

## 《イノベーションの新潮流 No.2》

2016年7月6日  
No.2016-13

# スタートアップ・ブームに沸く東南アジア

調査部 上席主任研究員 岩崎薫里

## 《要 点》

- ◆ 現在、東南アジアでスタートアップが盛り上がりを見せている。世界全体でみた水準は依然として低いものの、それ以前が極めて低調であったことを踏まえると大きな変化といえる。シンガポールが牽引しつつ、マレーシア、インドネシア、ベトナムなどでも増加している。
- ◆ 東南アジアのスタートアップの多くは先進国で成功したビジネスモデルを取り入れて展開する、いわゆるクローン企業である。先進国で起こった事象がこれから東南アジアでも起こることを見越して、その時流に乗ろうとする企業や、東南アジアで生じている課題を解決するのに先進国で用いられているビジネスモデルを取り入れる企業が出てきている。
- ◆ 東南アジアでスタートアップが活発化している背景としては、まず、経済面からの追い風が指摘できる。着実な経済成長に伴い消費者の購買力が増し中間層が台頭している一方で、インターネットやスマートフォンの急速な普及が新たなビジネス需要をもたらしている。また、社会面からの追い風として、①解決すべき課題が依然として多い、②既存プレイヤーが少なくスタートアップの参入余地が大きい、③アメリカ留学の増加とともに、スタートアップ文化に触れる若者が増加している、④多様な国籍の人材との交流が活発化している、などが指摘できる。
- ◆ 東南アジアのスタートアップは基盤がぜい弱なだけに、現在の活況が一過性のものに終わる可能性を排除できない。スタートアップの動きが定着するのに重要になるのが、①シンガポール、マレーシア以外の国での起業環境を含むビジネス環境の整備、および②スタートアップの成功事例の増加、の2点である。
- ◆ 一方、東南アジアのスタートアップを日本企業が活用する手立てとしては、まず、そうした企業への投資や買収が考えられる。すでに日本のコーポレート・ベンチャーキャピタルは東南アジアに参入しているものの、ほとんどがIT関連企業である。IT関連以外の業種にもビジネスチャンスがあるのではないかと。また、東南アジアでスタートアップを立ち上げる日本人が増加していることから、彼らとの連携を図ることも検討に値しよう。

(会社概要)

株式会社日本総合研究所は、三井住友フィナンシャルグループのグループIT会社であり、情報システム・コンサルティング・シンクタンクの3機能により顧客価値創造を目指す「知識エンジニアリング企業」です。システムの企画・構築、アウトソーシングサービスの提供に加え、内外経済の調査分析・政策提言等の発信、経営戦略・行政改革等のコンサルティング活動、新たな事業の創出を行うインキュベーション活動など、多岐にわたる企業活動を展開しております。

名称: 株式会社日本総合研究所 (<http://www.jri.co.jp>)

創立: 1969年2月20日

資本金: 100億円

従業員: 2000名

代表取締役社長: 瀧崎正弘

理事長: 高橋進

東京本社: 〒141-0022 東京都品川区東五反田3丁目18番1号 TEL 03-6833-0900(代表)

大阪本社: 〒550-0001 大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 TEL 06-6479-5800(代表)

**本件に関するご照会は、調査部・上席主任研究員・岩崎薫里宛にお願いいたします。**

**Tel: 03-6833-5180 Mail: [iwasaki.kaori@jri.co.jp](mailto:iwasaki.kaori@jri.co.jp)**

## 1. はじめに

東南アジアではここ数年、スタートアップの立ち上げが活発化している。インターネットやスマートフォンを活用したビジネスが次々と立ち上がり、それに着目したベンチャーキャピタル（VC）による投資資金の流入との相乗効果で、スタートアップの活動が大きく押し上げられている。世界的にみるといまだ低水準ながら、それ以前が極めて低調であったことを踏まえると特筆すべき動きである。東南アジアでの VC の投資額はすでに日本を追い抜いた。しかも、事業はもとよりスタートアップにかかわるヒトやカネが国内に限定されず、東南アジア域内、さらには東南アジアを越えて活発に行き交うようになっている。

## 2. 東南アジアのスタートアップの動向

### (1) スタートアップとは

「スタートアップ」<sup>1</sup>の定義は定まっていないが、しばしば引用されるのが、アメリカの著名ベンチャーキャピタル（VC）、Y Combinator の創業者で起業家でもある Paul Graham 氏による「高成長することを企図した企業（a company designed to grow fast）」<sup>2</sup>である。Graham 氏は、ここでの「高成長」は具体的な閾値を超えることではなく、あくまでも起業家の意志の表明であると説明している。

スタートアップの定義があいまいな以上、スタートアップについて定量的に把握するのは困難である。スタートアップの動きを VC による投資状況から把握する手法がしばしば用いられるものの、VC 投資が非公表で行われる場合も少なからずあり、投資状況を数値として正確に掴むことは難しい。実際、VC の投資額や投資件数の集計値は調査媒体によって異なり、スタートアップの歴史が浅い東南アジアではなおさらその傾向が強い<sup>3</sup>。

スタートアップが継続的に立ち上がっている国・地域に共通するのは、スタートアップをサポートする人材、組織、制度が周辺に手厚く存在すること、すなわちスタートアップのエコシステム（生態系）が形成されていることである。アメリカのシリコンバレーがスタートアップの世界的な中心地となっているのは、充実したエコシステムが出来上がっていることと関係が深い。逆に、自国・地域にシリコンバレーのような場を構築する試みが世界中で行われてきたにもかかわらず成功するケースが少ないのは、一つにはエコシステムの形成が不十分なためといわれている。

### (2) ここ数年で活発に

従来、アジアにおけるスタートアップの中心地は中国であった。2015 年の世界の VC 投資額（KPMG・CB Insights 集計）を投資先国・地域別にみると、中国がアメリカに次いで二番目に多かった（図表 1）。もっとも、足元では景気減速や株式市場の不安定化などを背景に中国のスタートアップの動きにも鈍化がみられる。

---

<sup>1</sup> 日本では「スタートアップ」の代わりに「ベンチャー企業」という用語が使われることもあるが、「ベンチャー企業」（venture company）が和製英語であるため最近では「スタートアップ」と呼ばれることが増えている。

<sup>2</sup> Paul Graham ウェブサイト（<http://www.paulgraham.com/growth.html>、2016 年 5 月 30 日アクセス）

<sup>3</sup> 本稿ではこうした制約から、整合性に問題のある複数のソースの公表データを織り交ぜて利用せざるを得ず、したがってそれぞれのデータは幅をもってみていく必要がある。

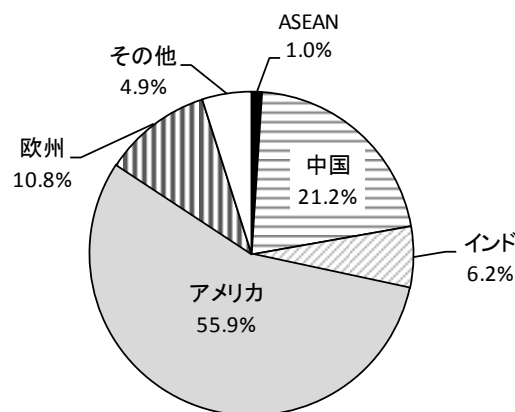
その一方で、現在、東南アジアでスタートアップが盛り上がりを見せている。2008～2011年に年間US\$2億を下回って推移していたVCの東南アジアでの投資額(Preqin集計)は、2012年にUS\$3億近くに増加した後、2013年、2014年にUS\$10億前後に跳ね上がり、2015年もUS\$13億近くへ一段と増加した(図表2)。世界全体でみると、東南アジアでのVC投資額は1.0%にすぎず、中国の21.2%はもとよりインドの6.2%をも大幅に下回る(前掲図表1)。このように水準的にはいまだ低いものの、それ以前が極めて低調であったことを踏まえると大きな変化といえる。ちなみに、2015年における日本のVCの国内向け投資額は738億円(約US\$6.1億)<sup>4</sup>であり、東南アジアがすでに日本を上回っている。

東南アジアのスタートアップはシンガポールが牽引している。これには政府によるスタートアップへの手厚い支援策に加えて、シンガポールが経済や金融市場の発展段階において他国に先行している、大学や研究機関の研究開発レベルの向上が著しい、外国人高度人材に対して開放的である、などの点が奏功している。

近年、シンガポールは引き続き東南アジアにおけるスタートアップの中心地であることに変わりないものの、マレーシア、インドネシア、ベトナムなど東南アジア域内のほかの国にもスタートアップが広がっている。

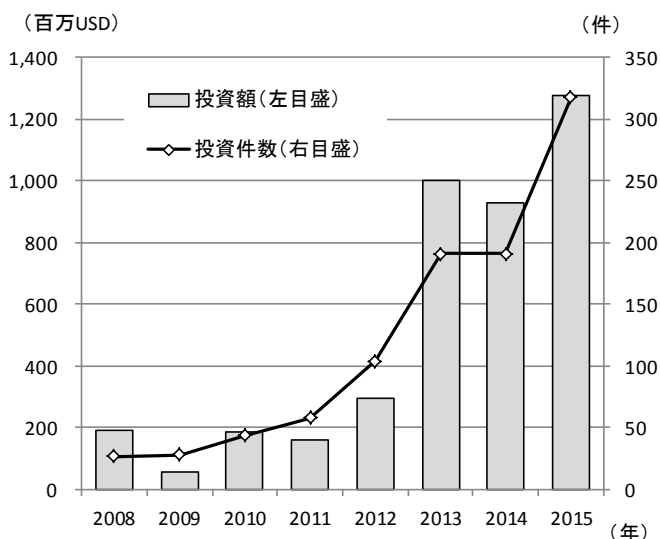
東南アジアで現在、脚光を浴びているスタートアップをみても、シンガポールが多いながらもほかの国でも設立されている。代表例を挙げると、シンガポールはGarena(ゲーム、2009年設立)、マレーシアはGrab<sup>5</sup>(配車サービス、2011年設立、現在はシンガポールに本社)、タイは2C2P(決済サービス、2003年設立、現在はシンガポールに本社)、インドネシアはTokopedia(C2Cマーケットプレイス、2009年設立)やTraveloka(旅行予約サイト、2012年設立)、フィリピンはKalibrr(人材マッチング・サイト、2012年設立)、ベトナムはCoc Coc(ブラウザ検索エンジン、2010年設立)を輩出した(図表3)。

(図表1)世界のベンチャーキャピタル投資額の投資先国・地域別シェア(2015年)



(資料)KPMG, CB Insights, "Venture Pulse Q4 2015," January 19, 2016

(図表2)ASEANにおけるベンチャーキャピタル案件



(資料)Preqin Private Equity Online

(<https://www.preqin.com/docs/reports/Preqin-Private-Equity-SVCA-April-2016.pdf>、2016年5月23日アクセス)

(注)アロン、助成金、合併、株式市場からの株式購入、ベンチャーデットは含まず。

<sup>4</sup> 一般社団法人ベンチャーエンタープライズセンターの集計値。なお、ドル換算に当たっては2015年の平均為替レート(121.0円)を使用した。

<sup>5</sup> 2011年の設立時の名称はMyTeksi。その後、GrabTaxiに名称変更した後、2016年1月にGrabに再変更した。

(図表 3) 東南アジアの主なスタートアップ

企業名	設立国	設立年	業種	資金調達額 合計	推定評価額	日本の主 な投資家	事業展開国	備考
2C2P	タイ	2003年	決済サービス	US\$1,000万	—	GMOインター ネット	シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、カンボジア、ミャンマー、香港	現在、シンガポールに本社。クレジットカード決済処理、現金収納代行、プリペイドカード提供などを展開。創業者のAung Kyaw Moe氏はミャンマー出身。
VNG	ベトナム	2004年	ゲーム、SNS	非公表	US\$10億	サイバーエージェント	ベトナム	ベトナムのインターネット・コンテンツ企業トップ。ベトナム初のユニコーン。2016年、ベトナムのAmazonと呼ばれるTikiの発行済株式の38%を取得。
Garena	シンガポール	2009年	ゲーム	US\$5億	US\$37.5億	ソフトバンク	シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム、台湾、ロシア	東南アジアにおけるウェブおよびモバイル・プラットフォーム大手。創業者(Forrest Li氏、中国出身)はアメリカ留学に触発されてシンガポールで起業。
Tokopedia	インドネシア	2009年	C2Cマーケット プレイス	US\$1億	US\$2.5億	ソフトバンク、 サイバー エージェント	インドネシア	インドネシア最大級のECサイトに成長。創業者(William Tanuwijaya氏)は大学の学費調達のために働いていたネットカフェでデジタル・スキル習得。
Coc Coc	ベトナム	2010年	ブラウザ検索 エンジン	US\$1,400万	—	—	ベトナム	ベトナムに特化したブラウザ検索エンジンにより、国内でGoogle Chromeに次ぐシェア第2位を確保。
Grab	マレーシア	2011年	配車	US\$7億	US\$15億	ソフトバンク	シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム	現在、シンガポールに本社。タクシー(GrabTaxi)、オートバイ・タクシー(GrabBike)、自家用車(GrabCar)の配車などを展開。
Lazada	シンガポール	2011年	Eコマースのプ ラットフォーム	US\$7億	US\$15億	—	シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム	ドイツのインキュベーターRocket Internetによって設立。2016年4月、中国のAlibabaが10億ドルでLazadaの経営権取得を発表。
Traveloka	インドネシア	2012年	旅行予約 サイト	非公表	US\$10億	—	シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム	インドネシアでの出張・旅行チームに乗って急成長。共同創業者3名は起業のためアメリカから帰国。
Kalibrr	フィリピン	2012年	人材マッチ ング・サイト	US\$2,770万	US\$8万	—	フィリピン	フィリピンで生じている雇用のミスマッチに着目し、人材のマッチングのプラットフォームを提供。スキル不足の人材には訓練も。
Kudo	インドネシア	2014年	O2Oコマース	非公表	—	グリーベン チャース、IMJ	インドネシア	銀行口座を持たない消費者が、エージェントを通じてEコマースでショッピングが可能になるサービスを提供。

(資料) 各社ウェブサイト、報道記事などをもとに日本総合研究所作成。

(注) 資金調達額合計には推定額も含まれる。

### (3) 先進国企業のクローン・プラスアルファ

東南アジアのスタートアップをみると、これまで存在しなかった新しいテクノロジーやビジネスモデルを生み出している企業は少なく、多くは先進国で成功したビジネスモデルを取り入れて展開する、いわゆるクローン企業である。Tokopedia はインドネシアの eBay としばしば形容され、また、Garena が提供する BeeTalk アプリは Facebook、Tinder<sup>6</sup>、WhatsApp<sup>7</sup>の合体版と言われている。E コマースのプラットフォームを展開する Lazada (シンガポール) に至っては、ドイツのインキュベーター、Rocket Internet が Amazon のクローンをつくることを明確に意図して設立したスタートアップである<sup>8</sup>。

クローン企業には、先進国で起こった事象がこれから東南アジアでも起こることを見越して、その時流に乗ろうとする企業のほか、東南アジアで生じている課題を解決するのに先進国で用いられているビジネスモデルを取り入れる企業がある。

後者の代表例が Grab である。Grab は現在では個人ドライバーによる配車も行っているものの、もともとはタクシーの配車サービスを提供するために設立された。これは、東南アジアのタクシー事情に課題が多いことに着目してのことである。東南アジアでは、公共交通機関が発達しておらずタクシーへのニーズが高い一方で、タクシーがなかなか捕まらない、メーターのないタクシーがあり不当な料金を請求される、夜遅くに女性が一人で乗るのは危険など安全面で問題がある、といっ

<sup>6</sup> Match Group (アメリカ) が運営する、Facebook 上の出会いアプリ。

<sup>7</sup> Facebook 社が運営する、スマートフォンで利用可能な無料メッセージアプリ。

<sup>8</sup> なお、Alibaba (中国) は 2016 年 4 月、10 億ドルで Lazada の経営権を取得したと発表した。

た課題がある。Grab はこうした課題を解決するために Uber に類似したビジネスモデルを活用している。まず、プログラムに参画出来るのはメーターを設置したタクシーのみとした。そのうえで、Uber と同様にスマートフォンのアプリを通じて利用者がタクシーを捕まえやすくすることに加えて、利用者がドライバーの情報を把握出来る、走行中にスマートフォン上でリアルタイムに位置情報がわかり、それを家族や友人に送信出来る、などの機能によって、ドライバーの不正・悪徳行為の抑制と利用者の利便性・安全性の向上を図っている。

一方、先進国企業のクローンのスタートアップであっても、ビジネスモデルをそのまま採用するのではなく、現地の事情に合わせて修正している。例えば、Coc Coc は、Google Chrome のようなブラウザ検索エンジンを提供している。しかし、文字や発音が複雑なベトナム語に配慮し使い勝手が良い、ファイルを最大 8 分割したうえで同時にダウンロード出来、通信回線が細いベトナムのネット環境のもとでも比較的短時間でダウンロードが完了する、などの工夫がなされている<sup>9</sup>。これらが支持され、Coc Coc は現在では国内で Google に次ぐ第 2 位のシェアを確保している<sup>10</sup>。

#### (4) 事業展開が自国にとどまらないケースが多い

東南アジアのスタートアップの中には、自国市場に加えて周辺国でも事業を行っている企業や、将来的にそれを目指す企業が少なからずある。シンガポールやマレーシアのように人口が少なく自国のみでは市場規模が小さい国ではなおさらその傾向が強い。東南アジアの主要なスタートアップ企業をみても、2C2P や Garena のように 6~8 カ国で展開しているケースがある（前掲図表 3）。

もっとも、東南アジアの国はそれぞれ独自の規制で分断されていることに加えて、言語、宗教、歴史、文化、さらには経済の発展段階も異なる。2015 年末に ASEAN 経済共同体（AEC）が発足したとはいえ、この先も ASEAN 域内の経済統合は緩やかなものにとどまると見込まれている。このため、たとえ地域展開していても各国の規制に対応する必要があることに加えて、国ごとにビジネスモデルや事業内容を変えていくことが求められている。

スタートアップが国ごとの差異を踏まえて拠点の設置国を決めるケースもある。ビジネス・インフラが整備され資金調達も比較的容易なシンガポールに本社を設置するのがその典型例である。前述の 2C2P、Grab はそれぞれタイ、マレーシアで設立されたが、その後、両社ともシンガポールに本社を移転している。一方、マレーシアを東南アジアの地域展開の足がかりとするスタートアップもある。政府による支援策に加えて、経済の発展段階でやや先行する、国民のデジタル・リテラシーが高い、多民族国家であるといった点に着目し、まずはマレーシアで事業を開始し、その反応を確認してから他国に進出することが意図されている。

将来的にはこうした動きが本格化し、例えば、まずビジネス・フレンドリーなシンガポールで起業し本社を設置したうえで、デジタル・テクノロジーの普及率が高いマレーシアで新製品・サービスを試行し、手ごたえを感じると市場が大きいインドネシアやフィリピンで本格展開する、といった事例が生じる可能性がある。あるいは、マレーシアで起業した後、シンガポールに本社機能、ベ

<sup>9</sup> 「ベトナムでグーグルに対抗—現地大手のブラウザ検索エンジン『CocCoc』の三つの強み」 CNET Japan、2016 年 1 月 27 日 ([http://japan.cnet.com/sp/startup\\_asia/35076153/](http://japan.cnet.com/sp/startup_asia/35076153/)、2016 年 6 月 14 日アクセス)

<sup>10</sup> “Vietnamese upstart Coc Coc gaining on Google,” Nikkei Asian Review, November 12, 2015 (<http://asia.nikkei.com/magazine/20151112-THE-NEW-GREAT-GAME/Business/Vietnamese-upstart-Coc-Coc-gaining-on-Google?page=1>、2016 年 6 月 28 日アクセス)

トナムに開発拠点、フィリピンにサービスセンターや配送センターを置く、といった事例もあり得る。

### 3. 東南アジアのスタートアップ活況の背景

なぜここに来て東南アジアでスタートアップの動きが盛り上がっているのか。この点については、スタートアップの立ち上げコストの低下という世界的な要因に加えて、東南アジア独自の要因として経済・社会面からの追い風が吹いていること、それを好感して VC などスタートアップのサポート組織が増えていること、シンガポール、マレーシアでスタートアップの支援策が積極的に講じられていること、が考えられる。これらについて以下でみていく。

#### (1) 経済面からの追い風

スタートアップの立ち上げを経済面で後押ししているのが、着実な経済成長に伴い消費者の購買力が増し中間層が台頭していること、およびインターネットとスマートフォンの急速な普及が新たなビジネス需要をもたらしていることである。

東南アジア主要 6 カ国についてみると、インターネットの普及率（100 人当たり利用者数）はいずれの国も日本（91%）を下回るものの、携帯電話の普及率（100 人当たり契約者数）は 100% を超えるうえ、フィリピン（111%）以外は日本（120%）を上回る（図表 4）。

携帯電話の少なからぬ割合はスマートフォンである。これは一つには、中国製を中心に格安の Android スマートフォンが出回っていることの影響が大きい。それに加えて、途上国でしばしばみられる”leapfrog effect”（カエル跳び効果）<sup>11</sup>がこの分野でも生じている点を見逃さない。日本を含め先進国では、まずパソコンが普及し、その後、フィーチャーフォン、スマートフォンの順番で普及が進んだものの、東南アジアではここ数年間でパソコン、フィーチャーフォンを経ずに一足飛びにスマートフォンを手にする消費者が増えている。

東南アジアの多くの国ではウェブトラフィック（ウェブサイトのデータ通信量）に占めるモバイルの割合は日本（36%）を上回り、また、6 カ国すべてでインターネットおよびソーシャルメディア

（図表 4）東南アジア主要国の基礎データおよびインターネット等の利用状況

	人口 (百万人)	一人当たり 名目GDP (USD)	インターネット 普及率 (100人当 り利用者 数、%)	携帯電話 普及率 (100人当 り契約者 数、%)	インターネットの 利用時間 (1日当たり、時間)		ソーシャルメディア の利用時間 (1日当たり、 時間)	ウェブトラフィックに 占めるモバイル の割合(%)	Eコマース利用率 (過去1カ月で オンライン購入し た人の割 合、%)
					PC	モバイル端末			
シンガポール	5.5	56,284	82	147	4.2	2.1	1.6	41	57
マレーシア	29.9	11,307	68	149	4.6	3.6	3.0	47	50
タイ	67.7	5,977	35	144	4.7	3.9	2.9	45	44
インドネシア	254.5	3,492	17	129	4.7	3.5	2.9	70	27
フィリピン	99.1	2,873	40	111	5.2	3.2	3.7	29	29
ベトナム	90.7	2,052	48	147	4.6	2.4	2.3	24	37
<参考>日本	127.1	36,194	91	120	2.9	0.6	0.3	36	55
出典 (調査時期)	世界銀行 (2014年)	世界銀行 (2014年)	世界銀行 (2014年)	世界銀行 (2014年)	Global Web Index (2015年4Q)		GlobalWebIndex (2015年4Q)	StatCounter (2016年1Q)	GlobalWebIndex (2015年4Q)

（資料）World Bankデータベース、We Are Social Singapore, "Digital in 2016," (<http://wearesocial.com/sg/special-reports/digital-2016>、2016年6月1日アクセス）  
（注）インターネットの利用時間、ソーシャルメディアの利用時間、Eコマース利用率は16歳～64歳のインターネット利用者が対象。ソーシャルメディアの利用時間はソーシャルメディアの非利用者分も含む。

<sup>11</sup> 通常であれば技術を段階的に取り入れて徐々に進化していくところを、遅れていたために途中段階を飛び越えて最先端の技術を取り入れて一気に進化すること。

アの利用時間のどちらも日本を大幅に上回る<sup>12</sup>（前掲図表 4）。こうした環境が、スマートフォンに関連するサービスや、スマートフォンの保有を前提としたサービスを提供するスタートアップを生み出す大きな原動力となっている。

## （2）社会面からの追い風

社会面からスタートアップの立ち上げを後押しする要因としては、主に以下の 4 点が挙げられる。

第 1 に、解決すべき課題が多いことである。シンガポールを除く東南アジア諸国では経済成長に諸インフラの整備が追いついていない、経済成長の果実が国民に均しく行き渡らず依然として深刻な貧困問題を抱える、民間・行政のサービスの質が先進国に劣る、など多くの課題がある。そうした課題はその解決に向けたビジネスチャンスを引き起こし、スタートアップの立ち上げのきっかけとなる。例えば、インドネシアでは公共交通網が未整備であり、とりわけ交通渋滞が激しい都市部では買い物に行くのに時間がかかる。これが E コマースに対する潜在的ニーズの高さとなって、それに関連するスタートアップの台頭を惹起している。また、前述の通り **Grab** が設立されたのも、タクシーにかかわる課題を解決するためであった。

第 2 に、既存プレイヤーが少ないことである。東南アジアの伝統的な事業分野では財閥系などの大企業の影響力が大きい。しかし、経済成長に伴い大企業がいまだ基盤を築いていない、あるいはコントロールが及ばない新しい事業分野が次々と誕生しているもとの、スタートアップの参入余地も大きくなる。

第 3 に、アメリカ留学経験者が増加していることである。東南アジアでは所得の向上による経済的余力の高まりに伴い、アメリカなどへの海外留学が増加している。東南アジアの若者がアメリカ留学中にスタートアップ文化や、自国にはない商品、サービス、ビジネスに触れて刺激を受け、帰国後にスタートアップに携わるケースが数多く見受けられる。

例えば、**Grab** の共同創業者でともにマレーシア人の **Anthony Tan** 氏と **Hooi Ling Tan** 氏（苗字は一緒だが他人）はハーバード・ビジネス・スクールに留学中、学内で開催されたビジネスプラン・コンテスト（2011 年）にタクシーの配車サービスのアイデアで参加して準優勝し、それが契機となって母国でスタートアップの立ち上げに乗り出した<sup>13</sup>。

第 4 に、多様な国籍の人材との交流が活発化していることである。シンガポール、マレーシア、インドネシアは元来が多民族国家であり、外国人を受け入れる土壌がある。それに加えて近年、シンガポールは無論のこと、それ以外の国であっても、都市部では高度人材を中心に域内および域外との人的交流が活発化し、国籍や人種を問わないオープンなカルチャーが形成されつつある。例えばベトナム人の高度人材がシンガポールやマレーシアで働くといった事態はすでに日常化している。それに伴い、ビジネスの場で英語が共通言語として使われるようになり、言葉の壁が大きく低下し

---

<sup>12</sup> これは一つには、この調査がインターネット利用者を対象としており、そうした層が東南アジアでは若年層に集中しているためと考えられる。例えば日本ではインターネット利用者の年齢層がより幅広いことから、インターネットやソーシャルメディアの利用時間も平均すると短くなると推測される。

<sup>13</sup> そのほかの事例として、**Traveloka** の共同創業者のインドネシア人、**Ferry Unardi** 氏、**Derianto Kusuma** 氏、**Albert Zhang** 氏はいずれもアメリカの大学を卒業し、アメリカ企業での勤務経験がある。三人はアメリカで学んだことを生かしたビジネスを模索し、インターネットでの旅行予約サイトがいずれインドネシアでも普及することを確信して、母国に戻り **Traveloka** を設立している。また、**Kudo** の共同創業者のインドネシア人、**Albert Lucius** 氏と **Agung Nugroho** 氏はともにカリフォルニア大学パークレー校ハース・スクール・オブ・ビジネスの卒業生である。アメリカのほか、在学中に旅行したさまざまな国ごとにペイメントの仕組みが異なることに着目し、先進国の優れた技術を取り入れることで途上国におけるペイメント上の課題を解決しようと、帰国後に **Kudo** を設立した。



ている。こうした点が、東南アジア域内のほかの国に渡ってスタートアップを立ち上げる動き、さらには、日本を含め世界の若者が東南アジアでスタートアップにチャレンジしようという動きにつながっている。アメリカでの活発なスタートアップ文化に外国人が大きな役割を果たしているのと同様の現象が、東南アジアでも生じつつあるといえよう。

2C2Pの創業者 Aung Kyaw Moe 氏はミャンマーの出身であるが、タイでコンピュータ・プログラマーとして勤務した後にそのままタイでスタートアップを興している。一方、Garenaの創業者の Forrest Li 氏は中国出身で、スタンフォード大学での MBA 取得後に<sup>14</sup>、同級生のシンガポール人女性（後に結婚）を追ってシンガポールに渡って Garena を設立した<sup>15</sup>。創業者にとどまらずスタートアップで働くスタッフをみても、多岐にわたる国の出身者で構成され、自国民だけで固めているほうが逆に珍しい。

### （3）サポート組織の増加

こうした経済・社会面での追い風に着目し、VC、インキュベーター<sup>16</sup>、アクセラレーター<sup>17</sup>などスタートアップのサポート組織が東南アジア域内で新たに設立されたり、域外から進出したりしている。なかでも顕著なのが VC のプレゼンスの高まりである。東南アジアでは元来、政府系の VC や大企業傘下のコーポレート VC が中心的役割を果たしていたものの、近年、シンガポールを中心に独立系の VC が相次いで登場し存在感を高めている。

さらに、アメリカ、日本、中国、インドなど東南アジア域外の VC による投資が顕著になっている。特に Sequoia Capital、500 Startups、Fenox Venture Capital などシリコンバレーを拠点とする著名 VC による投資は、東南アジアのスタートアップの認知度の向上と、スタートアップの場としての東南アジアの地位の向上に寄与している。スタートアップが VC から投資を受けることは単に資金の調達にとどまらず、事業の将来性を高く評価されたことを意味する。とりわけ著名な VC から投資を受けると信用力が向上し事業展開で有利になるうえ、資金の追加調達もしやすくなる。著名 VC であれば、有する経営ノウハウや各種リソース、人的ネットワークの水準も高く、それらにアクセスすることによるスタートアップの底上げも期待出来る。

### （4）シンガポール、マレーシアでの積極的な支援策

シンガポール政府がスタートアップの支援に向けて本格的に乗り出したのは 2000 年代半ば頃からである。“Smart Nation”、すなわち知識・イノベーション集約型経済を目指すもとの、それを実現するための方策の一つとしてスタートアップの重要性を認識し、出資、助成金、融資、税制優遇など、さまざまな支援策を講じるようになった。目指すのはスタートアップのエコシステムの形成であり、それによってシンガポールがスタートアップのハブとして、世界中から起業家が集まりスタートアップを継続的に立ち上げていくことが企図された。

---

<sup>14</sup> なお、Li 氏はスタンフォード留学に刺激を受けて起業家を目指すようになったと、日本の幕張メッセで行われたスタートアップ・イベントで話している（Slush Asia in Tokyo, 2016 年 5 月 14 日）。

<sup>15</sup> そのほか、前述の CocCoc（ベトナム）の創業者（Victor Lavrenko 氏）はロシア、後述の Luxola（シンガポール）の創業者（Alexis Horowitz-Burdick 氏）はアメリカの出身であるなど、外国人創業者によるスタートアップの例は枚挙に暇がない。

<sup>16</sup> 孵卵器（incubator）のように、立ち上がって間もないスタートアップなどに資金、作業場、経営指導など多岐にわたる支援を行うことで成長を手助けする組織。

<sup>17</sup> スタートアップの事業の成長を加速させる（accelerate）ために必要なサポートを行う組織。

シンガポールにおけるスタートアップの支援策の特徴としては、①スタートアップのみならず投資家をも支援している、②しかも、スタートアップ起業家、投資家とも自国民に限定しない、③スタートアップのコミュニティを形成しようとしている、④スタートアップ起業家の育成に力を入れている、の4点を指摘出来る。

一方、マレーシア政府によるスタートアップの支援の本格化はここ数年のことである。2020年までに先進国の仲間入りを果たすという国家目標を実現するためには民間部門の強化が不可欠であり、その一つの方策としてICT業種を中心とするスタートアップの活性化が重要との認識が強まったことが背景にある。

マレーシア政府のスタートアップ支援策の大きな特徴は、自国の枠にとどまるのではなくASEAN全体を見据えている点である。シンガポールほどではないにせよ、人口が3千万人弱の小国であるマレーシアでは、自国民や自国企業にこだわる、あるいは事業展開を自国市場に限定するのであれば限界があることを十分認識している。ASEAN全体でスタートアップが盛り上がるなかで、マレーシアがその中心となることを目指している。

#### 4. 今後の留意点

##### (1) スタートアップの定着に向けて

2015年秋頃からスタートアップに対する投資が世界的に足踏みするなかでも、東南アジアに限ると引き続き活発な模様である。2016年1～3月期のVC投資額(AVCJ Research集計)はシンガポールで前年同期比3.7倍、インドネシアで同2.4倍となったほか、マレーシア、ベトナム、タイでも増加している<sup>18</sup>。同じ時期に中国が同28%減、インドが同17%減となったのとは対照的である<sup>19</sup>。

これまでみてきた通り、東南アジアでのスタートアップの盛り上がりはここ数年のことであり、基盤がせい弱なだけに一過性のブームに終わる可能性も否定出来ない。景気変動や注目分野の変化による振れはあるにせよ、スタートアップの動きが東南アジアで定着していくためにとりわけ重要になるのが、以下の2点である。

第1に、シンガポール、マレーシア以外の国での起業環境を含むビジネス環境の整備である。いずれの国も従来に比べて改善しているとはいえ、依然として改善余地が大きい。

第2に、スタートアップの成功事例の増加である。たとえ政策支援によるものであっても、順調に成長するスタートアップが相次いで出現することで、①起業家人材の育成、すなわち、スタートアップや起業家に対する社会的な評価が向上し、スタートアップの立ち上げを目指す若者が増える、②VCの裾野が拡大し、現在はアーリーステージに集中するスタートアップへの投資が多様化する、の二つの観点から高い効果が得られるであろう。

##### (2) 日本企業のビジネスチャンス

東南アジアのスタートアップを日本が活用する手立てはないか。これについては以下の二つの方策が考えられる。

第1に、日本企業による東南アジアのスタートアップへの投資や買収である。

<sup>18</sup> "Southeast Asia startup scene is sunny, investors say," Wall Street Journal, June 3, 2016

<sup>19</sup> "Asian startups hit by venture-capital slowdown," Wall Street Journal, May 11, 2016

日本企業はこれまで東南アジアを生産拠点として活用し、大きな成果を収めてきた。しかし近年、消費市場としての東南アジアの重要性が高まるもとの、多くの日本企業は容易に市場に入り込めず、地場企業に加えて欧米企業に対しても市場シェアの面で劣後している。この要因として、商品開発、マーケティング、流通などにおいて日本企業に課題があることがしばしば指摘されている。

そうした課題を克服する一つの方策として、確立された既存企業への出資や買収はすでに行われているものの、対象にスタートアップを加えることは検討に値しよう。スタートアップの買収という方法のほか、まずはスタートアップに投資したうえで買収するという方法もある。投資を通じて当該企業の内部に入り込むことが出来るため、事業の実情をより正確に把握し、買収すべきか否かの判断がしやすくなることに加えて、たとえ買収に至らなくても市場情報の入手や事業展開のノウハウの習得が可能となる。

東南アジアには日本の VC に加えてコーポレート VC がすでに参入している（図表 5）。親企業のほとんどが ICT 関連企業であり、グリーベンチャーズなど一部の例外を除き親企業の事業の拡大・深化を狙った戦略的投資を行っている。ICT 関連以外の業種でもこのような動きが広がる余地は大きいのではないかと推測される。

欧米企業による先行事例もすでに生じている。高級ブランド世界最大手 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton グループ（フランス）傘下の美容小売、Sephora は 2015 年、美容用品のオンラインストアを提供するスタートアップの Luxola を買収した。Luxola は 2011 年にアメリカ人（Alexis Horowitz-Burdick 氏）によってシンガポールに設立され、インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピンに進出するなどして短期間で急成長した。Sephora によるこの買収は、Luxola が蓄積した顧客データや構築した物流網を確保し、東南アジアでの本格的な事業展開の足掛かりにすることが狙いと推測されている<sup>20</sup>。

第 2 に、日本人起業家が設立したスタートアップとの連携である。

東南アジアの高い将来性を確信して、日本を飛び出し東南アジアでスタートアップを立ち上げる若者が増えている<sup>21</sup>。彼らを東南アジアとの懸け橋と位置づけ、前述の、投資・買収先としての東南アジアのスタートアップ候補に加えるのは無論のこと、さまざまな形で彼らと連携を図ることは出来ないか。

この点について、Astroscale（2013 年設立）の事例が参考になる。岡田光信氏がこのスペースデブリ（宇宙ゴミ）の除去事業の本社としてシンガポールを選定したのは、当

（図表 5）東南アジアでの日本の主なベンチャーキャピタル

ベンチャーキャピタル名	親会社
イースト・ベンチャーズ	(独立系)
サイバーエージェント・ベンチャーズ	サイバーエージェント
グローバル・ブレイン	(独立系)
グリー・ベンチャーズ	グリー
GMOベンチャーパートナーズ	GMOインターネット
IMJインベストメント・パートナーズ	アイ・エム・ジェイ
インキュベート・ファンド	(独立系)
JAFCOアジア	(独立系)
リブライ・パートナーズ	(独立系)
SB ISAT	ソフトバンク（注）
ソフトバンク・キャピタル	ソフトバンク

（資料）"Southeast Asia's top 36 startup investment firms," Tech in Asia, April 6, 2016 (<https://www.techinasia.com/southeast-asia-active-startup-investment-firms>, 2016年5月25日アクセス)ほか

（注）SB ISATはソフトバンクとIndosat（インドネシア）等との共同出資。

<sup>20</sup> 「シンガポール発のコスメ EC『Luxola』—巨大高級ブランド LVMH が買収」CNET Japan、2015 年 8 月 26 日 ([http://japan.cnet.com/sp/startup\\_asia/35069238/](http://japan.cnet.com/sp/startup_asia/35069238/)、2016 年 6 月 14 日アクセス)

<sup>21</sup> 東南アジアでスタートアップを立ち上げた日本人としては、スマートフォン向けリウォード・プラットフォームを運営する yoyo（シンガポール）の深田洋輔氏、位置情報を活用した O2O（Online to Offline）プラットフォームを運営する BuzzElement（マレーシア）の廣瀬肇氏、オンライン決済の API（アプリケーション・プログラミング・インターフェース）を提供する Omise（タイ、2013 年設立）の長谷川潤氏、スペースデブリ（宇宙ごみ）除去システムを研究開発する Astroscale（シンガポール、2013 年設立）の岡田光信氏が代表例。辻友徳氏のように、価格比較サイト運営の Priceline を日本で設立し（2013 年）、インドネシアで事業展開を行っているというケースもある。

時すでにシンガポールに居住していたことに加えて、シンガポールが①宇宙開発で先行するアメリカ、ロシア、中国と等しく友好関係にあるなど政治的に中立色が強い、②航空宇宙大手の Airbus、Boeing、Lockheed Martin<sup>3</sup> 社の拠点がありコンタクトをとりやすい、③世界中から優秀な人材を集めることが出来る、④政府の支援が得られる、などの理由による<sup>22</sup>。

Astroscale で特筆すべきは、研究開発拠点を日本に置いた点である。当初、シンガポールに設置する予定であったが、シンガポールには宇宙機器産業の集積がなく、それに携わる人材も不足し、宇宙機器の確保は輸入に頼らざるを得ずコストが割高となることが判明した。そこで、宇宙機器にかかわる高レベルのサプライチェーンが存在する日本に設置することに変更した<sup>23</sup>。同社は 2015 年に東京都内に子会社の（株）アストロスケールを設立し、由紀精密（神奈川県、精密部品製造）など複数の企業、および東京大学や九州大学など複数の大学と共同で研究開発を進めている。提携先の企業は、エンジン部分の切削加工に必要な精密技術や、宇宙空間でも変質しない接着剤の技術などを持つ<sup>24</sup>。シンガポール、あるいは東南アジア全域を見渡しても、そうした高度な技術を提供出来る企業は限られているであろう。

前述の通り、東南アジアのスタートアップのなかには、域内で国ごとの特性を考慮した拠点展開を行っているところもある。そうした地域戦略のなかに日本が組み込まれるように、日本企業がスタートアップに積極的に働きかけてはどうか。その際、スタートアップの創業者が日本人であれば、連携もより円滑に進めることが出来るであろう。

## 5. おわりに

これまでみてきた通り、市場としての東南アジアの将来性に高い期待が寄せられるもとの、新たなビジネスチャンスを探求めてスタートアップを立ち上げたり、それを支援したりする動きが活発化している。しかも、その動きは 1 国内で閉じられているのではなく、東南アジア域内、さらには域外をも巻き込み、グローバルな色彩が濃い。

東南アジアのスタートアップの多くは基本的に先進国のクローン企業であるものの、例えばセブン・イレブンがアメリカ発祥でありながら日本で独自の進化を遂げ本家を凌ぐまでになったのと同様の事態がこれらの企業でも生じる可能性は十分考えられる。さらに、スタートアップの立ち上げが活発化するにつれて、クローン企業でない、独自のビジネスモデルを有するスタートアップが東南アジアで立ち上がっていくことも期待される。

東南アジアに渡りスタートアップに挑戦する日本人が相次いでいる。日本企業も東南アジアで、これまでとは異なる新たなかかわり方を模索する意義は大きいのではないだろうか。

<sup>22</sup> “Astroscale: The space sweepers in Singapore,” Metaplaneta, August 11, 2015

(<http://www.metaplaneta-sg.com/astroscale/>, 2016 年 6 月 16 日アクセス)

<sup>23</sup> Astroscale の山崎泰教氏 (Head of Brand Management) ヒヤリング (2016 年 6 月 23 日実施)。

<sup>24</sup> 「NASA も注目 『門外漢』が挑む宇宙の大掃除」日経カレッジカフェ、2015 年 8 月 5 日  
(<http://college.nikkei.co.jp/article/44851411.html>, 2016 年 6 月 17 日アクセス)