジアにおいて多様な主体との間でイノベーションを共創していくためには、東南アジアにおけるイノベーションの暗黙知を体系化して言語化することが重要ではないか。

こうした認識の下、本レポートでは、東南アジアにおけるイノベーションのエコシステムと日本企業の取組の実態を調査・分析するとともに、当地域での共創型イノベーションに関わるイノベーター・アクセラレーター・コクリエーター等の多様な関係者の暗黙知を体系化・言語化した。特に、「結果を出すための思考のみならず行動」「どう考えるかのみならずどう行動するか」とのコンセプトで、結果を出す人材の行動に関するナレッジに着目している。



Singapore.

## 「イノベーション」とは

「イノベーション」「オープン・イノベーション」といった用語は多義的であり、これまでも以下のような定義が提唱されてきた。

「経済活動の中で生産手段や資源、労働力などをそれまでとは異なる仕方で新結合すること」  
“The theory of economic development”  
“Joseph Schumpeter (1934)”

「『破壊的技術』または『破壊的イノベーション』とは、新しい顧客層の心を掴む新しいサービスの導入を通じて新規市場を創造すること」  
“The Innovator’s Dilemma” Clayton M. Christensen (1995)

「組織の改革を促進するために、意図的に外部のアイデアや資源を取り入れることで、新たな価値を創造すること」  
“OPEN INNOVATION”  
Henry W. Chesbrough (2003)

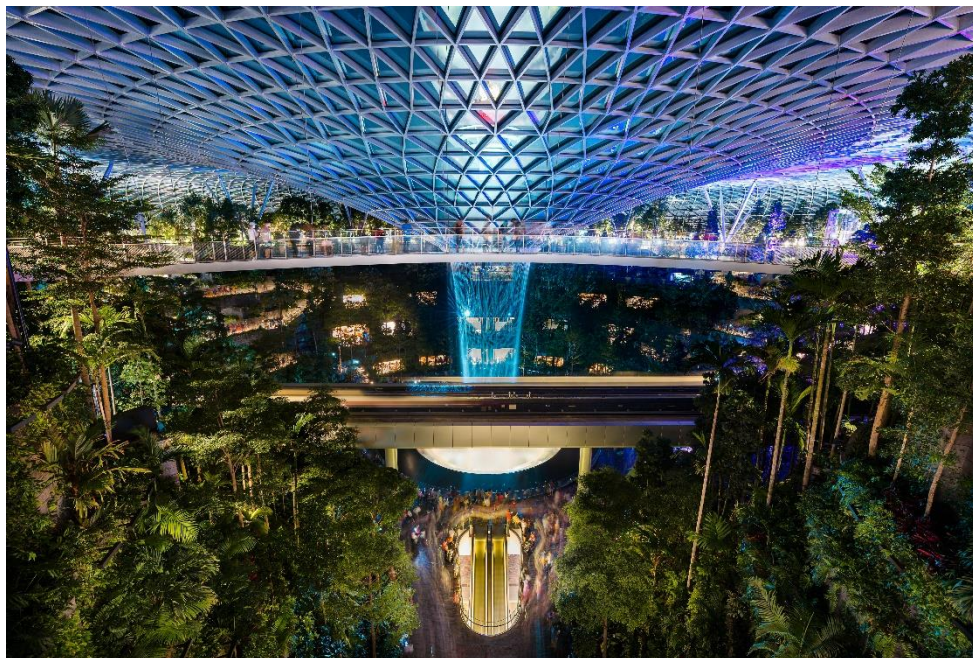
このような定義も念頭に置きながら、本レポートにおける「イノベーション」とは、新たな製品、新たなビジネスモデルの開発だけでなく、既存の

製品・ビジネスモデルによる新たな市場の開拓や、既存市場における競争構造を変革するような取組も含む、新たな事業活動全般を包含する概念として扱うこととする。

## 本レポートにおける「東南アジア」

本レポートにおける「東南アジア」とは、ASEAN 諸国を中心にその周辺国を含む広域の地理的範囲を指すものとする。

本レポートでは、東南アジアの中でも特にイノベーション創出が活発な地域として、シンガポール、インドネシア、ベトナム、フィリピン、マレーシア、タイに焦点を当てて、調査・分析を行っている。



Singapore.

# イノベーションで結果を出す為のハンドブックに

## 本レポートの目的

本レポートの目的は、イノベーションで結果を出す日本企業を1社でも多くすることである。先人達のイノベーションの失敗・成功の暗黙知にアクセスできるようにし、イノベーションの失敗確率を減らし、成功確率を増やすことである。具体的には、下記の3つの目的に集約される。

### 1. 東南アジアのイノベーションエコシステムの把握 <第1章>

まず、東南アジアは、多様な国家・文化の集合体であるという背景を踏まえ、東南アジアのイノベーションエコシステムの実態を理解することが重要である。

本レポートでは東南アジア各地でイノベーション創出に取り組む専門家の知見を集約することで、シリコンバレーやイスラエル等の他のイノベーション創出地域との比較も念頭に、本地域のイノベーションエコシステムの実態を把握した。

### 2. 日本企業によるイノベーション創出活動の実態の可視化 <第2章>

次に、東南アジアにてイノベーションを実践する日本企業の実態について可視化している。シリコンバレーとは異なり、東南アジアは、未だイノベーション創出地域として多くの企業に認識されておらず、基本的なデータも未整備であり、メディアによる事例紹介も限定的であるため、実態把握が困難である。

そこで日本企業の具体的な取組み状況に係るファクトを収集し、共創型イノベーションに取り組む現地エキスパートやコーポレートイノベーターの視点と融合することにより、本地域での日本企業によるイノベーション創出活動の実態を明らかにすることを目指した。

### 3. 結果を出すイノベーションの行動の言語化 <第3章>

最後に、イノベーションで結果を出す為の行動について、コーポレートイノベーターの暗黙知を言語化・体系化した。イノベーションについて語られる際、概して、企業が行った業態変革の結果など、イノベーション活動の結果に焦点があたる傾向があり、イノベーションの結果を出すための行動に焦点が当たっていない。このため、結果を出すために自分は真に何を行動すべきなのか、が見えてこない。そこで、シンガポールを含む東南アジアのイノベーションの実践者の暗黙知を丁寧なインタビューを通じて収集し、他の日本企業で同様にイノベーションに挑戦する方々に対してイノベーションで結果を出す行動を「パターンランゲージ」として共有し、個々人及び組織全体の行動変革を支援することを目指している。

## 本レポートの主な対象者・活用価値

本レポートは、東南アジア現地で活動する実践者及び本社からその活動をサポートする方々双方に対して、さらなるイノベーション加速化に向けたアクションを構想する機会を提供する。

### **対象者1：東南アジアでイノベーション活動（事業開発、投資活動を含む）に従事する実践者の方々**

第一の対象者として、東南アジアにおいて新規事業開発やスタートアップ投資に関わることになったものの、思う様に成果創出につながらずブレークスルーを起こしたいと感じておられる方々を想定している。イノベーション活動は、千三つ（1000 ある中で本当にモノになるのは3つ程度）とも言われており、自分の活動を見直そうにも中々明確な切り口が発見しにくいと感じられている方々は少なくない。

本レポートは、そのような方々に対して、自分の置かれた環境を客観的に認識し、成果創出に向けて個々人の活動・行動を変えていくきっかけを提供することを企図している。

### **対象者2：本社から東南アジアにおけるイノベーション活動（事業開発、投資活動を含む）をサポートする方々**

第二に、本社から東南アジアでのイノベーション活動をサポートする立場にある方々も読者として想定している。多くの場合、これらの方々は、東南アジア現地で活動するメンバーの活動に対して、承認を行う、或いは組織的な巻き込みを行う等の形でイノベーション活動に関わっている中で、現地で何に困っているのか、何をすればさらに加速化するのが掴みづらいという課題感を抱えている。

本レポートは、本社からサポートされる方々に対して、現地の当事者が直面する課題や成果に繋がる行動についての理解を提供し、本社側からの関与の在り方を刷新する支援となることを企図している。



## 調査対象国・方法

### 1. 対象国

本調査は、東南アジアのイノベーションエコシステムを捉えていく上で、特に重要なシンガポール、インドネシアにフォーカスを当てながら、ベトナム、タイ等についても調査のスコープに含め、分析を実施した。

### 2. 調査方法

#### (1) アンケート調査

日本企業を対象に、東南アジアにおけるイノベーション活動の実態に関するアンケートを実施し、東南アジアにおけるイノベーション活動の実態について、リソースの配置状況（現地法人の有無、担当者の人数、兼務状況等）や現地法人の裁量性等の観点から定量的に分析した。

#### (2) 文献調査

東南アジアのイノベーションエコシステムの直近の動向や日本企業のイノベーション活動に関する政府、公的機関、民間団体等の公表情報や各種レポートを参照した。

#### (3) ヒアリング調査

東南アジアのイノベーションエコシステムの地域特性や成熟度、日本企業のイノベーション活動の課題の把握やノウハウの抽出を目的として、30名を超える様々な立場のエキスパート・実務者等（東南アジアで活動するVC、アクセラレータ、シンクタンク、スタートアップ、事業会社在籍者等）に対してヒアリングを実施した。ヒアリングで得られたコメントについては、本レポートの関連箇所を参照している。

## ヒアリング調査対象者・ヒアリング項目

- エキスパート（VC関係者、シンクタンク、アクセラレータ、専門家等）に対しては、東南アジアのイノベーション・エコシステムの地域特性や成熟度を中心に聞き取り
- 事業会社等における実務者に対しては、日本企業が東南アジアで直面するイノベーション活動における課題やイノベーション成果創出のために実践している具体的な行動を中心に聞き取り

#### (4) ワークショップによるフィードバック取得

本レポートの利用想定者やエキスパートに対し、レポートのドラフト段階でワークショップ等を通じて共有し、実務での活用可能性を多様な視点で検証した。その結果得られたフィードバックについても本レポートの構成・内容に反映させた。

## 第1章

# 東南アジアにおけるイノベーションエコシステムの実態

第1章では、昨今の東南アジアにおけるイノベーションエコシステムの動向・変化を紹介し、日本企業のイノベーション創出活動にとっての東南アジアの重要性を概観する。



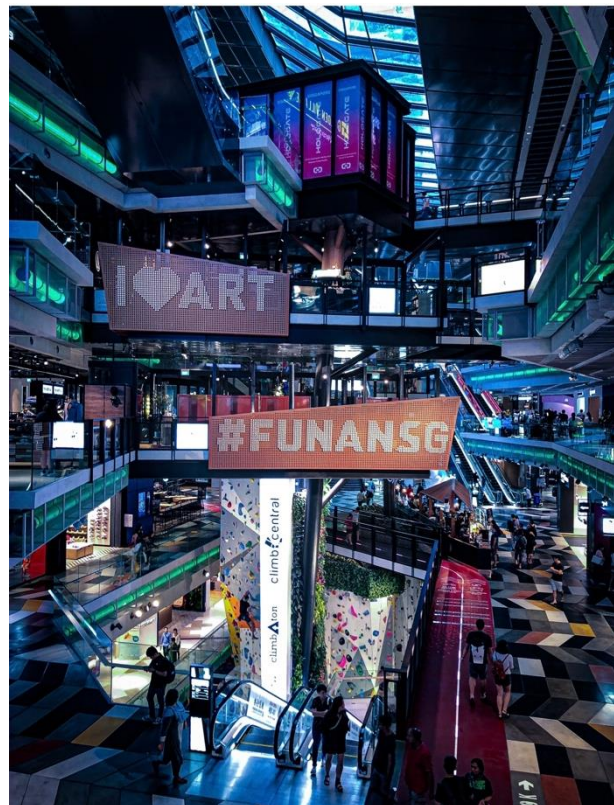
*Singapore.*

# 1. イノベーション視点での東南アジアの魅力

従来より、日本企業は米国シリコンバレーをイノベーションの中心地として位置づけ、最先端の技術やコンセプトの獲得等を目的として駐在員を派遣したり、CVC等の関連組織を設立したりしてきている。こうした取組は、優れた技術・コンセプトを日本に輸入し、国内事業に融合させる、或いは自社のデジタル化に活用する観点が中心であると考えられる。

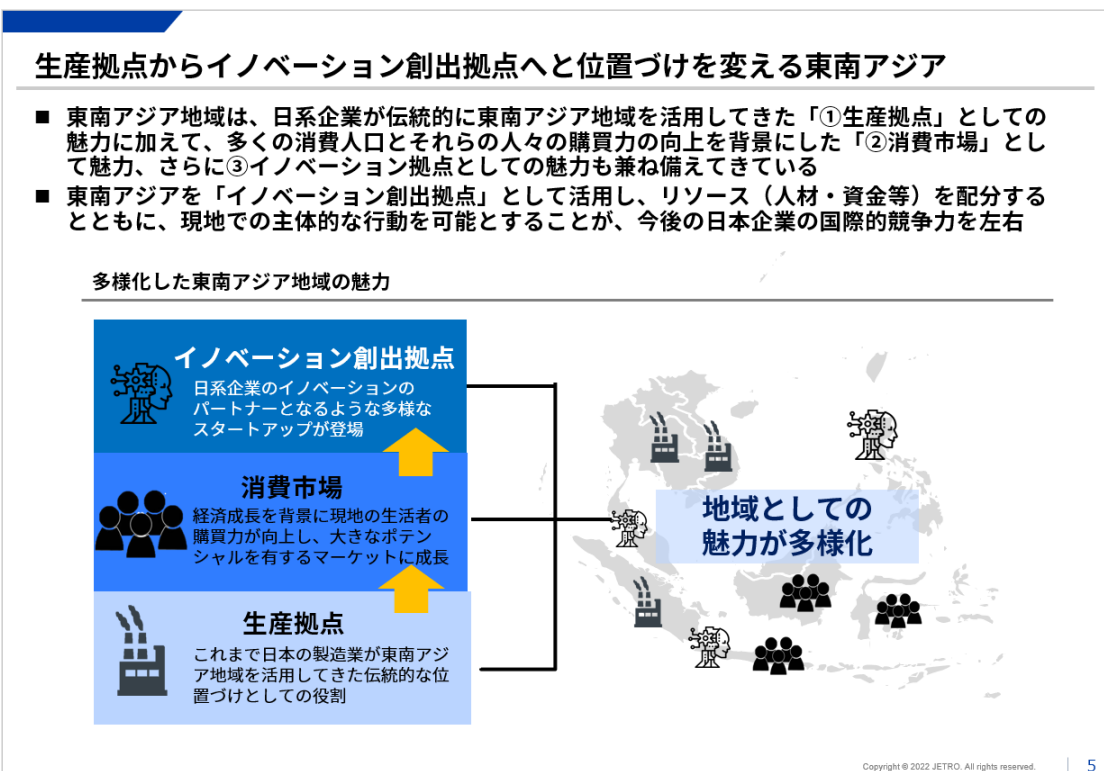
その一方、製造業をはじめ多くの日本企業にとって、近年に至るまで東南アジアは生産拠点として位置づけられてきたと考えられる。しかし、他国の企業・投資家は発展・成長する東南アジアをイノベーションの視点で捉えるようになってきている。(図表 1-1-1)

近年、東南アジアは中間層の増大等の市場の成長期を迎える一方で、多様な未解決な課題を抱えている(図表 1-1-2)。こうした課題を解決し、急成長する市場を取り込むため、多くの起業家がスタートアップを立ち上げている。



Singapore.

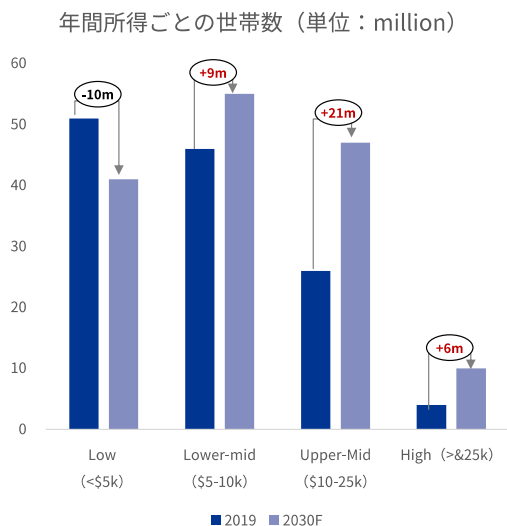
図表 1-1-1  
生産拠点からイノベーション創出拠点へ位置づけを変える東南アジア



## 東南アジアの基礎理解 - 東南アジアの消費市場のポテンシャル-

- 今後、東南アジア全体として、中間層以上に分類される世帯が大きく増加
- 各国の平均国民所得を見ると、シンガポール以外のASEAN諸国は、シンガポール・米国などと差があり、大きな伸びしろを期待することができる

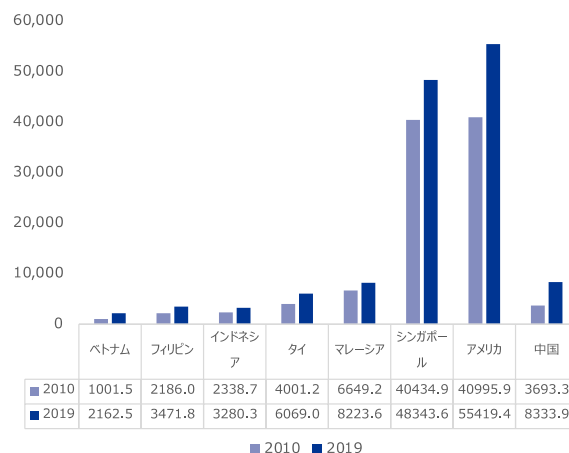
ASEANの所得別世帯数の変化予測（2030年は予測値）



出所: World Economic Forum のデータを基に作成

ASEAN+米中の平均国民所得の推移・比較

東南アジア各国とアメリカ・中国における平均国民所得の推移 (単位: USD)



Copyright © 2022 JETRO. All rights reserved.

出所: World Bank のデータ“Adjusted national income per capita”を基に作成

そこで、本レポートでは、地域・社会・経済圏における課題を、5年や10年といった比較的短期間で解決し、飛躍的に事業を成長させることを目指すスタートアップを、東南アジアにおけるイノベーション創出の重要な担い手として焦点を当てることとした。

各国政府もこうしたスタートアップによる課題解決を歓迎・支援し、国としての発展にイノベーションの活用を企図している。

例えば、インドネシア政府は、インドネシアが“The Digital Energy of Asia”となっていくべく、スタートアップ立ち上げを通じた課題解決を目指す人々にコーチングを提供するプログラム“1000 Digital Startup National Movement”を2016年に開始し、これまでに4万人以上が受講している。タイ政府も、“SPARK”と呼ばれるテクノロジー系の起業家のスキル向上支援や投資家とのマッチング・海外支援を行う取り組みを行っている。

これに加え、従来から東南アジアの経済成長を主導してきた現地の財閥企業、現地および欧米勢の投資家、中国の巨大テック企業等が、意欲的に資本・アセットを提供し、スタートアップとの協業を創出してきたことで、東南アジアはエコシステムとして急速に独自の発展を遂げてきている。

“

ここ最近、これまではいなかったような、100ミリオン以上の投資を行う欧米の著名なファンドが東南アジアに入ってきて30ミリオンぐらいの投資を行うという活動をしている。東南アジアのイノベーションエコシステムの成熟度が高まってきたといえるかもしれない。



—東南アジアコンサルタント

”

こうした動向が更なる投資家の支援・呼び込みに繋がり、一層のスタートアップの増加、イノベーション創出につながる、という好循環が始まりつつある。具体的には、過去 10 年間のうちに、ASEAN を拠点にアクティブに投資活動を行う VC の数は、2010 年の 115 社から 3.4 倍増加し、2020 年には 393 社に増加している<sup>4</sup>。これに連動して、2012 年以降、東南アジアのスタートアップに対する投資額が急増しており、2021 年にはアジア大洋州地域での VC による投資額は過去最高の 1,520 億ドル以上となることが見込められている。(2021 年の日本国内でのスタートアップへの投資額 (約 7,800 億円<sup>5</sup>) の約 20 倍)

“

ここ数年の間で、Sequoia、LightSpeed、Accel ら欧米の著名な VC が東南アジアに入ってきて活動しており、グローバルから見たときの東南アジアへの着目は飛躍的に高まってきている。



—東南アジアベンチャー投資家

”

“

あるベトナム VC のパートナーと先日話していたところ、直近の一か月だけで、ゲーミング関係の新しいスタートアップと 50 社以上面談したと言っていた。アメリカや欧州で出てきたようなコンセプトから刺激を受け、自分達でもできるのではないかということでスタートアップを立上げる動きが活発に出てきている。



—東南アジアコンサルタント

”

“

中国の影響による地域特性もあり、Alibaba、Tencent、Baidu が東南アジアに出てきているが、Alibaba が東南アジア版 Amazon の「Lazada」を買収したり、中国で成功しているものを東南アジア向けに模倣したりして成功している。例えば、中国最大級オンライン通販サイト Taobao とシームレスに接続するなど、イノベーションにおける中国の役割は大きい。



—東南アジアコンサルタント

”

このように、今や東南アジアは従来からの生産拠点としての役割だけでなく、イノベーションのための戦略拠点としても位置付けられており、この地域にリソース配分を行っていくことが、今後の日本企業の国際的競争力にとって重要なポイントとなると考えられる。

そこで、第 1 章では、こうした東南アジアにおける起業家・投資家・政府によるイノベーション創出の状況を概説するとともに、シリコンバレー等の他の先進的なイノベーション中心地とは異なる東南アジア固有の特徴や、エコシステムとして発展途上である側面についても解説する。

<sup>4</sup> The Business Times, “ASEAN Startups shine with Asia-Pacific VC deals set to surpass US\$152b record”, 2020.

<sup>5</sup> INITIAL, 「2021 年 Japan Startup Finance ～国内スタートアップ資金調達動向決定版～」.

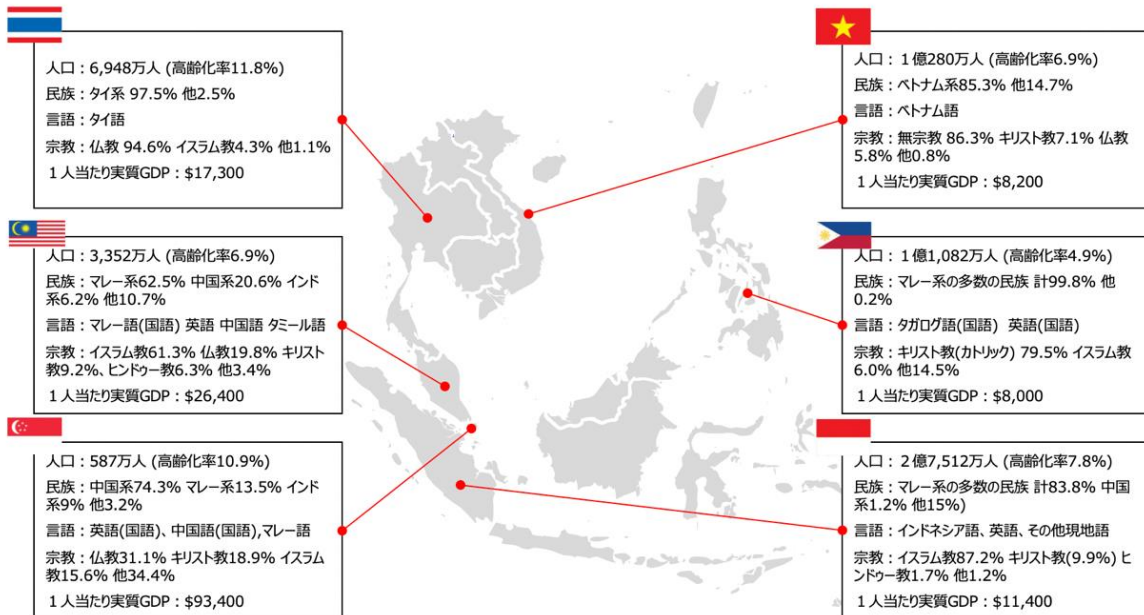
## 2. イノベーション視点での東南アジアの地域特性

まず、「東南アジア」という地域全体をアメリカ、欧州、中国、インドといった他の主要国・イノベーションセンターと比較すると、東南アジアは人口・GDPの急速な成長を背景に、消費市場の発展に伴う今後のイノベーションエコシステムの成長が期待できる地域としてみる事ができる。(図1-2-1) その一方で、依然として多くの社会課題が存在し、そうした社会課題の解決を目指すイノベーションの試みが多くみられる、という特徴がある。

そのうえで、「東南アジア」は各国・各地域によって歴史的な成り立ち、人口、民族構成、言語、宗教、文化、法律等が大きく異なっている(図1-2-1)。このことから、スタートアップエコシステムも国毎・地域毎に特徴が異なっており、各国・各地域のスタートアップのエコシステムは、社会・経済状況の写し鏡であるともいえる。

また、こうした背景から、例えば、単一の事業・プロダクトを東南アジア全体に一律に展開することや単一の組織で各市場にアプローチすることが難しい場合がある、といった特徴がある。

図表 1-2-1  
東南アジア主要国の概要



出所：CIA THE WORLD FACTBOOK “Country Summaries”を基に作成

“ 東南アジアは各国分散しているの  
 それぞれの国にエコシステムがある。  
 このような地域はあまりないのでは  
 ないか。インドはアメリカの影響を  
 受けており、こういうセクターで  
 こういう投資をしたいという比較  
 的のわかりやすいトレンドがある。  
 東南アジアはそこまでの明確な  
 トレンドがない。年によっても大  
 きく変わり、分散度合いがある。  
 中心的に張っておけばいいとい  
 うセクターが少ない印象がある。  
 —東南アジアベンチャー投資家

“ 東南アジアは、それぞれの国の成  
 り立ち・文化・宗教・言語が違  
 う。ここはインドと違うところだ。  
 他国展開という点では、インド  
 の州間での展開と東南アジアの  
 国間の展開では、後者の方が  
 難易度は高いのかと思う。非常  
 にポテンシャルはあるが、攻略  
 の難易度は高い。  
 —東南アジアベンチャー投資家 ”

図表 1-2-2  
 東南アジアイノベーションエコシステムの特徴

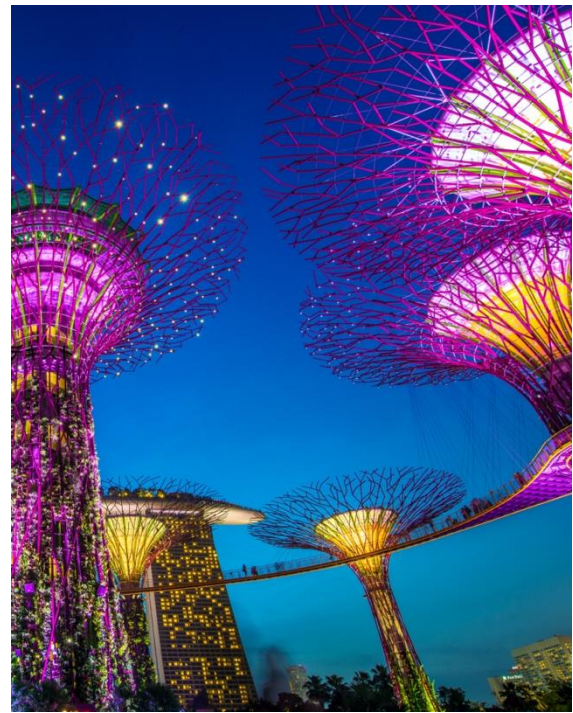
東南アジアイノベーションエコシステムの特徴					
	東南アジア	インド	中国	欧州(EU+UK)	アメリカ
GDP (2020)・GDP成長率*	USD 3兆 2.9%	USD 2.6兆 2.9%	USD 14.7兆 5.5%	USD 18.1兆 1.7%	USD 21兆 2.2%
人口(2020)・人口成長率*	6億6千万人 0.8%	13億8千万人 0.8%	14億1千万人 0.3%	5億1千万人 0.2%	3億3千万人 0.4%
年齢の中央値	30.2歳	28.7歳	38.4歳	43.9歳	38.5歳
スタートアップ資金調達総額 (2021)	USD 257億	USD 376億	USD 785億	USD 1160億	USD 3110億
ユニコーン数 (2021)	25	65	173	96	562
ユニコーン合計時価総額 (2021)	USD 587億	USD 1,923億	USD 6,766億	USD 2,854億	USD 1.9兆
特徴	・社会課題ドリブン ・巨大市場×実験	・スタートアップ大国 ・デジタル人材輩出	・スマートシティ ・ハードウェア	・サステナビリティ ・リビングラボ	・世界最先端コン セプト・テク ノロジードリブン

出所：World Bank (GDP 成長率・人口), The World Factbook (年齢の中央値), Crunchbase (スタートアップ資金調達総額), CB Insights (ユニコーン数・ユニコーン時価総額) を基に作成

Copyright © 2022 JETRO. All rights reserved. | 8

## 2.1 イノベーションエコシステムの国別特性

本パートでは、地理的条件や社会・経済状況、足下でのトレンド等の一定程度の共通項を基に、東南アジア各国の中から特に「シンガポール」「インドネシア・ベトナム・フィリピン」「マレーシア・タイ」の3つのグループを抽出し、それぞれの特徴を分析・検討していく。  
(図 1-2-3)



Singapore.

図表 1-2-3  
エコシステムの特徴 3つのグループ

エコシステムの特徴 3つのグループ	
<p>■ 地理的条件や社会・経済状況、足下でのトレンド等の一定程度の共通項を基に、東南アジア各国は、3つのグループに分けることができる</p>	
グループ分け	特徴
<p><b>“イノベーションのローンチパッド”</b></p> <p>シンガポール</p> 	<p>■イノベーション・ハブとしての高い魅力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・世界中のテクノロジー、製品・サービス、スタートアップ等を実績が無い段階から受け入れ</li> <li>・シンガポールでの社会実験・社会実装の実績をショーケース化し、周辺国への展開を企図</li> </ul> <p>■手厚い政策支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業誘致、人材育成等多様な政策的支援を行い、技術・資本・人材が集積</li> <li>・多国籍企業の地域統括拠点も多く設置され、成長と投資の好循環が継続</li> </ul>
<p><b>“コンシューマードリブンイノベーション”</b></p> <p>インドネシア・ベトナム・フィリピン</p> 	<p>■人口増加を背景とした消費者市場拡大への期待</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・消費意欲旺盛な若年層人口が多く、今後の中間層の増加・消費者市場の拡大が期待される</li> </ul> <p>■社会・経済インフラ整備は依然として課題</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・①金融、②交通・物流、③医療、等を中心に依然として多くの社会課題が山積</li> </ul> <p>■高いインターネット利用率を背景としたリープフロッグ現象の出現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタルネイティブな若年層人口が豊富でインターネットとSNSの活用度が先進国に近い水準に</li> </ul> <p>■スタートアップエコシステムの成熟度の観点では、インドネシアが頭一つ抜けた存在に</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場規模、投資の流入、ユニコーンの輩出数等の指標では、インドネシアが一歩リードする形に</li> </ul>
<p><b>“二面性のあるイノベーション中進国”</b></p> <p>マレーシア・タイ</p> 	<p>■大都市の高水準なインフラと国内産業の発展</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネス・生活インフラに関しては、両国とも大都市はシンガポール並み</li> <li>・生産拠点に加え営業拠点や統括拠点を置く外資系企業も少なくない</li> </ul> <p>■地方部を中心に依然として多くの社会課題が存在</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都市部が発展を遂げる一方で、地方部には他の東南アジア諸国と同様の社会課題が多く存在</li> </ul> <p>■成熟しつつある上位中間層</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上位中間層人口の比率が一定高く、特に都市部を中心に所得水準・消費意欲が高まる</li> </ul>



## グループ①シンガポール

### (1)イノベーションハブとしての高い魅力

シンガポールは、東南アジアの様々な社会課題、潜在的な市場・顧客の課題を解決するイノベーションハブとして機能している。自国において技術力のある人材を育て、そうした人材が興すスタートアップを支援すると共に、世界中のテクノロジー、製品・サービス、スタートアップ等を実績が無い段階から受け入れている。シンガポールでの社会実験・社会実装の実績をショーケース化し、東南アジア及びグローバルの課題解決に繋げることが企図されている。

“シンガポールはテーマを決めるのが上手。フィンテック、ディープテックもそうだが、多分イノベーションに関わるシンガポールにいる人たちは、どこに政府が力を入れているのが見える、言える、表現できる。金字塔とテーマ設定と、補助金の施策がすべて一貫させている。  
—東南アジアメディア関係者”

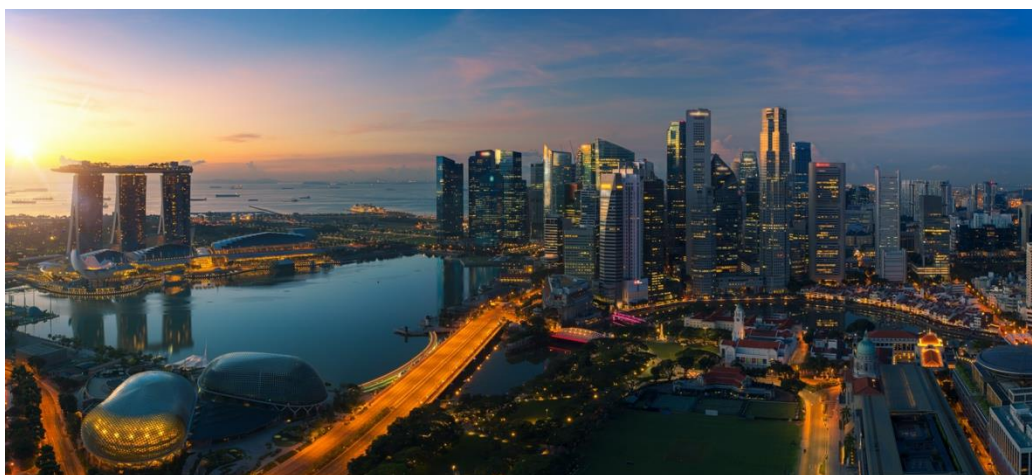
“シンガポールはテーマ設定が上手いなと思っている。中国も、シンガポールも、タイも一応テーマ設定はしている。ただやり切る力でいうと、お金が集まる、人が集まる、情報集まる等やり切れているのはシンガポールのうまいところだなと思っている。  
—東南アジアコンサルタント”

こうしたイノベーションハブとしての魅力は、KPMGによるテクノロジーイノベーションハブとしての都市ランキング（シリコンバレー・サンフランシスコ地域を除く）で2021年・2020年の連続で1位となる等、国際的にも高く評価されている<sup>6,7</sup>。

図表 1-2-4  
テクノロジーイノベーションのハブ地域ランキング(2021年)

1	シンガポール	
2	ロンドン(イギリス)	
3	テルアビブ(イスラエル)	
4	東京(日本)	
5	ニューヨーク(アメリカ)	

出所：KPMG “Technology Innovation Hubs” (2021)を基に作成



Singapore.

<sup>6</sup> KPMG, “Technology Innovation Hubs”, 2020.

<sup>7</sup> KPMG, “Technology Innovation Hubs”, 2021.

## (2)手厚い政策支援

こうしたイノベーションのハブ形成をシンガポール政府も様々な施策で支援してきている。シンガポールは、独立以来、外資系企業の誘致や STEM 人材育成に投資を行ってきた。また、金融や物流で地域のハブ機能を担うべく、積極的に政策や資金面で支援を行ってきた。これらにより、技術・資本・人材が集積し、多国籍企業の地域統括拠点も多く設置され、成長と投資の好循環が継続してきている。

“ シンガポールでは政府関連機関によって継続的にテーマに沿った新しい技術が生み出され、グローバル企業の RHQ (地域統括拠点) 機能や NUS (シンガポール国立大学) や NTU (南洋理工大学) 含め学術機関もあるので、人材・資本・ユーザーとしてのグローバル企業のつながりがきれいにデザインされている。  
—東南アジアベンチャー投資家”

また、2017 年 5 月にシンガポール首相府の下に Smart Nation and Digital Government Group (SNDGG) が設立され、Smart Nation 戦略として政府機関・公共サービスやヘルスケア、交通等の産業分野のデジタル化施策を推進している。

Smart Nation 戦略の下で様々なプロジェクトが実施されており (e.g. National AI Strategy、FinTech Sandbox、Networked Trade Platform、HealthHub、Autonomous Vehicles 等<sup>8)</sup>)、こうしたプロジェクトはスタートアップの育成・成長にも大きく寄与している。

例えば、Singapore-MIT Alliance for Research and Technology (SMART) とマサチューセッツ工科大学からスピノフして設立された自動運転車・ロボット向けソフトウェアを開発するスタートアップ nuTonomy 社は、Autonomous Vehicle プロジェクトの一環として、民間企業として初めて公共道路での実証実験が承認され、one-north 地区において 2016 年 4 月に実際に実験を行った<sup>9)</sup>。同年 5 月には US\$ 20M の資金調達を実施し (シリーズ A)、シンガポール政府系 VC EDBI の

他グローバルの投資家が出資、翌年の 2017 年 10 月には米 Delphi 社が US\$ 400M で買収している。

これらのデジタル戦略を下支えるべく、政府はディープテックの支援にも注力している。ディープテック専門の政府系ファンド SG Innovate や政府の研究機関 A\*STAR 等を通じた支援や、ディープテックプロジェクトに対する国家予算を活用した手厚い支援、知的財産保護の為の施策強化等、足元でも活発な動きがみられる。

2021 年の国家予算では、ディープテック領域における研究開発の促進の為、National Research Foundation の研究者支援プログラム NRF Fellowship への支援増額を通じ、500 のディープテック関連プロジェクトが支援すると表明がなされた。2022 年の国家予算でも、引き続きディープテックを含むデジタル化とイノベーションへの予算配分の強化 (\$200M の増額) が発表された他、ローカルの研究開発機関の研究能力の強化を通じて、5 つのキーセクター (Agri-tech, construction, food manufacturing, precision engineering and retail) について、2,000 件のイノベーションプロジェクトを行うことを可能にするとの発表があった。

知的財産関連では、2021 年 4 月に「Singapore IP Strategy (SIPS) 2030」が発表され<sup>10)</sup>、シンガポールの知的財産・無形資産のグローバルハブとしての立ち位置の一層の強化等が表明されている。

<sup>8</sup> Smart Nation and Digital Government Office (Singapore), “Our Strategic National Projects”.

<sup>9</sup> Smart Nation and Digital Government Office (Singapore), “Autonomous Vehicles”.

<sup>10</sup> Government of Singapore, “Charting Our Future with IP Over the Next Decade”.

## グループ②インドネシア・ベトナム・フィリピン

これら3カ国は、東南アジア域内でも比較的大きな人口を抱える一方、基本的な社会・経済インフラが相対的に未整備であるという共通点がある。詳しくは経産省・JETRO等の発行している他の調査報告書等<sup>11</sup>を参照されたいが、以下にその要点を纏める。

### (1)人口増加を背景とした消費者市場拡大への期待

まず、各国とも、消費意欲旺盛な若年層人口が多く、経済発展に伴い今後の中間層の増加、ひいては消費者市場の拡大が期待されている（図表 1-2-5）。

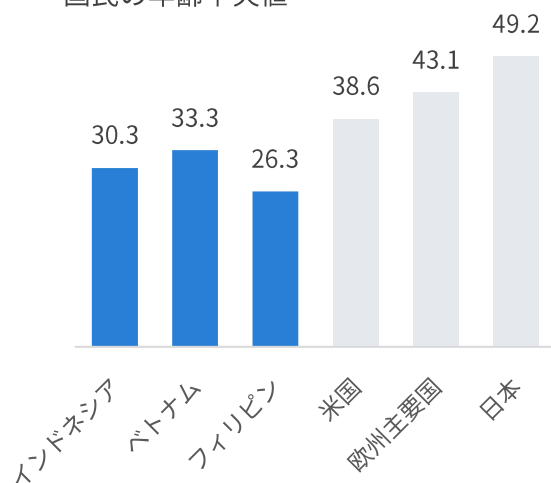
### (2)社会・経済インフラ整備は依然として課題

こうした人口増加を背景とした成長期待が高い一方、基本的な社会・経済インフラ整備等には依然として多くの課題がある。以下では、①金融、

②交通・物流、③医療、④中小企業の課題について概観する。

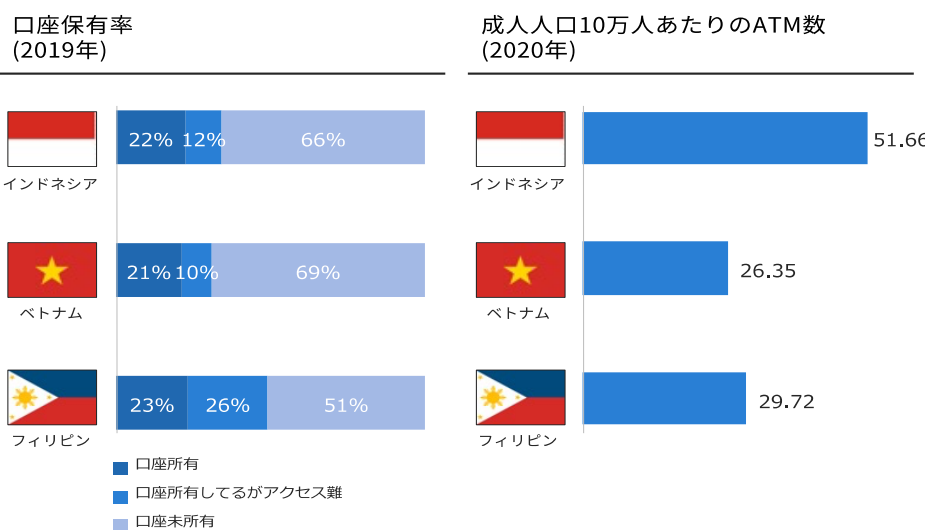
①金融に関しては、これらの国々は他国と比較して銀行口座保有率が低く、人口対比でのATM数も少ない（図表 1-2-6）。主な理由として、基本的なインフラが整備されていないために、金融機関が実店舗を建設するコストが過大となっている点や、口座開設に必要な本人確認システムや信頼可能な個人信用情報等が無い等といった点が挙げられる。公的機関又は民間機関による個人信用情報のカバー率は、インドネ

図表 1-2-5  
国民の年齢中央値



出所：Kepios, “Digital 2022:Global Overview Report”, 2022 を基に作成

図表 1-2-6  
インドネシア・ベトナム・フィリピンの金融インフラ状況



出所：日本総合研究所, 「東南アジアにおけるフィンテックの台頭とキャッシュレス化の動向」, 2019.  
Bain & Company, “e Conomy SEA 2019”, 2019.  
日本総合研究所, 「東南アジアで台頭するフィンテックと金融課題解決への期待」, 2018.

<sup>11</sup> 経済産業省, 「東南アジア等・インド地域を対象にしたアジアDX具体化に向けた実態調査」, 2021.

シアで4割程度、ベトナムでは2割、フィリピンでは1割程に留まっている（図 1-2-7）。

②交通・物流に関しては、人口対比での公共交通機関が未整備である一方、自動車の普及に対して道路整備が追い付いていないため、都市部では大規模な渋滞が慢性化している。また、インドネシア

（6,000の有人島）やフィリピン（2,000の有人島）は小さい島々の集合である為、地方部・諸島地域の物流コスト・配送時間が大きな課題となっている<sup>12</sup>。

③医療も同様に多くの課題を抱える。特にインドネシア、ベトナムの医師不足は他の東南アジアと比べ深刻と指摘されている。外国人医師を制度上認めていないことや、言語の壁等の制約によって、医師の絶対数が少ないことが背景にある。

加えて、インドネシアでは病院や医療従事者がジャカルタ等の大都市に集中しているため、農村部の医療アクセスや医療の質も課題となっている。公衆衛生としても、大都市以外で衛生的な水の入手が困難なため、下痢、胃腸炎、チフス、パラチフス、デング熱、マラリアなどの伝染病が蔓延しやすい環境となっている。

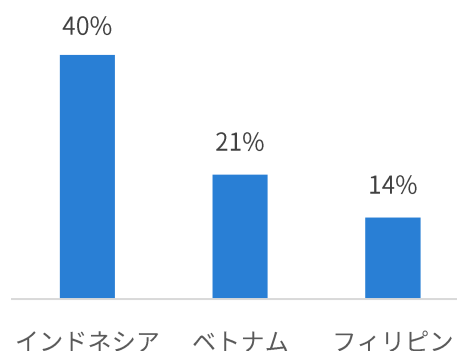
ベトナムにおいては、下位の病院の信用度が低く、患者が上位の病院に集中するために病院の混雑が深刻な問題となっている

④中小企業は雇用の受け皿としてこれらの国々の経済を支えている（図 1-2-8）。その一方で、殆どの中小零細企業は安い労働力に頼った経営を行ってきたため、デジタル化が殆ど進んでいない。

また、所謂「パパママショップ」に代表される非常に細分化された流通構造等を背景に、多くの事業・業務において非効率的な部分が残っており、こうした中小零細企業の生産性改善は課題であると同時に事業機会でもある。

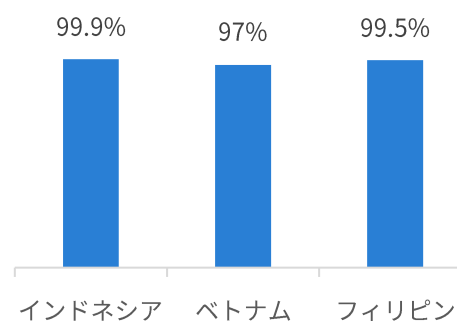
シンガポール大手銀行のUOB、アクセンチュア、dun & bradstreetがASEANの中小企業1,000社を対象に調査したASEAN SME Transformation Study 2020<sup>13</sup>では、Covid-19がこうした非デジタルの中小零細企業の目をデジタル化に向けさせるのに大きな役割を果たしたと指摘されている。同調査の一環で行われたアンケートでは、Covid-19によって目の前の収益が大きく棄損する中、調査対象企業が今後競争力を担保して行く為に採用すべき戦略としてトップに挙げられたのはデジタル化の推進による収益機会の獲得であった。

図表 1-2-7  
個人信用情報(民間機関)のカバー率  
(2020年)



出所：Statista, “Private credit bureau coverage in the Asia Pacific region in 2020, by country or region”, 2022

図表 1-2-8  
インドネシア・ベトナム・フィリピンの中小企業の割合 (2018年)



出所：Asian Development Bank, “Asia Small and Medium-sized Enterprise Monitor 2020”を基に作成

<sup>12</sup> 同上

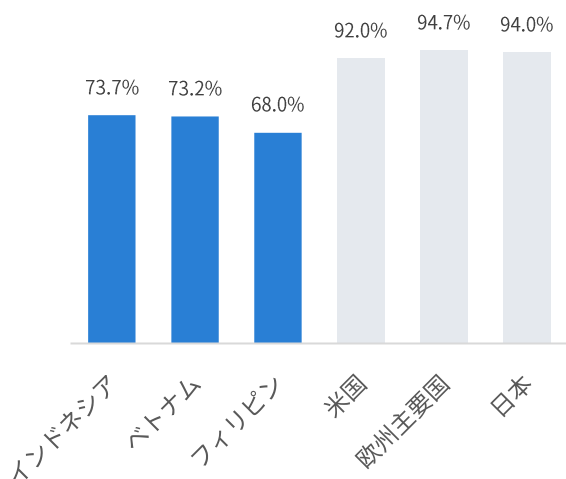
<sup>13</sup> UOB, “ASEAN SME Transformation Study 2020: 1,000 regional SMEs share how they are responding to COVID-19 and becoming future-ready”, 2020.

### (3)高いインターネット利用率を背景としたリープフロッグ現象の出現

インドネシア、フィリピン、ベトナムでは、上記をはじめとした多くの課題を抱える一方で、デジタルネイティブな若年層人口が豊富で、インターネットアクセスとソーシャルメディアの活用度が先進国に近い水準となっている。(図 1-2-9 及び図 1-2-10)

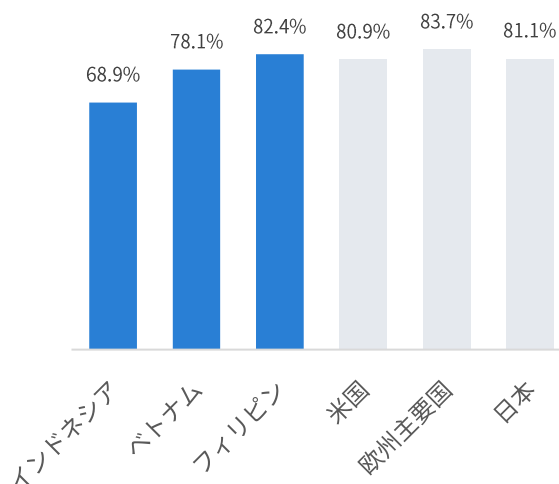
豊富な若年層人口の増加、基礎的社会インフラの欠如、高いインターネット利用率の3つを要因として、この3か国ではスタートアップの提供するサービスによって一足飛びに先進国並みの利便性が提供されるという所謂「リープフロッグ現象」が生じており、この機会を捉えたスタートアップが短期間で急速な成長を実現している。

図表 1-2-9  
インターネットアクセス率



出所：Kepios, “Digital 2022:Global Overview Report”, 2022 を基に作成

図表 1-2-10  
ソーシャルサービスアクセス率



出所：Kepios, “Digital 2022:Global Overview Report”, 2022 を基に作成

“ インドネシアはテクノロジードリブ  
なイノベーションというより、需要が  
高まっているミドル層の拡大とインタ  
ーネットの接続が急速に進んでいるこ  
とから、デジタルインクルージョンの  
スピードが東南アジア内1位の市場。  
また、人口を見ると、インドネシアは  
2億7,000万人と多く、イノベーショ  
ンの要素となる「ニーズ」とそれを可  
能にする莫大な「データ」、そして個人  
と中小企業を中心にバリューを生み出  
す「フィンテック」によってイノベー  
ションが行われている。  
—東南アジアベンチャー投資家 ”

“ 東南アジアだとそもそも日々の生活の  
インフラがない。社会課題が深いの  
で、何か買いたい時に変えないとか、  
何かお金を借りたいときに借りられな  
いとか、とにかく不便が多い。それを  
反映してeコマースが出てきたり、フ  
ィンテックが出てきたり、Grabや  
Gojekが出てきた。負をスタートにソ  
リューションが生まれ、スタートア  
ップが出てきて、そのスタートアップが  
エコシステムを作るところが特  
徴的。  
—東南アジアベンチャー投資家 ”

#### (4) スタートアップエコシステムの成熟度の観点では、インドネシアが頭一つ抜けた存在に

上記のような共通項を有する3か国の中でも、インドネシアについては、人口規模、投資の流入額、ユニコーンの数などのスタートアップエコシステムに関する指標で、インドネシアは頭一つ抜けた存在となっている。

2020年のASEAN全体に対するスタートアップ投資について、投資案件で見ると、シンガポールが全体の37%を占め最大となったが、インドネシアは2位(27%)につけ、この後にマレーシア(12%)、タイ(6%)が続いている<sup>14</sup>。2018年から2020年のスタートアップ投資額の合計で見ても、インドネシアはベトナムとフィリピンを大きく引き離している(図1-2-11)。

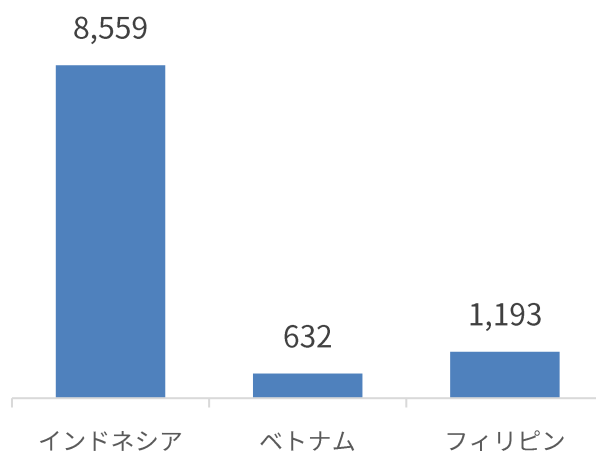
ユニコーンの輩出数でも、インドネシアは、シンガポールに次いで多くのユニコーンを輩出している(図1-2-12)。

尚、インドネシアにおけるイノベーションエコシステムの現状については、1.3 イノベーション視点での東南アジア(シンガポール・インドネシア)の成熟度の箇所でも、より踏み込んで紹介しているため、そちらを参照されたい。



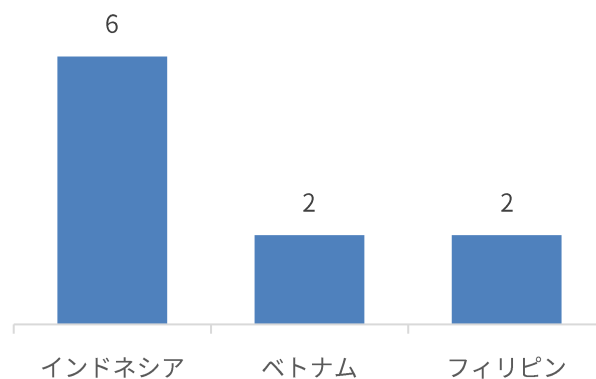
Indonesia.

図表 1-2-11  
2018年から2020年におけるスタートアップ投資額の合計(単位:S100m)



出所: Crunchbase のデータを基に作成

図表 1-2-12  
インドネシア・ベトナム・フィリピンにおけるユニコーンスタートアップ数(2022年4月時点)



出所: CBInsight のデータを基に作成

<sup>14</sup> ジェトロシンガポール“2020年の東南アジア6か国のスタートアップ投資、「新型コロナ禍」でも前年並み”,2021  
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2021/04/004d462ec20ee4ec.html>

## グループ③マレーシア・タイ

マレーシア・タイの2カ国は、上記の2つのグループの中間に位置し、双方の特徴を併せ持つ。

### (1)大都市の高水準なインフラと国内産業の発展

ビジネス・生活インフラに関しては、両国とも大都市はシンガポール並みに整っている。企業のエコシステムも一定程度成熟しており、生産拠点に加え営業拠点や統括拠点を置く外資系企業もある<sup>15</sup>。また、タイの自動車産業に代表されるように産業構造が発達しており、国内の経済・産業は所謂「中進国」の水準まで成長している<sup>16</sup>。1人当たり実質 GDP で比較しても、前グループのインドネシア、フィリピン、ベトナムは\$10,000 前後の水準であるのに対し、マレーシア・タイはそれぞれ\$26,400、\$17,500 と差が開いている状況である。

### (2)地方部を中心に依然として多くの社会課題が存在

都市部が発展を遂げる一方で、地方部には依然として他の東南アジア諸国と同様の社会課題が多く存在している。例えばタイでは、首都のバンコクや高付加価値な工業製品の製造拠点が多数存在する東部地域と、主要産業を農業とする東北部とでは、1人当たり GRP（域内総生産）で約6倍もの差があり（全国平均と比較しても約3倍の差）、大きな格差が生まれている（タイの地方部の1人当たり GRP と前グループのインドネシア・ベトナム・フィリピンの全国平均では、タイ地方部の方が低い）<sup>17</sup>。

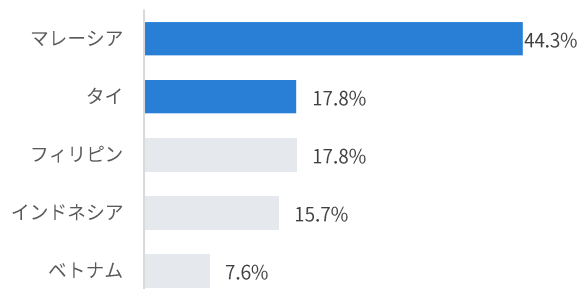
### (3)成熟しつつある中間層人口

マレーシア、タイとも世帯年間可処分所得が年間1万5,000ドル超3万5,000ドル以下にあたる上位中間層人口の比率が一定程度あり、特に都市部を中心に所得水準・消費意欲は高まってきている（図1-2-13）。



Thailand.

図表 1-2-13  
マレーシア・タイの上位中間層人口割合(2021年)



出所：Boston Consulting Group, “BCG report highlights the growing upper wealth classes of ASEAN”, 2021 を基に作成

これらの中間層は、生活必需品としてのモノ・サービスには既に満足しており、次の「新たな豊かさ」を求めている。但し、両国とも人口は他の東南アジア各国に比して多くないこと、既に一定程度の所得水準に達していることから、市場の規模・成長性としては相対的には限定的な面もある。

<sup>15</sup> JETRO シンガポール事務所, “アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書～新たな段階へ、役割・機能にフォーカス～”, 2020.

<sup>16</sup> JETRO 海外調査部, “再検証：ASEANの経済・投資環境一改めて関心高まるビジネス展開先としての魅力と課題—”, 2021

<sup>17</sup> 岡本泰, “タイ経済の現状と課題について”, 2019.

## 2.2 地域特性を踏まえたスタートアップの輩出傾向

総論として、欧米やイスラエル等の成熟した経済圏は、基礎的な社会インフラやアクセスが一定整備されている為、先端的な技術力を駆使し高度なニーズに応える「技術ドリブン」のスタートアップが多数輩出されるのに対し、東南アジアでは社会インフラが未整備であるが故に、基礎的な生活・消費ニーズを捉えて市場の創出・獲得を目指す「市場ドリブン」なスタートアップが多く輩出される点に特徴がある。また、欧米・イスラエル等で開発された先端的なビジネスモデル・技術の廉価版・簡易版を東南アジアの市場特性に合わせてローカライズしたスタートアップも数多く見られる（図 1-2-14）。

現地エキスパートによると、シンガポールでは東南アジアの複数国展開を見据えた B2C/B2B2C スタートアップ、または要素技術系のディープテック、ディープテックを活用した DX ソリューション等が多数輩出されている。その他の国においては、B2C/B2B2C が多数を占めるが、中でも「インドネシア・ベトナム・フィリピン」グループでは、生活上必要なサービスへのアクセスを実現・容易化するスタートアップがより多

く見られる。「マレーシア・タイ」グループでは、生活必需関係に加えて、ゲーム・仮想通貨/NFT・esports 等、「新たな豊かさ」を求める中間層向けの B2C サービスを提供するスタートアップも増加してきている（図 1-2-15）。

“ 東南アジアは全般的には、マーケットを取りに行くスタートアップエコシステムというイメージで見ている。そして少なからず、スタートアップは各国政府の意向や狙いの影響を受けている。シンガポール政府がスタートアップに期待しているのは、シンガポールの産業がさらなる高度化をすること。政府や政府系の VC からスマートシティやディープテック関連のところに補助金やお金が流れている。フィリピン、ベトナム、インドネシアは社会問題（インフラ・物流・金融・ヘルスケアなど）に政府、コーポレートの支援が集中している。マレーシア、タイは中所得国脱却のため、ブロックチェーンや VR 等の比較的新しいところに期待をしている。  
— 東南アジアベンチャー投資家 ”

図表 1-2-14  
欧米企業の事業モデルを東南アジアでローカライズ展開した事例

領域モデル	先行企業(設立年)	対象企業(設立年)
フードデリバリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deliveroo in イギリス(2012)</li> <li>• Doordash in アメリカ(2013)</li> <li>• Grubhub in アメリカ(2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grab Food (2018)</li> <li>foodpanda(2012)</li> </ul>
ライドシェア	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uber in アメリカ (2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Go-Jek (2010), Grab (2012)</li> </ul>
マーケットプレイス BtoC コマース	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eBay in アメリカ(1995)</li> <li>• Shopify in アメリカ(2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tokopedia (2009), Shopee (2015)</li> </ul>
Buy Now Pay Later	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klarna in スウェーデン(2005)</li> <li>• Affirm in アメリカ(2012)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rely(2016)</li> </ul>
海外送金	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wise in イギリス(2011)</li> <li>• Stripe in アメリカ(2010)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nium(2015)</li> </ul>

出所：Asia Partners, “Southeast Asia’s Golden Age: Recovery and Rebound”, 2022 を基に作成

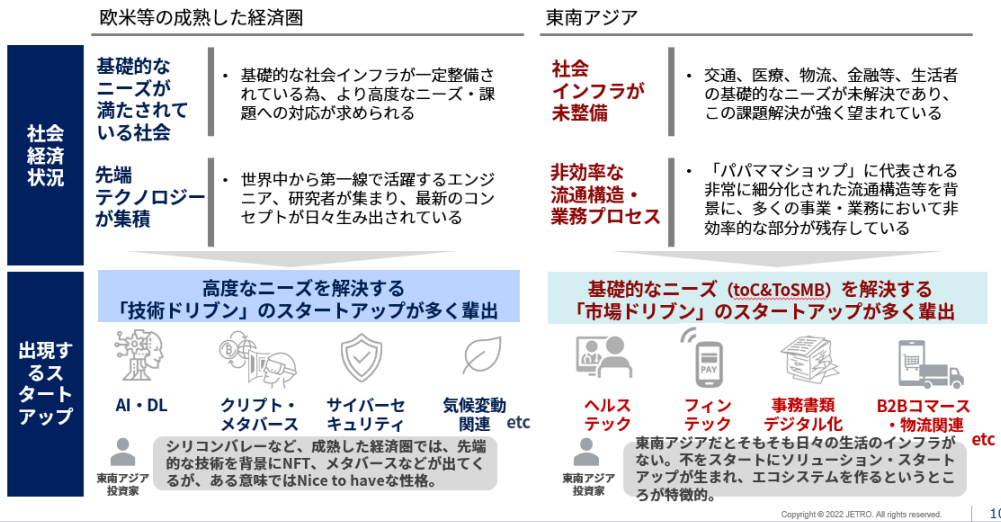


図表 1-2-15

エコシステムの特徴 事業分野：主役は ToC と SMB 向け toB

エコシステムの特徴 ②事業分野：主役はtoCとSMB向けtoB

- 欧米等の成熟した経済圏は、基礎的な社会インフラやアクセスが一定整備されている為、先端的な技術力を駆使し高度なニーズに応える「技術ドリブン」のスタートアップが多数輩出されるのに対し、東南アジアではそれが未整備であるが故に、基礎的な生活・消費ニーズを捉えて市場の創出・獲得を目指す「市場ドリブン」なスタートアップが多く輩出される点に特徴がある



また、B2B 領域に関しては、東南アジア全体としてまだ発展途上であると見受けられる。B2B 領域の中でも、現状は中小企業向けのソフトウェアスタートアップに注目が集まっている状況である。例えば世界トップ VC の一つと言われる Sequoia India は、注目する投資領域として、東南アジアの SaaS セクターが今まさに大きな飛躍を遂げようとしているステージにあると述べており、その主たる理由の一つとして、中小零細企業のデジタル化のトレンドを挙げている<sup>18</sup>。

“ B2C からまずソリューション展開が始まったと思うが、消費者が豊かになってくると、次は事業を起こしたいとか、お金を借りたいとか、事業との接点が増えてくる。そうなってくると事業会社サイドも今までの習慣を変えないといけない、DX しないといけないという機運が高まっている。徐々に B2B に染み出して、活気を帯びていると思う。一方で SaaS みたいなものは流行らない。これも東南アジアの特性だ。定額で課金されることに慣れていない中小零細企業が多い。人件費も安いので、ソフトウェアを使わなくていいとなっているのも現状だ。

—東南アジアベンチャー投資家 ”

“ B2B 領域では、シンガポールなど英語が一般化している国においては欧米のプレイヤーが参入しており大手企業向け市場は激化している。シンガポールは言語の壁がなく、大手がポンと入ってきて、少しのローカスタマイズで市場を席捲できてしまう（例：ビジネス SaaS であれば、SAP）。また、シンガポールはグローバル企業の RHQ が圧倒的に多い中、HQ で採用されているビジネス SaaS 取り入れる傾向もあるため、狙いにくい。

—東南アジアコンサルタント ”

“ 中小企業向けには、超マニュアルオペレーションをデジタル化する、軽くて安いツールにオポチュニティがあると推察している。また、一般的な言語が英語とは異なるタイやベトナムには可能性が感じられる

—東南アジアコンサルタント ”

<sup>18</sup>Sequoia Capital” Southeast Asian SaaS Is About To Hit Prime Time”,2021

図表 1-2-16

## 2020-2021年のインドネシア発スタートアップによるグロースステージディール

#	会社名	本社所在地	セクター	概要	価値評価額 (US\$ B)	近年の資金調達関連ニュース
1	Nanofilm	シンガポール	ディープテック	南洋工科大学よりスピンオフして設立された、高機能素材・ナノテクノロジースタートアップ。スマホやPC、ウェアラブルデバイス、自動車、ソーラーパネル等の様々なハードウェアのコーティング材として使用される超硬質の素材を開発。	1.2	2020年に上場。富士ゼロックス、ニコン、キヤノン、リコーなどの日系企業を得意顧客とする他、マイクロソフト、ファーウェイ等とも取引する。
2	Allozymes	シンガポール	ディープテック	シンガポール国立大学の元科学者2名が創業したバイオテックスタートアップ。様々な疾病を治療するための酵素開発のソリューションを提供。	NA	2021年7月のシードラウンドで、シンガポール政府系ファンドマセク・ホールディングスのディープテック専門投資組織、Xora Innovationらより\$5Mを調達。
3	Kredivo (FinAccel)	インドネシア (シンガポール)	フィンテック	Buy now, Pay later (後払い) ソリューションKredivoを含め、複数の消費者向け金融サービスを展開するフィンテック企業。インドネシア最大のBNPL企業。	2.5	2020年11月に\$100Mの大型のDebt調達を実施。また、2021年8月に、米国でのSPAC上場プランをアナウンスしたものの(想定評価額\$2.5B)、直近市況の悪化等を理由に上場プランを破棄。代わりに\$145Mの個別調達を行うと目されている。
4	J&T Express	インドネシア	ロジスティクス	e-commerceに出展する中小企業等に対し、国際物流、ラストワンマイル物流、フルフィルメント等を提供。東南アジア6カ国に展開	20	2021年11月のPre-IPOラウンドで、\$2.5BをSequoia Capital ChinaやHillhouse Capital Group、Tencentら中国投資家勢より調達。USでのIPOを目論んでいたものの、昨今の中国企業のUS上場に係る情勢の悪化を受け、香港での上場に切り替えるのではないかと目されている
5	MoMo	ベトナム	フィンテック	消費者向けに、電子決済ソリューションを提供。ベトナムの同分野で50%以上の市場シェアを保有していると言われる。また、携帯電話のリチャージ、個人ローン、オンラインゲーム等もカバーし、スーパーアプリ化を目指している	2	2021年12月にみずほ銀行のリードするシリーズEにて\$200Mを調達。同行の出資する地場銀行Vietcombankとの事業連携が注目されている。
6	VNLife	ベトナム	フィンテック	電子決済ソリューション、VNPAYを展開するフィンテック企業。B2B2Cモデルで、金融機関に対し、電子決済アプリやその他デジタルサービスを行うためのソフトウェアも提供する。	1	2021年7月にシリーズBにて\$250Mを調達し、ベトナムで2件目のユニコーンとなった。同ラウンドにはソフトバンクビジョンファンドを含め、米国やシンガポール等から様々な海外投資家が参画。
7	Mynt	フィリピン	フィンテック	イーウォレットソリューションのGCashを展開する現地通信大手Globe社の傘下のスタートアップ。マレーシア大手銀行と提携し、銀行預金サービスを提供する他、保険商品やBNPLサービスを提供するなど、総合フィンテック企業を目指している。	2	2021年11月にグローバルPEファンドのWarburg Pincusや米大手VCのInsight Partnersらが参画し、\$300M以上の資金を調達。Warburg Pincus発表によれば、本ディールにて\$2B以上の評価額をつけ、同国唯一のユニコーン企業となった。
8	Bitkub	タイ	仮想通貨	タイを拠点とする仮想通貨取引所。ユーザーは同社プラットフォーム上で仮想通貨の売買や管理を行うことができる。タイ国内で最大のシェアを有するとされている。	1	2021年11月に同国大手民間銀行Siam Commercial Bankグループの傘下入りを発表。同ディールにより、評価額が\$1Bを超えユニコーン企業となる想定。同行はBitkubとの事業連携を通じて、デジタル資産の取引に関する新規事業の開発に注力すると発表している。
9	Carsome	マレーシア	イーコマース	中古車の売買マーケットプレイス。融資や保険などの関連プロダクトも提供するプラットフォーム。マレーシア、タイ、インドネシア、シンガポール等に多国展開する。	1	2021年9月のシリーズD2にて、\$1.3Bの評価額で、\$130Mを調達。同ラウンドには、MUFG Innovation PartnersやDaiwa PI Partners等の日本勢も参画。マレーシア最大のユニコーン企業とされている。

出所：Tracxn(<https://tracxn.com/>)を基に作成

## 2.3 東南アジアスタートアップの経営戦略・企業行動・コミュニケーションの特徴

米国・中国・インド等の同質性が高く市場規模の大きい国では、国内での事業基盤を確立すればユニコーンになれる可能性があるのに対し、東南アジアにおいては人口 2.7 億人超のインドネシアを除き各国の市場規模は相対的には小さい。

したがって、東南アジア発のスタートアップが企業価値 (Valuation) を高めてユニコーン化するためには、基本的には複数国への事業展開が必要となる。よって、一般論としては、地域特性の異なる複数国で、早く市場シェアを獲得することが経営戦略における最重要の目標となる。この目標達成に向けて、資金調達、人材の採用、マーケティング、事業開発を中心に経営資源の配分を行っていくこととなる。

また、一般論として、東南アジアは消費者に課金してマネタイズするのが難しい市場と指摘されていることから、事業規模を拡大させるため、ユーザー獲得のために調達した資金を大胆に投下し、ユーザー獲得後に、ユーザーのデータを活用して

別の形でマネタイズを狙う、という特徴が見られる (図表 1-2-18)。

こうした経営戦略・企業行動は、日本企業が東南アジアのスタートアップとの共創を推進する上で理解しておくべき重要なポイントでもあると考えられる。更に、起業家個人のコミュニケーションのスタイルにも、東南アジア地域の特徴がある。東南アジア、特にシンガポールやインドネシアでは、国民性としてソリューション思考が強い・リスク回避性向が低い等の特性がある。

具体的には、意思決定を素早く下し、事業展開を迅速に進めるスタイルの若い起業家が多い。対照的に、一般的には網羅性を求めリスク回避性向が強い傾向にある日本人・日本企業との間では、コミュニケーションやスピード感においてギャップが生じやすい点にも留意する必要がある。

図表 1-2-17

エコシステムの特徴 スタートアップの経営戦略：Regional Growth First

### エコシステムの特徴 ③スタートアップの経営戦略：Regional Growth First

- (インドネシア以外の) 東南アジア各国の市場規模は欧米や中国に比べて相対的には小さいため、企業価値を高めてユニコーン化するには、複数国への迅速な事業展開・市場獲得が必要
- 消費者課金によるマネタイズが難しいため、事業規模拡大のためには調達資金を大胆に投下してユーザーを獲得し、その後にデータを活用によるマネタイズを図る戦略が一般的
- そのための資金調達、採用、事業開発、マーケティングが経営戦略上のプライオリティ

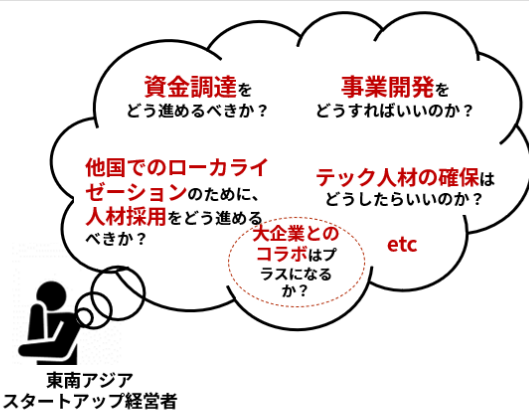
複数国への展開が企業価値向上の必要条件

スタートアップ経営者の頭の中

代表的なユニコーン企業	HQ	業種	価値評価額 (US\$ B)	展開国
Redivo	インドネシア	フィンテック	2.5	
Ninjaban	シンガポール	ロジスティクス	2.1	
Carousell	シンガポール	C2Cマーケットプレイス	1.1	
CarSome	マレーシア	中古車マーケットプレイス	1	
Homage	シンガポール	ヘルスクエア	0.9	

(東南アジアにおけるマネタイズモデルについて) 最初はあまりお金を持っていない消費者に課金をして儲けるといよりは、投資家のお金を燃やして、大胆に面を取りに行ってデータを抑えるというプレイだと思ふ。

出所：CB Insightsを基に作成



日本企業が東南アジアのスタートアップとの共創を推進する上で、こうした経営戦略・企業行動に対する理解が重要

Copyright © 2024, All Rights Reserved.

# 東南アジアの代表的なスタートアップ

上記の地域特性・スタートアップの輩出傾向を背景に、近年、E-commerce、フィンテック、ロジスティクス・モビリティ等の分野において、多数のユニコーン企業が輩出されている。以下に各分野における代表的なユニコーン企業の概要を纏めた。

図表 1-2-18

## ライドシェア/Gojek (インドネシア)



### <会社概要>

- ・2010年設立@インドネシア
- ・ライドシェアサービスから事業スタートし、現在は、物流全般の事業を展開

### <創業者>

- ・Nadiem Makarim
- ・ブラウン大学を卒業後、ジャカルタのコンサルティングファームを挟み、マッキンゼー&カンパニーに入社。マッキンゼー退社後は、シンガポールでファッションECの設立者&マネージングディレクターとして約1年勤務し、フィンテックスタートアップで1年 Chief Innovation Officerとして勤務した後にGojekの創業メンバー&CEOとして勤務

### <直近の動き>

- ・2021年5月に、オンラインストアマーケットプレイスを提供しているTokopediaと事業統合を発表し、新会社GoTo Groupを設立。2022年のどこかのタイミングでIPO予定。

### <ファイナンス状況>

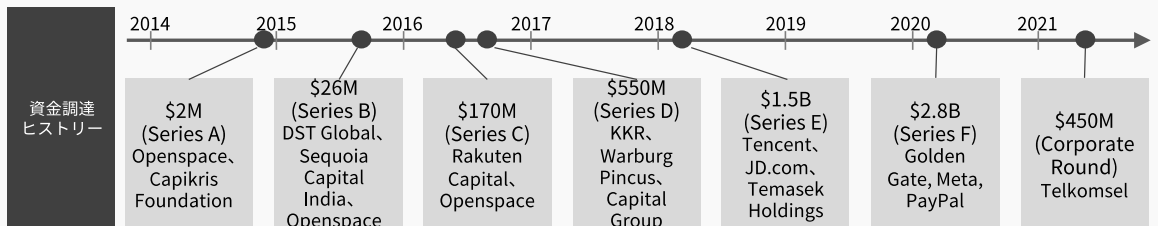
直近ラウンド	pre-IPO	時価総額	n/a	累計調達額	\$6.3B
主要投資家	DST Global, Sequoia Capital India, KKR, Capital Group				

### <ソリューション>

- ・Gojekは、渋滞を縫って移動できるOjekのバイク群と、安い料金で乗れるライドシェアサービスを提供。その結果、道路の混雑と渋滞を減らすことができ、上記の課題を解決

### <課題>

- ・東南アジア全体で、都市に人が集中しており、交通渋滞や大気汚染、交通事故などが起きており、重大な交通課題が顕在化



出所：Dealroom.co, “Carousell company information, funding & investors”を基に作成

図表 1-2-19

## Eコマース/Carousell (シンガポール)



### <会社概要>

- ・2012年設立@シンガポール
- ・2012年5月にシンガポールで事業をスタートし、現在は世界19都市まで展開し、これまで2億件以上の商品が出品されるまでに成長

### <創業者>

- ・Quek Siu Rui
- ・シンガポール国立大学を卒業後、同社を創業。大学在学期間中にはアメリカのビデオチャットサービスのVSeeにて、CEOとともに顧客開拓、価格戦略の策定業務や展示会、メールマーケティング、ソーシャルメディアマーケティングキャンペーンなどの戦術的なマーケティングの構想から実行まで幅広い業務を歴任

### <直近の動き>

- ・今年中に、投資会社のL CattertonがスポンサーをしているSPACにて、15億ドルの評価額でSPAC上場を計画

### <ファイナンス状況>

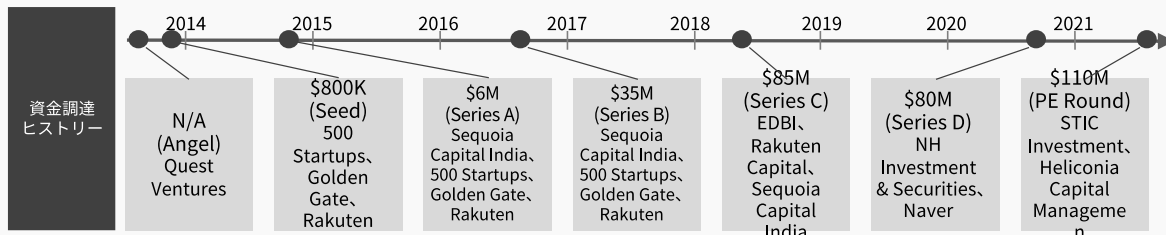
直近ラウンド	Private Equity	時価総額	\$1.1B	累計調達額	\$287.7M
主要投資家	Sequoia Capital India, STIC Investment, Naver, Rakuten				

### <ソリューション>

- ・シンガポール発の取引手数料無料のフリマアプリを提供

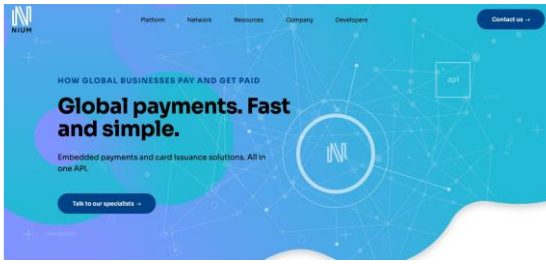
### <課題>

- ・当時、オンラインで物売るには面倒で、且つ時間のかかる手続きが必要だった為、当時から流行っていたインスタグラムの使いやすさに感銘を受けた創業者3人は、同様に使いやすいマーケットプレイスのアプリを開発することを決め、サービスを開発



出所：Dealroom.co, “Carousell company information, funding & investors”を基に作成

図表 1-2-20  
フィンテック/Nium (シンガポール)



<会社概要>

- 2014年設立@シンガポール
- 現在は、190カ国以上でペイアウトサービス、35カ国以上でペイインサービス、30カ国以上でカード発行サービスを提供

<創業者>

- Prajit Nanu
- ムンバイ大学で商学と経済学の学士号を2002年に取得。InstaReM(現在のNium)創業以前は、アムステルダムに本社を置く多国籍プロフェッショナルサービス企業のTMF Groupでグローバルセールスディレクター、ビジネスプロセス管理企業のWNS Global Servicesでセールス&アカウントマネジメント担当バイスプレジデントとして従事

<直近の動き>

- 今後は、クリプト取引プラットフォームとの積極的なパートナーシップ
- 年に1,2社の買収を行なっていく方向性

<ソリューション>

- クロスボーダー決済と送金サービスやエンタープライズソリューション(給与計算や経費管理など)を提供

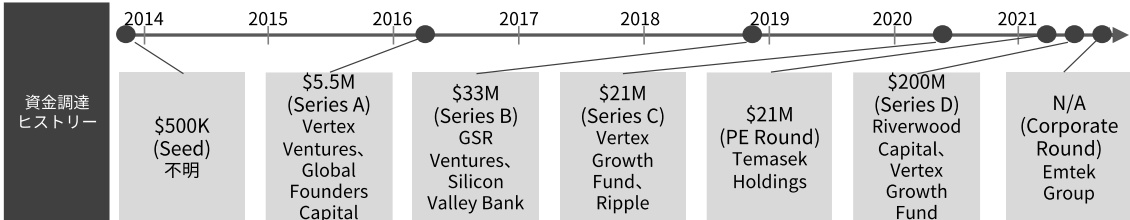
<課題>

- 海外送金の手続きは非常に面倒で、かつ費用も不透明で実際に実体験として銀行が為替レートの値上げを隠しており予期せぬ支払いを行ってしまうなど国境を越えた送金のコスト効率に大きなギャップに大きな課題が存在

<ファイナンス状況>

直近ラウンド Secondary 時価総額 \$1B 累計調達額 \$280M

主要投資家 Temasek Holdings、Vertex Ventures Fund、MDI Ventures



出所：Dealroom.co, “Carousell company information, funding & investors”を基に作成



Indonesia.

### 3. イノベーション視点での東南アジア（シンガポール・インドネシア）の成熟度

次に本パートでは、これまで概観してきた東南アジアのスタートアップエコシステムの中でも、特にエキスパートからその重要性の高さを指摘されたシンガポールとインドネシアについて、イノベーション視点での「成熟度」についてみていく。両国含め東南アジアのポテンシャルについては前パートで指摘した通りだが、実際にエコシステムを活用してコーポレート・イノベーションに活用していく為には、単にポテンシャルが高いかという観点だけでなく、成熟しているかどうかという観点も重要である。

成熟度を測る上での観点は様々にあるが、本レポートでは「資本へのアクセス」「人材」「ビジネスインフラ」「大企業との共創活動」「コミュニティ・情報インフラ」の5つの観点から検討した。また、資金調達額などの客観的な指標/定量的な数値の比較に加え、エキスパートらの洞察や現場での動きを包括的に纏める等、現場感・手触り感を重視した。



資本へのアクセス



人材



ビジネスインフラ



大企業との共創活動



コミュニティ・情報インフラ



## 資本へのアクセス

ここでは、主にスタートアップによる資金調達環境に焦点を当て、シード・アーリー、グロス、イグジットの三段階に大きく分け、それぞれの足元の状況、代表的な資金の出し手の顔ぶれなどを概観する。

結論としては、シード・アーリー期についてはシンガポール・インドネシア共に調達環境が整ってきてはいるものの、グロス以降については発展の余地がまだ大きいと言える。

### 資本へのアクセス-シンガポール

まず、シンガポールについては、同国の資金調達環境は足元5年間で急速に整ってきている。2020年こそコロナでやや足踏みを見せたものの、スタートアップの資金調達の件数は大きく伸びている(図表1-3-1)。また、全体件数のうち、シードからシリーズAまでのいわゆる「アーリーステージ」のディールが占める割合が8割と高いのが特徴的である。

背景としては、政府・民間、双方のインキュベーション拠点・アクセラレータなどが大きな存在感を放ち、アイデアを事業へとテイクオフさせるための環境が整っていることが挙げられる。政府系では Enterprise Singapore や A\*STAR 等の政府系

機関や SG Innovate、EDBI等の政府系投資家が、民間系ではローカルのアクセラレータ・VCのみならず欧米のトップティアの投資家も多数入り、リスクマネーを提供している。シード期やディールサイズがUSD 20Mil程度までのアーリーステージであれば、投資家層が相応に厚くなってきた為、選択肢も相応に豊富で、事業が一定成長していれば投資家を見つけるのはそこまで難しくない環境になってきていると見られる。



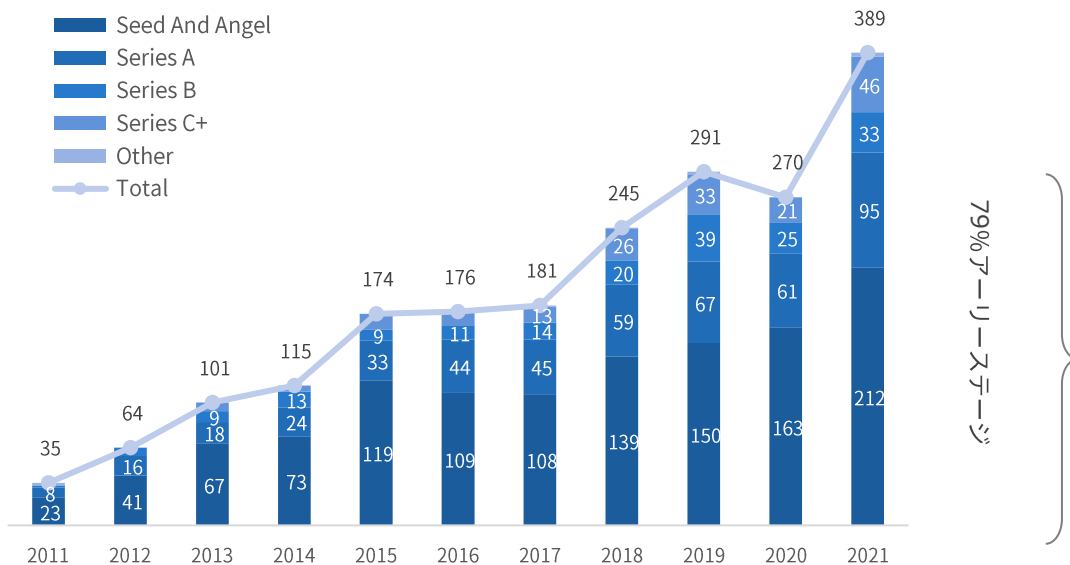
シンガポールはイノベーションに対する政策に基づいた資本プールが柱としてある。外の資本をうまくレバレッジする企業の参加の仕方を見ると、エコシステムをドライブしていくための仕組みづくりはシンガポールが一番きれい。



—東南アジアベンチャー投資家



図表 1-3-1  
シンガポールのスタートアップ投資件数の推移



出所：Tracxn の情報を基に作成

一方で、ディールサイズがUSD 50Milを超えてくるようなグロスステージに関しては、ディール件数としては近年増えているものの、まだ投資家層の厚みには欠けるのが実態といえる。そもそもローカルのグロスキャピタルが総数として少ないことがまず見て取れる。(図表 1-3-2 及び 1-3-3)

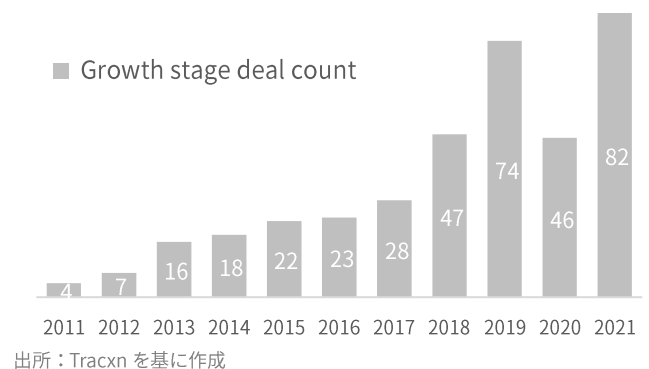
最近のグロスステージのディールを実際に見ていくと、テマセク・GIC・Vertex 等の政府系とごく一部のローカル VC 以外では、欧米・中国・日本等の VC/事業会社、およびグローバルの PE らによる資本供給が目立つ状況であることがわかる。(図 1-3-4)

なお、欧米では従来から発展し、最近の日本でも徐々に見られるような、セカンダリーマーケットにおけるスタートアップ株式の売買も現状では仕組みとしては未発展であり、そういった点でも、成熟の余白はまだかなり残されていると捉えられる。一方で、現地エキスパートからは、今後に向けて成熟の兆しも見えるとのコメントもあった。

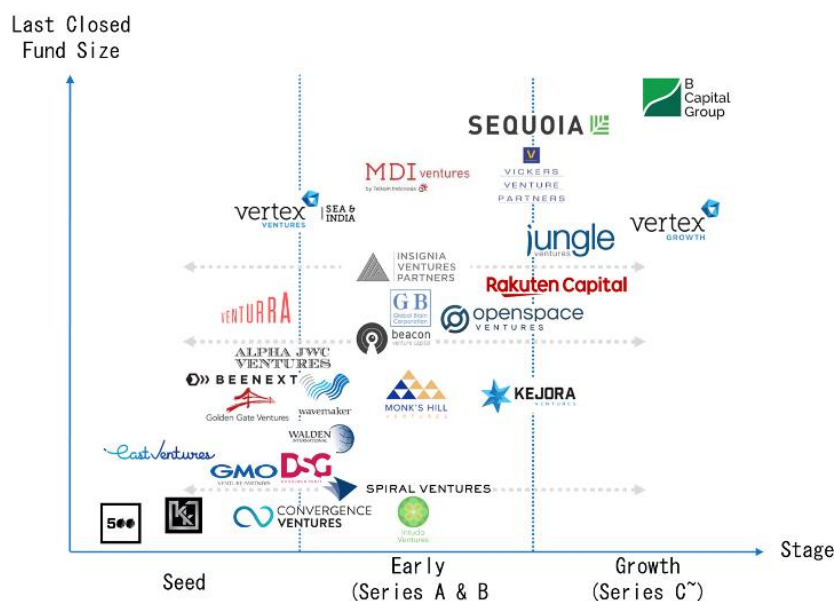
“ シリコンバレーは、スタートアップのセカンダリーのマーケットプレイスがあるぐらいの充実度。東南アジアはそこまではっていない。実際の売買をアレンジするような機能はない。日本では出始めたか。シリコンバレーには Carta があるが、あのようなものが東南アジアにもあったらいいと思う。  
—東南アジアベンチャー投資家 ”

“ USD 50Mil 規模のラウンドはこれまでではあまり無かったが、最近は頻発しているので、そのレイヤーの投資家は今後層が厚くなっていくのではないかと考えている。50Mil ラウンドができるとその先の3ケタラウンドは割合すぐに見えてくる為、投資銀行がFA（ファイナンシャルアドバイザー）として入れるサイズ感になってくる。そうなれば彼ら経由で海外の投資家を呼び込んでくることになり、投資家層が急速に厚くなっていくのではないだろうか。  
—東南アジアベンチャー投資家 ”

図表 1-3-2 シンガポールのグロスステージディール件数の推移



図表 1-3-3 東南アジア主要 VC ポジショニング



出所：Vertex Holdings, 「【図解】テマセク傘下の VC ファンドが解説する、東南アジアの VC/スタートアップエコシステムの「今」, 2020.



図表 1-3-4

### 2020-2021年のシンガポール発スタートアップによるグロースステージディール (太字：東南アジアローカルの投資家)

スタートアップ	時期	ラウンド	サイズ	参画投資家（個人除く）
One Championship	2022/12	E	150M	Qatar Investment Authority, Guggenheim Investments
BandLab	2022/12	B	53M	Vulcan Capital, <b>K3 Ventures</b>
LingoAce	2022/12	C	105M	Sequoia Capital, Owl Ventures, Shunwei Capital, <b>SWC</b>
Prytek	2021/11	D	107M	Davidson Kempner Capital Management
RWDC Industries	2021/11	B	95M	<b>Vickers Venture Partners</b> , Temasek, CPV, Optimas Capital
Guassian Robotics	2021/11	C	188M	Softbank Vision Fund, Meituan, Capital Today Group
AscendEX	2021/11	B	50M	Polychain, Hack VC, Jump Capital, Alameda Research, Uncorrelated Ventures, <b>AcheronTrading</b> , NOTHING RESEARCH, Eterna Capital, Palm Drive Capital
Mirxes	2021/10	C	87M	Rock Springs Capital, <b>EDBI</b> , CCB International
SKY MAVIS	2021/10	B	152M	Andreessen Horowitz, Accel, Paradigm
Incomplend	2021/10	B	60M	Fasanara
FinAccel	2021/9	C	125M	<b>MDI Ventures</b> , Cathay Innovation, Endeavor
Ninja Van	2021/9	E	578M	DPD Group, B Capital Group, <b>Monk's Hill Ventures</b> , Alibaba Group
Aspire	2021/9	B	59M	DST Global, CE Innovation Capital, B Capital Group, Fasanara, Hummingbird Ventures, MassMutual Ventures, Picus Capital, AFG Venture Group
Carousell	2021/9	E	100M	<b>STIC Investments</b>
Doctor Anywhere	2021/9	C	104M	Novo Holdings, <b>Asia Partners</b> , <b>Pavilion Capital</b> , <b>IHH Healthcare Berhad</b> , Philips, <b>EDBI</b> , <b>OSK Ventures International Berhad</b> , Square Peg
PropertyGuru	2021/8	D	147M	<b>TPG</b> , <b>REA Group</b>
AG&P	2021/8	D	300M	I Squared Capital
M-DAQ	2021/8	D	147M	Affinity Equite Partners, VentureCap Insights
EMERITUS	2021/8	E	650M	
Matrixport	2021/8	C	100M	CZI, Sequoia Capital, SoftBank Vision Fund
HealthifyMe	2021/7	C	75M	Khosla Ventures, <b>Sistema Asia Capital</b> , HealthQuad, Unilever Ventures, Chiratae Ventures, Inventus Capital Partners, ELM and LeapFrog
Nium	2021/7	D	200M	<b>Vertex Growth Fund</b> , Riverwood Capital, RocketCapital Investment, <b>Beacon VC</b> , VISA, Temasek
Mirxes	2021/7	C	77M	Rock Springs Capital, <b>Charoen Pokphand Group</b> , <b>EDBI</b> , Keytone Ventures, CCB International
Bolttech	2021/7	A	210M	Activant Capital, Dowling Capital Partners, Alpha Leonis Partners B. Riley Financial, Tarsadia Investments, <b>EDBI+F10</b> , Mundi Ventures
CARRO	2021/6	C	360M	<b>East Ventures</b> , Mitsui Sumitomo Insurance, Endeavor, SoftBank Vision Fund
MatchMove	2021/6	D	100M	Nityo
ARA Asset Management	2021/5	D	500M	Sumitomo Mitsui Banking Corporation
Thunes	2021/5	B	60M	Insight Partners
Hummingbird Bioscience	2021/5	C	125M	Novo Holdings, Frazier Healthcare Partners, Octagon Capital, <b>EDBI</b> , BB Pureos Bioventures, Polaris Partners, DROIA Ventures, Ally Bridge Group, Altium Capital, <b>Heritas Capital Management</b> , Mirae Asset, Morningside Group, Amgen Business Development
Moglix	2021/5	E	120M	Harvard Management Company, Tiger Global, Sequoia Capital, Venture Highway, Alpha Wave Global
Acronis	2021/5	E	250M	CVC Capital Partners, Goldman Sachs
Cityneon	2021/4	D	235M	<b>Pavilion Capital Partners</b> , Doha Venture Capital, <b>EDBI</b> , <b>SeaTown Holdings</b>
Trax	2021/4	E	640M	Softbank Vision Fund, BlackRock, OMERS, Sony Innovation Fund
Oyika	2021/4	C	100M	-
Grab	2021/7	H	300M	Hana Financial Group, GGV Capital, <b>K3 Ventures</b> , Flourish, <b>Arbor Ventures</b>

出所：Tracxn の情報を基に作成

最後にExitについては、東南アジアでは圧倒的にM&Aに偏っているという、欧米とも日本とも大きく異なる特徴がある（図表 1-3-5）。

この要因としては、IPO（上場）する為の選択肢が少ないことが考えられる。シンガポール証券取引所での上場は現時点では選択肢となりにくく、Grabのように米国での上場か、香港、または豪州での上場といった限られた選択肢しかない状況となっている。

図表 1-3-5  
シンガポールにおける近年のイグジット内訳

Year	IPO	M&A
2021	1	5
2020	-	26
2019	1	36
2018	2	21
2017	1	20

**IPOによるExitは全体の約4.6%**

出所：Tracxn, “Tracxn Report: SEA Tech - Geo Exit Analysis Edition: 2021”, 2021 の情報を基に作成

こうした状況を変えるべく、シンガポール政府は2021年にテマセクやEDBIを介し、自国のスタートアップの国内上場を促進するファンドを組成したり、SPAC 上場制度を整える等のテコ入れ策を行っている（図表 1-3-6）。

とはいえ、現地エキスパートの間では、少なくとも向こう数年は M&A が主要オプションであり続ける状況は変わらないと考えられている。

また、現状 M&A の主な買い手は東南アジアの新興テック企業となっている（図表 1-3-7 及び 1-3-8）。

スタートアップの M&A の中でも、際立つのは所謂プラットフォームによる新たな機能や市場の獲得を狙った M&A である。

例えば、Gojek は 2019 年にフィリピンのモバイル送金プラットフォームの Coins.ph を買収し、まだ足がかりのなかったフィリピン市場に本格的に展開を開始した。また、Grab はインドネシアのデジタル決済プラットフォーム大手の OVO の支配株主となり、インドネシアでのペイメント事業の強化を図っている。




図表 1-3-6  
シンガポール政府による 4 つの新施策

<p><b>Anchor Fund@65</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポール政府とテマセク・ホールディングスによる共同投資ファンド</li> <li>新興企業によるシンガポールでの公募調達、Pre-IPO ラウンドでの調達を支援</li> <li>\$S1.5Bで投資開始</li> <li>テマセク傘下の65 Equity Partnersにより運用</li> </ul> <p><b>TEMASEK 65 EQUITY PARTNERS</b></p>	<p><b>Growth IPO Fund</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポール経済開発庁EDB傘下の投資会社EDBIIによるファンド</li> <li>シンガポールでの株式公開を視野に入れる新興企業のレイターステージに投資（EDBIの通常のグロースステージ投資とAnchor Fund@65の中間ステージを念頭に置く）</li> <li>\$S500Mを上限に投資開始</li> </ul> <p><b>edbi</b></p>
<p><b>Grant for Equity Markets Singapore</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポール金融管理局MASによる、上場準備費用に対する助成金プログラム（19年より運用していた同プログラムの範囲を拡大）</li> <li>上場に係る費用の70%/\$S2Mまたは\$S1Mを上限にカバー。また、上場準備に係る人材の採用についても、月額\$S6Kまでをカバー</li> </ul> <p><b>MAS Monetary Authority of Singapore</b></p>	<p><b>SGX Strategic Partnership Model</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シンガポール証券取引所による、上場前の発行体に対する各種支援策             <ul style="list-style-type: none"> <li>上場前の私募調達・戦略投資家の獲得</li> <li>24か月を上限とする流動性確保支援</li> <li>発行体との共同マーケティング、サステナビリティ・脱炭素に関するケイパビリティ獲得支援サービス</li> </ul> </li> </ul> <p><b>SGX</b></p>

出所：Government of Singapore, “Boosting Equity Financing for High-Growth Enterprises”, 2021 を基に作成

図表 1-3-7

## 東南アジアユニコーンによる M&amp;A 数・対象企業

ユニコーン企業	#	対象企業(タイミング)
ゴジェック 	13	WePay (2020), Moka (2020), AirCTO ('19), Coins.ph ('19), Promogo ('18), Pianta ('16), Midtrans ('17), PT Ruma ('17), C42 ('16), MVCommerce ('16), Leftshift Tech ('16), Kartuku ('17), LOKET ('17)
トラックス 	6	Survey.com ('20), Qopius ('20), Planorama ('19), Shopkick ('19), LenzTech ('19), Quri ('18)
レイザー 	5	Controller Gear ('21), MOL ('18), Nextbit Systems ('17), THX ('16), OUYA ('15)
カルーセル 	4	701 Search ('19), Duriana ('17), WatchOverMe ('16), Caarly ('16)
トラベロカ 	3	Mytour ('18), Pegipegi ('18), Travel Book ('18)
Grab 	3	Bento ('20), iKaaz ('18), Kudo ('17)
シー 	2	Bank BKE ('21), Foody ('17)
カロ 	1	Jualo ('19)
トコペディア 	1	Bridestory ('19)
ブカラパック 	1	Prelo ('18)
ラザダ 	1	Redmart ('16)

出所：Golden Gate Ventures, “Southeast Asia Exit Landscape Report 2.0 - INSEAD”の情報を基に作成

図表 1-3-8

## プラットフォームによる注目の M&amp;A 事例

買収側企業	買収先企業	ジャンル	年	買収額(\$M)	買収先企業の概要	買収概要
Gojek	Moka	POS	2020	130	中小企業向けのモバイルPOS	Mokaとのコラボレーションを通じて、より多くのオフラインビジネスのオンライン化の支援による戦略的買収
Gojek	Coins.ph	Fintech	2019	72	モバイル送金プラットフォーム	Coins.phとの連携を通じて、まだ取りきれていない東南アジア地域のユーザーを囲うための戦略的買収
Trax	Shopkick	Retail	2019	200	ショッピング専用のリベートアプリ	Shopkickが持っているユーザーの購入経路を活用し、小売のオンラインとオフライン体験の強化を目的に戦略的買収
Carousell	Ox Street	Retail	2021	非公開	ハイブランドのECプラットフォーム	Ox Streetの高価格帯アパレルの知見を活かし、Ox Streetの顧客にリーチ、規模を拡大していく為の戦略的買収
Grab	OVO	Fintech	2021	非公開	デジタル決済プラットフォーム	Gojekに対し、デジタル決済領域で対抗していく為の戦略的買収

出所：craft.co(<https://craft.co/>)の情報を基に作成

なお、大手新興テック企業は M&A に限らず、プラットフォームの立ち位置を活かして、自社以外のスタートアップに自社プラットフォームを活用してもらうことでプラットフォームとしての提供価値を高めつつ、周囲のスタートアップの業績向上に寄与し、東南アジアエコシステムの活性化に大きな役割を果たしている。

例えば、タイ発の InsurTech 企業である Sunday は、Grab のドライバーに対し、ドライバーパートナーに事故時の給付を含む無料の健康保険を提供している。インドネシア発の包装材マーケットプレイスの Tjetak は、Gojek や Shopee 等の E-Commerce プラットフォームにプラグインしている。東南アジア版メルカリである Carousell は、BNPL (Buy Now Pay Later) の Pace と提携している。こうした事例は今後益々増えていくとみられる。

## 資本へのアクセス-インドネシア

シンガポールと異なり、インドネシアにおいては、政府の存在感は調達ステージを問わず薄く、民間のアクセラレータ・VC（含む CVC）、および財閥企業による資本供給がエコシステムを下支えしている。

シンガポールに拠点を置く VC の大多数はインドネシアにも何らかの拠点をもち、投資活動を活発に行っている。従って、投資家層の厚みについては、インドネシアとシンガポールの状況は基本的には似ている。但し、現地エキスパートからは、アーリーステージについてはシンガポールに比べるとインドネシアの方が多様性が高いとの指摘もある。

例えばインドネシアにおいては独立系の VC だけではなく、テレコム・銀行・メディア等の大企業のコーポレート VC がアーリーステージで活発に投資を行っている。また、リップー、シナルマス、アストラ等の財閥傘下の VC も存在感を有する。

2013~2015 年くらいまでは、財閥企業も自前主義が強かったため、外部に出資するのではなく安めに買収するか、自社内でスタートアップ立ち上げ外部資本を入れるといったアプローチを取っていた。しかし、その内にリスクマネーの供給量が増えすぎて自社で抱えきれなくなってしまうようになった。そのあたりから投資方針を変更し、「スタートアップを取り込む」のではなく「うまく付き合っていくスタンス」に変わっていった印象である。まだインドネシアの財閥は創業家が元気なので、柔軟に変わっていける強さがあると思う。

—東南アジアベンチャー投資家

インドネシアではコーポレート VC が活発。例えば現地通信会社の Telkom Indonesia は入口から出口までできる構えで投資している。MDI Ventures という投資部門を持ち、Seed ファンド、シリーズ A-B をやる Growth ファンド、シリーズ C 以降をカバーする Later ファンドを運営している。意思決定も日本企業の CVC のような遅さは無く、結構早い。投資時には協業も見込むがそれがサイドレター等で条件づけられているのを見た経験はない。

—東南アジアベンチャー投資家

また、最近の動向として、Y Combinator、Sequoia Surge 等の米系アクセラレータ、および Sequoia Capital、Lightspeed、Accel、Tiger Global、Softbank、Tencent 等のグローバルトップティアの VC/PE/事業会社が同国のアーリーステージに参入し始めている。これに加えて、規模が大きくなった現地の新興テック企業が CVC を作り、将来の M&A 先を探すと言った新しい動きも見られる (Sea Capital、Grab Ventures 等) (図表 1-3-9)。


図表 1-3-9  
インドネシアアーリーステージに参画する主要投資家 (例)

グローバル	
アクセラレータ・VC	PE・事業会社
 SEQUOIA	 SoftBank Ventures Asia
 Y Combinator	 TIGERGLOBAL
 QUONA CAPITAL	 500
 SURGE	 Tencent 腾讯
 GLOBAL FOUNDERS CAPITAL	 SAISON CAPITAL
ローカル	
独立系VC	CVC・事業会社
 East Ventures	 MDI METRA DIGITAL INOVASI
 ALPHA JWC VENTURES	 UOB Venture Management
 AC VENTURES	 mandiri capital
 INSIGNIA VENTURES PARTNERS	 BRI ventures
 Golden Gate Ventures	 Intudo Ventures

出所：Tracxn の情報を基に作成

また、アーリーステージには、中国・韓国の投資家も増加している、との指摘もされており、アーリーステージに関しては、シリコンバレー等には及ばないものの一定程度の成熟度にあると評価できる。


“ 中国は資本の面で見ると無視できない。インドに中国資本が入りにくい中、その分インドネシア、フィリピンにリアロケーションされているイメージ。近年、アーリーステージでの中国資本の参加と紐づいて中国のエコシステムのファウンダーとの人的資源のつながりが強まっている。Alibaba、Tencent の戦略的投資や Xiaomi の戦略的サポートがあげられる。エンジェルに近いシードステージの中国出身のファンドはシンガポール出身者を採用することで、アーリーステージに入るケースが増えてきている。

 ー東南アジアベンチャー投資家 ”

“ 韓国企業も、過去には大手の機関投資家のお金がミドルレイターで入っていたケースがあるが、シードではなくアーリーのところが最近増えてきている。KIP (Korean Investment Partners) はシンガポールからインドを含めたところにアーリーステージの資本支援をしている。KDB (Korean Development Bank) もインド東南アジアをアーリーステージでサポートしている。

 ー東南アジアベンチャー投資家 ”

“ 2011 年頃のインドネシアでは East Ventures くらいしか投資していなかった。2013~2014 年ごろに潮目が変わり始めた。きっかけは Sequoia India が 2013 年頃から東南アジアのディールを始めたこと。当時はシリーズ B 以降を専門にするファンドであったものの、ここが呼び水となり徐々に投資家が増え始める中で、2014 年 10 月に Tokopedia のエポックメイキングな 100M のラウンドが実施された。この時に Softbank と Sequoia から投資を受け、Softbank はその後矢継ぎ早に (同年 12 月) Grab にも投資した。このあたりからインドネシアのスタートアップエコシステムは一気に盛り上がりを見せ始めた

 ー東南アジアベンチャー投資家 ”

他方、グロースステージに関してはシンガポールと同様に、ローカルの VC だけでは支えきれない状況を、海外の VC/PE、および事業会社が埋めている状況であり、発展の余地は大きいとみられる。(図 1-3-10)

Exit についても、シンガポール同様に自国の証券取引所における上場については課題を抱えていると言われてきたが、e-commerce 大手の Bukalapak が 2021 年 8 月に上場し、時価総額が一時 8,320 億円に達したり、GoTo (Gojek と Tokopedia の統合会社) が米国上場に先駆け自国上場を実施する等、徐々に上場環境が好転する兆しが見られる。また、インドネシア政府においても、自国上場を促進する動きも見てとれる。

“ これまではバリュエーションを 1 兆円規模まで非上場状態で高めつつニューヨーク (上場) を目指すのがメインオプションであったが、最近ではインドネシアで上場できるのではないかとこの空気感になってきている。そここの値段はつきそうだし、海外投資家もテック銘柄であればインドネシア証券取引所であっても取引をしてくれるところがある。同じような Exit が 2022 年~2023 年でそれぞれ 2-3 社続くのではないかと考えているので、そうなるのだいぶ景色は変わるのではないかと

 ー東南アジアベンチャー投資家 ”

図表 1-3-10

2020-2021年のインドネシア発スタートアップによるグロースステージディール  
 (太字：東南アジアローカルの投資家)

スタートアップ 時期	ラウンド	サイズ	参画投資家 (個人除く)	
BukuKas	2022/1	C	80M	Tiger Global, Sequoia Capital, CapitalG
Pluang	2022/1	B	55M	Accel, BRI Ventures, Square Peg, GO Venture Capital, UOB, Openspace Ventures
eFishery	2022/1	C	90M	Softbank Vision Fund, Temasek, Sequoia Capital, <b>GO Venture Capital</b> , Northstar Group <b>Wavemaker Partners</b> , Aqua Spark
Allo Bank	2022/1	C	83M	<b>Bukalapak</b>
MPC	2022/12	C	69.5M	<b>OUE (Lippo Group)</b>
J&T Express	2021/11	C	2.5B	Temasek, Sequoia Capital, Boyu Capital
Vidio	2021/11	D	150M	Affinity Equity Partners
Ajaib	2021/10	B	153M	DST Global, <b>Alpha JWC Ventures</b> , Ribbit Capital, Horizons Ventures, <b>Insignia Ventures Partners</b> , SoftBank Ventures Asia, Iconiq Capital, IVP
Ula	2021/10	B	87M	Tencent, B Capital Group, Bezos Expeditions Prosus, Northstar Group, Citius, Lightspeed India, <b>ACVentures</b> , Quona Capital, Alter Global, Sequoia Capital
Xendit	2021/9	C	150M	Tiger Global, Accel, <b>Amasia</b> , Goat Capital
HappyFresh	2021/7	D	65M	Naver, Mirae Asset, Z Venture Capital, LB Investment
GudangAda	2021/7	B	100M	<b>Asia Partners</b> , Sequoia Capital, <b>Alpha JWC Ventures</b> , <b>Wavemaker Partners</b> , Alpha Wave Global
BukuWarung	2021/6	A	60M	Valar Ventures, Goodwater Capital
TaniHub	2021/5	B	65.5M	<b>MDI Ventures</b> , AddVentures, <b>BRI Ventures</b> Flourish, <b>Intudo Ventures</b> , <b>Tenaya Capital</b> , <b>UOB</b> , <b>Openspace Ventures</b> , <b>Vertex Ventures</b> , <b>TMI</b>
Gojek	2021/5	H	300M	<b>Telkomsel</b>
Bibit	2021/5	B	65M	Prosus, Tencent, Harvard Management Company, <b>East Ventures</b> , <b>ACVentures</b> , Sequoia Capital
Ruangguru	2021/4	C	55M	Tiger Global, GGV Capital, <b>East Ventures</b> , <b>Venturra Capital (Lippo)</b> , <b>UOB</b>
Shipper	2021/4	B	63M	DST Global, Sequoia Capital, Floodgate Fund, Lightspeed Venture Partners, <b>ACVentures</b> , Y Combinator, <b>Insignia Ventures Partners</b>
Bukalapak	2021/4	G	234M	Microsoft, GIC, <b>Emtek</b> , SC Ventures, NAVER <b>BRI Ventures</b> , <b>Mandiri Capital Indonesia</b> , <b>Bank Rakyat Indonesia</b>
SiCepat	2021/3	B	170M	<b>MDI Ventures</b> , Daiwa Securities Group, DEG, <b>Indies Capital Partners</b> , <b>Pavilion Capital Partners</b> , <b>Kejora Capital</b> , <b>Trihill Capital</b>
Kgbio	2021/1	C	55M	General Atlantic

出所：Tracxn を基に作成



## 人材

次に、スタートアップを創業し、大企業との共創活動も担っていくことになる起業家人材と、スタートアップのプロダクトを下支えるテック人材について概観する。イノベーション創出やスタートアップにおいて、資本と同等以上に重要となってくるのが人材の存在である。

専門家らの意見を総合すると、起業家に関しては、全体の成熟度自体はまだ高まる余地は大きいものの、足元では「ウミガメ人材（米国などの海外大学を卒業し母国で創業する人材）」の起業増により全体の質が上がってきている。このトレンドは今後更に加速していくと期待されている。

一方のテック人材に関しては、昨今採用側の需要増により人材の獲得競争が激化しており（需給が逼迫）、その質に比してコストが上がり過ぎているとの指摘が多く聞かれた。殆どのスタートアップが IT に関連するプロダクトを作っている実情を踏まえると、テック人材の逼迫がエコシステムの今後の成長に影響を及ぼす可能性が懸念されている。

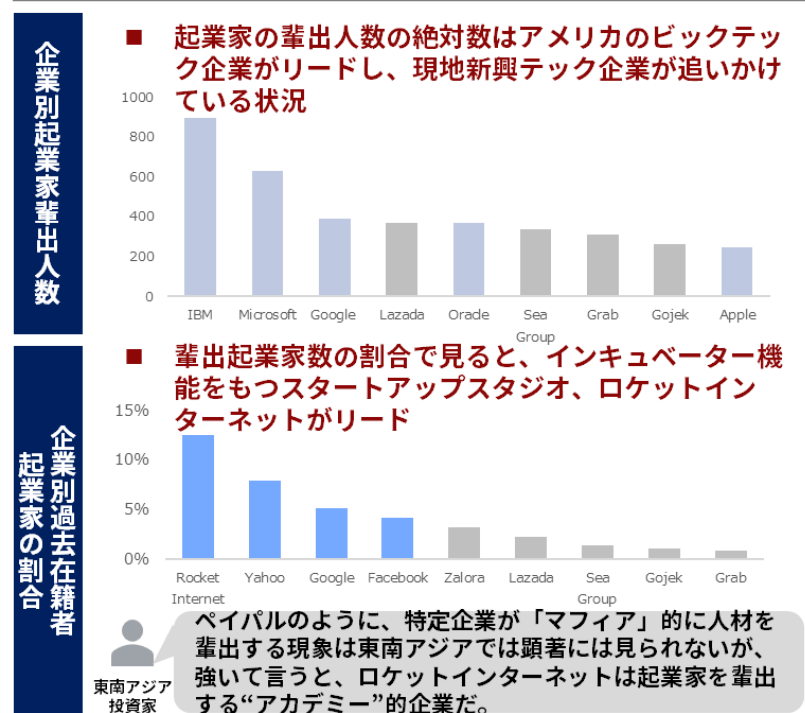
## 起業家人材

米国やイスラエルでは、グレイヘアの人材が創業メンバーにいることは珍しくなく、30代後半~40代の起業家がボリューム層となる。2・3社目の起業、或いは数社大手企業を経験してスタートアップを興した、という起業家も多く見られる。また、若い起業家でも、経験者人材をアドバイザーとして起用しているケースが多く見受けられる。

これに対し、東南アジアの起業家は全体的な傾向として若く、大手企業経験者が少ない。ペイパルや Google のように特定企業が「マフィア」的に人材を輩出する現象というものはまだあまり顕著には見られない。Asia Partners が行った「東南アジアにおいてスタートアップの創業メンバーとして活躍している人材の出身元分析」では、Rocket Internet、Yahoo、Google、Facebook 等の海外テック企業を経て創業する割合が相対的に高いと指摘されている（図表 1-3-11）。

“ 特にシンガポール、インドネシアのスタッフの起業家と沢山会う中で、全体としては若くてまだビジネス面での成熟度が、イスラエルやシリコンバレーの起業家に比べると低い印象がある。  
—東南アジアコンサルタント

図表 1-3-11  
起業家輩出”アカデミー”企業ランキング（2020 年末時点）



出所：Asia Partners, “Asia Partners 2021 Southeast Asia Internet Report”, 2021 を基に作成

また、現地エキスパートからは、NUS や NTU 等の大学出身者というグループ、インドや欧米等の海外から入ってくる経験ある起業家のグループ、そして新興テック企業出身起業家の3つのグループに大別されるものの、これと言って突き抜けたグループがいるとは感じられない、とのコメントもあった。

ただし、ビクテック出資者による起業は、ここ数年増えてはきており、その中には大型調達を行う起業家も出てきている。例えば、Grab や GoTo といった地場の新興テック企業の成長に伴い、こうした地場のテック企業在籍者による起業も見られるようになってきている（図表 1-3-12）

“シリーズA ぐらいのところや起業前の人だと（バックグラウンドは）本当に千差万別。大学生で出てくる人もいれば、過去ずっとやっていた人もいる。あと多いのはインドなど海外で1回成功した人がシンガポールにフィールド変えて、東南アジアのマーケットでもう1回やるケース。マフィア的に出てくるのは、あまりない。一時期日本だとディー・エヌ・エーやグリーから出てきた時期があったが、そういう現象がシンガポールだとまだない”

—東南アジアコンサルタント

“

今のところペイパルや Google のような特定の会社レベルで人材輩出企業になっているところは無い。強いて言うと Rocket Internet か。直近で増えつつあるのは Grab・Gojek 等の新興テック企業のエグゼクティブが退社してスタートアップを立ち上げるパターン。但し、彼らは創業メンバーや立上げメンバーではなく、ある程度会社が出来た時期に入社しエグゼクティブになった人たちで、元を辿ると投資銀行やコンサル、米スタートアップ出身者であることが多い。すごく優秀だし、起業して全然おかしくはない人材だが、立上げを自分でやった経験があるわけではないので、シリアルアントレプレナー枠で評価してよいかどうか疑問ではある。例えば Tokopedia 立ち上げたメンバーらは殆ど外に出ていない。



—東南アジアベンチャー投資家

”

図表 1-3-12  
主なビクテック出資者の起業事例

現所属企業	名前(現役職)	在籍していた ビクテック 企業	設立年	事業概要	調達額
 SPENMO	Mohandass Kalaichelvan (CEO)	Grab	2019	支出管理SaaS	\$121.4M
 Endowus	Gregory Van(CEO)	Grab	2017	toC向け投資プラットフォーム	\$44.4M
 next billion.ai	Ajay Bulusu (Co-Founder) Gaurav Bubna (Co-Founder)	Grab	2020	マップデータ管理SaaS	\$ 13.3M
 SariSuki	Brian Cu(CEO)	Grab	2019	デリバリープラットフォーム	\$10.5M
 zenius	Rohan Monga(COO)	Gojek	2007	学生向けオンライン教育プラットフォーム	\$20M
 ASTRO	Vincent Tjendra(CEO)	Tokopedia	2021	デリバリープラットフォーム	\$31.6M

出所：Tech in Asia, “Tech in Asia - Connecting Asia's startup ecosystem”を基に作成



“ (全体的に若い起業家が多い中で) 質の観点で言うと高かったのはインドネシアの起業家。Tokopediaが09年創業のいわゆる第一世代で、当時はインドネシア現地の大学やアメリカのTier 2大学出身者による起業が多かった。第2世代がGojek創業者らで、そのあたりからスタンフォード・ハーバードなどの米国の一流大学や、一流テック企業・コンサル出身者らが母国に帰ってきて起業する流れができ始めた。この頃から起業家の質は一気に上がったと感じる。













— 東南アジアコンサルタント ”

また、東南アジアにおいては、近年米国の大学を卒業し、母国に戻って起業するウミガメ人材も増えている(図表 1-3-13)。

これまでは海外の大学を出てもGAF A等に就職し帰国しないケースが多かったが、資金の集めやすさや母国のスタートアップエコシステムの盛り上がりを見て、社会課題を解決する為に帰国して起業するというケースが増えていると見られる。こうした潮流の初期のケースとしては、GojekやTravelokaの創業者ら(いずれもハーバード卒)が挙げられる。

図表 1-3-13  
ウミガメ人材の例・チームで起業する例

「ウミガメ人材」の例

プロフィール	卒業校・創業
 <b>Anthony Tan氏</b> Grab Co-Founder and CEO ハーバード大学MBA卒業後起業	 
 <b>Nadiem Makarim氏</b> Gojek Founder 現教育大臣 ブラウン大学卒業後起業	 
 <b>Rosaline Chow Koo氏</b> CXA Group Founder and CEO コロンビア大学MBA卒業後起業	 
 <b>Levana Sani氏</b> Nala Genetics Co-Founder ハーバード大学MBA卒業後起業	 

チームで起業する事例

■ 元Grab CTOのFoo氏が、同僚2名とクリプトゲーミング分野のEthlasを創業



■ 元Gojek VP(technology and product)のShantika氏が、同僚2名とEdTechベンチャーBinar Academyを創業



出所: Tech in Asiaの記事を基に作成

## テック人材

スタートアップ・新規事業立上げにとって起業家やビジネスオーナーと同様に重要なリソースとなるのがテック人材である。

現地エキスパートによると、東南アジア地域のエンジニアのレベルは中国、インド等のアジアのエンジニア輩出国或いは東欧、日本などと比較すると一段レベルが劣る一方で、人材に対する需給のひっ迫からシンガポールのみならずインドネシア、更にはベトナムなどでも人件費が高騰していると指摘されている。調達に成功した資本力のあるスタートアップ、巨大化した新興テック企業（Grab、Sea 等）、そして中国系や米系テック企業の現地拠点の3者で、人材の獲得競争が激化している状況と見られる（図表 1-3-14 及び 1-3-15）。

給与水準の上昇に伴いエンジニア希望者が増加し、ひいては全体のレベルが向上すると期待されるが、足元の需給逼迫は、短期的にはスタートアップエコシステムの成長にとって一つの懸念材料となる。

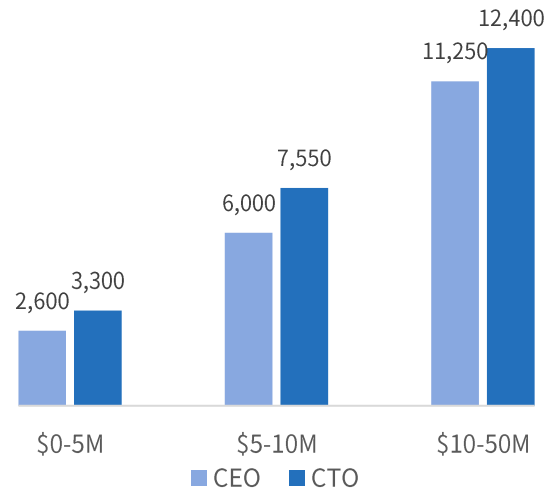
“ デカコーンの事業の中心となっている国がインドネシアなので、必然的に当地での採用が多い中で、候補者は限られているので、エンジニアの給与は上がりやすい環境になっている。上がり過ぎている感はあるって、5-6年であれば恐らく月額10万円で雇えたような人が、今は50-60万円に上がっているような状況。人材の供給ボリュームを増やさない業界としての成長がスタックしてしまう可能性もありそう。 ”

—東南アジアコンサルタント

“ インドのTier2のエンジニアが、インドネシアのTop Tierよりも技術力が高く給与は低かったりすることがざらにあるので、新興テック企業の中にはインドで採りに行っているところもある。Covid-19でリモートワークがスタンダードとなった今、世界中でエンジニア獲得競争になっていくのだと思う。 ”

—東南アジアコンサルタント

図表 1-3-14  
ファンディングステージ毎のCEO・CTOの月額給与（単位: USD）



出所：Glints, Monk's Hill Ventures, "The Southeast Asia Tech Talent Compensation Report", 2021.を基に作成

図表 1-3-15  
テック人材の給与・採用事情

### ■ テック人材給与比較（東南アジア、米、印）

国	ソフトウェア開発者の給与レンジ (最少額~最高額/月)
シンガポール	3,000~7,500 USD/月
ベトナム	305~1,741 USD/月
インドネシア	347~1,320 USD/月
アメリカ	6,088~13,366 USD/月
インド	504~2,833 USD/月

出所：Glassdoorのデータ（2022年4月時点）を基に作成

### ■ 東南アジアのテック人材の給与・採用事情

- 東南アジアにおいて、テック人材（プロダクトマネージャー・データサイエンティスト・ITエンジニア等）の給与は非テック人材（営業、マーケティング、金融等）に比べ、平均54%高くなっている
- SEAのエンジニア給与高騰により、インドから人材を調達してくるケースも増えている

インドのTier2のエンジニアが、インドネシアのTop Tierよりも技術力が高く給与は低いということがざらにあるので、新興テック企業の中にはインドで採りに行っているところもある。

出所：Glints, Monk's Hill Ventures, "The Southeast Asia Tech Talent Compensation Report", 2021.



## ビジネスインフラ

ここでは新規ビジネスの立上げからスケールに影響をおよぼす官および民の仕組み・基盤（例：法規制、ライセンス、会社登記プロセス、イノベーション支援策等）について概観する。

スタートアップ・大企業ともに、新事業の創出には、ビジネス環境/公共サービスのデジタル化の度合いや法規制の透明性・可用性は大きな意味を持っている。また、不確実性の高い初期フェーズにおいては、政府による補助金やリスクマネーの供給、或いは採用活動・PoC遂行に係るリスクの排除に資するプログラム等の政策も重要な役割を果たす。

ビジネスインフラについては、資本へのアクセス（観点①）や人材（観点②）に比べ、シンガポールとインドネシアでは大きな差異が見られる。具体的には、シンガポールは世界トップレベルの成熟したビジネスインフラを擁するのに対し、インドネシアは、インフラの未整備を民間の後押しで補完する動向が見られる。

## ビジネスインフラ-シンガポール

シンガポールはIMDの世界デジタル競争力ランキングで Top5 の常連国となっている等、ビジネス環境/公共サービスのデジタル化の度合いは、世界でもトップレベルと認識されている（図表 1-3-17）。

シンガポールでは、ビジネスに関する法規制や手続は基本的に透明かつ簡素なものになっており、ほぼ全ての政府関係手続がデジタル化されている。例えば、会社登記（オンラインで申請可能）の所要日数は 1.5 営業日と東南アジアの平均より 17 倍速い。また、シンガポール版マイナンバーである個人認証用デジタル ID (SingPass) により、多くの政府系機関、銀行・民間企業等のオンラインサービスを迅速に利用可能である（SingPass の API は公開されているため、あらゆる公共・民間サービスと連携可能）。

新型コロナウイルス感染症対策に際しても、シンガポール政府は迅速にワクチン接種証明や行動履歴の記録等を可能とするモバイルアプリ（TraceTogether）を開発・導入し、全国民・在住外国人に普及させる等、高度にデジタル化されたインフラを活用した対策を行っている。

図表 1-3-16  
シンガポールのデジタルインフラ例/SINGPASS



- シンガポール版マイナンバー（NRIC/FIN）の管理サービスおよび行政系サービスの認証サービス
- 行政サービスや医療サービス等の利用の際に、SINGPASS一つで全てログイン可能（Googleアカウントで各種Webサービスにログインできるのと同様の仕組み）
- パスポートや就労ビザ等の重要認証書類に関わるステータス確認や有効期限切れ予告等をモバイルアプリで管理

出所：Government of Singapore, “Singpass”の情報を基に作成

図表 1-3-17  
IMD 世界デジタル競争力ランキング



出所：World Competitiveness Center, “IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2021”, 2021.

○ Knowledge  
○ Technology  
○ Future Readiness

これらの施策を推進しているのは、日本のデジタル庁に相当する Government Technology Agency（通称「GovTech」）である。GovTech は 2014 年に Prime Minister’s Office（内閣官房）直轄の組織として設立され、Web サービスやモバイルアプリの開発を手掛ける優秀なエンジニアを民間組織に比肩する報酬水準で多数採用しており、様々なデジタル化施策を迅速に実行することが可能である。

次に、法規制・政策に関しては、シンガポールでは政府の強いリーダーシップのもと、明確に策定された戦略に基づき、大胆な規制緩和策の導入やイノベーション促進のための資金支援を行っている。

例えば、規制緩和策である FinTech Regulatory Sandbox においては、金融機関や FinTech サービス企業が、予め設定された範囲と期間内で革新的な金融商品やサービスを実際のビジネスとして実験することが可能である。

実例として、2017 年に設立されたブロックチェーンインフラ企業の ICHX は、スタートアップやプライベートエクイティ等、通常少数の富裕層に限定されるプライベートマーケットの機会を、より多くの投資家に開放することを目的として、ブロックチェーン技術を活用したデジタル証券プラットフォーム iSTOX（現 ADDX）を構築し、2019 年に Monetary Authority of Singapore（MAS、中央銀行及び金融庁に相当）により Fintech Regulatory Sandbox に認定され、わずか 10 ヶ月後に同プログラムを完了して MAS から Capital

Markets Services（CMS）のライセンスと運用許可を付与された。同社は日本政策投資銀行、産業革新投資機構（JIC ベンチャー・グロース・インベストメント）、東海東京フィナンシャル・ホールディングス等の日本企業・投資家の出資を受けている。

また、銀行業界の多様化・競争力強化のため、MAS は 2019 年 6 月に個人の資金を預かり包括的な金融サービスを提供可能な「デジタル・フルバンク・ライセンス（DFB）」を最大 2 社、法人向けの「ホールセール・バンク・ライセンス（DWB）」を最大 3 社に与えることを発表し、申請を開始した。これに対し合計 21 件の申請があった中で、MAS は 2020 年 12 月に DFB を Grab・Singtel（通信会社シンガポール・テレコム）の企業連合及び Sea Group（オンラインゲームの Garena と e-commerce の Shopee を運営）の 2 社・グループに、DWB を中国 Ant グループ（アリババ系金融サービス会社で Alipay を運営）及び中国不動産大手 Greenland グループ系企業連合の 2 社に付与することを公表した。これらの企業・グループは 2022 年にデジタルバンクとしての運営を開始すると見込まれており、それに向けた人員の採用に取り組んでいるとの報道もある<sup>19</sup>。

規制整備・規制改革に加え、シンガポールではスタートアップエコシステムを下支えする様々な助成金も充実している（主な支援機関としては MAS、Enterprise Singapore、A\*STAR、ACE 等）。以下に最近の支援策の例を掲載する（図表 1-3-18 及び 1-3-19）。

<sup>19</sup> Fintech Singapore, “What Have Singapore’s Digital Banks Been up To?”, 2021.

図表 1-3-18

シンガポール政府機関による支援・助成プログラムの例①

### COVID-19 Support Package for FinTechs

- 金融管理局MASによる 総額1億2,500万ドルの支援パッケージ（2020年4月に発表）
- COVID-19による当面の課題に対処し、回復と将来の成長に向けて強力な立ち位置を確立するために、金融およびフィンテック分野に次の支援を提供：

<p><b>オペレーションコストに対する支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オフィス費用の補填（4千ドル、最大6ヵ月）、指定ファシリティでのオフィス費用の減免など</li> <li>✓ 金融機関によるデジタルを活用した生産性改善に対し、費用の80%を負担</li> <li>✓ ローカル従業員のスキルアップに向けた研修に対し90%コース費用を補助、など</li> </ul>	<p><b>人件費に対する支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ローカル従業員に対する給与の一部カバー（人件費の25~75%の費用援助、および月2千ドルの固定費用援助）</li> <li>✓ 新卒人材の採用・育成コストに対する費用援助（指定の研修コースを受講する者に対し、固定の補助金を交付など）</li> </ul>
<p><b>事業機会へのアクセスの支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ グローバルの金融機関とフィンテックスタートアップを繋ぐビジネスマッチングプラットフォームAPIXへの6ヵ月間の無料アクセス</li> <li>✓ 中小規模フィンテック企業による、デジタルソリューション採用に係るコストの負担（80%上限）、など</li> </ul>	<p><b>PoCに対する支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ APIX上で決まったPoCに対し、最大\$80kの補助金をフィンテックスタートアップに交付</li> <li>✓ MAS登録の金融機関とのPoCに対し70%/\$400kを上限とした費用補助</li> <li>✓ PoC実行の為に採用されたローカル大学生/PRインターンの人件費を補助（最大\$1k/月）</li> </ul>

出所：Ministry Authority of Singapore, “COVID-19 Support Package for FinTechs”の情報を基に作成

図表 1-3-19

シンガポール政府機関による支援・助成プログラムの例②

### Startup SG Tech grant

- シンガポールを拠点とする新興企業の強力なブランド・アイデンティティを生み出すための第一歩として、Startup SGブランドで6つの制度を策定。その内の1つとして、主にディープテクノロジーの商業化のための助成金支援としてStartup SG Techを開始
- 上記を背景として、Digital Industry Singaporeが2017年8月から、シンガポールの新興企業のPoCに対し、各マイルストーンの完了時に助成金支援を提供開始

<p><b>POCに対する支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>提供しているソリューションがコンセプト段階の企業に対し、助成金支援を提供</li> <li>公的研究機関からの応募者は、プロジェクト終了後、技術商業化活動を継続する起業家精神を証明する必要あり</li> <li>助成金の10%と20%の払込資本金の増額を注入することが求められる(POCの助成金上限は25万ドル)</li> </ul>	<p><b>POVに対する支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>技術的・科学的に実現可能なコンセプト（POC）を既に持っていて、さらに実用的なプロトタイプを開発を行い、確立されたコンセプトの商業的価値を検証したい企業が対象</li> <li>助成金の10%と20%の払込資本金の増額を注入することが求められる(POVの助成金上限は50万ドル)</li> </ul>
--	---

出所：Ministry Authority of Singapore, “COVID-19 Support Package for FinTechs”の情報を基に作成

## ビジネスインフラ-インドネシア

シンガポールと比較して、インドネシアは基本的なビジネスインフラが未だ整備されていない部分が多く、政府による取組も進んできていない状況であった。例えば先述のIMD世界デジタル競争力ランキングにおいては、インドネシアは53位とシンガポールに大きく水をあけられている。また、JETROの2020年に発表された日本企業活動実態調査の中では、インドネシアで事業をする上での3つの主要リスクの一つとして「現地政府の不透明な政策運営」があげられており、ジョコ政権に期待する政策に関する問いでは、「透明性・予見性の高いビジネス制度」が三番目に高い結果となった<sup>20</sup>。

その一方、政府はスタートアップによるイノベーションを受入れ、後押しするスタートアップフレンドリーな姿勢を取ってきているため、法規制が明確でない領域でスタートアップが先行的な取組を進めた場合、事後的に政府がそれを認めるといった事例が出てきているとの指摘がある。

2015年12月の配車アプリの事業認可取り消しを巡る「騒動」はその一例であろう。Jakarta Postによれば、2015年12月17日、Transportation Ministry（運輸省大臣）のIgnatius Jonan氏は「2009 law on transportation」に抵触するとして、国内で運営していた配車アプリ（Go-Jek、Grab、Uber等）の事業停止を一度発表したものの、翌12月18日に同発表を取消す通知を行った<sup>21</sup>。現地専門家に依れば、元々の事業停止事由は、タクシーが免許制な中で、バイクタクシーを取り纏め実質的に運輸業を行っている配車アプリが免許を取っていないのは違法である、ということだった。ジョコウィ大統領は事業停止の取下げに関して、報道機関に対し次のようにコメントしている。

“市民はOjek（バイクタクシー）を必要としている。政府が市民の利便性を奪うような規制を作ってはならない。政府がしっかりとした交通手段を提供できるようになるまでは、規制は状況に合わせて運用されるべきである。Go-jekはイノベティブなアイデアを持った若者が作ったアプリケ

ーションである。政府はイノベーションを阻害してはならない。”

また、近年は、政府内にスタートアップの技術・手法・知見を取り込もうとする動きも見受けられる。例えば、ジョコウィ大統領は、新興テック企業のトップらと話す機会を頻繁に持ち、政策に対するインプットを得ている、と指摘されている。また、2019年10月にはGojek創業者のNadiem Makarim氏を教育大臣に選任し、デジタル教育改革を進めている。

<sup>20</sup> 山城 武伸, 「インドネシアで注意すべき3つのリスク」, 2020.

<sup>21</sup> The Jakarta Post, “Jokowi defends ride-hailing apps as Transportation Ministry withdraws ban”, 2015.



## 大企業との共創活動

スタートアップにとって、大企業との共創活動は自社にないリソースを活用し事業を飛躍的に拡大させる契機となり得る一方、大企業にとっては新たなビジネスモデルや技術を試行する機会となり得る。そこで、以下では、東南アジアにおける大企業側のスタートアップとの共創に係る姿勢や投資の状況、スタートアップ側の受容度合い、共創を促進するコミュニティやツールの充実度合いなどの観点について概観する。

ここでの要点としては、東南アジアにおいて大企業はスタートアップへの「資本の出し手（投資家）」としての役割は一定程度果たしているものの、その先の共創活動に関しては発展途上段階、という点である。

シンガポールには海外企業が東南アジア地域を管理する RHQ（Regional Head Quarter）が多く設立されている。2020 年にジェトロが実施したシンガポール法人 226 社を対象としたアンケート調査では、108 社（47.8%）がシンガポールに RHQ 機能を有していると回答し、ASEAN 内ではシンガポールが最大の RHQ 集積地とされている<sup>22</sup>。

近年では、シンガポール経済開発庁（EDB）の積極的な誘致により、RHQ 機能に加えてイノベーション拠点を置きスタートアップとの共創活動を推進している海外企業も増えてきている（図表 1-3-20）。以下では、非日系企業各社の代表的な事例を概観する。

図表 1-3-20  
シンガポールにイノベーション拠点を置く海外/ローカル企業一例



出所：各社 WEB サイトの情報を基に作成

### 1. VISA の事例

大手クレジットカード会社の VISA は 2016 年 4 月にサンフランシスコに続き世界で 2 番目となる Innovation Centre をシンガポールに設置した。同センターは、VISA の顧客やパートナー向けに、VISA プラットフォームへ接続し機能を利用する為の API 連携をアシストしたり、ソフトウェア開発キット・VISA Developer Platform 等を提供し、顧客等がより需要に合ったペイメント・コマースソリューションを生み出せるようにサポートしている<sup>23</sup>。

### 2. Cisco の事例

世界最大のコンピューターネットワーク機器開発会社の Cisco は、2019 年に Co-innovation Center（東南アジアで初）と Cybersecurity Center of Excellence をシンガポールに設置した。同社は、IoT やサイバーセキュリティに重点を置きながら、シンガポール政府、スタートアップ、パートナー、顧客とともに、経済的・社会的条件を改善する新たなデジタルソリューションの創出を企図している<sup>24</sup>。

<sup>22</sup> JETRO, 「アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査報告書 - 新たな段階へ、役割・機能にフォーカス」, 2020.

<sup>23</sup> APAC Outlook, “Visa Drives Asian Innovation”.

<sup>24</sup> Cisco, “Cisco Launches New Co-Innovation Center in Singapore”, 2019.

### 3. SAP の事例

業務基幹システム大手の SAP 社は 2022 年 2 月、デジタルサプライチェーン・サステナビリティ・機械学習・人工知能などの領域における新規ソリューションの開発を目的としたエンジニアリング拠点、SAP Labs Singapore をシンガポールにオープンした。同社によると、今後 5 年間で S\$250M の投資を行い、500 名のソフトウェアエンジニア・デザイナーを雇用する予定としている。



出所：SAP Press Release

SAP Labs Singapore のオープニングセレモニー（上写真）には、シンガポール貿易産業省の Gan Kim Yong 大臣（写真中央）や、シンガポール経済開発庁の Jacqueline Poh マネージングディレクター（写真右から 3 番目）が参加

上記に事例を取り上げた 3 社以外にも、シティバンク・マスターカード・Paypal 等の金融機関、UPS や現代自動車などの交通・輸送系企業、AWS (Amazon Web Service)、Expedia 等の IT 企業、Accenture 等のコンサルティングファームなど、幅広い業種・領域の企業がシンガポールにイノベーション拠点を設置している。

海外企業だけでなく、ローカル企業もスタートアップとの共創には取り組んでいる。シンガポールでは、例えば通信大手の Singtel が 2010 年に CVC (Singtel Innov8) を設立したことが先行事例となっている。Singtel Innov8 では、投資チームの他に、Singtel グループの事業部との繋ぎ込みを専門とする大型のチーム (Innovation & Partnerships) を保有しており、投資先のスタートアップと自社事業部との間でのイノベーション創出に注力してきている。

金融機関では、シンガポール大手銀行の DBS 銀行は、DBS Startup Xchange というスタートアップの技術と行内のイノベーションニーズをマッチングさせるプログラムを運営しており、同行の抱える課題をスタートアップにオープンにすることで新しいユースケース・アプリケーションの開発を促進し、銀行に融合させる取組みを実施している（図表 1-3-21）。



図表 1-3-21

## DBS 銀行とスタートアップの共創の枠組み

スタートアップとの共創プログラム（一例）

Open APIを活用した銀行機能の埋め込み



出所：DBS ウェブサイト(<https://dbs.com>)の情報を基に作成

例えば、同行の法務コンプライアンス部門は、本プロジェクトを通じて出会ったシンガポール発のAIスタートアップ Pactly 社の技術を用いて、契約レビュープロセスの一部自動化を行う PoC を成功させた。法務コンプライアンス部門は以前より多数の契約書の処理工数に頭を悩ませており「どのようにすれば、適切なリスク管理体制を維持しながらも契約書をより早くレビューし条件交渉をすることができるか」という課題を抱えていた。Pactly は 2017 年に地場の弁護士事務所出身者が設立したスタートアップで、AI を用いた契約書のレビューや、契約書作成業務の自動化を可能にするためのプラットフォームを開発しており、ユースケースを探していた。DBS と Pactly は現在、現場実装に向け共働している（詳しくは両社が取り纏めた Whitepaper<sup>25</sup> を参照）。

また、DBS では、銀行サービスの API を開放しており、スタートアップのサービスに埋め込むことで、従来の銀行領域を超えた価値提供を顧客に提供する試みも行っている。

こうした先進的な大企業とスタートアップとの共創事例が見受けられるものの、シンガポール国内全体としての事例はまだ限定的であり、今後より多くの共創事例が蓄積されることが期待される。

財閥企業はグループ内に不動産やリテール、金融等を保有していることが多いことから、グループの資本力を活用しつつ、こうした事業にスタートアップの持つテクノロジーやソリューションを融合させることによって従来型ビジネスの刷新を図っていく可能性がある。

“ 財閥がスタートアップエコシステムに及ぼす影響は非常に大きい。インドネシアのエムテックはインドネシアの Bukalapak 含め名だたるスタートアップに投資をして、いろいろ仕掛けています。リップーやシナルマスも積極的にスタートアップに投資を行っている ”  
—東南アジアコンサルタント

“ スタートアップがいるセクターが社会インフラ化してくると、共同事業の「尺」が合ってくるので、財閥と組んでリアルなビジネスをやっていくことができる。デジタル関連においては組む等の考え方はベースとして持っていると思うので、そうした動きは今後活発化するのではないか。 ”  
—東南アジアコンサルタント

<sup>25</sup> DBS, “Automated contract analysis & intelligence”, 2020.

“

財閥系はアセットを持っているので、そこにベンチャーを利用していこう、という動きはしている。自分が持っているインフラにベンチャー企業のソリューションをどんどん使っていこうという話は、タイの Siam Cement Group から聞いた。彼らもアクセラレーションをするし、自分たちが持っているインフラの課題解決にベンチャーを使っていこうという動きはしているが、とはいえタイやインドネシア国内がメインの話なので、そこから先を考えることがスタートアップにとっては大切。



—東南アジアコンサルタント

”

シンガポール以外の東南アジア各国については、大企業とスタートアップとの共創は端緒についたところであるが、近い将来において共創が期待されるのは現地財閥等による取組みと考えられる。

なお、大企業との共創が発展途上である要因の一つとして、前述の通り、東南アジアのスタートアップは早期に複数国で市場シェアを獲得することを目指してリソースを集中的に配分するため、大企業との協業に時間と労力を配分する優先度が高まりにくい点が考えられる。

また、専門家からは、現時点では一部の例外を除き、大多数のスタートアップは共同で事業を行い得る規模に到達していないが、今後スタートアップの成長に伴い、大企業との協業も増加していくと見込まれる、との指摘もある。



## コミュニティ・情報インフラ

最後に、これまで見てきた 4 つの観点全てに跨る要素である、「コミュニティ・情報インフラ」について概観する。

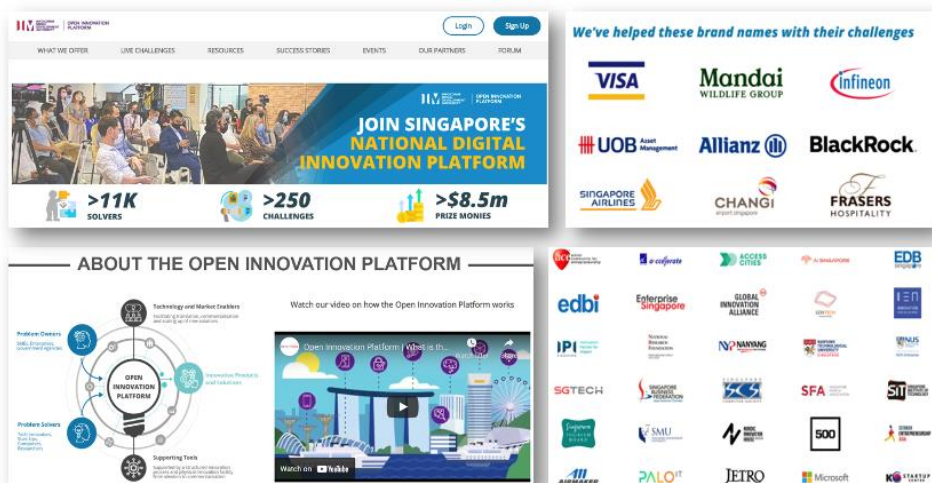
### コミュニティ

まずコミュニティに関しては、シンガポール・インドネシアいずれにおいても、Tech In Asia (TIA) や e27 等のスタートアップメディア又はアクセラレータ・VC 等によるコミュニティイベントがエコシステムの活性化を支援し、大企業とのマッチングを促進していると見受けられる。

こうした民間主導のコミュニティに加えて、特にシンガポールにおいては、情報通信メディア開発庁 (IMDA) や Enterprise Singapore、SG Innovate 等の政府系機関もエコシステムの活性化に注力しており、大企業とスタートアップを繋ぐ動きが活発である (図表 1-3-22)。

その一方で、専門家からは、こうした取組み自体は一定程度評価できるが、東南アジアのコミュニティをシリコンバレー等と比較すると、やはり大きく見劣りするとの指摘もあり、今後の発展余地は大きいと考えられる。

図表 1-3-22  
大企業との共創活動を促進するコミュニティ一例



出所：Infocomm Media Development Authority website

“ コミュニティについては、東南アジアはシリコンバレーに比べて弱い。コミュニティが形成されつつあったが、結論個別になっている。大きいインフラが中々ない。“初期頑張っていたメディア系プレイヤーが力を持たなくなってきている。コミュニティとか Meetup という形では残っていない。今は全体的には弱まっていると思う。



—東南アジアベンチャー投資家

”

“ 民間のコミュニティイベントのゲストの質がなんとなく下がっている印象を持っている。いいスタートアップもそれを見て、(イベント等に) 出なくなっているのか。大規模イベントに出ているスタートアップは、本当に突き抜けたところか、マーケティングをがんばりたいが事業はそこまでできていない(あまり会う価値がない) ところだという感じはある。



—東南アジアベンチャー投資家

”

“ 単にイベント開催して終わりでは価値になっていない。その先に例えば事業会社があって、事業会社との連携をサポートするとか、資金調達を支援するとか、自分たち自身が投資家になるとか、プラスαがないと効果が生まれてこない。一昔前はアワードのように、賞金を出したりしていたが、それでおしまい。それだと何にもならない。



—東南アジアベンチャー投資家

”

そのような前提の中で、新型コロナウイルスによる影響も相まって、イベント以外のコミュニティとしてソーシャルメディアの重要度が高まっている。LinkedIn・WhatsApp・Twitterをはじめ、東南アジアでのソーシャルメディアの浸透度・成熟度は高い水準にあると考えられる。例えば、シンガポールにおける LinkedIn のユーザー数は約3百万人であり、単純計算では全人口約545万人<sup>26</sup>(在留外国人等を含む)の半数以上が利用している<sup>27</sup>。

この背景には、人材の流動性が高いため、個々人によるネットワーキングのニーズが大きいのではないかと推察される。専門家からも、面識ない人物からの LinkedIn でのアプローチは恒常的にあり、その中から有用な情報を得られるケースもある、との指摘がある。

また、東南アジアの起業家コミュニティにおいては、コミュニケーションツールとしてメールよりも WhatsApp が好まれる傾向にあり、ソーシャルメディア等のオンライン上で知り合って WhatsApp のチャットで事業連携の協議が進むケースも見受けられる、との指摘がある。

欧米と比べ相対的にコミュニティの成熟度が低い東南アジアにおいては、今後はソーシャルメディアの積極的な活用が、大企業—スタートアップの共創の文脈において重要性が増していくと推察される。

## 情報インフラ

スタートアップメディアやデータベース等の情報インフラに関しては、多くの専門家から、東南アジアは欧米等とも既に比肩する水準にある、との肯定的な指摘がされている。

例えば、デジタルメディアの e27 は東南アジアスタートアップ 33,000 社以上の情報を格納する無料のデータベースを公開している<sup>28</sup>。スタートアップは有料プランに加盟すれば資金調達中であることを読者に伝えることができるようになり、大企業との共創活動のきっかけを得ることも可能となっている。

シンガポールの政府機関 Enterprise Singapore の運営する StartupSG のデータベースも代表的な情報インフラの一つとして挙げられる<sup>29</sup>。同データベースでは、シンガポール国内 3,400 超のスタートアップ、600 近い投資家、200 以上のインキュベーターやアクセラレータを簡単に検索し、データベースを経由してキーパーソンに直接連絡することも可能となっている為、大企業による共創活動の足掛かりとしても活用できる基盤となっている。

<sup>26</sup> Ministry of Home Affairs and Ministry of Manpower, “Population in Brief”, 2021.

<sup>27</sup> We Are Social, “Digital 2021 Singapore”.

<sup>28</sup> <https://e27.co/startups/>

<sup>29</sup> <https://www.startupsg.gov.sg/directory>

## 第2章

# 東南アジアにおける日本企業の イノベーション活動の実態

第2章では、第1部で日本企業を対象としたアンケートの結果を基に、日本企業による東南アジアのイノベーションエコシステムの活用について、目的や組織体制、仕組み等の観点から考察する。続いて第2部で、まず日本企業による東南アジアのイノベーションエコシステム活用の先進事例を紹介し、次に専門家の指摘も参照しながら日本企業で多く見られる課題を考察する。



*Singapore.*

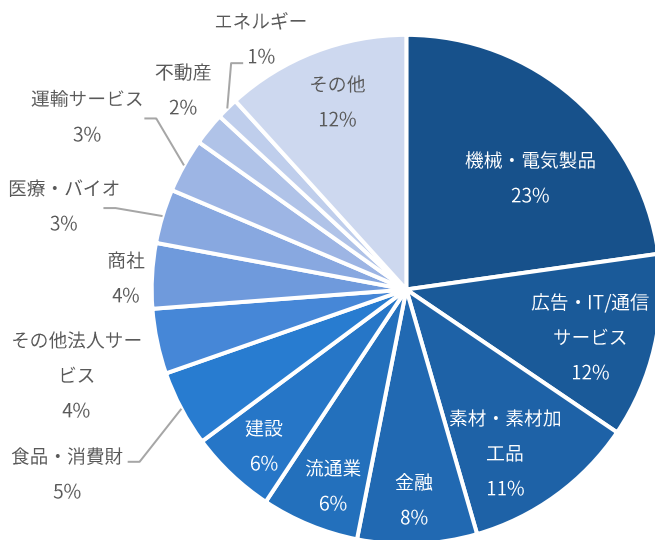
# 1. 数値で見る日本企業の活動実態

## アンケート実施概要

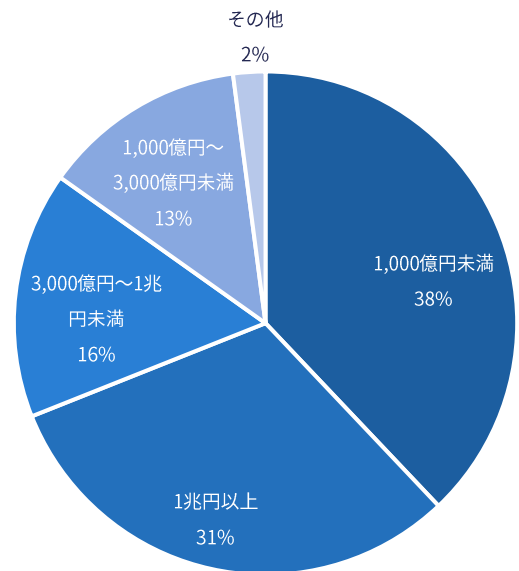
- ・実施期間：2021年12月～2022年1月
- ・対象：東南アジアで事業を行う日本企業
- ・有効回答：145社

図表 2-1-1

回答企業の業種（計145社）



回答企業のグループ売上高（計145社）



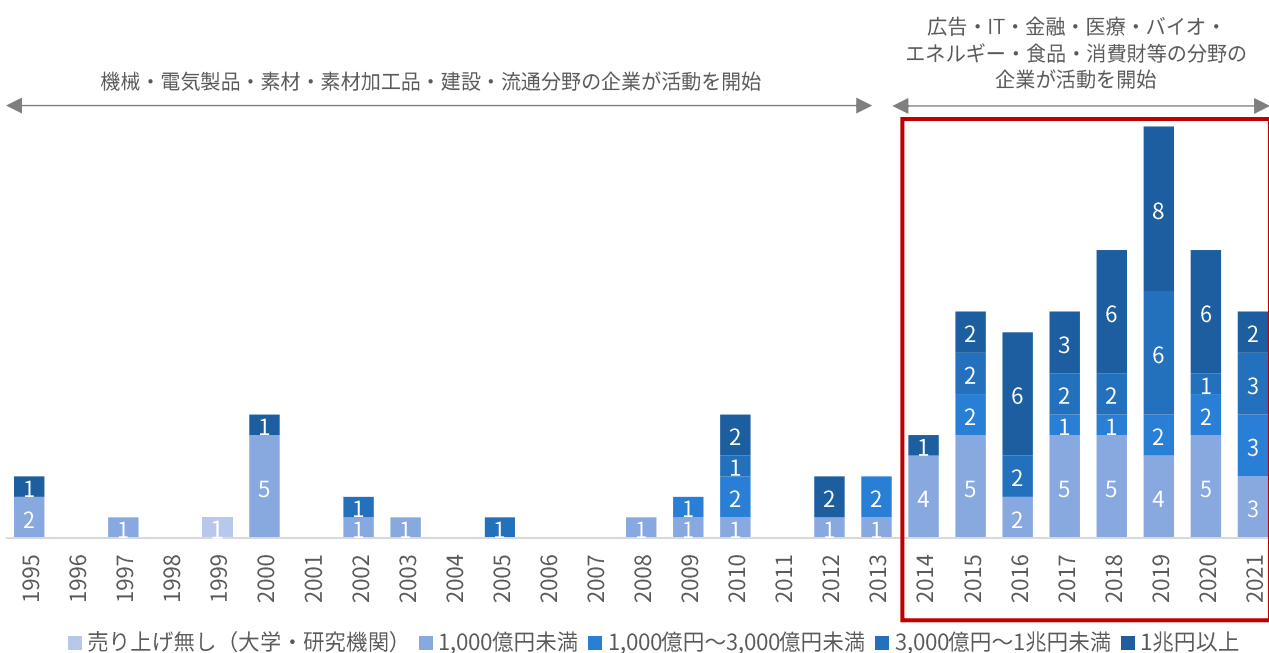
## 東南アジアにおけるイノベーション創造活動の開始時期について

まず、日本企業が東南アジアにおけるイノベーション創造活動に注力し始めた時期については、全体の7割程度の企業が2014年以降との回答であった(図表2-1-2)。従来、製造業を中心に多くの日本企業にとって東南アジアは生産拠点として位置づけられていたが、2010年代後半から、大企業(売上高1兆円超)を含む日本企業全体において、消費市場やイノベーション創出のセンターとして東南アジアへの注目度が高まったとみられる。

業界・業種の傾向をみると、2013年以前にイノベーション創造活動を開始したのは、製造業など第二次産業の企業が比較的多いが、2014年以降は、金融サービス、広告・IT、医療・バイオなどの第三次産業に分類される企業の活動開始が顕著にみられた。東南アジアでは2010年代前半から金融、ヘルスケア分野のスタートアップが増加してきたことから、その動向に応じて関係する業界の日系企業も活動を始めたと推察される。

図表 2-1-2  
東南アジアにおけるイノベーション創造活動の開始時期

単位：企業数 (計145社)



## 東南アジアにおけるイノベーション創造活動の目的について

東南アジアでのイノベーション創造活動の目的については、「新たなビジネスモデルの探索・試行・獲得」(92社)、「既存事業の売上拡大」(72社)、「既存事業のトランスフォーメーション」(55社)との回答が上位3位を占めた(図表 2-1-3)。このことから、多くの日本企業はイノベーション創造活動の目的として、新規事業の探索と同程度に、既存事業の拡大・変革を重視していると推測される。

他方、「新たな技術の探索・実証」を目的として設定した企業が相対的には少なかった(44社)ことは、技術ドリブンのスタートアップよりも、若い中間層人口の増大を背景とした市場ドリブなスタートアップが多く輩出されているとの指摘(第1章「地域特性を踏まえたスタートアップの輩出傾向」参照)とも符合するといえるだろう。

また、54社が「東南アジア市場・イノベーション動向に関する情報収集」を目的として選択した一方で、イノベーション創出の重要な手段の一つである「スタートアップ企業への投資機会の探索・実行」を選択した企業は29社に留まっており、情報収集段階に留まっている企業が相対的に多い実態が明らかとなった。

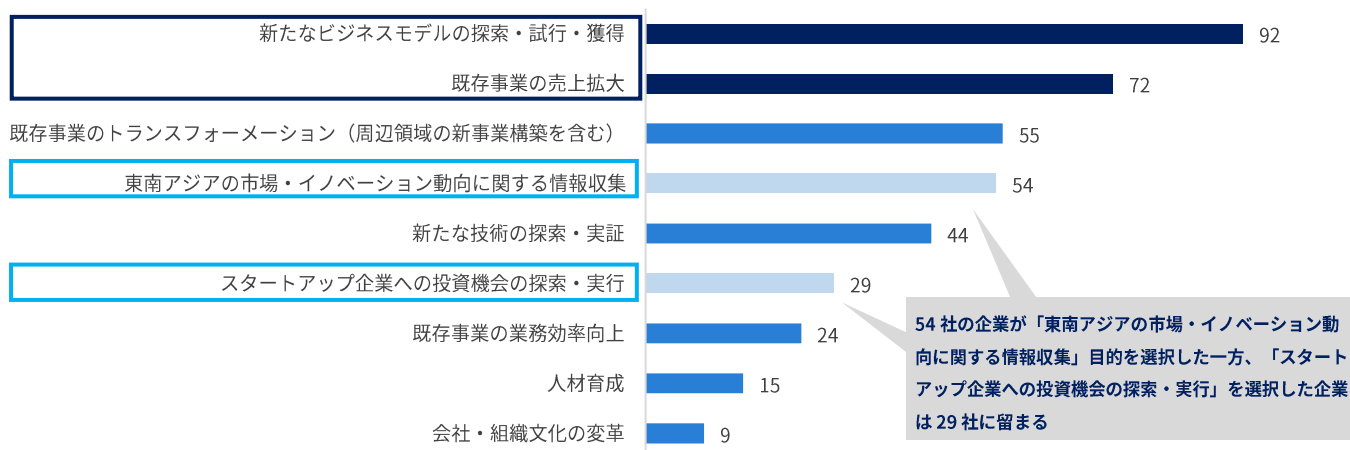
更に、「スタートアップ企業への投資機会の探索・実行」を選択した企業29社の中で、直近3年間で実際に投資実行に至ったと回答した企業は、先行投資(協業を伴わない投資)で7社を、戦略投資(協業を伴う投資)で18社となっており、半数以上の企業が当初の目的通りに投資実行に至ったとみられる。

その一方、投資に至らなかった企業も一定数あることから、東南アジアのスタートアップへの投資に課題を抱えている企業もあることが窺われる。

図表 2-1-3

### 東南アジアにおけるイノベーション創造活動の目的

単位：企業数(最大3つまで選択可)



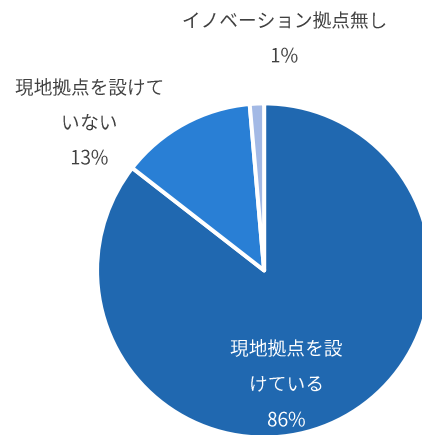
## 現地拠点の組織体制・人員配置について

アンケート回答社の中では、86%の企業が東南アジアでのイノベーション創造活動のため現地に拠点を設置している（図表 2-1-4）。

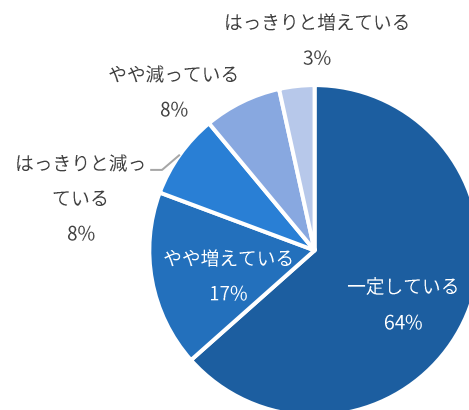
また、COVID-19 以後の東南アジア現地におけるイノベーション担当者の増減傾向については、全体の 64%が「一定している」と回答し、約 20%が増加傾向にあると回答（「はっきりと増えている」(3%)「やや増えている」(17%)）しており、COVID-19 を契機に東南アジアへのリソース配分を削減する動きは大多数の企業からはみられなかった（図表 2-1-5）。

今後 2 年の東南アジア現地におけるイノベーション担当者数の見通しについても、46%の企業が「今の水準を維持する」と回答した一方で、担当者を増やすと回答した企業が合計 32%（「はっきりと増やす」(9%)「やや増やす」(23%)）に上ることから、今後も引続き東南アジアでのイノベーション創出に対し、リソース配分が維持・増加されていくと見られる（図表 2-1-6）。

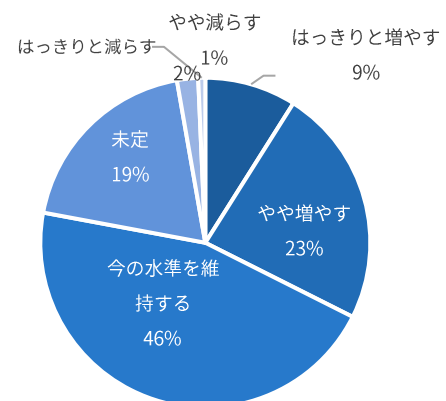
図表 2-1-4  
イノベーション現地拠点の有無（計 145 社）



図表 2-1-5  
過去 2 年の東南アジアイノベーション担当者数の推移（計 145 社）

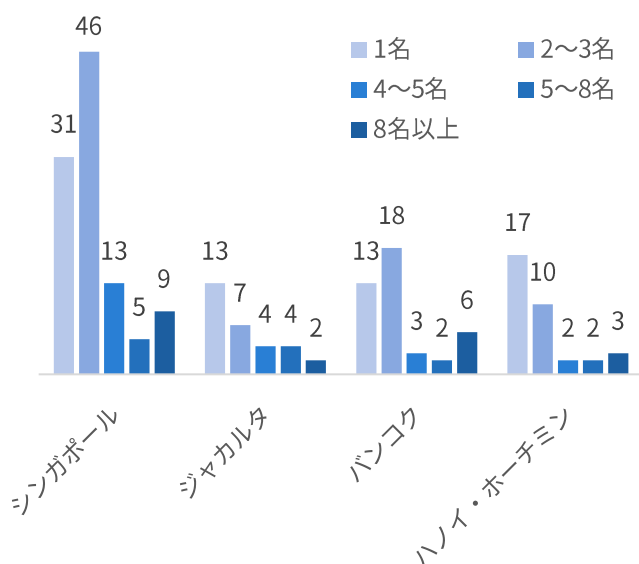


図表 2-1-6  
今後 2 年の東南アジアイノベーション担当者数の見通し（計 145 社）





図表 2-1-7  
東南アジアにおけるイノベーション担当者の配置都市  
単位：企業数



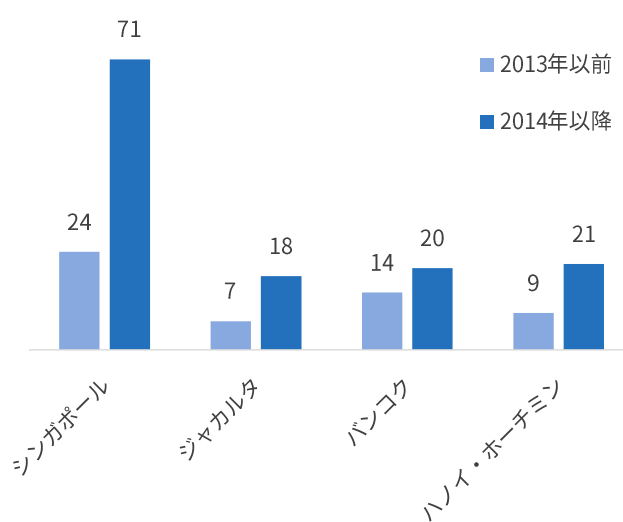
次に、都市別の拠点の配置については、現地拠点と共にイノベーション創造活動を進めている企業125社のうち、約8割（104社）がシンガポールに拠点を設けていると回答した（図表2-1-7）。一方、シンガポール以外の都市については、現地拠点と共にイノベーション創造活動を進めている企業の1/4程度がジャカルタ（30社）、バンコク（42社）、ハノイ・ホーチミン（34社）に拠点を設置していると回答している。

シンガポールに拠点を設置していると回答した企業104社のうち、60社（58%）は、シンガポールのみ拠点を設置しており、シンガポールから東南アジア全体をカバーするという形態をとっている企業が半数以上存在することが窺える。

また、その他の44社については、シンガポールに加えて、25社がジャカルタ、36社がバンコク、27社がハノイ・ホーチミンに拠点を設置していると回答した。このことから、複数都市に拠点を設置している企業においては、シンガポールに拠点を設置した上で、特に注力する都市については追加で拠点を設け、役割分担をしてカバーする体制を敷いている企業が多いのではないかと推察される。

その一方で、各都市における担当者数を見ると、3名以下の企業が約7割となっていることから、

図表 2-1-8  
拠点別・活動開始年別に見た日本企業数 単位：企業数



拠点は設置しているものの、人的リソースの配分は限定的と見られる。

更に、都市別・イノベーション活動開始年別の企業数を見ると、2014年以降にイノベーション活動を開始した企業のうち71社がシンガポールに拠点を設置しており、多くの日本企業による活動の中心地として特に注目が高まってきている（図表2-1-8）。

同様に、2014年以降にイノベーション活動を開始した日本企業の中では、ジャカルタ、バンコク、ハノイ・ホーチミンに拠点を設置している企業もそれぞれ20社前後あることから、シンガポールに次ぐ国・都市として、人口では群を抜いているインドネシアに各社が集中するのではなく、タイやベトナムにも拠点を置く企業が増加したと見られる。

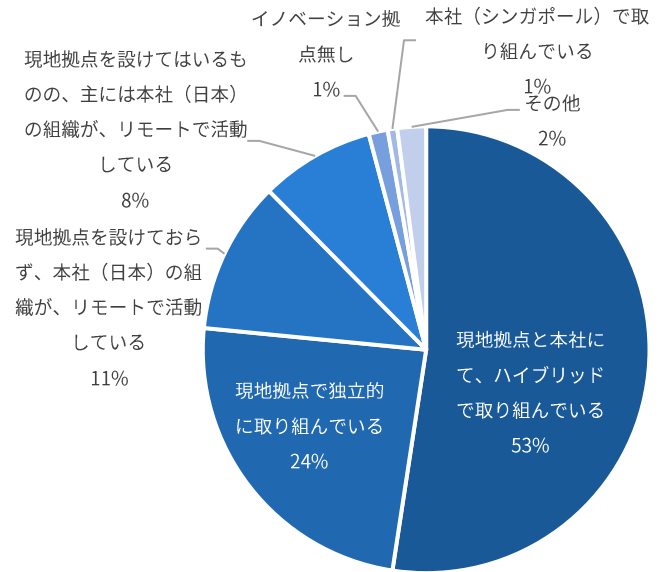
イノベーション創造活動を行う上での推進体制については、「現地拠点と本社にてハイブリッドで取り組んでいる」(53%)企業が最多であった一方、「現地拠点で独立的に取り組んでいる」企業も約4分の1を占めており、現地主導で取り組む企業も一定数あるとみられる(図表2-1-9)。

続いて、イノベーション担当者の専任・兼任比率については、「大多数が兼業人材である」と回答した企業が約7割を占めた一方、「大多数が専任人材である」と回答した企業は、2割弱に留まった(図表2-1-10)。

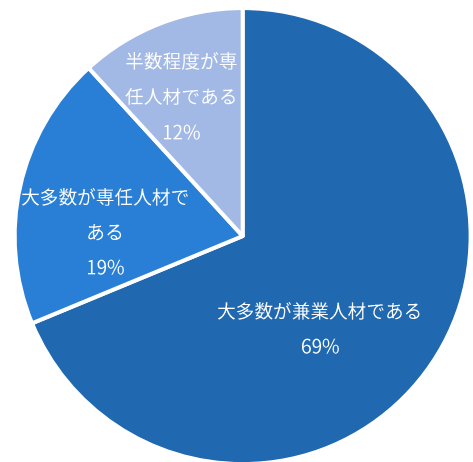
この専任・兼任の比率と拠点別の配置人数に関する回答を合わせて見ると、各都市とも担当者数が3名以下の企業が約7割となっており、かつ、その3名以下の担当者についても、約7割の企業で「大多数が兼業人材」となっていること見て取れる(図2-1-11)。

上記の分析結果から、東南アジアの各都市に拠点を設置している企業においても、各都市でイノベーション創造活動に充てられている実質的な人的リソース配分は相当程度限定的と見られる。

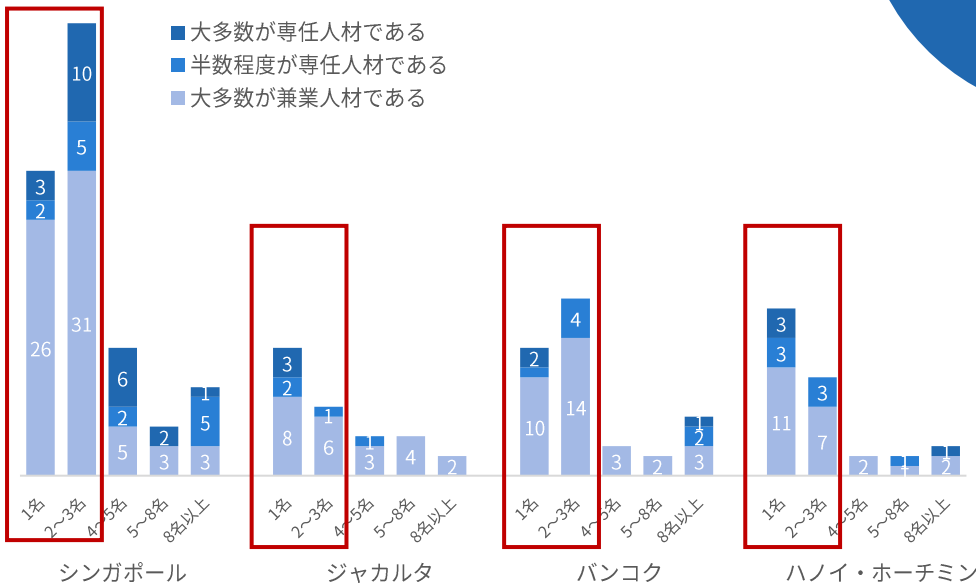
図表 2-1-9  
東南アジアにおけるイノベーション創造活動の推進体制 (計145社)



図表 2-1-10  
東南アジアのイノベーション担当者の専任・兼任の比率 (計145社)



図表 2-1-11  
都市別イノベーション担当者の配置状況と専任・兼任状況 単位：企業数



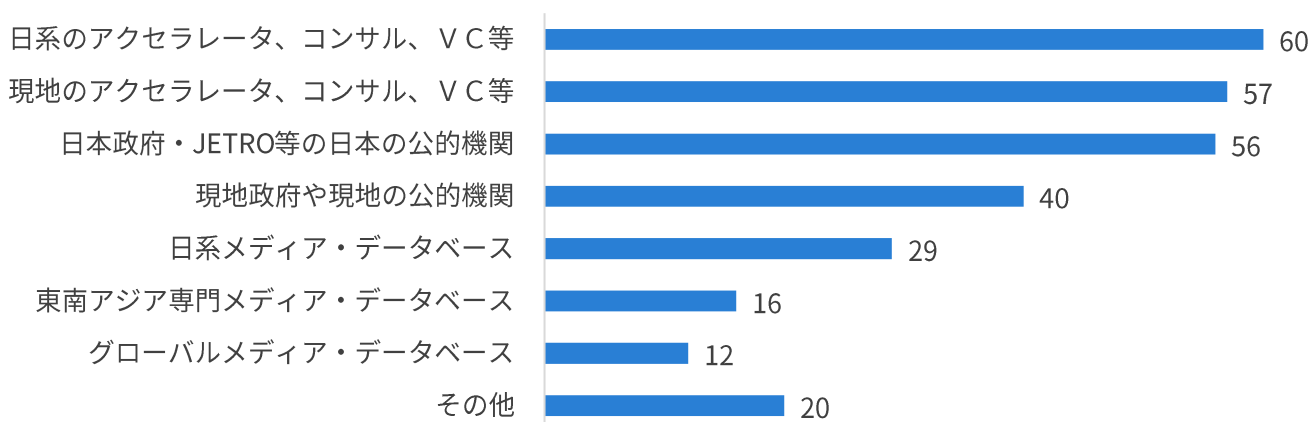
## 活用リソースについて

日本企業が活用している外部のリソースについては、「アクセラレータ・コンサル・VC」が最も多く、次に「公的機関」、「メディアやデータベース」が続く形となった（図表 2-1-12）。

さらに、各外部リソースについて日系と現地系とを比較すると、「アクセラレータ・コンサル・VC」については日系と現地系にほぼ同数の回答があった一方、「公的機関」及び「メディアやデータベース」については、日系リソースに対する回答が現地系よりも顕著に多かったことから、こうした現地系リソースを利用している日本企業は相対的に少ないとみられる。

シンガポール等では現地の公的機関から様々なリソース・情報が提供されており、また現地専門家からも現地メディアの重要性が指摘されていることに鑑みると、多くの日本企業にとって、こうした現地系リソースを一層活用する重要と考えられる（第1章 イノベーション視点での東南アジア（シンガポール・インドネシア）の成熟度「コミュニティ・情報インフラ」の項参照）。

図表 2-1-12  
東南アジアにおいてイノベーション活動で最も活用しているリソース  
単位：回答数（上位3位を選択）



## 現地拠点の活動の独立性・保有権限について

イノベーション創造活動に取り組む東南アジアの現地拠点の独立性に関しては、

- A. イノベーションに関わる投資・出費
- B. 契約権限（例：NDA、PoCの実施、サービスの売買契約、株主間契約等）
- C. 活動計画の策定（例：採用計画、投資計画等）

の3つの観点から回答を得た。

この結果、A～Cの各観点について、「本社のみが権限を保有しており、事業の主体も本社（現地法人は本社に情報提供するのみ）」又は「基本的には本社の承認を得ることが必要であるが、事業の主体（契約締結、支払い等）は現地法人」と回答した企業が合計で5割から6割程度となった（図表 2-1-13）。

図表 2-1-13

現地拠点が保有する権限 単位：％（計 145 社）

イノベーションに係る投資・出費のための予算権限	29.7	32.3	23.9	14.2
契約権限（例：NDA、PoCの実施、サービスの売買契約等）	26.1	26.1	30.1	17.6
活動計画を立てる権限（例：投資計画、採用計画等）	21.7	38.8	24.3	15.1

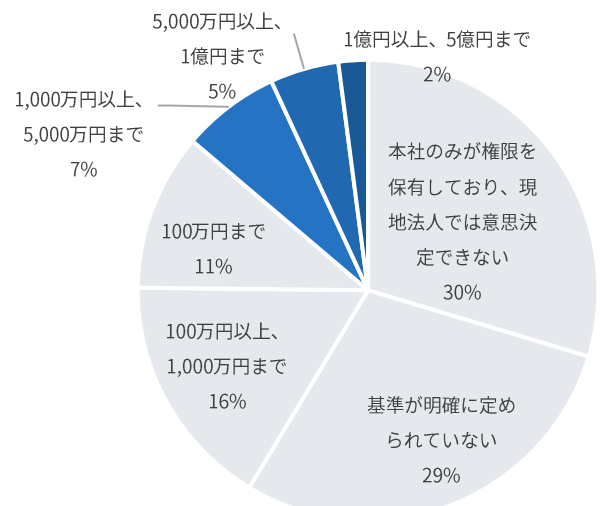
- 本社のみが権限を保有しており、事業の主体も本社になる（現地法人は本社に情報提供するのみ）
- 基本的には本社の承認を得ることが必要であるが、事業の主体（契約締結、支払い等）は現地法人である
- 現地法人で一定の範囲までは意思決定できるが、報告・説明が求められる
- 現地法人で一定の範囲まで独立して意思決定できる

一方で、A～C各々について「現地法人で一定の範囲まで独立して意思決定できる」と回答した企業は2割未満となっており、現地拠点にイノベーション創造活動に関する独立性の付与や権限移譲が一定程度されている企業は限定的と見られる。

更に、イノベーションに係る投資・出費については、現地拠点で1,000万円以上の意思決定ができる企業は14%に留まっていることから、現地拠点だけでは数百万円程度の比較的小規模な実証実験以上の活動は難しい企業が多数を占めると推察される（図表 2-1-14）。この点は、日本企業がイノベーション創造活動を迅速に進めるうえで大きな課題と考えられる。

図表 2-1-14

現地拠点で意思決定が可能なイノベーションに係る予算額（計 145 社）



## 直近のイノベーション活動から得られた成果について

直近3年以内でのイノベーション創造活動の実績（投資又はコラボレーション（協業））については、約6割～8割の企業が0件との回答であった（図表2-1-15）。

その一方で、成果を出している企業も約2割～4割程度あり、更に一部には実績を積み上げ・ノウハウを蓄積している企業もある。具体的には、「先行投資（協業を伴わない投資）」「戦略投資（協業を伴う投資）」については、8社が4件以上と回答し、「コラボレーション（協業）」については、16社が4件以上と回答している。

以上の回答結果から、半数以上の企業が成果を得られていない一方で、一部の企業は、着実に実績

を積み重ね、東南アジアにおけるイノベーション創出の経験・ノウハウを蓄積していると考えられる。

## イノベーション創造活動で成果を得ている企業の特徴

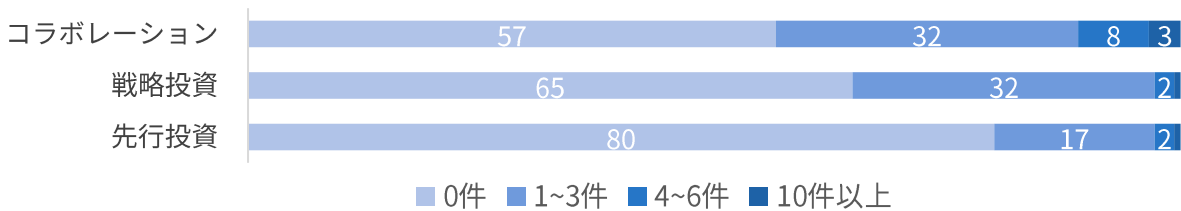
上記の結果を踏まえ、イノベーション創造活動で成果を得ている企業について、成果を得られていない企業との間で、他の設問での回答内容を比較し、成果を得ている企業の特徴を分析した。

その結果、

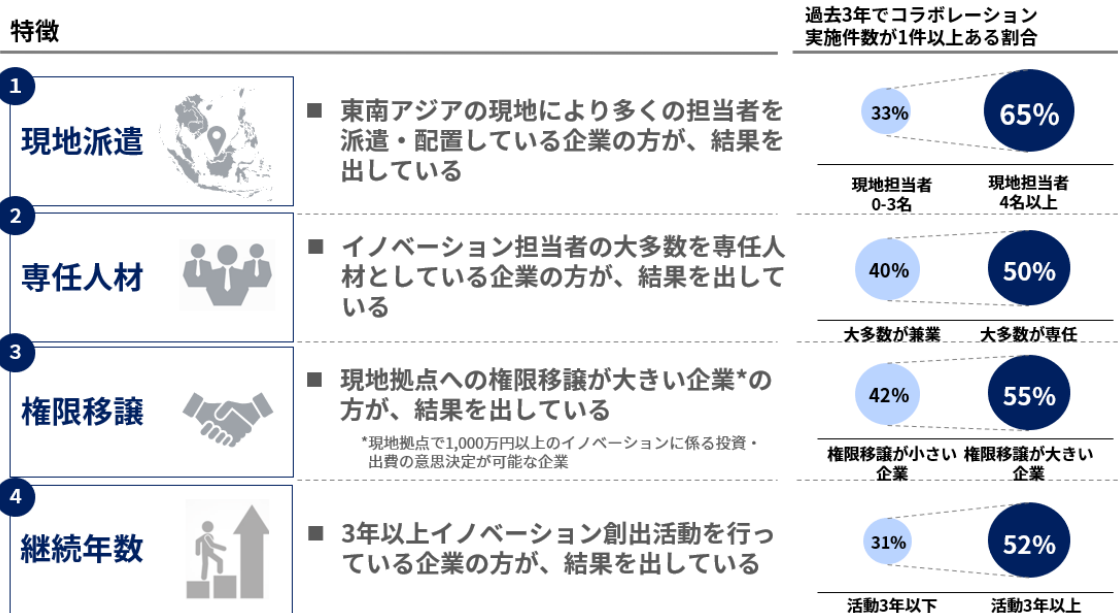
- ① 現地への配置人数
- ② イノベーション担当者の専任・兼任の比率
- ③ 現地拠点と本社の関係性（活動形態・権限）
- ④ 活動継続年数

の4点において、イノベーション創造活動で成果を得ている企業に特徴的な傾向が見られた（図表2-1-16）。

図表 2-1-15  
投資・コラボレーション件数（過去3年） 単位：％（計145社）



図表 2-1-16  
イノベーション創出で結果を出している日本企業の特徴



### ①現地への配置人数

現地の担当者数が多い企業ほど、投資やコラボレーションの成果を得ている企業の比率が高い傾向が見られた。

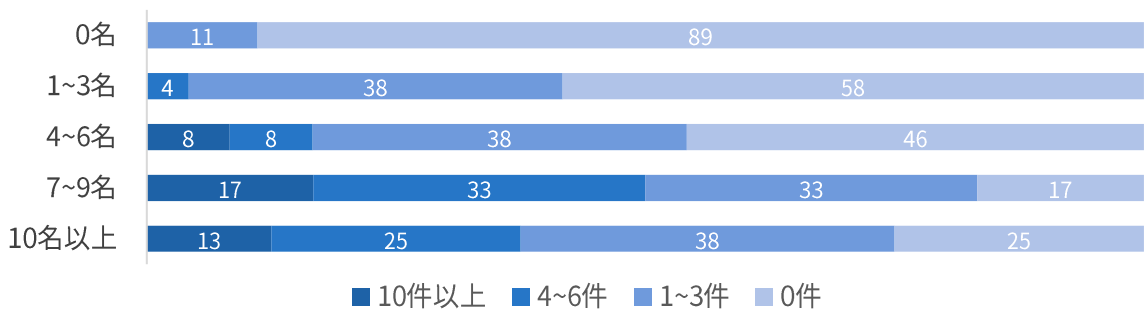
例えば、コラボレーションを1件以上実現した企業の比率は、現地担当者を配置していない企業では、11%に留まるのに対し、現地担当者の人数が1~3名の企業では41.7%、4~6名の企業では54.1%、7~9名の企業では83.3%にそれぞれ増

大しており、現地担当者の人数が増えるにつれて成果を挙げる企業の比率が高まる傾向が見られた（図表 2-1-17）。

この結果から、イノベーション創出の成果を得ていくためには、可能な限り多くの人的リソースを現地に配置することが重要であると考えられる。

図表 2-1-17

現地担当者数と過去3年間のコラボレーション件数 ※ 単位：%（計145社）



※異なる拠点間での担当者数の集計は、選択肢の平均値をとって計算を行なった（例：回答が「2~3名」の場合、2.5名として計算）

### ②イノベーション担当者の専任・兼任の比率

イノベーション担当者の専任・兼任の比率に関しては、専任の担当者の比率が高い企業の方が、そうでない企業に比べて、投資やコラボレーションの成果を出している傾向が見られた。

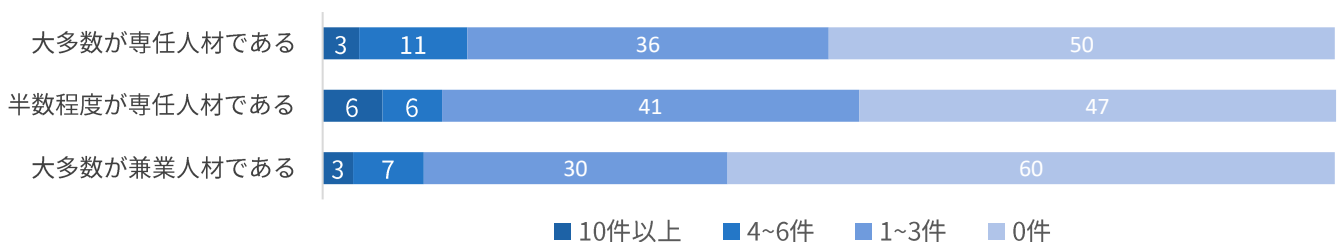
例えば、イノベーション担当者の「大多数が専任人材である」企業では、50%がコラボレーシ

ョンの実績が1件以上あるのに対し、「大多数が兼任人材である」企業では、コラボレーションの実績が1件以上ある企業は40%にとどまっている（図表 2-1-18）。

既存事業等との兼任でイノベーション創造活動に取り組むことの難しさについては、インタビューを行った専門家・実務家からも同様に指摘されており、今回のアンケート結果は、そうした指摘を裏付けるものと考えられる。

図表 2-1-18

専任兼任比率と過去3年間のコラボレーション件数 単位：%（計145社）



### ③現地拠点と本社の関係性（保有権限）、推進体制について

現地拠点への権限移譲については、現地拠点により大きな権限移譲を行っている企業では、そうでない企業に比べ、コラボレーションの成果を上げている企業の比率が高い傾向が見られる。

具体的には、現地拠点で1,000万円以上のイノベーションに係る投資・出費の意思決定が可能な企業では、コラボレーションを1件以上実現した企業の比率は55%であるのに対し、現地拠点での意思決定可能額が1,000万円未満の企業では、当該比率は42%に留まっている（図表2-1-19）。

このことから、現地拠点に対して一定程度の権限移譲を行い、迅速な判断を可能とする体制・組織を整備することが、イノベーション創出活動において重要であると考えられる。

また、イノベーション創出活動の推進体制についてみると、「現地拠点と本社にて、ハイブリッドで取り組んでいる」企業では、他の体制に比べて、実績を上げている比率が高い傾向が見られる。

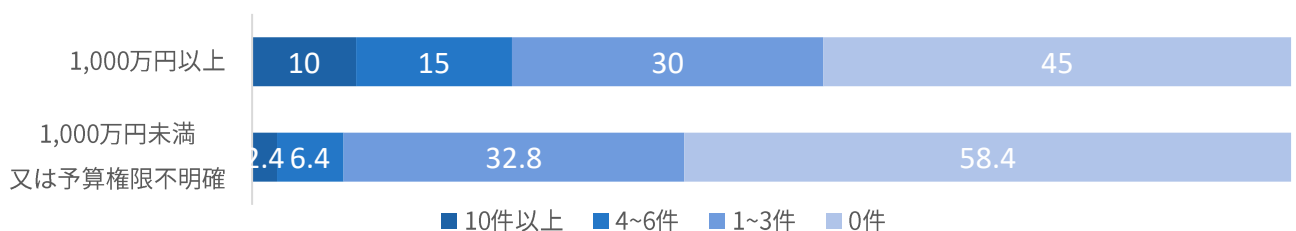
例えば、「現地拠点と本社にて、ハイブリッドで取り組んでいる」企業では、コラボレーションを1件以上実現した企業の比率が56%を占めるのに対し、その他の活動形態の企業では37%以下となっている（図表2-1-20）。

このように、現状では現地拠点での意思決定権限が限定的であること（1,000万円未満の企業が約9割）及びイノベーション創出活動に対して「現地拠点と本社にて、ハイブリッドで取り組んでいる」企業が約5割を占めることを総合して考慮すると、東南アジアでのイノベーション創出を成功させるには、現地拠点への権限移譲に加え、本社からの協力・支援も重要なポイントと考えられる。

すなわち、（ハイブリッド体制の場合）現地拠点と本社との間で日常的に協力関係を構築・強化しておくことで、現地拠点で不足する資金・人材等のリソースを本社から獲得すること、又は必要なタイミングで本社での意思決定が迅速に行われるようにすることが、イノベーション創出活動で成果を得ていくうえで重要と見られる。

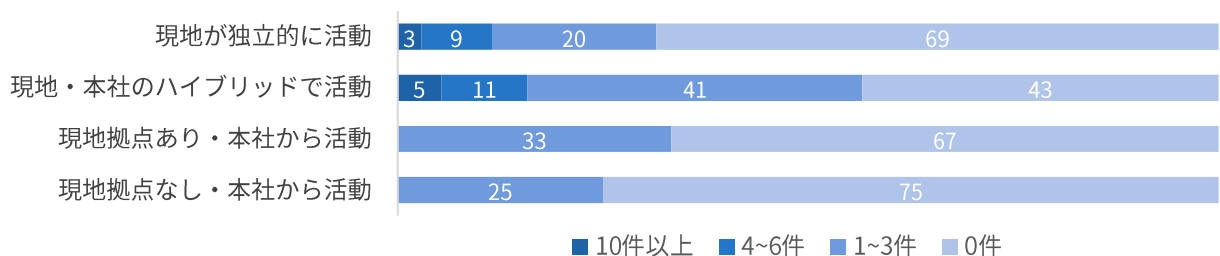
図表 2-1-19

保有権限と過去3年間のコラボレーション件数 単位：%（計145社）



図表 2-1-20

推進体制と過去3年間のコラボレーション件数 単位：%（計145社）



#### ④活動継続年数

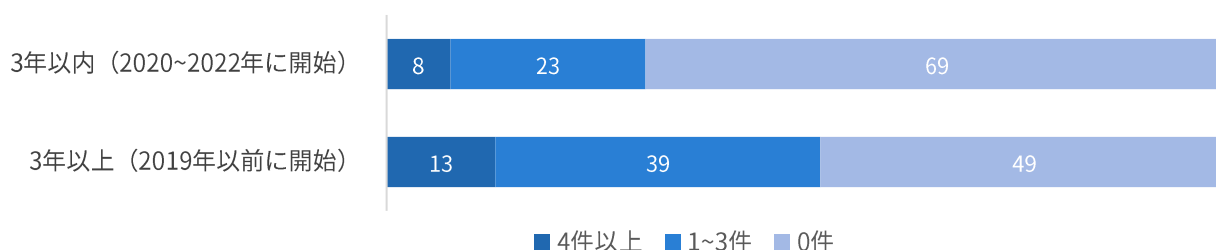
活動継続年数については、より活動継続年数の長い企業のほうが、活動年数が短い企業よりも、成果を得ている企業の割合が高い傾向が見られた（図表 2-1-21）。

具体的には、活動継続年数が3年未満の企業では、1件以上のコラボレーションを実現した企

業の比率は31%に留まったのに対し、3年以上の企業では52%に上昇している。

コロナ禍により、一時的にイノベーション創出活動が停滞した可能性もあるものの、この結果から、日本企業が短期間のうちに東南アジアでのイノベーション創出を実現することは難しく、中長期での活動継続が重要と考えられる。

図表 2-1-21  
活動年数とコラボレーション件数 単位：%（計 145 社）



### アンケート結果まとめ：数値で見る日本企業の活動実態

今回のアンケート結果から、直近の6~7年の間に東南アジアにおいてイノベーション創出活動に取り組む日本企業は顕著に増加しているものの、多くの企業が中々実績を上げられず、各企業の担当者が困難に直面している状況が明らかとなった。

一方、大多数の企業が今後も東南アジアのイノベーション活動に注力する意向を示していることから、こうした困難な状況を打開するための行動変革を提示することは、日本企業のイノベーション創出活動を促進するうえで有益と考えられる。

そこで、続く第2章後半パートでは、日本企業による先進事例を参照するとともに、多くの企業に共通する課題について考察することとする。



## 2. 日本企業のエコシステム活用の先進事例と課題

本パートでは、上述のアンケートの結果を踏まえつつ、日本企業による先進事例を紹介するとともに、現地の実務家・専門家のコメントも交えて日本企業で多く見られる課題について解説する。

### 2.1 日本企業と東南アジアスタートアップの連携事例

第1部のアンケート結果で示されたとおり、2014年以降に多くの日本企業が東南アジアにおけるイノベーション創造活動を開始し、スタートアップとの連携を模索してきている。これまでに公表された事例では、Eコマース、フィンテック、最新デジタル技術（AI、ブロックチェーン等）、モビリティをはじめとした幅広い業種・業界において、東南アジアのスタートアップとの連携が創出され始めている。

このように、幅広い業種・業界での連携事例が見られる中、連携のアプローチとしては、主に、①双方の顧客連携による東南アジアの市場開拓②東南アジアにおける共同技術・サービス開発③東南アジア現地で生まれたサービスの日本逆輸入（リバーサイノベーション）、の3つが挙げられる。

以下、この3つのアプローチにおける日本企業の先進事例を紹介する。



Singapore.

図表 2-2-1  
日本企業による東南アジアのスタートアップとの主な連携分野

連携分野	連携内容	件数
Eコマース	出資（追加出資含む）	19
	資本業務提携	3
	計	22
フィンテック	協業（業務提携・共同開発含む）	1
	出資	17
	資本業務提携	3
	買収	1
計	21	21
最新デジタル技術 (AI・ブロックチェーン 等)	戦略提携・覚書締結	2
	出資（追加出資含む）	13
	合併会社設立	2
	資本業務提携	3
計	20	20
モビリティ	戦略提携・覚書締結	1
	協業（業務提携・共同開発含む）	1
	出資（追加出資含む）	9
	資本業務提携	2
計	13	13
その他（鉄道、エンタ メ、広告・メディア、 HRテックなど）	協業（業務提携・共同開発含む）	2
	出資（追加出資含む）	9
	合併会社設立	2
	資本業務提携	5
	買収	3
計	20	20
総計		96件

出所：日本総合研究所「東南アジアのスタートアップの進化と活発化する日本企業との連携－東証マザーズ上場を展望して」を基に作成  
注：2010年以降、東南アジアのスタートアップに対して主に戦略的投資や協業を行っている日本企業が対象。子会社を通じた出資を含む



## 1. 双方の顧客連携による東南アジアの市場開拓



### 三井住友カード×Soft Space Sdn Bhd（マレーシア）

三井住友カードは 2018 年に、東南アジアを代表するフィンテックスタートアップであるマレーシアの Soft Space Sdn Bhd へ出資を行った。Soft Space は、東南アジアや他のアジア各国で 10 か国・30 以上の企業等へスマートフォン決済端末、自動改札など、多様な決済プラットフォームを展開している事業者である。Soft Space との協業は、三井住友カードとして海外 2 拠点目となる「東南アジア市場調査室」をシンガポールに設置後、初めての東南アジア現地企業との提携となった。三井住友カードでは、Soft Space との資本業務提携関係を活用し、SMBC グループ関連各社と共に、成長著しい東南アジアの決済市場への参入を推進するとしている。



### 伊藤忠商事×Docquity（シンガポール）

2019 年 3 月に伊藤忠商事は、東南アジアにおいて医師をはじめとする医療従事者専用の SNS 事業を展開するシンガポールの Docquity Holdings Pte. Ltd. と資本業務提携を行った。同社は、医療従事者が最新かつ信頼できる有益な医療情報にいつでもどこでも安心してアクセスできる SNS プラットフォーム“docquity”を提供しており、総会員数は 30 万人を超えている。現在はインドネシア、フィリピン、マレーシア、タイ、ベトナム他の国でサービスを展開中。伊藤忠商事は Docquity のサービスをすでに資本業務提携をしているアジアの病院ネットワークや、製薬会社、医療機器製造会社に紹介し、成長市場であるアジアで自社のヘルスケア事業の拡大を目指している。



### インフォコム×Homage（シンガポール）

IT 事業や Web 事業を展開するインフォコムは、シンガポールで介護人材のマッチングプラットフォームを提供するスタートアップ企業 Homage との資本業務提携を 2020 年に開始した。Homage は、シンガポール、マレーシアとオーストラリアにおいて、介護利用者やその家族、そして介護事業者それぞれに介護人材をマッチングするスマートフォンアプリを提供している。インフォコムは新規市場開拓の戦略として、東南アジアを中心に IT サービスの展開を推進しており、今回の Homage との資本業務提携を通じて、ソリューションの日本市場での展開をすすめるとともに、アジアの介護人材市場への参入も視野に入れている。



## 2. 東南アジアにおける共同技術・サービス開発



### あいおいニッセイ同和損害保険×Grab（シンガポール）

あいおいニッセイ同和損害保険では 2017 年から配車サービス等のユニコーン Grab と提携。車の走行データの分析を活用した保険プログラムを Grab 向けに提供する等、イノベティブな事業を東南アジアで展開している。Grab ドライバーへの運転の安全性スコアの提供を通じた運転改善の促進等をしている。



### DNP×BlockPunk（シンガポール）

コアである印刷事業の他に、アニメ等のコンテンツ（IP）を活用したビジネスを展開する大日本印刷（以下、DNP）は、高度なブロックチェーン技術を持つシンガポールのスタートアップ企業 BlockPunk との間で戦略的パートナーシップ契約を 2019 年に締結。BlockPunk のブロックチェーン技術（改ざん不可能な所有権証明書）と DNP の保有する印刷技術や安心・安全にコンテンツを流通・利活用させるノウハウ、様々な IP を組み合わせた作品等の販売を実証した。

協業を通じて DNP として未経験の技術・ビジネスモデルを吸収する貴重な経験となり、スタートアップとの協業の先事例として社内外から高評価を得た。BlockPunk は 2021 年に解散したものの、同社との提携で得た知識やノウハウを活かして、DNP はスタートアップとの共創活動を更に拡大しており、日本のブロックチェーンスタートアップ Gaudiy との連携、バーチャル秋葉原の開設、NFT ビジネスへの参入等の新規事業創出を実現してきている。



### クボタ×Listen Field（タイ）

農業機械メーカーのクボタは、主にタイ農家向けの営農支援サービスを手がけるソフトウェアスタートアップ企業 ListenField 株式会社に 2021 年に出資。ListenField 社は作物の生育状況や気象、土壌などに関する様々なデータを分析し、農場運営の最適化モデルの構築を進めることでタイ農家の意思決定を手助けしている。プラットフォーム上では、圃場の植生指標や作物の収量予測、また農作業用の機械を農家にシェアリングする機能を提供するなど、農業経営に関わる幅広いサービスを展開している。クボタは東南アジアを重要な市場と位置付けており、今後 ListenField 社とスマート農業技術を共同開発し、東南アジア諸国でソリューションを展開していくことを目指している。



### 3. 東南アジア現地で生まれたサービスの日本逆輸入(リバースイノベーション)



#### 三菱地所×Hmlet (シンガポール)

三菱地所は、2019年にシンガポールの賃貸住宅スタートアップHmlet(ハムレット)へ出資後、合併会社(Hmlet Japan社)を設立し、「職住一体型のコリビングハウス」というコンセプトをシンガポールから日本に輸入した。Hmlet Japan社は「住みながら新しい体験ができる賃貸住宅」をモットーに、契約期間やプラン等を柔軟に選択できる仕組みの提供やネットワーキングイベントの開催等を通して、様々な国籍・職種の方と出会えるライフスタイルを住居を通じて提供している。三菱地所はHmlet社のノウハウを日本版にアレンジし、2022年3月時点で東京都内16か所に「コリビングハウス」を展開している。今後は大阪・福岡等へ進出を通し、さらに国内での展開を目指している。



#### 東京電力エナジーパートナー×Hishab (シンガポール)

東京電力エナジーパートナーは、一般家庭を含む電力小売市場の全面自由化以降、新規事業開発の専門ビークル等を通じ、国内外のベンチャー企業を含めて幅広くアライアンスパートナーを探索している。バングラデシュ等を拠点に活動するテックスタートアップであるHishab社は有望な協業候補であり、CVCからの出資を実行しつつ、同社が保有するボイスAIソリューションを用いて、コールセンター機能の自動化についての検証も進めている。今後は機動性に優れるグループ会社の活用により、電気ガス手続き関連の自動化に留まらず、他のサービスとの連携も視野に、生活者が日常で直面する様々な課題の解決を目指す。



#### JR東日本シンガポール現地法人×Crown Technologies Holding (シンガポール)

JR東日本東南アジア事業開発(シンガポール現地法人)は、ロボバリスタを始めとしたフードテック開発と喫茶事業を行うシンガポールのスタートアップCrown Technologies Holdingとの資本業務提携を2020年に開始。Crown社は、バリスタが行う一連の作業を無人化したロボバリスタEllaを開発しており、人手不足の解消や、利用者や回転率が低下することに伴う飲食店舗の収支構造の改善などの課題を解決することを目指している。JR東日本は、Ellaの持つ世界観やコンセプトと提供する質の高いコーヒーがJR東日本の新たなサービスの創造につながると考え、Crown社のロボバリスタを東京駅および横浜駅にてテスト導入。Crown社との共創は、オープンイノベーションの取り組みを海外に広げ、グローバルな共創活動を推進しているJR東日本にとって、海外スタートアップとの共創活動の第一弾となった。

上記で紹介した事例のみならず、東南アジア地域では日本企業によるスタートアップとの様々な連携が始まっており、また、日系企業とのコラボレーションを希望するスタートアップも多いとの指摘もある。

“

(東南アジアのスタートアップは) みんな確実に日本企業と組みたいと思っている。市場を拡大していくときに、インドネシアのマーケットリーダーだとしたら、次どこかと考えるという、中国で揉まれるよりは、日本企業とやっていくことを願っているところがほとんどだと思う。ナショナルレピュテーションの影響も非常に大きい。日本のお金が入ってややこしくなることはほとんどない。



—東南アジアベンチャー投資家

”

その一方で、まだ日本国内での報道等が限定的なこともあり、東南アジアにおけるスタートアップとの連携に本格的に取り組む日本企業は未だ少数に留まると見られる。インタビューを行った実務家・専門家からも、一握りの企業を除き、総合的に見ると東南アジアのエコシステムの活用は限定的、との意見が多くみられた。こうしたことから、より早期から東南アジアにおけるスタートアップとの連携に取り組む企業ほど先行者利益を享受しやすいのではないかと考えられる。

## 2.2 東南アジアにおける日本企業のイノベーション活動に伴う課題

これまで見てきたとおり、イノベーション創出活動の拠点を東南アジアに設置する日本企業が近年増加している一方、実際に投資やコラボレーションの実績を上げた企業は未だ少ない。また、一部では日本企業による先進事例が生まれている一方、日本企業の現場担当者や専門家からは様々な課題も指摘されている。

ここでは、事業会社・専門家へのインタビューを通じて抽出された 10 個の「東南アジアにおける日本企業のイノベーション活動に伴う課題」を紹介する。これらの課題やその構造的な背景は、次章の「課題解決に向けた行動」を導くものとなっている。

これら 10 個の課題を俯瞰することを通じて、東南アジア特有の構造的なチャレンジや日本企業内部での意思決定・行動に関する課題への理解が深まると考えられる。

図表 2-2-2

日本企業の担当者 50 人以上に聞いた、イノベーションの悩み

### 日本企業の担当者50人以上に聞いた、イノベーションの悩み

- 東南アジアにおける日本企業のイノベーション担当者50人以上にインタビューを実施し、彼らが直面する典型的な「10の課題」を抽出

#### アイデア出し・ビジネスモデル構想

- 1 東南アジアのイノベーション概況がわからず、何から手をつければ良いかわからない
- 2 「ざっくりとしたミッション」を与えられたものの、戦略的方向性や具体的なミッションを定義できない
- 3 情報ネットワークを構築したいが、どこに行けば（誰に聞けば）良いかわからない
- 4 イノベーション・新規事業を構想できない
- 5 スタートアップの目利きができない

#### 実証実験・スケール化

- 6 事業部や本社上層部が乗ってこない・現場に出てきてくれない
- 7 スタートアップの戦略連携やPoCがうまく実行できない

#### 本社との関係性・活動全体

- 8 イノベーションを加速するための経営基盤がしっかりとデザインできていない
- 9 イノベーションを現業に統合する仕組みが構築できない
- 10 イノベーション活動の基礎がないため全体として加速しない

## 〈課題の背景〉

第1章で概観したとおり、東南アジアでは、①各国でイノベーションを取り巻く環境が大きく異なる、②地域全体を横断的・大局的に理解する必要がある、③各国の市場環境が急速に変化している、④各国のローカル市場に根差した事業開発が必要となる、といった要因から、新たに赴任した現地担当者がキャッチアップする際に困難に直面すると考えられる。

“

最初に赴任した時には、テーマが与えられただけの状態だった為、「東南アジアをどのように捉え、それをどのように活用してイノベーションを推進していくべきか」に落とし込むのにも年単位で時間がかかった。ある時、業界のエキスパートを起用したところ、得られる情報の質も裾野も一気に変わり、取組みが加速。「有識者にアクセスすること」の重要性を痛感した。



—システムインテグレーター 経営企画担当者

”

“

シンガポール、インドネシア、ベトナム、タイ、それぞれイノベーションを取り巻く環境は異なっているため、一括りにして語ることは難しい。また、一時期ベトナムは進んでいたものの、最近では少し落ち着き始めている等、浮き沈みもあるようだ。直近それぞれの国でどのようなトレンドになっているのかは、地場のVC等から情報収集するようにしている。—東南アジアベンチャー投資家



—東南アジアベンチャー投資家

”

“

東南アジアでも国によって特徴が変わってくると思う。その中で、シンガポールとインドネシアが（イノベーションのエコシステムの成熟度が高いという意味では）ツートップだと思う。フィンテックは、シンガポールの方が先進しているイメージがあるが、国によってフィンテックの度合いが違い、それぞれで面白さがある。インドネシアは、デジタルインクルージョンのスピードが東南アジア内1位の市場。タイやマレーシアに関しては、人口比例で事業機会や投資機会もその分少ないが、タイに関しては、グローバル企業が次のデジタル化を目指してイノベーションは起こりうるし、マレーシアは流通が整備されている中でEコマースのイノベーションは起こりうる。面白い色が付きつつあるイノベーション・エコシステムがあるのではないかな。



—東南アジアベンチャー投資家

”

“

例えばシリコンバレーやイスラエル等のエコシステムであれば、既にマーケットシェアをとるある程度成熟したソフトウェアの日本への導入の代理店をやる、或いは、自社での採用を通じたデジタル化を行う等、比較的テーマがシンプルなテーマが多い。一方で、東南アジアでのB2CやSME向けB2Bのスタートアップの場合は日本ではなく完全にローカル市場での事業の話であり、そこまでシンプルにはならない。現地のスタートアップが1社ではできない何かをこちら側から持ち寄り、それを現地で融合してビジネスモデルに落とし込むことが求められる為、現地の市場の深い理解に加えて、柔軟な構想力、壁打ち力、不確実性を受入れて突っ込んでいく突破力が重要となる。



—東南アジアコンサルタント

”

## 「新規事業開発」「Open Innovation」等の「ざっくりとしたミッション」を与えられたものの、戦略的方向性や具体的なミッションを定義できない

〈課題の背景〉イノベーションの目的を定義するためには、現業の破壊の可能性も含め、世界のイノベーションのトレンド等の諸要素を統合的に解釈することが必要となるため、非常に難易度が高い。本来は経営陣も含めた企業全体としての検討や方針・ミッション設定が必要と考えられるが、実態は、現地に赴任した担当者が背負わされる格好になっていることが多い。

“

2年前に赴任した際には、「スマートシティ」というテーマが与えられていたが、広い概念の為、その中で何をするのか、落とし込むのに苦労した。具体的な事業プランになるまでには年単位で時間がかかった。色々な人に話は聞いたが、ドライブがかかったのは不動産業界で働いていたローカルの有識者を雇った後だった。「知っている人」を捕まえることの重要性を痛感した経験だった。



—総合電機 オープンイノベーション担当者

”

“

オープンイノベーションの担当で、ざっくりとしたミッションを与えられて、どうすべきかということで困ってしまっている人は周りでもいるような印象がある。新規事業の場合は、明確な指示が出ていない場合が多いと思う。それを踏まえて、私は積極的にマネジメント側との対話の場を設けて、理解をするように努めている。



—メーカー イノベーション担当者

”

“

会社で、外部との共創を進めていこうという号令がかかり、日本で、スタートアップが実験できるテストベットなども作ったが、ハコモノが先行しているだけで、そこで何をやっていくのか、ということについては、社内であまり深まっていない。外部と共創するといわれても、何をテーマにやればいいのかは現在検討しているという段階。



—重工業メーカー 新規事業担当者

”



## 情報ネットワークを構築したいが、どこに行けば（誰に聞けば）良いかわからない

〈課題の背景〉自社にとって本当に意味があるネットワークを構築するには、まず自社の活動の目的が定義されている必要がある。目的が定まらない中で闇雲にネットワークを広げようとしても、有意義な関係構築は困難と考えられる。さらに、実際に協働作業に踏み出すには、ローカルのプレイヤーに対して自社のイノベーションの目的（自社として何を具体的に目指しているのか/何を求めているのか）を伝え、共感を得る必要がある。スタートアップ側は多くの場合、時間的・組織的に余裕が無いため、シェア拡大やリソース獲得等の具体的支援を短期間で求めており、毎回「後は持ち帰ります」では次のアクションに繋がらない。

“

現地駐在員の方は兼務の方が多く専任でイノベーションやっている人が少ないと感じる。駐在員のワークの片手間の中でやっている人が多く、情報収集に時間を割くのは大変なことだと思う。逆に日本にいる海外事業部でシンガポール担当とかの方がメディアを見ているかもしれない。



— 東南アジアコンサルタント

”

“

普段の情報収集では、Tech In Asia、e27、KrAsia、Traxcn、Deal Street Asia 等を閲覧するようにしている。実態として、現地駐在員の方で、こうした英語の記事を積極的に取りにしている方は多くないと思う。毎日回遊して情報を集めている方は少ない印象。



— 東南アジアメディア関係者

”

“

多くの日系企業は、イノベーションに向けた情報収集のために、外部の専門家のサポートを十分に活用できていない。海外企業や一部の日本企業は社長直轄で専属リサーチャーを雇用している。日系企業は専門のリサーチャーを雇用せず、イノベーションのためのリサーチが十分にできていないケースが多い。



— 東南アジアコンサルタント

”

“

シンガポールに赴任した当初は、「いくべきコミュニティ」が見当がつかず、困った。引継ぎ業務自体も重く、生活面での立上げも含めて、最初は実質殆ど動けない。事業開発をこれまでのキャリアであまりやったことが無く「筋肉の動かし方」がまるで違うなという感覚だった。結局生活落ち着いたら、少しずつ飲み会をやって、1年目はそれで終わってしまう感じだった。



— 化学メーカー 新規事業担当者

”

“

ネットワーキングが重要ということで、いろいろなピッチイベントに参加して、名刺交換を行うなどは特に Covid-19 前はよくやっていたが、その場限りになってしまい、仕事上の成果にはあまり繋がっていない。そもそも自分として何がやりたいかを相手に伝えることもできていないので、相手からもどういう用件でコンタクトしたらいいのかわからないのかもしれない。



— 重工業メーカー 新規事業担当者 — 化学メーカー 新規事業担当者

”

〈課題の背景〉イノベーション・新規事業を検討する際には、生活者やビジネスサイドでどんな変化が起きているのか、或いは新たに出現するテクノロジー等、様々な情報にキャッチアップしていく必要があるが、それらの事象を咀嚼して事業の構想につなげることは容易ではない。また、ビジネスモデルの具体化を進めるためには、世界の多様なビジネスモデルをインプットとすることが効果的とされているものの、そのような知を獲得する機会は限定的になっている。

“

当社は戦略的事業領域をいくつか設定し、当該領域での新しいアイデアや自社の気づいていない課題を知る為に、スタートアップ向けのイノベーションチャレンジプログラムを実施した。やってみた結果、想定以上に実りはあったと思う。一方で、実際にソーシングできたシーズをどのようにして事業化していくのか？という事業開発フェーズで高い壁にぶつかっている。



—機器メーカー 事業投資担当者

”

“

会社でも、新しいビジネスモデルを探索していかないといけないという認識はある。しかし、これまで大口の顧客に対して売り切りモデルでずっと商売をしてきたという中で、急にプラットフォームやらサブスクリプションやらということを言われても、リスクばかりが目について、具体的に検討できない。



—重工業メーカー 新規事業開発担当者

”

“

2030年までにカーボンニュートラル関連でなんかやろうという方向性が経営陣から出たので探索活動を始めたが、自社のテクノロジーを使って、そこにどう切り込んでいけるのかはまだ描けておらず、関連しそうなパートナーと会話をして勉強している。大きな絵は描いたものの、ビジネスモデルに落ちていかない。



—メーカー アジアパシフィック事業担当者

”

〈課題の背景〉スタートアップの目利きで重要となる競争優位性の源泉（例：参入障壁、コスト低減）の大半は公知情報になっていないため、対話を通じて見極める必要があるが、自社に具体的な目的・アイデアが無ければ、そのような情報を相手方スタートアップから引き出すことは困難と考えられる。

“

スタートアップ関連の価値ある情報を得るためには、起業家、ファウンダーとの直接のやり取りが必要。いいスタートアップや、マッチング機会が載っているというプラットフォームはなく、パブリックに上がっている情報は、競合比較のために見る等参考程度である。実際に投資につながる情報は、起業家や、いいファウンダーに会って仕入れている。



—東南アジアベンチャー投資家

”

“

スタートアップは色々なニュースを見て、LinkedIn 等で経営者を探してひたすらコールドコールして会っていた。曲がりなりにも会社の看板があるので会ってくれることは多かったが、実際に評価する段階ではプロダクトや人をどう見れば良いかわからず、始めた当初は非常に苦戦した。ニュース等では良く書かれていても、実際はそうでもないケースも多いので…。今は VC 等の第三者の意見を積極的に聞いて、評価の精度を高めるようにしている。



—総合商社 スタートアップ連携担当者

”

“

シリコンバレーやイスラエルの起業家であれば、欧米の大企業出身等、経歴的にもしっかりしている場合が多く、そのような情報もよりどころにしながら、投資の判断をすることができるが、東南アジアだとこの辺りははっきりしないところがある。いい悪いを判断するよりどころが少なく、かつ、これが英語のやり取りとなると、正直手に負えないから、投資対象としての優先順位は下がっているような印象。



—国内金融機関 スタートアップ投資担当者

”

“

ソーシングをするときは、どうやってネットワークに食い込んでいって、旬の話を仕入れるのかということに気をつけている。8-9 割が紹介。残り 1 割が大規模なカンファレンス等メディアが開催するイベントから。ほとんどが村社会の中で決まっていく。ローカルマーケットはローカル人材が一番わかっているし、ネットワークもあるのでうまくいく確率が高い。面白い例で言えばローカル VC と日系 CVC との合弁 VC があるが、リードしているのはローカル人材。日本企業もそういった姿勢から学ぶことが多いのではないかと感じる。



—東南アジアベンチャー投資家

”

〈課題の背景〉海外の現場での現実や課題、そこから導かれる自社が取り組む意義に対して、経営陣から理解を得るのは容易ではない。さらに、経営陣だけでなく本社側の社員の賛同・協力も得るには、本社側にも手柄を持たせるといった、社内力学を戦略的に活用することも重要と考えられる。

“

当社は東南アジアのテック企業との連携を積極的に模索してきた。コロナ以前はトップが自ら前線にでてくるスタイルでトップダウンで物事が進んだが、コロナ以降、出張できなくなってからはボトムアップ式に変わった。そうすると、現場である程度構想することはできるが、各部署を説得するところで大変な労力と時間がかかるので、現場が疲弊している。



ーリース会社 スタートアップ連携 担当者

”

“

実質的には、自分がいろんなパートナー候補に対して、必死になって資料を作り、ゼロから関係性を作るところからやった。しかし、本社側の人間にも手柄を持たせるような持っていくができなかったころは、乗ってこようとする人はいなかった。だからやり方を変えた。



ー金融 新規事業担当者

”

“

せっかく案件やパートナーの情報をもっていったのに、（本社が）受け取ってくれないとか投げたが何も帰ってこない、無反応というのもよくある。そういう経験を通じて、受け取り側は受け取り側で事情があって、違う部分が見えているから、reject されているということを考えるようになった。それで、いま会社にどういう事業があって、その事業の何を解決したら、一緒にやっていけるのかを考えるようになった。



ーメーカー 新規事業担当者

”

〈課題の背景〉戦略連携や PoC を実施する際に、何を検証しなければ先に進めないのかを考えること自体が困難なことがある。それを周囲に共有することにも、同様に困難が伴う。特に大企業の中では、海外での新規事業創造の経験を積む機会は限定的で、ノウハウの蓄積も進んでいきづらい。新規事業創出に対する経験の乏しい企業では、目的・目標や検証対象の欠如・過不足がスタートアップとの戦略連携や PoC において成果を出せない一因と考えられる。

“ 予てより外部スタートアップに出資して、当社で保有していないケイパビリティやプラットフォームを獲得していこうという経営方針があった為、東南アジアを中心に 5-6 社投資をし、大手テック企業とも JV を作っている。しかし、残念ながら、ある程度独り立ちできているベンチャーにお金だけ入れた、という感じになっており、本業とのシナジーを生み出すには至っていない。やはり闇雲にやってはダメで、親和性の高い相手と、やりたいことを明確にしながら手を組まなければいけないということを再認識している。

—IT インフラ企業 グローバル事業部

”

“ モビリティ関連で新しい事業を作ろうということでスタートアップと実証実験を複数行ってきた。商業施設と連携したり、空港と連携したり、いくつかやってきたが、あとでよく考えたら、技術的な実証に留まってしまっていた。顧客から対価を貰えるかということ踏まえたビジネスモデル自体の検証にはなっていなかったなと振り返って反省をしています。

—自動車部品メーカー オープンイノベーション担当者

”

“ 海外投資先との事業をつくるプロジェクトを検討するミッションを与えられた。自分たちなりに、ビジネスモデルを描いて、実証実験 (PoC) プランを起案したが、マネジメントから PoC プランの検討が甘いという指摘を受けた。PoC の予算 300 万円を獲得するためだけに、もう半年以上活動してきている。

—エネルギー会社 海外事業担当者

”

## イノベーションを加速するための社内基盤をしっかりとデザインできていない (号令する経営トップまで現場（ボトムアップ）のアイデアが辿り着かない）

〈課題の背景〉イノベーションを創造するためには、組織としての価値観、社内の意思決定プロセス、予算、適切な人材配置、パートナーと繋がる場等、イノベーションに適した社内基盤を整える必要がある。しかし、そのような基盤を整備していくための具体的なノウハウは非常にセンシティブな情報であるが故、あまり外部に出てきていない。この結果、うまく基盤整備が進められないか、もしくは、そもそも基盤整備の必要性が上手く組織内で共有されていない。

“

事業のタネをどんどん発掘していこうということで、新たな事業を作る部署を起点として、アクセラレーションを行う仕組みを作ったものの、アイデアのタネの段階から『売れるものである』というあらゆる証明を求められてしまい、説得しきれずに潰されてしまう。



—重工業メーカー 新規事業開発担当者

”

“

ボトムアップでいろんな事業をやりすぎている。海外で新規事業をやるのは、日本でやるより10倍ぐらい難しい。アライアンスの座組、出資、M&Aをきちっとベースに考えたうえで、新規事業をやっていかないと、ゼロベースでやっていくと、何もやれないということになる。大きな失敗はないと思うが、何もやれないで3~5年で帰ってしまうというパターンが多いのではないかと。ゴール設定に対して、手段が追いついていないという感じがする。



—東南アジアベンチャー投資家

”

“

新しい事業を作ろう、イノベーションを起こしていこうという掛け声は出てきており、部署としての年間の達成目標にも組み込まれているが、そのための予算は特についていない。部署内でたまにやる気のある若手が社内提案制度を使ってアイデア出しなどを行っているが、ミドルマネジメントにダメ出しをされて、大抵止まってしまうため、提案をする人自体が減っていている。掛け声はあり、一応の仕組みはあるが、効果的にワークはしていない印象がある。



—重工業メーカー 新規事業開発担当者

”

〈課題の背景〉イノベーション活動は、ある程度の進捗・成果が得られると現業の活動と統合する局面を迎えるが、これを組織的な仕組みとして構築できている企業は非常に少ない。所謂「両利き経営」考え方の下、現業から分離した組織で新規事業開発を進めてきた企業では、現業との統合作業こそが一番の勘所だと気づき始めている。

“ イノベーション活動は現業の活動とは少し離れた位置で進められることが多いが、検証期間を終えた事業のタネを事業部に共有し、組織的に展開していくところに高いハードルがある。現業の KPI がある中で、『本当に売れるかわからないサービス』を売りたいがらない営業の方も少なくない。  
—重工業メーカー 新規事業開発担当者 ”

“ シンガポールは、現業とは少し離れた未来に向けた取り組みをやることをミッションとしているが、イノベーションとして新しく始めたことをどう本業に戻していくのか、というところはかなり苦労している。現業側の方は、こっちも同じように仕事をしているという感覚をもっていないときもあった等、活動の捉え方も違う。このような問題意識をベースとして、ちょうど社内で事業開発の仕組みの構築に取り掛かったというところ。  
—メーカー 新規事業開発担当者 ”

“ 自社では、事業開発部にて起案されたアイデアは、市場に出すところまで、起案した本人が時には部署移動も伴って、リーダーとなって進めていくことになっている。そういう人事制度がある。これは、過去に確度の低いまま事業部に受け渡したとしても、予算や人員などのリソースを割く優先順位が上がらなかったということが背景にある。  
—メーカー 人事担当者 ”

〈課題の背景〉毎回、自社で取組んだことがなくナレッジやパートナーがないテーマ設定をうけ、現地担当者はその度に振り出しに戻っているとの課題が指摘されている。また、都度テーマが変わる中では、腰を据えた取組や、活動方法の変化を起こすことも困難との指摘もある。

“

シンガポールを拠点に、シンガポールを含む東南アジアのイノベーションについて本社に対して連携していくミッションで活動しているが、ある時は金融に関するイノベーションについて調べていたと思ったら、ある時は HR になったりと、いろんなテーマをカバーしないといけないため、新しいものは最初から勉強するような感じになる。



—金融関連 新規事業担当者

”

“

自社として土地勘がないような領域での検討になると、自社がこれまでのビジネスの接点で獲得してきたような顧客基盤やパートナー基盤を使うことができないため、一からそういうコミュニティを探して、中に入っていくといけない。そこから、さらに事業と一緒にやる関係性を築くとなると、さらに時間がかかる。毎回スタートラインに立つまでが大変。



—エネルギー関連 オープンイノベーション担当者

”

上記の 10 の課題をふまえ、次章では、日本企業が東南アジアでのイノベーション創造活動を加速させるために必要な、担当者個人又は組織全体としての行動変革を提示する。



## 第3章

# 日本企業のイノベーション活動を 加速する行動集

第3章では、東南アジアでイノベーション活動に携わっている多数の実践者との対話から抽出された、成果を出すためのヒント（行動パターン）を紹介する。



*Singapore.*

# 1. “行動”に焦点を当てる重要性

本章では、東南アジアにおいてイノベーション創出の成果を上げるための「行動」に焦点を当てる。

イノベーションに関する理論や考え方は多くの研究者・専門家から提示されているが、成果を上げるための実際の行動については、まだ個人の暗黙知となっており、広く共有されていないと考えられる。その結果、多くの人達が同じ悩み・課題に直面しているとみられる。

そこで、本章では、「パターン・ランゲージ」という専門的手法（詳細は本章末尾参照）により、東南アジアでイノベーション創出の成果を出してきた方々への対話型インタビューを通じて、その人自身も言語化できていなかった「行動」に関する暗黙知の言語化を試みた。

この言語化された各個人の行動を「アジア・イノベーション創造実践のヒント」として再構成し、手軽に参照可能な行動集として纏めた。

図表 3-2-1  
アジア・イノベーション創造実践のヒント 12+24

# 2. 優れた実践者に共通する行動とは

本プロジェクトでは、30名以上の実践者への対話型インタビューを通じてイノベーション創出の成果を出すために重要な行動をボトムアップで抽出し、その成果を「アジア・イノベーション創造実践のヒント」として体系化した。

この「アジア・イノベーション創造実践のヒント」は、以下の12のアクションパターン、24のサブアクションの行動として整理されている。

下の図に示されているとおり、イノベーション創出で成果を出すうえで重要なことは、日常的な「基礎を創る行動」と、具体的な案件形成に向けた「直接的な行動」の両者を取り入れていくことにあると考えられる。

## アジア・イノベーション創造実践のヒント12+24



以下では、「基礎づくりのためのヒント」と「成果を出すためのヒント」のそれぞれについて、12 のアクションパターンの要点を解説する（24 の行動のヒント（サブアクション）の詳細は、本章 3.を参照）。

## (1) 基礎づくりのためのヒント

成果を出す人は、成果を求められる局面が到来した時点では既に遅いということを深く理解し、未来の成功確率を高めるためにこそ、日常の基礎づくりに関わる行動を大切にしている。

この基礎づくりのためのヒントは、Will、Knowledge、Local Ecosystem、Internal Ecosystemの4つの領域・アクションパターンから成る。

## “基礎づくりのためのヒント”

### **【Will】 アクションパターン1：“原動力は自分自身”**

- 成果を出す人は、多様な困難に直面するイノベーションにおいて、会社や組織の目的以上に自分の”やりたいこと“や“ワクワク感“が何よりも自分自身の原動力となることを理解し、自分の”やりたいこと“の自問と、自由な発想での”妄想“を繰り返している

### **【Knowledge】 アクションパターン2：“知をストックし続ける”**

- 成果を出す人は、日常的に世界中のイノベーションの失敗・成功の知にアンテナを立てている。幅広く情報をインプットし、咀嚼し、自分の言葉で言語化・発信することで、使えるインサイトを蓄積している

### **【Local Ecosystem】 アクションパターン3：“共感に基づくローカルエコシステムを創る”**

- 成果を出す人は一次情報を日常的に体感・体験する機会を創る為、普段の生活からローカルに浸かる機会を意識的に取り入れている。また、出し惜しみをせずに人の手助けを積極的に行い、周囲から共感を得、自分の周囲にエコシステムを創出・拡張している

### **【Internal Ecosystem】 アクションパターン4：“イノベーション経営基盤を強化する”**

- 成果を出す人は、現場で目的を達成するためには、適切な社内組織・制度が必要であり、それを構築していくことも自分のミッションであるという使命感を抱いている。現場課題に基づくあるべき経営基盤の仮説を会社・本社にぶつけながら、小さな成果で現場にリソースを引っ張ってくる

## (2) 成果を出すためのヒント

成果を出す人は、具体的な案件を実現するための各プロセスを最短距離で進める行動を実践している。このプロセスは、Ideate、Shape、Experiment、Scaleの4つの段階と8つのアクションパターンから成る。

### “成果を出すためのヒント”

#### 【Ideate】アクションパターン5：“現地の課題を自分事化し、着想を得る”

- 成果を出す人は、現地の生活者・有識者・データから現地の課題を当事者の目線で理解し、自分事化することを通じて、事業アイデアを着想する

#### 【Ideate】アクションパターン6：“経営と事業をストーリーで繋ぐ”

- 成果を出す人は、マーケットの課題だけでなく、自社の本質的な経営課題も洞察したうえで、「今、この事業を我が社がやるべき理由」をストーリーとして経営陣に語りかけ、社内の賛同を勝ち取る

#### 【Shape】アクションパターン7：“外部の視点で本質を突き詰める”

- 成果を出す人は、自分の視点・思考・知識・経験だけに頼ることの限界を理解し、世界中の多様なビジネスモデルからアイデアのヒントを得て、パートナーとの共創仮説を描く

#### 【Shape】アクションパターン8：“初回から勝負を決めに行く”

- 成果を出す人は、初回のミーティングがパートナー候補の心を掴む最重要の場と理解し、周到に準備をして初回から主導権を取りに行く。また、事業の大目的や世界観を熱意を込めて語り、共感で繋がるワンチームを創る

#### 【Experiment】アクションパターン9：“真のアジャイルを体現する”

- 成果を出す人は、本社や上司への中途半端なお伺いはスピードとモメンタムを削ぐことを理解し、前例がない場面でも対本社・対上司へのリーダーシップを発揮して、現地主導でアジャイルに動く

#### 【Experiment】アクションパターン10：“POVで事業を動かす”

- 成果を出す人は、PoCを細かな技術検証やリスクヘッジの為の活動ではなく、共に事業を創り価値を創出していけるかどうかを確認するステップ、即ちProof of Value (POV) として捉え、初期的な共同事業としてコミットする

#### 【Scale】アクションパターン11：“経営陣を当事者に”

- 成果を出す人は、自分のプランを本社のバックアップのもとで本格的に事業化していくため、経営陣の当事者意識を戦略的に創り出し、顧客などの外部の声も総動員して本社の主体的な関与を引き出してくる

#### 【Scale】アクションパターン12：“ローカルを当事者に”

- 成果を出す人は、東南アジアで事業をスケールさせるのはローカル人材が主役と理解し、ローカル人材が当事者意識とモチベーションを高められるマネジメントを導入している。また、ローカル人材の内面にある文化・宗教・価値観の差異を深く理解し、強固な信頼関係を構築する

### 3. 成果を出すための行動のヒント

次ページ以降で示す 24 の成果を出すための行動のヒントでは、「行動」そのものだけでなく、どのような状況で (Context)、どのような問題に対して (Problem)、どのような解決策となる行動を行い (Solution)、それがどのような結果 (Consequence) をもたらすのかを、整理・言語化している。

これにより、各行動が、なぜ成果に繋がるのか、どのような状況で有効かを具体的に読み取ることができる。

図表 3-3-1  
アジア・イノベーション創造実践のヒント 24 の読み方

<b>1</b>	<b>2-1</b>	<b>Knowledge “知をストックし続ける”</b>	
<b>2</b>	<b>情報発信こそ、最強の情報収集</b>		
<b>3</b>	情報は「収集している」人のところではなく、「発信している」人のもとに集まる		
<b>4</b>	イノベーションの機会につながる情報を集めたいと考えています		
	▼その状況において (P)		
<b>5</b>	<p>積極的に情報収集をしても、自分が見えている範囲でのバイアスのかかった情報だけを集めてしまい、気が付かないうちに機会損失になっているかもしれません。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分自身での情報収集は、既存事業の延長線上に限られてしまうことも多いです</li> <li>・さらにコロナ対応でテレワークが浸透したことで、雑談などのカジュアルな会話を通じて他人が何に興味を持っているのかを知ることが難しくなりました</li> <li>・情報基盤が未成熟な東南アジアでは、人の頭の中しかない情報が多く存在し、自分で他人から聞き出すことが必要になります</li> </ul>		
	▼そこで (S)		
<b>6</b>	<p>会社、あるいは個人として興味関心のある領域や最近の学び・気付きなどを SNS やミーティングなどを活用して意識的に外部に発信することで、関連する情報が自分のところに集まりやすくなります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Facebook、Twitter だけでなく、LinkedIn、note など、目的・特徴に応じて SNS を活用し、共感・拡散を生み出します</li> <li>・毎回の発信が目に見える成果につながることも限らないので、気軽な気持ちで、広く、頻度高く書きまくることが効果的です</li> <li>・VC やアクセラレーターなどの広範なネットワークを持つ人に、自分が最近取り組んでいることや関心があるテーマをインプットすることも組み合わせると相乗効果が出てきます</li> </ul>		
	▼その結果 (C)		
<b>7</b>	自分の関心のあるテーマを知っている人が、関連する人物や情報に出会ったときに、共有してくれるということが少しずつ起きてきます。また、発信が「対話」に派生すると、それが起点になって、人を介してしか得られなかったような、良質な一次情報の獲得につながる場合も多々あります。		

**①パターン番号**  
1-1~12~2の通し番号。番号が小さいものから順に読んでいくことも、関心のあるものから読み始めることもできる。

**②パターン名**  
思考・行動の中心として使用する「言葉」。

**③イントロダクション文**  
「言葉」のイメージを膨らませて、理解を助けるもの。

**④状況 (Context)**  
このパターンが生きてくる「状況」が書かれている。この状況に当てはまるときには、⑤の問題が後で起こったり、今起こっていたりする可能性がある。

**⑤問題 (Problem) ・フォース**  
柱書が「問題」で④の「状況」の下で起こりがちな困りごとが書かれている。柱書に続く箇条書きは「フォース」と呼ばれ、「問題」がどのような要因から発生するかが記載されている。

**⑥解決策 (Solution) ・アクション**  
柱書が「解決策」で⑤の「問題」を解消するための考え方、行動のコツがやや抽象的に書かれている。その下に続く箇条書きの部分は、解決策の具体例となっている。

**⑦結果 (Consequence)**  
⑥の「解決策」を実践するとどうなるのかを知ることができる。

# 基礎づくりの ためのヒント 8

1. Will “原動力は自分自身”
  - 1-1 自分の Will を自問し続ける
  - 1-2 Will 起点で未来を妄想する
  
2. Knowledge “知をストックし続ける”
  - 2-1 情報発信こそが情報収集
  - 2-1 インサイトの言語化を繰り返す
  
3. Local Ecosystem “共感に基づくローカルエコシステムを創る”
  - 3-1 会議室を出て、ローカルに漬かる
  - 3-2 ギブ・ギブ・ギブ&テイク
  
4. Internal Ecosystem “イノベーション経営基盤を強化する”
  - 4-1 現地ファーストで組織・制度を設計する
  - 4-2 小さな成果で現地リソースを積み増す

## 自分の Will を自問し続ける

「自分はやりたいのか？」を  
日常的に自問自答する

自分自身をセルフモチベートしながらイノベーション構想を練ろうとしています

### ▼その状況において (P)

アイデアが中々思いつかなかったり、会社から与えられているカバーすべきセクターやタスクが多岐に亘り過ぎたりしているがために、どのような基準で優先順位をつけリソースを集中すべきか、分からなくなってしまうことがあります。

- ・ 駐在員は本社とローカルとの調整や、出張者のアテンドなど、日々事業開発以外の業務にも忙殺される中、自分のやりたいことを考える時間がなかなか取れません
- ・ 東南アジアにおけるイノベーション活動は、人の考え方、ルール、商習慣などのあらゆる条件が日本と異なる環境で進めなければならず、やり切るためには強い気持ちが必要となります

### ▼そこで (S)

イノベーション活動において、自分がやりたいこと（好きなこと、ワクワクすること）について自分に問いかけてみるようにします。

- ・ 日ごろから「この仕事は本当に自分がやりたいことなのか？」と自分に問いかけるという癖をつけてみます
- ・ どうしても心がワクワクしなかったり、深く納得できなかったりするテーマについては、いずれにせよ形にならないと割り切り、手をつけないという判断もよいでしょう
- ・ 自分の知的好奇心に正直になり、潔く取捨選択することに罪悪感を持たないというマインドセットを持ちましょう

### ▼その結果 (C)

自分のやりたいことを自己認識し、物事の判断軸とすることができるため、モチベーション高く主体的にイノベーション活動を進められるようになります。様々な困難を乗り越えてイノベーション創出をやり切る為のゆるぎない原動力を得ることができ、それが質の高いイノベーション活動に繋がっていきます。



## Will 起点で未来を妄想する

ワクワクする未来を  
自由に描く

日々の活動の中で得たちょっとした気づきやタネを構想化して、イノベーション構想のストックを創ろうとしています

### ▼その状況において (P)

現在のリソースの範囲内で実現可能なもの、社内で説明可能なものにするを前提に考えてしまい、なかなか思ったように構想をカタチにすることができません。

- ・ 赴任期間が数年など限られている場合、ついその時間軸で成果が出そうなことに意識が行ってしまい、あえて風呂敷を広げすぎない方がいいという心理が働きます
- ・ そもそも、本社に対する報告業務で手いっぱい、自分の知識を使って自由に考える時間がとれていない方も少なくありません

### ▼そこで (S)

最初は敢えて社内に説明することを意識せず、自分の意思・発想を大切に、自由な妄想を楽しむようにしてアイデアを大胆に肉付けしていきます。

- ・ 見えてきた構想・課題に対して、実現可能性や時間軸の制約は、一旦取り払って考えてみます
- ・ オフィスで机に向かっているときだけでなく、電車に乗っているとき、ちょっと歩いているときなど、ふとした拍子に妄想を広げるとよいでしょう
- ・ 構想がまだ「やわらかい」状態でも、偶然出会ったスタートアップやイノベーションに携わる人にアイデアをシェアしてみると、さらに妄想が膨らむ意外なインプットが得られることもあります

### ▼その結果 (C)

自由な妄想と壁打ちによって、点と点のアイデア・リソースが一つの線として繋がり、結果として、現実味も具備された面白い構想を練り上げることができます。この初期構想を基に、更に構想を具体化していきます。

## 情報発信こそ、最強の情報収集

情報は「収集している」人のところではなく、  
「発信している」人のもとに集まる

イノベーションの機会につながる情報を集めたいと考えています

### ▼その状況において (P)

積極的に情報収集をしても、自分が見えている範囲でのバイアスのかかった情報だけを集めてしまい、気が付かないうちに機会損失になっているかもしれません。

- ・ 自分自身での情報収集は、既存事業の延長線上に限られてしまうことも多いです
- ・ さらにコロナ対応でテレワークが浸透したことで、雑談などのカジュアルな会話を通じて他人が何に興味を持っているのかを知ることが難しくなりました
- ・ 情報基盤が未成熟な東南アジアでは、人の頭の中にしかない情報が多く存在し、自分で他人から聞き出すことが必要になります

### ▼そこで (S)

会社、あるいは個人として興味関心のある領域や最近の学び・気付きなどを SNS やミートアップなどを活用して意識的に外部に発信することで、関連する情報が自分のところに集まりやすくなります。

- ・ Facebook、Twitter だけでなく、LinkedIn、note など、目的・特徴に応じて SNS を活用し、共感・拡散を生み出します
- ・ 毎回の発信が目に見える成果につながることも限らないので、気軽な気持ちで、広く、頻度高く種まきをすることが効果的です
- ・ VC やアクセラレーターなどの広範なネットワークを持つ人に、自分が最近取り組んでいることや関心があるテーマをインプットすることも組み合わせると相乗効果が出てきます

### ▼その結果 (C)

自分の関心のあるテーマを知っている人が、関連する人物や情報に出会ったときに、共有してくれるということが少しずつ起きてきます。また、発信が「対話」に派生すると、それが起点になって、人を介してしか得られなかったような、良質な一次情報の獲得につながる場合も多々あります。

## インサイトの言語化を繰り返す

小さな気づきを自分の言葉で言語化・蓄積し、  
大きな一歩を踏み出す自信に繋げる

イノベーション創出に向けて、新たな一歩を踏み出す判断をしようとしています

### ▼その状況において (P)

新しいことに取り組んでいると、経験不足ゆえに自分の考え方や知識に自信が持てず、悶々と時間ばかりが過ぎてしまったり、手にしかけた機会を活かせなかったりすることが起きてしまいます。

- ・ 成功体験がない中で未体験の領域にチャレンジしている時は、自分のやり方・考え方をサポートする確固たる基盤が無く、初動が遅れたり、何かにコミットすることを躊躇したりしてしまふことがあります
- ・ 特に、イノベーション創出には、確立された方法論や、確固たる正解はなく、経験を教えてくれる成功者も見つけにくいのが現状です

### ▼そこで (S)

イノベーションに関して様々な切り口から得られるナレッジや日常的な気づきについて振り返る時間を作り、丁寧に自分の言葉で言語化していくことを日々継続していきます。

- ・ 例えば「自分のイノベーションの構想やアイデア」「自分の考え方の軸」などのイノベーションに関する日常的な気づきをメモして言語化をする時間を確保します
- ・ スマホのアプリでも紙のメモでも良いので、自分にあった方法でメモを蓄積します
- ・ 幾つかのカテゴリーでメモをわけ、カテゴリー毎に気づきを整理します
- ・ 自分にとって気持ちのよい場所や空間を意識的に確保し、自分と対話します
- ・ 歩いている時など、体を動かす時にも自分との対話を取り入れると、より効果的に言語化できます

### ▼その結果 (C)

具体的な行動・判断をする局面が来た時に、「自分がやるべきことはできている」と言える状態を創ることができます。人の話や書籍を読んで理解している状態ではなく、自分に問いかけ、自分が納得する言葉で言語化できていることが自信に繋がり、一歩を踏み出すことができるようになります。行動が次の行動に繋がり、最終的に前向きな結果へと結実していきます。

## 会議室を出てローカルに浸かる

ローカルの好みや痛みを  
五感で感じとる

東南アジアにおけるイノベーション活動の土台となる、現地理解を進めようとしています

### ▼その状況において (P)

東南アジアでは、社会課題を起点として多くのイノベーションが生まれているため、ローカルの人々が感じている痛みや好みや肌身で理解できなければ、何が筋の良い案件なのかを判断することができません。

- ・会議室でのミーティングだけでは、ローカルの現場で何が起きているか、多くの人がどんな苦労をしているのかを、実感を持って理解することは困難です
- ・また、多くの日本人駐在員の現地での生活環境や消費経験はローカルの人々とは全く異なるため、東南アジアの現地にながらも日常的にローカルの社会課題に触れる機会は少なくなっています

### ▼そこで (S)

会議室を出て、ローカルの人々の文化やコミュニティ、社会課題を感じる機会を意識的に設け、ローカルに根差したビジネスの土台となる感覚を養います。

- ・つまみ食いではなく、ローカルの感覚を自分の中に取り込むつもりで、意識的にどっぷりと浸かってみます
- ・日本企業の駐在員だけでなく、ローカル社員や外資系企業の人など色々な人の視点から、住環境や食事、移動手段、消費行動、趣味嗜好、金銭感覚などについて、話を聞いてみます
- ・ローカル社員や街ゆく人たちの行動や装いを注意深く観察したり、同じ行動をしたりします

### ▼その結果 (C)

ローカルの感覚を深く理解していると、的を射た事業アイデアの着想や、精度高い案件の目利きができるようになります。顧客や協業パートナーとの対話で出てきた課題やキーワードについて、背景・文脈を踏まえてより解像度高く理解できるようになります。さらに、「ローカルに浸かる」ことで、ローカルの人々のみで構成されるインナーサークルに引き入れて貰ったり、その輪の中で価値ある知識・情報・ネットワークを獲得できたりもします。

## ギブ・ギブ・ギブ&テイク

テイクのためのギブではなく、  
ギブ・ギブ・ギブで関係性を創ろう

現地の人脈・ネットワークを広げていきたいと考えています

### ▼その状況において (P)

結果を出そうと急ぐあまり、他人の知見や人脈は借りようとするのに、自分からは人に貸そうとしないなどの利己的な行動をすると、信頼関係を壊してしまったり、ネガティブな評判が出回ったりすることにもなり得ます。

- 日々様々なタスクに追われていると、自分の業務に直接関わらない人に対する貢献は優先順位が下がりがちです
- 相手にとっては魅力的な情報や人脈でも、「こんなことを共有しても別に喜ばないだろう」と無用な自制しまっていることも多々あります

### ▼そこで (S)

短期的な見返りを求めず、自分の有するナレッジやネットワークを積極的に Give していきます。

- 自分が得た情報は、相手にとっての重要性を深く考え込まずに、気軽に共有してみましょう
- 他の日系企業の担当者にも関連しそうなスタートアップがあれば、もったいぶらずに紹介してみましょう
- Give できるチャンスがあれば、ここぞとばかりに全部渡してみましょう
- 返信スピードを上げるだけでも、相手はありがたいと感じてくれます

### ▼その結果 (C)

Give したものは、いつか、自分の元に還ってきます。人は、自分を助けてくれた人のことは覚えていて、いつかお返ししたいと思っています。誰かを助けたことが、将来の自分のビジネスチャンスにつながった、というエピソードは数知れません。

## 現地ファーストで組織・制度を設計する

現場のリアルな課題を本社にぶつけ、  
経営基盤を整備します

現地において魅力的な協業・投資機会に出会ったため、具体的な提携交渉や初期的な検証を始めたいと考えています

### ▼その状況において (P)

本社目線の制度や運用が現地での活動の足枷となり、いざという時にアクセルを踏めず機会を逸してしまうことがあります。

- ・ 初期的なデューデリジェンスや小規模な PoC に関しては、数週間以内程度のクイックな意思決定を現地スタートアップからは期待されています
- ・ 日本企業の競争相手となる欧米中韓のグローバル企業は、アグレッシブに人材や資金を投入しています
- ・ 殆どのイノベーションの試みは失敗するものであり、如何に試行を重ね失敗から学ぶかが重要ですが、失敗を評価せず、着実に数値で見える成功を評価するような社内制度・文化では、現場のモチベーションやモメンタムが低下してしまいます
- ・ 本社の海外事業のトップでも、海外の現場が日々感じている組織的・構造的な課題にはなかなか気が付きません

### ▼そこで (S)

現地のメンバーが直面する課題を踏まえ、社内の制度や運用などの経営基盤に対する解決策を主導的に提案していきます。

- ・ 現地のチームで、イノベーション活動が上手く進まない要因となっている組織的・構造的な課題について対話・検討します
- ・ 例えば、「イノベーション活動に時間・労力を割けているか他社に比べて自社に足りないものは何か」「自社のスピード感やコミュニケーションは現地企業と比べてどうか」といった点について、現場視点で振り返ってみます
- ・ そして、本社のマネジメント層と現地メンバーとの対話の機会を設け、経営基盤を整備する重要性や具体的な案をぶつけてみます

### ▼その結果 (C)

本社が認識していなかった課題に気が付くことができ、イノベーションを大きく加速させる経営基盤の整備が進みます。案件ごとに時間をかけて根回しをする個別対応から脱却し、現場が主体的に高いモチベーションと機動性を持って活動する組織に変わっていきます。

## 小さな成果で現地リソースを積み増す

現地で小さな成果を積み上げていくことで、  
徐々に現地のリソースや裁量を広げていく

イノベーション創造活動が活性化し、協業・投資候補先とのプロジェクト実施のために、人材・資金などのリソース投入に関する意思決定が必要な局面が増えています

### ▼その状況において (P)

現地の裁量やリソース配分が小さいために逐一本社の承認が必要になると、意思決定スピードが落ちて協業相手のモチベーションを削いでしまったり、他社になびかれてしまったりします。

- ・ 本社の視点では、見ていない・把握できていないうちに勝手に物事が進んでしまうことを懸念している場合があります
- ・ 一方、現地側ではリソース配分や裁量は、現地側や担当者では変えられないもの、という認識を持ってしまいがちです

### ▼そこで (S)

イノベーション活動に関する現地での小さな成果や進捗を声高にアピールしていくことで、現地で意思決定できる裁量やリソースを増やしていきます。

- ・ 小さな成果でも本社側に発信し、喜びを分かち合うことでチームとしての一体感を強めます
- ・ 現地パートナーとの協業は、現有リソースを最大限に活用し、忍耐強く進めます  
(例：現地では投資の意思決定はできないものの、代わりにエンジニア派遣を積極的に進めるなど、成果創出のために現場で即時に出来ることを進めます)
- ・ 小さな成果を積み上げることで本社の信頼を得られたら、「今までの成果を雛形として、同じように進めていくので任せてほしい」と掛け合うことで、裁量を徐々に広げていきます

### ▼その結果 (C)

小さな成果を積み上げていく中で、本社側にも「現地が責任と裁量を持つ方が成果につながる」という信頼や認識が醸成され、裁量やリソースの現地移譲に繋がっていきます。現地の裁量やリソースが増えると、意思決定が速くなり、更なる成果に繋がりがやすくなるという好循環が生まれます。

# 成果を出すための ヒント16

## 5. Ideate “現地の課題を自分事化して着想する”

- 5-1 現場・顧客の実体験から着想する
- 5-2 有識者・データの疑似体験から着想する

## 6. Ideate “経営と事業をストーリーで繋ぐ”

- 6-1 経営課題の本質を言語化する
- 6-2 自分・自社の目的を重ねる

## 7. Shape “外部の視点で本質を突き詰める”

- 7-1 世界中のビジネスモデルから自らの仮説を再構築する
- 7-2 シナジー仮説を自分なりの言葉・絵で表現する

## 8. Shape “初回から勝負を決めにいく”

- 8-1 初回から主導権を取る
- 8-2 初回から共感でつながるワンチームを創る



## 9. Experiment “真のアジャイルを体現する”

- 9-1 いちいち全て本社に確認しない
- 9-2 アクションしながら戦略をアップデートする

## 10. Experiment ”POVで事業を動かす“

- 10-1 PoCを超える Proof of Value を実行する
- 10-2 お互いの違いを理解して共創を加速する

## 11. Scale “経営陣を当事者に”

- 11-1 本社にお願いするのではなく、お願いされる
- 11-2 顧客の生の声で本社を動かす

## 12. Scale “ローカルを当事者に”

- 12-1 ローカル主導で事業を運営する
- 12-2 ローカル人材の心を掴み続ける

## 現場・顧客の実体験から 事業アイデアを着想する

足を使って東南アジアの  
生の顧客情報を捉える

事業アイデアのヒントになるような現地のニーズ・課題を把握しようとしています

### ▼その状況において (P)

東南アジアの顧客ニーズは日本と大きく異なるため、認識を誤ると現地顧客にとって魅力的でない商品やサービスを作ってしまう。

- ・「日本（又は他国）で売れたから、東南アジアでも同様に認知・評価されるだろう」と無意識に考えてしまうことがあります
- ・東南アジアではTV広告よりもSNSや口コミを通じて購買決定をする傾向が強いなど、現地消費者ならではの行動特性もあります

### ▼そこで (S)

東南アジアの顧客を理解するために、顧客のいる現場に行き、実際の顧客が何を課題と感じ、どんな表情をしていて、どんな会話をしているのかなど、非言語情報も含む顧客の体験や反応を自分の目で捉えるようにします。

- ・調査機関に依頼して大規模な調査をする必要はなく、帰宅前に少し店舗に立ち寄って観察するなど、こまめな定点観測を続けてみます
- ・顧客がいる場所を定期的に訪れ、顧客が商品を手にとっていたりサービスを使っているときの反応を観察します
- ・自分でも様々な商品・サービスを実際に使用・比較してみます
- ・オンラインでの消費行動を理解するために、同僚・友人に普段使っているアプリや使い道を聞いてみます

### ▼その結果 (C)

マクロの調査では捉えきれない、顧客・市場の最新の実態やニーズについての肌感覚を伴った深い理解が得られます。それを基に事業アイデアを着想することができれば、確信を持って周囲を説得し、巻き込んでいくことができます。

## 有識者・データの疑似体験から

### 事業アイデアを着想する

有識者の知見やデータをレバレッジして、  
市場理解とアイデア出しを加速する

事業アイデアのヒントになるような現地のニーズ・課題を把握しようとしています

#### ▼その状況において (P)

東南アジアには多様な民族が共生し、国・地域毎に異なる文化・商慣習・経済状況が存在するため、市場の全体観が掴みにくく、事業アイデアを着想できる程度にまで市場を理解することは、独力・短期間では困難です。

- ・東南アジアの多様な文化・商慣習・経済状況の一部を切り取って理解しようとする  
と、誤った認識にたどり着いてしまう場合があります
- ・現地で定点観測しているからこそ得られる気づきなど、イノベーションのタネになる  
ような暗黙知は人の頭の中にだけ存在する 경우가多く、あまり活用されていません

#### ▼そこで (S)

現地で活動する有識者が持つ課題認識・見解や、現地の各種データを意識的・能動的に  
収集・分析することで、事業のアイデアに繋がります。

- ・公的機関や政府系シンクタンクにコンタクトすると、無料で現地の有識者から話を聞  
く機会を得られることがあります
- ・多様な東南アジア市場を俯瞰的に捉えている有識者の知見を得ると、予想外のブレイ  
クスルーに繋がることもあります
- ・東南アジア市場を定量的に分析しているレポート（多くは英語）を参照して、自分の  
市場理解とデータに齟齬が無いか検証することも有効です

#### ▼その結果 (C)

有識者の知見やデータを活用することで市場理解とアイデア出しに要する時間を大きく  
短縮でき、事業機会を逃すことが避けられます。

## 経営課題の本質を言語化する

拙くても、自社課題を  
自分の言葉で語れるようにする

東南アジアにおいて、「自社が取り組むべき」イノベーションテーマの探索をしています

### ▼その状況において (P)

イノベーションには多様な方向性があり得、かつ、世界中で日々新たなコンセプトが生まれているため、探索するテーマの軸足を定めないと事業アイデアが深掘りされず、中途半端な状況に陥ります。

- ・会社が公表する中期経営計画などは範囲が広く抽象度も高い為、自分なりに咀嚼して自分の言葉で語る努力をしないと、ごく一般的なキーワードの羅列になりがちです
- ・表面的なキーワードに基づいた探索活動ではテーマや事業仮説も深まらず、説得力を持って社内外のステイクホルダーを巻き込んでいくことはできません

### ▼そこで (S)

事業部との自社課題に関する意見交換や、競合・関連スタートアップの動きなどの外部環境のリサーチを通じて、本質的な経営課題を自分の言葉で表現してみます。

- ・自分で考えた経営課題の仮説を、事業部の同僚に見せて検証してみます
- ・自社のバリューチェーンに関連する領域での、直近3年間のスタートアップ資金調達ニュースや、競合企業のIR資料を調べてみます
- ・一人で考えていると煮詰まってしまうこともあるため、異業種の知人・友人を見つけて議論することで、より広い視野から経営課題を捉えられるようになります

### ▼その結果 (C)

探索するテーマの軸足が明確になることで、多くのリソースを割いて深掘りすべきテーマとそうでないテーマとの見極めが進みます。また、自分なりの経営課題の仮説を持つことで、確信をもって自分の活動を進められ、社内外のステイクホルダーからも支持を得やすくなります。

## 自分・自社の目的を重ねる

自分のやりたいことを  
会社のやるべきこととして語る

自分がやりたいテーマが固まり、これから本社に方向性の確認をしようとしています

### ▼その状況において (P)

社会的意義があり、自分が情熱を燃やしている事業プランであっても、「会社として、今、やるべき理由」がないと社内の理解が得られません。

- 自分の気持ちが先行するあまり、自社の経営目標や戦略そっちのけで個別プロジェクトの事業機会や収益予測などに集中してしまうと、本社や管理部門での検討・判断に必要な「なぜ自社が今やるべきなのか？」という根本論が抜け落ちてしまいます
- 特に管理部門は複数の事業部と横断的に関わり、全体最適の考え方を持っている為、「会社視点」で評価を行う傾向にあります

### ▼そこで (S)

自社の経営目標や戦略を念頭に、自分の活動テーマが目標達成に貢献するものであることを経営陣に対して説明できるストーリーを紡ぎ出します。

- 自分で咀嚼し定義した自社課題に対して、自分の活動テーマやプロジェクトが如何に課題解決に寄与するかを、論理的に説明します
- その課題解決が経営目標の達成に与えるインパクトを簡潔に言語化します
- ストーリー作成段階から関連事業部を巻き込み、一緒に考えてもらうとより効果的です

### ▼その結果 (C)

自分の取り組むイノベーション活動が自社の経営目標の達成に寄与することを説得的に語る事ができ、経営陣からの理解を得ることができます。また、ストーリー作成の共同作業過程で社内関係者の共感も醸成でき、後々も協力を得やすくなります。

## 世界中のビジネスモデルから

### 自らの仮説を再構築する

日頃から世界の先行事例をストックし、  
構想の質を高める

着想した新規事業のアイデアを具体的なビジネスモデルに発展させようとしています

#### ▼その状況において (P)

いざビジネスモデルを描こうとする時、判断軸が無いまま試行錯誤を始めても、良いアウトプットには繋がりません。

- ビジネスモデルにどのような成功・失敗パターンがあるかを知らないと、ビジネスモデルの素案の良し悪しを判断できません
- 新しいテクノロジーやサービスのキーワード（例：カーボンニュートラル、Web3.0など）は、言葉を知っているだけでなく、そのビジネスモデルまで理解することが必要です

#### ▼そこで (S)

世界中の様々なビジネスモデルのパターンを自分の中に蓄積し、いつでも筋のいいビジネスモデルを取り出せるように準備をしておきます。

- 様々な事例の中から、自社の業界や、製品・サービスに応用できる成功パターンがないか考えてみます
- 特に自社のディスラプターとなり得るビジネスモデルについては重点的に情報収集し、特徴や今後の戦略についての理解を深めます
- どのようなプレイヤーが自社のディスラプターになり得るか、現地のVCや業界専門家などとの議論からも新たな気づきが得られることもあります

#### ▼その結果 (C)

様々なビジネスモデルの成功・失敗事例を分析することで、着想したアイデアをビジネスモデルに発展させる際の質とスピードが上がります。他業界の事例を判断材料として、自社への応用を考えることで、自分のイノベーション活動も加速します。

## シナジー仮説を自分なりの 言葉・絵で表現する

“Let’s explore collaboration!”で議論を終わらせない

スタートアップや協業候補との対話に向けて準備をしています

### ▼その状況において (P)

協業可能性のあるスタートアップやローカル企業との接点を獲得しても、「MaaSで何か一緒にやりたいですね」といった抽象的な次元での会話・提案だけでは、検討が具体化しないまま関係が途絶えてしまいます。

- ・スタートアップはランウェイ（手元資金で事業継続できる期間）を常に意識して、リソース配分を判断しています
- ・スタートアップは解決する課題の探索とソリューションの作り込みに全力を注ぐため、その目的に直接関連しない、目的が曖昧な協業にリソースを割くことには消極的です

### ▼そこで (S)

協業候補と一緒に創出したい価値やビジネスモデルを事前に明確化し、協業パートナー候補に対して、自分の言葉で語れるように準備します。

- ・ビジネスモデルの成功パターンを参考に、構想を言語化してメモにします
- ・「ビジネスモデルの関係者、それぞれが提供できる価値、顧客体験」を簡単な図にします
- ・東南アジア特有のニーズに対して、どんな価値提供ができるかを念頭に構想してみます

### ▼その結果 (C)

協業候補とのミーティング機会において、先を見据えたアイデア・仮説を提示し、協業に向け会話を前進させることができます。相手方との丁々発止の議論を通じて信頼関係の構築にも繋がります。

## 初回から主導権を取る

キーパーソンに刺さる提案で  
議論をリードする

東南アジアで協業候補との初回の打ち合わせをしようとしています

### ▼その状況において (P)

協業候補との初回の打ち合わせに漫然と臨むと、付き合う価値がないと判断される、又は相手方主導の自社に不利な条件で交渉が進んでしまうこととなります。

- 相手方への要求レベルの高い日本企業が「会いたい」と思うスタートアップには、他の日本企業やグローバル企業から多数の引き合いがあります
- スタートアップは、初回の打ち合わせに創業社長や副社長級の経営陣が出席することが多いため、初回で勝負を決めないと、次に会う芽が無くなってしまいます

### ▼そこで (S)

初回の打ち合わせで、議論の出発点となる協業仮説を提案し、アジェンダ設定を主導することで、自社が主導権を握って議論を進められるようにします。

- 事前の仮説における相手方との認識違いが判明するリスクよりも、自社の関心の高さを相手方に伝えられるメリットのほうが勝ります
- 事前にアジェンダ設定することで打ち合わせのゴールが双方で共有でき、相手方の期待値をコントロールしやすくなります

### ▼その結果 (C)

初回の打ち合わせから建設的な議論ができ、協業に向けた検討が進みます。また、事前のアジェンダ設定や資料準備により、自社が主導権を握りやすくなります。



## 初回から共感で繋がるワンチームを創る

Conflict of interest を乗り越える原動力

パートナー候補と協業に向けた対話を進めています

### ▼その状況において (P)

日本企業と海外スタートアップとの間には、目に見えない様々なギャップが横たわっており、お互いの理解不足によって生じるズレから、せっかく築いてきた関係が瓦解してしまうことも少なくありません。

- ・ 合併会社の出資比率、特許などの権利の帰属、投資の条件などの利害調整が必要な場面で、ギャップが顕在化しやすくなります
- ・ お互いに短期的な利益を獲得することに目が向いている場合には、それが決定打となって関係が崩壊することもあります

### ▼そこで (S)

パートナー候補との初回の打ち合わせで、自分の問題意識や実現したい社会的インパクト、目指したい世界観を共有することで、パートナー候補との共感を創出します。

- ・ パートナー候補に対して協業プランを共有するときには、常にビジョンについて語る場所からプレゼンテーションをスタートさせます
- ・ 個人的な体験や思いなどのウェットな要素も伝えてみます
- ・ 社会課題の解決に向けたイニシアチブを取っているグローバルリーダーのプレゼンテーションをYoutubeで見て、真似してみます

### ▼その結果 (C)

大義やビジョンをパートナーと共有できると、協業に関する取組が進む中で仮に意見の対立が起きたとしても、同じビジョンを共有した One Team として、一緒に乗り越えていくことができます。実証実験などの協業に向けた具体的な活動に入る前に、ビジョンを共有することで、その後のイノベーション活動がよりスムーズに進められます。

## いちいち全て本社に確認しない

あらゆることに伺いを立てず、  
現地で“勝手に”成果をつくる

イノベーションの初期段階で、スピーディーに事業性を検証したいと考えています

### ▼その状況において (P)

現場の一挙手一投足に本社の承認を得ていると意思決定が遅れたり、現地の事情を理解していない人に誤った判断をされたりして、機会損失につながってしまいます。

- ・そもそも、現地での意思決定権限の範囲が明確でない会社も少なくありません
- ・意思決定局面では、リスクヘッジから毎回本社にお伺いを立てたくなってしまうものです
- ・本社は現場のことをすべて理解していないため、詳細なことまで判断を求めるのには無理があります

### ▼そこで (S)

現地と本社との認識ギャップを理解し、本質的に自社の利益にかなうものであれば、現地では勇気をもって「勝手に」進めるようにします。

- ・前例とは異なる意思決定が必要な場合でも、大義名分に従って意思決定を進めます
- ・現地の裁量で使えるお金、動かせる人材、動ける範囲であれば、本社に伺いを立てることなく積極的に進めます
- ・現地事情に詳しくない本社に対しては、中途半端な報告や意思表示はしないようにします

### ▼その結果 (C)

協業パートナーなどとの間での意思決定がスピードアップし、イノベーション活動の成功確率を高めることができます。また、現地のスタートアップやVCからも「あの日本企業の担当者は（他の企業とは違って）スピーディーに判断できるため、コラボレーションしやすい」という評判にもつながり、更に多くの機会が舞い込んできやすくなります。

## アクションしながら戦略を Update する

調査・検討は程々に、  
トラブルを恐れず実行優先で勝負する

事業構想を基にマーケットリサーチを重ね、事業戦略を策定しようとしています

### ▼その状況において (P)

変化が早い東南アジアにおいて、事業の調査や検討に時間を割いていると、いざ始める時には既に手遅れ、というリスクがあります。

- ・ 東南アジアではスタートアップや国内外の競合他社が凄まじいスピードで事業を進めているので、急速に事業環境が変化したり、他社に先を越されたり、ということが起きがちです
- ・ 既存ビジネスの経験しかない人には、トラブルや失敗は起こるものだと割り切れないことが多いです
- ・ また、最低限どこまで市場調査や戦略策定をする必要があるのか見極めがつかず、際限なく情報収集と事業計画策定をしてしまう場合もあります

### ▼そこで (S)

想定外の事象は必ず起こると割り切って、完璧な戦略を作るよりも粗削りなプランでもPDCAサイクルを早く始めて、動きながら戦略をアップデートしていきます。

- ・ 成長スピードが著しく、外部環境が急速に変化するため、7割の完成度の戦略で行動して、課題が見つかったら修正を繰り返します
- ・ 小さい成功から始めて成果を積み重ねます
- ・ トラブルや失敗は起こるものだという覚悟を持ち、失敗してもトライし続けます

### ▼その結果 (C)

自社のアクションを基にしたインプットを得ることで、効果的・効率的に戦略を検証できます。デスクリサーチも大切ですが、やはり最も重要なインプットは顧客との直接のインタラクションの中から得られるものです。そして、PDCAサイクルを早期から高速回転させることが、戦略完成への近道になります。

## PoC を超える Proof of Value を実行する

PoC で終わらせない、  
事業化可否の意思決定まで繋ぎこむ

新事業のコンセプトの形成が進み、協業パートナーを巻き込んだ具体的な事業化の検証をしようとしています

### ▼その状況において (P)

イノベーション活動においてはアジャイルに進める重要性が強調されるゆえ、個別の技術や導入効果の確認のみを目的とする実証実験 (PoC) をとりあえず実施し、PoC で満足して事業化まで辿り着かないことがあります。

- ・イノベーション活動の成果として PoC 件数が評価対象となっているために、PoC 実施が目的化してしまう場合があります
- ・また、PoC 段階では、巻き込む部署やコストは最低限に留めたいという思考から、スコープが狭く、低コストで実施できる PoC 設計になりがちです
- ・その結果、目的設定が不明な PoC が乱発されるという事態になりえます

### ▼そこで (S)

事業化に向けた Go/NoGo の判断に必要な評価項目・材料を幅広く導出し、それを基に意思決定基準と PoC の目的・成果物を明確化します。

- ・この PoC の成果物で、「本格的なリソース投入可否の意思決定ができるか」と自分に問いかけてみましょう
- ・事業化に向けた論点 (例：顧客へのリーチ、プライシングなど) は案件毎に異なり得るため、先人の知恵も活用しながら必要な評価項目を見定めていきます
- ・過去の PoC 経験者にヒアリングして、必要な準備や結果の活用事例を尋ねてみましょう

### ▼その結果 (C)

PoC を通じて本当に事業化する価値があるかを評価できます (Proof of Value)。事業化の意思決定に直接必要な活動にリソースを集中でき、活動の生産性を高めることが出来ます。

## お互いの違いを理解して共創を加速する

認識違いの早期発見で、  
信頼関係を強化する

大企業とスタートアップなど、事業の規模や業界が異なる会社との協業を進めようと考えています

### ▼その状況において (P)

大企業とスタートアップの間では、検討を進める時間軸、言葉の定義、社内の承認プロセスなどについて、予期せぬ認識違いが基で、大きなトラブルになってしまうことがあります。

- ・規模や業界、国・地域が異なる企業の間では、それぞれの社員が前提とする認識やスピード感、組織文化も自ずと異なってきます
- ・例えば、「PoC」の定義について、一方は「内輪のメンバーでフィージビリティを確認するもの」と考えていたのに対し、他方は「実際の顧客にプロトタイプを提供してお金を払ってもらえるかを検証するもの」と考えていた、という認識違いが発生したケースもあります
- ・また、大企業の社内稟議では意思決定に時間がかかることが、スタートアップ側からは「コミットが低いのではないかと見えてしまい、すれ違いが発生するケースもあります

### ▼そこで (S)

日本の大企業と東南アジアのスタートアップとでは、意思決定に関する時間感覚や言葉の定義など、あらゆる面で違いが存在することを理解して、コミュニケーションを通じて認識違いを早期に発見するようにします。

- ・相手との間にギャップがあると感じた場合、自分にとっての常識が相手にとっての非常識になっている可能性も想定しながら、コミュニケーションを図ってみます
- ・社内のメンバーに対して、東南アジアのスタートアップが抱く感覚・認識を、積極的に共有することも効果的です。

### ▼その結果 (C)

相手側から、スタートアップ側の事情を十分に理解・認識してコミュニケーションできる企業との印象を形成でき、信頼関係の強化、協業に向けた更なるコミットの取り付けにも繋がります。また、スタートアップ側にも大企業側の事情を理解してもらい、歩み寄りを図りやすくなります。このように、双方にとっての予見可能性が高まることで、共創活動が加速していきます。

## 本社にお願いするのではなく、お願いされる

本社に評価される関係から、  
お願いされて進める状況を作り出す

具体的な案件の事業化に向けて、本社との対話を行っています

### ▼その状況において (P)

現地チームから本社に対して、具体的な事業化プランについての「承認をお願いする」スタンスに立ち続けると、本社側はプランを評価する立場に終始し、本社の主体的な関与が得られず、最終的な承認を得るのに追加的な時間・労力がかかることがあります。

- 多くの日本企業で、本社が現地法人の様々な活動を承認する、という意思決定プロセスが出来上がっているため、「提案する側」vs「承認する側」という構図が自然とできてしまっています
- 人間は、誰かに頼まれて、自分が評価する立場にあると認識すると、良いところを見つけるよりも問題点が無いかをチェックするという観点で物事を見てしまう傾向があります

### ▼そこで (S)

現地が進めたいプランを直接持ち出すのではなく、本社側がプランを発想できる問いを準備し、対話を重ねる中で本社側が自らプランを発想することで、元々は現地のプランだったのが、本社として現地に進めてほしいプランになっている、という状況を作ります。

- 提案するプランがどのように上司や会社のミッション・方針に貢献しているのかを、One on Oneなどの機会を活用して徐々に伝えていきましょう
- 提案するプランに愛着を持ってもらい、「自分ごと」として捉えてもらえるように、可能であれば現地現物を本社側のキーステークホルダーに体験してもらいましょう
- 現地が勝手にやりたいと言っている案件と認識されると本社の関与が引き出せないため、本社の誰かの手柄にもなるような形でプランを設計してみましょう

### ▼その結果 (C)

現地発のアイデアが「本社が進めたいアイデア」に変わり、自然な流れで現地に対して本社お願いする状況になります。更に、経営陣や本社が当事者となって主体的に関与するようになり、本社承認を得るプロセスを加速できます。

## 顧客の生の声で本社を動かす

社外の顧客やメディア・専門家を総動員して  
社内を突破する

イノベーションに関する具体的な案件に対して本社承認に至る決め手を探しています

### ▼その状況において (P)

現地発の案件の価値・インパクトやその根拠・理由を示しても、なかなか本社側に理解してもらえず、本社の承認が得られない場面にしばしば直面します。

- ・ 現地の顧客との接点やコミュニケーションが無い本社側の経営陣や担当者は、現地の顧客ニーズや市場の成長に対する感覚を直接に得る機会が非常に限定的です
- ・ 千三つ（当たるのは1000のうち3つ）ともいわれるイノベーションの取り組みについては、本社は最初から否定的な目線を持って評価をしがちです

### ▼そこで (S)

自社の経営課題の解決に関するストーリーに加えて、構想中のアイデアや検討中の案件に対する顧客からの生の声を獲得し、顧客ニーズや付加価値がある取り組みであることを示します。

- ・ プロダクトやサービスの潜在需要を示すため、想定顧客となる人々の「生の声」を集めて本社に伝えましょう
- ・ 市場の成長や注目度の高まりを演出するため、メディア関係者の協力を得て、自社の取り組みを紹介してもらいましょう
- ・ 業界の著名人や専門家の協力を得て、第三者の立場から自社が「やるべき理由」を社内に向けて発信してもらいましょう

### ▼その結果 (C)

日々、社内外から様々な提案を受けている本社の経営陣や担当者の説得・承認獲得に対しては、社外の顧客やメディア・専門家から示された市場のニーズが、強力な根拠・後押しになります。経営陣や担当者が知らなかった顧客などの生の声は、興味関心を引き付け、承認獲得の成功確率を高めます。

## ローカル主導で事業を運営する

ローカル社員の潜在力が  
事業の成長ドライバー

現地で事業を立上げ、規模拡大を実行する体制を構築しています

### ▼その状況において (P)

日本人社員が全てをマネジメントしようとするのが、事業をスケールさせる時のボトルネックになってしまふことがあります。

- ・ 本社と連携しながら事業を進めていく中で、言語の問題から日本人のみで事業やサービスを検討・運営しようとする事が起こります
- ・ また、本社から派遣された人物は、責任感が裏目に出て、全ての業務を自分で抱え込んでしまふことがあります

### ▼そこで (S)

現地で事業を引っ張って欲しいローカルの人材に、早い段階から権限移譲を行っていき、事業の計画立案・運営をリードしてもらうようにします。

- ・ ローカル市場での事業の規模拡大を視野に、タイミングを見計らって事業推進をリードするポジションにローカル社員を据えてみます
- ・ モチベーションの高いローカルの社員に対しては KPI のみ伝え、その達成に必要な一定の予算や人員を使える裁量を付与するなど、ローカル社員の主体性を尊重したマネジメントを導入します
- ・ スタートアップとの協業の具体化に必要な、外部のリーガルやファイナンスの専門家のリテイン・マネジメントなどもローカル社員にリードしてもらいます
- ・ その一方で、完全な放任ではなく、オフィスパワーを設けるなど、ローカル社員が困ったときには日本人マネジメントに気軽に相談できる機会を確保することが望ましいです

### ▼その結果 (C)

事業を持続的に成長させる人材が育成できることに加え、現地の顧客と文化や価値観・考え方を共有するローカル社員のナレッジやネットワークを自社の経営資源として最大限活用できます。また、転職が活発な東南アジアにおいて、ローカル社員のモチベーションと主体性の向上により、優秀な人材の定着率の向上にも繋がります。



## ローカル人材の心を掴み続ける

ローカル社員にとって、  
本当の「仲間」となることを目指す

ローカル社員と協力しながら、事業を立ち上げ・伸ばしていこうとしています

### ▼その状況において (P)

ローカル社員と一緒に働く中で、無意識・不用意なコミュニケーションによりタブーに触れてしまい、顧客やパートナーに不快感を与えてしまうことがあります。

- ・ 東南アジアの人々は日本に対して様々な認識・印象・歴史観を持っている反面、業務上のやりとりだけでは、各個人の内面を深く知る機会は多くありません
- ・ 言語、文化、宗教、価値観など、日本との違いは多岐に渡り、一朝一夕では深く理解することは困難です

### ▼そこで (S)

イノベーション創造活動を行う地域の歴史・文化・宗教・価値観・ローカル人材の特性などを深く理解したいと思う姿勢をローカル社員・顧客に示し、様々な媒体を活用して徹底的に学びます。

- ・ 歴史・文化・宗教などに関する書籍や動画・ポッドキャストなど、様々なメディアを駆使して自分が学びやすい媒体から知識を吸収します
- ・ 少し蓄積できたところでローカルの社員・顧客に「〇〇と学びましたが本当ですか？」と問いかけてみて、自分の理解を確認していくと有効です
- ・ また、現地の年配世代の方に話を聞いてみると、実体験も交えた地域の歴史を聞けるため、地域の文化や価値観についての理解が一層深まります

### ▼その結果 (C)

ローカルの歴史・文化・宗教・価値観などに関する深い理解に立って、ローカル社員・顧客と接することで、「仲間」「身内」と認識してもらえます。信頼関係が深まることで、更にチームの士気も高まり、ローカル社員と一体となって事業の成長に邁進することができます。

## 4. イノベーションの課題を乗り越えるヒント

本章では、成果を出すための行動について焦点を当ててきた。最後に、本レポートの締めくくりとして、p.68 以下に日本企業のイノベーションの課題として掲げた 10 の課題に沿って、それぞれの課題を乗り越えるために、関連する「アジア・イノベーション創造実践のヒント」を紹介する。

**1** 東南アジアのイノベーションの概況がわからず何から手をつければいいのかわからない



### よくある行動

ローカルへの手当たり次第アプローチ



### 成果を出す行動

自らのWillで先人達と戦略的に繋がる

- 東南アジアの複雑多様なエコシステムにおいては手当たり次第にローカルのスタートアップに会いに行っても成果に繋がらない。多様な経験とネットワークを通じ深い理解を持つ先人達の知恵を活用することで、東南アジアの多様なエコシステムを効率的に理解し、自分のエコシステムが拡張できる。

### 関連するアクションパターン

▶ 1：“原動力は自分自身”、2：“知をストックし続ける”、3：“共感に基づくローカルエコシステムを創る”、5：“現地の課題を自分事化して着想する”

**2** 「新規事業開発」「Open Innovation」などの「ざっくりとしたミッション」を与えられたものの、戦略的方向性や具体的なミッションを定義できない



### よくある行動

誰かが言っている課題の受け売り



### 成果を出す行動

課題を咀嚼し自分の言葉で再定義

- 市場レポートや中期経営計画などにあるキーワードや抽象的な課題を受け売りするだけでは、協業候補からの理解・共感は得られない。自分なりに課題を咀嚼・再定義し、具体的な数字やプロジェクトなどに落とし込むことで初めて、具体的な協業案や対話のモメンタムが生まれる。

### 関連するアクションパターン

▶ 5：“現地の課題を自分事化して着想する”、6：“経営と事業をストーリーで繋ぐ”

3

情報ネットワークを構築したいが、  
どこに行けば（誰に聞けば）良いかわからない



よくある行動

情報“クレクレ君”



成果を出す行動

共感する“仲間づくり”

- 情報を一方的に欲しがる“クレクレ君”には、情報や人脈は集まらない。自らが“やりたいこと”を言語化して発信し、それに共感する仲間づくりが出发点。共感者のネットワークからは、自然と情報が入ってくる。

関連するアクションパターン

▶3：“共感に基づくローカルエコシステムを創る”、4：“イノベーション経営基盤を強化する”

4

イノベーション・新規事業を構想できない



よくある行動

自分の頭の中だけで構想を煮詰める



成果を出す行動

世界中のユニークな構想を  
理解・体験・愛着

- 世界中には、既に多くのチャレンジャーがユニークなイノベーションの構想を持ち、多くの成功と失敗を蓄積。自分の頭の中だけで煮詰めるのではなく、先行事例を理解し、自分の引き出しを増やすことが、新規事業の構想を導く。

関連するアクションパターン

▶6：“経営と事業をストーリーで繋ぐ”、7：“外部の視点で本質を突き詰める”

5

新規事業やスタートアップの価値評価ができない



よくある行動

専門家に評価を丸投げ



成果を出す行動

専門家から「評価の仕方」を学び、  
自分で評価する

- 新規事業やスタートアップの評価をコンサルなどの専門家に丸投げしては、自分なりの理解や自社のノウハウ蓄積に繋がらない。専門家を知識の引出しや仮説検証に活用しつつも、重要な部分（市場や顧客ニーズ、ビジネスモデル、技術の分析など）については自分で情報収集・分析・評価してこそ、その先の実行局面での成功に繋がる。

関連するアクションパターン

▶5：“現地の課題を自分事化して着想する”、7：“外部の視点で本質を突き詰める”

6

## 事業部や本社上層部が 乗って来てくれない・現場に出てきてくれない



### よくある行動

一回の勝負で全てを吐き出す



### 成果を出す行動

小出しで当ててアイデアを引き出す

- 日本と海外、既存事業と新規事業との間の構造的なギャップは、一回の大量の説明では埋まらない。日常的に小出しで何度もアイデアを当てることで、相手（本社・経営陣）からもアイデアを引き出し、当事者意識を醸成する。

#### 関連するアクションパターン

▶4：“イノベーション経営基盤を強化する”、11：“経営陣を当事者に”

7

## スタートアップの戦略連携やPoCがうまく実行できない



### よくある行動

目的が曖昧なPoC



### 成果を出す行動

しっかりとデザインされたPoVで事業を動かす

- 「試行錯誤」と言いながら目的が曖昧なPoCや細部の技術検証・リスクヘッジのためのPoCでは、事業化の判断材料が得られない。PoCの目的を、顧客からの対価獲得やパートナー候補との協業可能性の検証として明確化し、初期的な共同事業であるProof of Value (PoV) としてコミットする。

#### 関連するアクションパターン

▶9：“真のアジャイルを体現する”、10：“POVで事業を動かす”

8

## イノベーションを加速させるための組織基盤が しっかりとデザインできていない



### よくある行動

組織基盤は本社任せ



### 成果を出す行動

現場の課題から組織基盤を本社に提案する

- 組織基盤を本社任せにしても、本社からは現場の課題やリアリティは見えない。現場の課題に即した必要な組織基盤を特定・提案し、本社からリソースや経営陣のコミットを引き出すことが、事業を加速・拡大させる基盤となる。

#### 関連するアクションパターン

▶4：“イノベーション経営基盤を強化する”、11：“経営陣を当事者に”

9

## 事業部とイノベーションをつなぐ経営の仕組みが構築できない



### よくある行動

他人事扱いの既存事業部に  
何度も根回し



### 成果を出す行動

事業部がイノベーション創出にイン  
センティブを持つ仕組みを構築

- 既存事業部が目の前の目標達成に追われる中では、何度根回ししても新規事業は他人事扱い。他社の成功事例も示しながら、経営判断として既存事業部が必然的にイノベーションに取り組むインセンティブを持つ仕組みを構築する。

### 関連するアクションパターン

▶2：“知をストックし続ける”、4：“イノベーション経営基盤を強化する” 11：“経営陣を当事者に”

10

## イノベーション活動の基礎がないため全体として加速しない



### よくある行動

課題に直面する度に試行錯誤



### 成果を出す行動

結果を出すための基盤を創る

- 課題に直面する度に試行錯誤し、その場しのぎで乗り越えることを繰り返すのでは、イノベーション活動が加速しない。日常の行動の中に、将来の課題や重要な局面に立った時に結果を出すための基盤を創る行動を組み込んでいく。

### 関連するアクションパターン

▶1：“原動力は自分自身”、2：“知をストックし続ける”、3：“共感に基づくローカリエコシステムを創る”、4：“イノベーション経営基盤を強化する”

(参考コラム)「パターン・ランゲージ」とは

「アジア・イノベーション創造実践のヒント 24」は、「パターン・ランゲージ」の手法を用いて暗黙知を形式知化した。本コラムでは、パターン・ランゲージの手法・特徴を紹介する。

**パターン・ランゲージとは** 引用元：「対話のことば」(井庭崇、長井雅史 p89,90)

パターン・ランゲージは、良い実践の秘訣を共有するための方法です。成功している事例やその道の熟練者に繰り返し見られる「パターン」を抽出し、抽象化を経て言語（ランゲージ）化しています。そういった成功の“秘訣”ともいべきものは、「実践知」「センス」「コツ」などといわれますが、なかなか他の人には共有しにくいものになっています。パターン・ランゲージは、それを言葉として表現することによって、秘訣をもつ個人が、どのような視点でどのようなことを考えて、何をしているのかを他の人と共有可能にします。

「パターン」は、いわば型のようなものをもっており、決まったルールで書かれています。どのパターンも、ある「状況」(context)において生じる「問題」(problem)と、その「解決」(solution)方法がセットになって記述され、それに「名前」(パターン名)がつけられています。このように一定の記述形式で秘訣を記すことによって、「名前」(パターン名)に多くの意味が含まれ、それが共通で認識され、「言葉」として機能するようになっています。

パターン・ランゲージのよい点は？

#### 1. 経験の交換・蓄積

「言葉」として対話のなかで使うことで、「秘訣」を共有できます。

他人の成功体験を聞いても、その本質をつかむことは容易ではありません。それは、話す側も自分の成功の本質を捉えて、それがスムーズに伝わるように話を構成するのが難しいということの裏返しでもあります。

ですが、パターン・ランゲージを介して対話することで、“今の対話で共有すべき成功の本質”を両者がともに理解しながら体験談を話し・聴くことができるようになります。個人の経験が成功の本質に沿ったかたちで効果的に引き出され、他の人に伝わるのです。聴いた人も、本質と、話者の状況ならではの具体的な詳細を分けて理解することができるため、本質を自分の状況に当てはめて取り入れることができるようになります。

#### 2. 認識のメガネ

「言葉」がなければ見えない現象を認識できるようになります。

「机」という言葉がなければ、「机」について語り合うことはできません。自分はどうな「机」がほしいのか、「机」をどう改善したいのか…なども、他者と話し合うことはできません。このように、あるものを共通概念として認識することは難しいものになっています。

同様に、秘訣にも名前がなければ、それを認識し、他人に伝授したり、よりよくするために話し合ったりすることができません。パターン・ランゲージは、秘訣に名前を付けることで、人々がそれらを認識することをサポートします。

パターン・ランゲージは「認識のメガネ」と呼ばれます。言語を通じて秘訣を認識していることで、上手な人がなぜ上手なのかを読み解き、理解することができるようになります。

### 3. 経験の連続性

自分の経験を活かしつつ、他の人の成功の経験則を取り入れることで、その人らしさを肯定しながら成長することを促します。

成長するには、よいやり方を学んでいく必要がありますが、自分の状況や環境、個性などに合わせながら、他者の秘訣を取り入れていくのはなかなか難しいことです。パターン・ランゲージは、よい活動の「質」(quality、よさ)を構成する要素を細かく分けて、手軽に扱える大きさにしています。また、具体的にどう行動するかを自分に合わせて考える余地を残し、抽象的に記述することで、個々人が過去の成功パターンを取り入れやすくなるようにつくりられています。

自分のやり方をやめて他の人のやり方をまねするのではなく、いまの自分に成功の秘訣を取り入れていくことで、自分のよさ・らしさを保ちながら、変化・成長していくことができます。このように、パターン・ランゲージでは、自分の過去の経験の上に、成功した他者の秘訣を乗せていくことで「経験の連続性」を実現することができます。

パターン・ランゲージってどういった方法なの？

パターン・ランゲージは、もともと 1970 年代に建築家クリストファー・アレクザンダーが住民参加のまちづくりのために提唱した知識記述の方法です。アレクザンダーは、町や建物に繰り返し現れる関係性を「パターン」と呼び、それを「ランゲージ」(言語)として共有する方法を考案しました。彼が目指したのは、誰もがデザインのプロセスに参加できる方法でした。町や建物をつくるのは建築家ですが、実際に住み、アレンジしながら育てていくのは住民であるためです。

建築分野で発展したパターン・ランゲージは、1990 年代にはソフトウェアの分野に取り入れられるようになり、多くのパターン・ランゲージがつくられるようになりました。その後、2000 年に入り、人間の行為の秘訣を記述することに応用されるようになってきています。本冊子で紹介する「未来の自分をつくる場所」は「パターン・ランゲージ 3.0」と呼ばれる、この第 3 世代のパターン・ランゲージのひとつです。

マニュアルとどう違うの？

現在、多くの領域では、理念とマニュアル(行動指示)の間をつなぐ言葉がありません。このつながりは、その文化に長くいる者には見え、体現できるものの、経験の浅い人には大変難しく、理念に則った日々の行動を行うことはなかなかできません。

パターン・ランゲージは、理念とマニュアルの「中空」を結ぶ「言葉たち」です。理念に結びつきながら、具体的な行動の手順は示しません。指示された手順通りに実行すれば必ず成功するというようなものではなく、活動の「指針」が少し抽象的に示されています。それにより、どのように行動することで理念に則ったよい「質」を体現していけるのかを自分で考えることができるようになっています。

## Special Thanks (氏名五十音順、敬称略) \*1



### 朝倉 雅文 氏

(株) Final Aim  
共同創業者兼代表取締役社長

都市銀行を経て、株式会社リクルート（旧リクルートキャリア）でグローバル企画等に従事。RGF HR Agent Japanの立ち上げに携わり、RGFシンガポール、中国、インド、ベトナム、香港の支援に従事。その後、シンガポールで人材紹介会社を経営し、東京で機械学習×3Dプリンターのスタートアップに参画。COO、海外事業開発部執行役員、プロダクト統括責任者等を歴任し、2017年に東証一部上場企業へM&A。PMI後、UTECベンチャーパートナーとして国内外のスタートアップを支援。



### 池西 亮 氏

SanSan Global Pte. Ltd.  
Director of Global Strategy

リクルートにて採用支援活動に従事後、Webマーケティング&貿易事業で起業。2017年にビックデータ解析、機械学習への興味からSansanに参画。データ活用プロジェクト、データサイエンティスト採用に従事した後、インド（ムンバイ）にてBtoC事業の立ち上げを担当。IPOを機に事業拠点をシンガポールに移し、現在は自社サービスのASEAN展開をマーケティング軸で主導中。



### 石坂 広孝 氏

三菱商事（株）  
シンガポール支店 地域戦略部 部長

1990年に入社後、情報産業グループにて東南アジア、中東、アフリカ等での市場開拓を担当。その後、シリコンバレーのスタートアップとのシステム開発や不動産ファンドの立上げなど、主にテクノロジーやファイナンスを活用した事業開発に従事。シンガポール赴任前は、テクノロジー系企業に投資するGeodesic Capitalの運営・支援に携わる。現在は地域インテリジェンス収集、及び脱炭素、サプライチェーン、フードテック等での事業開発に取り組む。



### 和泉 孝斉 氏

JR 東日本シンガポール事務所

2005年JR東日本入社。入社以来、生活サービス事業の事業開発・事業企画を担当。2017年よりシンガポールに赴任し、東南アジアでの生活サービス事業展開の事業戦略と事業開発を担当。シンガポールではコワーキングスペースOne&Coの立上げや現地企業との駅商業プロジェクト、現地スタートアップ発掘業務等に従事。



### 伊藤 直 氏

BEENEXT CAPITAL MANAGEMENT Pte.  
Ltd.  
Operating Partner

シンガポールを拠点に、インド、東南アジア各国、日本など、17カ国、263社（2022年1月末現在）のテックスタートアップへのベンチャー投資を行うと同時に、起業家間のグローバルコミュニティを展開するBEENEXTの一員として、投資先各社の成長支援、また日本企業等とのパートナーシップをサポートする。渡星前は、東京、シリコンバレー、欧州、インドにて、各種スタートアップの創業、育成、IPOに自ら携わる。  
URL: <http://beenext.com> 連絡先: [nao@beenext.com](mailto:nao@beenext.com)



### 井上 慎介 氏

DRES PRIVATE LIMITED  
Managing Director

2012年にシンガポールにてデザイン制作会社の立ち上げを行い、WEB制作、ブランディング、デジタルマーケティング、映像制作などを中心として、業種を問わず企業制作を行う。日本における11年間の不動産業務の経験から、デザイン制作のみではなく、シンガポール進出に関するオフィス・店舗、進出支援、オフラインマーケティング施策なども含めた総合的な制作支援を行っています。



### 岩崎 薫里 氏

(株) 日本総合研究所  
調査部 上席主任研究員

1987年 早稲田大学政治経済学部卒業、同年 住友銀行（現三井住友銀行）入行、1992年より日本総合研究所。専門はイノベーション政策、日本・東南アジア・インドを中心とする内外のスタートアップ動向、東南アジア・インドのフィンテック、内なるグローバル化。



### 潮田 兼和 氏

KDDI Asia Pacific Pte Ltd,  
APAC Sales & Strategy, General Manager /  
Representative of KDDI Open Innovation  
Fund Singapore Office

2013年にKDDIのスタートアップとのビジネス協創を推進する部署にて、KDDI Open Innovation Fund (KOIF) やKDDI∞Laboの業務に従事。2016年にKOIF韓国拠点の立上げに伴いソウルへ赴任し、韓国スタートアップとの資本業務提携に関わる事業開発に従事。2019年にKOIFの東南アジアへの活動拡大に伴い、同様のミッションを携えシンガポールへ赴任し現在に至る。





### 大平 貴久 氏

デロイトトーマツベンチャーサポート(株)  
グローバル&インダストリー事業部  
事業部長

IT コンサルにて、金融機関に対するコンサルに従事。その後、国内雑誌出版社にて、新規事業を立上。その後トーマツベンチャーサポート株式会社に参画。ベンチャー企業支援と大企業向け新規事業開発コンサルを提供。シンガポール駐在を経て、DTVSの海外事業を統括するグローバル&インダストリー事業部事業部長に就任。シンガポール・インドにて、Morning Pitch を開催中。  
URL: <https://asia.morningpitch.com/>



### 香月 義嗣 氏

LiB Consulting (Thailand) Co., Ltd.  
Managing Director

リブコンサルティング海外事業部ディレクター及びタイ支社の支社長を務める。2007年～2017年に韓国ソウルに駐在後、2018年からタイのバンコクに移住し、現地ローカル企業及び日系企業に対する経営コンサルティングを提供している。日系企業180社、海外企業60社の戦略立案・実行支援のプロジェクト実績がある。出版書籍に「日本企業が韓国企業に勝つ4つの方法」などがある。東京大学工学部卒、東京大学大学院新領域創成科学研究科修士。



### 川端 隆史 氏

JSIP 編集委員メンバー

東南アジアやアジアを中心とした新興国情勢のリサーチやコンテンツ執筆、講演活動を通じて情報発信。外交官時代の経験に基づく政治安全保障の知識を踏まえつつ、証券会社時代に培ったマクロ経済や金融市場分析、ユーザベースではスタートアップや成長産業の分析をハイブリッドした情報発信に従事。マクロ政治経済、地政学、危機管理、スタートアップ、イスラム経済、スマートシティ、医療ツーリズムなどが専門。



### 河野 優人 氏

ジェネシア・ベンチャーズ  
Principal / Head of Vietnam Office

2013年よりインドにて日系スタートアップの事業立ち上げを経験。Edtech スタートアップ Quipper、テクノロジーメディア YourStory、サイバーエージェント・ベンチャーズを経て、2017年にジェネシア・ベンチャーズに参画。東京オフィス、ジャカルタオフィスを経て、2020年にホーチミンオフィス代表に着任。投資実績は Babel、MOSH、Conocer、Docquity、KAMEREO など。



### 小堤 音彦 氏

AnyMind Group  
CCO and co-founder

株式会社ノボットにて事業拡大・海外展開に携わり、株式会社 mediba による M&A にも貢献するなど、10年以上にわたってデジタルマーケティング、ビジネス開発に従事。2016年4月十河宏輔とともに、AnyMind Group の前身となる AdAsia Holdings をシンガポールで創業。現在は Chief Commercial Officer として APAC を中心に、マーケティング事業を牽引している。



### 後藤 千春 氏

Spiral Ventures Pte. Ltd.  
Director, CFO

有限責任監査法人トーマツにて、上場会社の会計監査、非上場会社の IPO 準備支援業務に従事。同職在籍中にシンガポール海外駐在を経験。東南アジア各国にて、監査、税務、会社設立支援、各種コンサルティング等のサービスを提供。2018年11月、Spiral Ventures に Principal として参画、2020年1月には取締役 CFO となり、経営全般、投資業務、IR、コンプライアンス、経理財務法務業務全般、東証上場支援、新規事業を担当。公認会計士、米国公認会計士



### 小松 岳志 氏

森・濱田松本法律事務所  
シンガポールオフィス  
共同代表パートナー 弁護士

2012年にシンガポールに移住し、東南アジアでの法律サービスを弁護士3人の所内スタートアップとして開始。その後、現地法律事務所の買収・提携・新規進出を東南アジア各国で行い、現在シンガポール、ヤンゴン、バンコク、ホーチミンの拠点にて合計弁護士約150名の規模に成長させた。弁護士としては、M&A・合併・スタートアップ投資・ガバナンスを主に扱う。経営者と弁護士両方の感覚を持って実戦的アドバイスを行うことがモットー。



### 斉藤 晃一 氏

KK Fund  
代表パートナー

オリックス、三菱 UFJ モルガンスタンレー、イシホテルズグループ(ソロス PE ファンド)を経てシンガポールに移住。IMJ Investment Partners (現 Spiral Ventures) の東南アジア投資責任者として VC 業務に従事。2015年に東南アジアのアーリーステージ投資に特化した VC、KK Fund を設立、代表パートナー就任。スペイン IE ビジネススクール MBA 修了。日本証券アナリスト検定会員



### 島田 公輔氏

三井住友カード(株)／戦略事業開発部  
アジア市場室 兼 PT Bank BTPN Tbk  
(インドネシア・ジャカルタ)  
Technical advisor

2006年三井住友カード入社。The University of StrathclydeにてMBA取得。国内企業との新商品開発や資本業務提携を経験後、2014年同社シンガポールオフィス設立・初期メンバーとして赴任。東南アジアにおける決済関連のR&D業務開始。2018年マレーシアフィンテックベンチャーSoft Space社と資本業務提携後、同社日本市場の参入・日系企業との提携推進等を中心に経営企画全般に従事。2021年Bank BTPNへ出向、リテールビジネスに關する事業管理・新規事業の企画・立案を担当。



### 鈴木 隆宏氏

ジェネシア・ベンチャーズ  
General Partner

2007年、サイバーエージェント入社。子会社CyberBuzz、サイバーエージェントグループのゲーム事業、子会社CyberXにて事業立ち上げ及びマネジメント業務に従事。2011年よりサイバーエージェント・ベンチャーズへ入社し、同年10月よりインドネシア事務所代表に就任し、東南アジアにおける投資事業全般を管轄。東南アジアを代表するユニコーン企業Tokopediaへの投資など、多数の経営支援を実施。



### 建守 進氏

AIS Asia  
(あいおいニッセイ同和損害保険現地法人)  
マネージングディレクター

1996年入社。自動車保険などの営業、トヨタ自動車のe-TOYOTA部やエグゼクティブアドバイザーとして平安保険への出向、テレマティクス事業室勤務を経て、現在はシンガポールに本拠を置くAIS Asia (あいおいニッセイ同和損害保険の現地法人) のマネージングディレクターを務める。



### 遠山 梢氏

TOYO SEIKAN GROUP 東洋製罐グループ  
Future Design Lab.  
Chief Business Development

ガラスびんメーカー東洋ガラス株式会社(東洋製罐グループ)に入社。海外技術支援、新市場開拓を担当。2019年シンガポールに赴任し、ソーシャルイノベーション創出を目指す東洋製罐グループ横断の「OPENUP!プロジェクト」を推進。シンガポール培養甲殻類スタートアップShiok Meatsとの共創などフードテック、クワイメイトテック領域を中心に探索、事業開発を行う。



### 外山 正一氏

シークス(株)  
顧問

11年間のシンガポール駐在時にスタートアップへの出資も含めた協業を行い、部材調達からモノづくりへの支援に加え、グローバル販売の支援など、彼らの持っている優れた技術やノウハウを実業につなげ、世界に羽ばたく場の提供や、スマートシティ、IoT、ロボット、電池などの分野で、いくつかの政府向け商談を成約。今後、日本とシンガポールの交流にも取り組んでいきたい。



### 内藤 靖統氏

(株)ユーザベース  
SPEEDA 事業 執行役員  
東南アジア地区 CEO

ユーザベース入社に伴い2016年に渡星。SPEEDA事業を通じ、東南アジア各国およびスリランカ出身のメンバーとともに企業の経営企画・事業開発に必要な調査を支援。ユーザベース入社以前は、大中華圏市場での事業統合・買収後統合を主導するなど、アジア圏での事業改革を推進。また、新卒で入社したコンサルティングファームにて、組織戦略・物流改革・業務改革等に従事するなど、一貫して事業改革を推進するキャリアを歩む。



### 永井 七奈氏

Money Forward Vietnam Co., Ltd.  
(株)マネーフォワードのベトナム拠点  
Chief Operating Officer

大学卒業後リクルートへ入社、その後ランスタッド日本法人スタートアップメンバーとして勤務。2014年より東南アジアへ拠点を移し、エボラブルアジア・ベトナムにてマーケティング担当執行役員、楽天・シンガポールにて新規事業立ち上げを行う。2021年1月より現職。組織力を強化させる施策に取り組む一方で、マネーフォワードグループとしての海外戦略業務にも携わる。Nanyang Technological University 経営学修士。



### 平山 貴樹氏

三井住友カード(株)／  
戦略事業開発部アジア市場室  
部長代理

2010年三井住友カード入社。国内営業部門にて、個人向けクレジットカード(主に提携カード)企画立案・販売、加盟店取扱高拡大企画立案・提案等を中心に、クレジットカード営業を担当。2016年より戦略事業開発部にて米国関連新規事業開発を経験し、2018年から同部にてアジア関連新規事業開発に従事。同年10月にアジア市場室(シンガポール)赴任。東南アジアにおける決済関連の新技术調査・スタートアップ発掘及びアライアンス検討を推進。



### 藤原 雄大氏

Sojitz Asia Pte Ltd  
Corporate Planning dept  
Deputy General Manager

2006年に双日へ入社。財務・経営企画・経理事務を担当した後、2017年にシンガポールへ赴任。地域統括会社の経営企画としてアジア・大洋州各国の戦略策定・市場調査や投資案件開発等を推進する一方で、スタートアップ投資やDX導入への活動にも取り組んでいる。



### ジムロン ブディマン氏

双日アジア会社 経営企画・事業開発部  
マネージャー

コンサルティングファーム、日系メガバンクのアナリスト職を経て、双日アジア会社に入社。アジア太平洋における事業開発案件を推進。食料事業のサステナビリティ、食料安全保障、フードロスの 이슈に関心が高く、双日とシンガポールを中心としたスタートアップとの協業を実現させる目標にし、日々取り組んでいる。



### 本間 真彦氏

インキュベイトファンド  
代表パートナー

ジャフコの海外投資部門でシリコンバレーやイスラエルのIT企業への投資、JV設立、日本進出業務を担う。アクセンチュア、三菱商事傘下のワークスキャピタルを経て、2007年、ベンチャーキャピタリストとして独立。ネット事業の創業投資に特化したファンド、コアピープルパートナーズを設立した。10年にインキュベイトファンドを設立し、代表パートナーに就任。国内投資に加え、シリコンバレー、インドおよび東南アジアの海外ファンドを統括。



### 森 航介氏

(株)クレディセゾン  
専務執行役員 グローバル事業部 管掌

2000年日本興業銀行入行、スタンフォード・ビジネススクールにてMBAを取得。海外機関投資家向けリサーチ会社の起業を経て、2013年株式会社クレディセゾン入社。翌年よりシンガポールの統括会社 SAISON CAPITAL PTE. Ltd.の Director に就任、2021年よりグローバル事業部管掌としてインド・東南アジアを中心としたグローバル事業の開発・推進を担う。



### 安井 健氏

Asia Business Creation Pte Ltd  
Founder & CEO

2021年シンガポールにてアドバイザー・コンサルティング会社である Asia Business Creation を立ち上げ。日本企業による東南アジア向け投資・事業開発のサポートに加え、東南アジアローカルスタートアップの日系事業会社からの資金調達支援にも取り組む。それ以前は日本発のグローバル M&A アドバイザーファームである GCA 株式会社にて在籍し8年以上に亘り M&A アドバイザー業務に従事。



### 渡辺 浩行氏

WILLERS Pte. Ltd.  
Senior Manager, Global Sales Div

総合商社、コンサルティングファームを経て、現職に至る。デザイン思考をベースに人々の移動の悩みを仮説立て・検証し、2021年10月よりシンガポール初の定額オンデマンドチャトルサービス「mobi」を開始。激変する世界を大局的に捉え、移動サービスに留まらず、人々の人生の豊かさに貢献できるようなサービスを提供できるよう、挑戦を続けたいと考える。

### 中村 崇志氏

Hitachi Asia Ltd.  
Financial Institutions Business Unit  
General Manager

日立製作所の金融業界向けIT部門にて約20年間、国内外向け営業業務や新規事業企画業務に従事。2020年4月より日立アジア社(シンガポール)に所属し、ASEAN地域の日系・非日系金融機関向けIT事業を統括すると共に、他産業をターゲットとした銀行・保険会社等との協創事業の検討や、地場スタートアップとの連携を通じた新事業の立ち上げを企画・推進している。

## 執筆者チーム\*1



### 小林 大和

日本貿易振興機構 シンガポール  
産業調査員

法学部を卒業後、1996年に経済産業省に入省。以来、通商政策、エネルギー政策、環境政策、自動車政策などを担当。2019年から日本貿易振興機構（JETRO）シンガポール事務所在籍、AMEICCの特別タスクフォース議長及び経済産業省参事として日ASEAN協力やインド太平洋協力を推進。英国留学時に欧州国際政治およびファイナンスの修士号をそれぞれ取得、経済産業研究所（RIETI）コンサルティングフェロー兼務。



### 横井 勇一

日本貿易振興機構 シンガポール  
シニアディレクター

2010年経済産業省入省。CPTPP・RCEP等の経済連携協定、COP等の気候変動交渉に携わった後、米国にてMBA取得。帰国後、コーポレートガバナンス改革等の担当を経て官民ファンドの産業革新投資機構（JIC）に出向し、経営体制の立ち上げ、VC・PEファンド組成、LP投資プログラム創設及び経営企画全般に従事。2021年よりJETROシンガポールにて、東南アジアにおける日本企業のイノベーション・新事業創出に関する調査・発信等を通じて、日本企業のオープンイノベーションを支援。



### 田中井 将人

日本貿易振興機構 シンガポール  
シニアディレクター

日本貿易振興機構（JETRO）入構後、300社以上の日本発スタートアップ企業のグローバル展開に携わり、CES、web summit、Innovfest等の世界的カンファレンスにて日本政府パビリオンのプロデュースを行う。官民によるスタートアップ集中支援プログラム『J-Startup』プロジェクトの立ち上げメンバー。2020年10月より現職にて、シンガポールと日本のエコシステムビルダーとして活動している。



### 辻 悠佑

ICMG Pte Ltd  
ディレクター

新卒でJ.P.Morganに入社後、ICMGに参画。「Purposeful & Impactful Innovation -世界にとって本質的に意義のあるイノベーションを創り出す-」ことを軸として、多数の共創型イノベーションプロジェクト・プログラム・プラットフォームをリード（社長直轄の経験も多数保有）。その他、SDGs分野におけるUNDP GCTISDとの戦略提携・共同イニシアチブ創出（国連NY本部からの承認獲得）をリード。東京大学にてInnovation for Well-beingをテーマとした授業を担当。



### 中村 貴樹

Cross Capital  
創業者 CEO

双日(株)にて海外M&A等を担当後、アクセンチュアに参画。国内外のM&A/DX案件等を経験後、シンガポール政府系ファンドデマセク傘下のVC Vertexに参画。投資先Value Up、日系企業のオープンイノベーション支援、VC投資等に従事。22年に独立しシンガポールにてCross Capitalを創業、日系企業と海外スタートアップを繋ぎイノベーション実装を支援する。日本と東南アジアを繋ぐイノベーションの社会インフラ「JSIP」創立メンバーとして、コミュニティ運営にも注力。



### 佐藤 智哉

ICMG Co.,Ltd.  
シニアコンサルタント

日本及びアジアにおいて、業界Top-Tierの物流、エネルギー、大手電機メーカー、総合商社、重工業メーカー、官公庁等クライアントと共に、新規事業戦略立案及び実行支援プロジェクトに従事。コーポレート、スタートアップ、行政などの異なるステークホルダーと共に進める共創型イノベーションのアプローチを得意としており、国内及びクロスボーダーにて様々な共創支援実績がある。大阪大学法学部卒業。



### 安藤 桃花

ICMG Pte Ltd  
コンサルタント

Yale-NUS Collegeを卒業後、ICMGシンガポールにて日系メーカー等の新規事業開発支援、国内外スタートアップとの共創支援等に従事。その他エネルギー関連企業へのリサーチ業務や、海外IT企業の日本への事業拡大支援等教育関連のプロジェクトも経験。

\*1：役職・プロフィールはレポート作成時点のもの

## <写真提供>

Ayumi Nagami

【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】

東南アジアにおけるイノベーション創造活動に関する調査

—イノベーションの地となる東南アジア—

2022年8月発行

本レポートに関するお問い合わせ先：  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
シンガポール事務所  
Hong Leong Building, #38-04 to 05  
16 Raffles Quay, SINGAPORE 048581  
TEL：+65-6221-8174  
E-mail：SPR@jetro.go.jp