

東南アジアで活躍し始めた日本人スタートアップ

調査部

上席主任研究員 岩崎 薫里

要 旨

1. スタートアップとは、「急成長することを企図した企業」である。現在、東南アジアではスタートアップの立ち上げが盛り上がりを見せているが、そのなかで日本人が創業者のスタートアップ（日本人スタートアップ）も散見される。この背景には、東南アジアでのビジネス環境の好転に加えて、①日本が人口減少で市場の縮小に見舞われているのに対して、東南アジアでは先行き市場の拡大が見込める、②東南アジアでは日本に比べて規制や既得権益が少なく、新規参入の余地が大きい、などの点が指摘出来る。
2. 日本人スタートアップを、日本とどのようにかかわりながら成長していくプランであるかという観点から分類すると、①日本を足掛かりに現地で成長する、②日本との懸け橋となりながら成長する、③日本とは関係なく現地で成長する、④日本を含め世界で成長する、の四つのタイプに分けられる。
3. 日本人スタートアップの多くはシンガポールに本社を設置している。それ以外の国は企業および投資家が安心して活動出来る環境には必ずしもなっていないためである。また、スタートアップを立ち上げているのは高学歴の優秀な若者が多い。グローバル化の進展で海外に出て行くことへの心理的なハードルが低下していることに加えて、日本経済・社会の閉塞感の強まりや、年功序列制度などの日本型人事管理に対する不満などが背景にあると考えられる。
4. 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、いわゆるタイムマシン経営をベースとしつつ現地の事情に合わせてきめ細かな修正が行われている。それが進むと独自色の強い新しい価値が生まれ出されることになり、この点を踏まえるとスタートアップは東南アジアにイノベーションをもたらすといえる。
5. 日本人起業家は現地に密着した生活を送り、現地の事情を肌感覚で理解している。もっとも、現地に対する理解度において現地起業家には容易にかなわない。そのハンディキャップを補うために現地人材を経営陣やスタッフとして迎え入れ、彼らをフルに活用するとともに彼らから多くを吸収している。
6. 東南アジアの日本人スタートアップのなかから順調に成長を続け成功企業として広く認知されるようになるのは一握りに過ぎないであろう。それでも、そうした企業が出て来るのが、東南アジアでの日本のプレゼンスの向上に寄与すると見込まれる。
7. そもそも東南アジアで日本人スタートアップが出現していること自体、大きな意味合いを持つ。まず、東南アジアの市場・経済・社会が新たな発展段階に入り、そのもとで日本と東南アジアとのかかわり方にも新しいレイヤーが加わったことを示している。それに加えて、安定志向や内向き志向が強いと指摘されてきた日本の若者の中から、自立心や向上心に富み、海外で挑戦したいという意欲の高い層が出現している可能性を示している。

目次

はじめに

I. 総論

1. 東南アジアにおける日本人スタートアップ

- (1) 東南アジアでスタートアップの立ち上げブーム
- (2) 日本人スタートアップの姿も
- (3) 東南アジアが日本に勝る二つの点
- (4) なぜほかの地域でなく東南アジアか

2. 日本人スタートアップの特徴

- (1) 日本とのかかわり方で四つに分類
- (2) 多くはシンガポールに本社
- (3) 国境を越えて展開するケースも
- (4) 優秀な若者が立ち上げ

3. スタートアップとしての強み

- (1) 現地化が徹底
- (2) 現地人材をフル活用

4. 日本人スタートアップのインプリケーション

- (1) 日本のプレゼンス向上に寄与
- (2) 東南アジアでの日本のかかわり方が新しい段階に
- (3) 新たなタイプの若者層が出現

II. ケーススタディ

1. TalentEx
2. Empag
3. HIPSTORES
4. Pricebook
5. VIP Plaza
6. Omise (オミセ)
7. Newlegacy Hospitality

はじめに

東南アジアには数多くの日本企業が進出している。当初は製造業による輸出向け生産拠点の設立が中心であったが、その後、現地市場の拡大に伴い現地向けの生産拠点が増えるとともに非製造業の進出が加わった。そして最近になって、日本人の若者が個人として東南アジアに出向き、スタートアップを立ち上げるという、従来はなかった新たな動きが散見される。どのような人が、どのような事業で、なぜ日本でもアメリカでもなく東南アジアで、何を目指してスタートアップを立ち上げているのか。知名度も資金力もない彼らは何を武器にしているのか。今のところどのスタートアップも総じて存在感が小さいものの、今後そのなかから成功企業が出現し、日本にも何らかの恩恵が及ぶことはあるのか。

本稿ではこのような問題意識のもと、東南アジアで日本人が創業者のスタートアップ（以下、日本人スタートアップ）について、事業内容や特徴、創業者の意図などを調査・考察した。こうした動きは新しく、統計データなども存在しないため、ヒヤリングによって得た情報をもとにした定性分析が中心となる。なお、ヒヤリング先に関する情報は文末に記載した。

本稿は総論とケーススタディの二部構成となっている。まず総論では、具体例を交えながら東南アジアでの日本人スタートアップに

ついて俯瞰する。1. で東南アジアにおいて日本人スタートアップが出現した背景について、東南アジアおよび日本の両方の事情を織り込みながら整理する。2. では、日本人スタートアップを、日本とのかかわり方に基づき四つに分類し、それぞれの特徴をみていく。また、創業者の共通項を探ることも試みる。3. では、どのタイプのスタートアップにも共通する点として現地化が徹底していること、そしてそれが彼らの強みとなっていることを論じる。4. では、日本人スタートアップのなかから成功企業が現れることが、東南アジアでの日本のプレゼンス向上につながる点を指摘する。それとともに、こうした日本人スタートアップの登場が、東南アジアでの日本の新しいかかわり方を示していること、および日本で新しいタイプの若者層が出現している可能性があること、についても触れる。

次にケーススタディでは、東南アジアでの日本人スタートアップの姿をより鮮明に浮かび上がらせるために、代表的な7社を取り上げ、それぞれについて立ち上げの動機、各社が有する強み、現地化の取り組み、将来展望などをまとめる。

I. 総論

1. 東南アジアにおける日本人スタートアップ

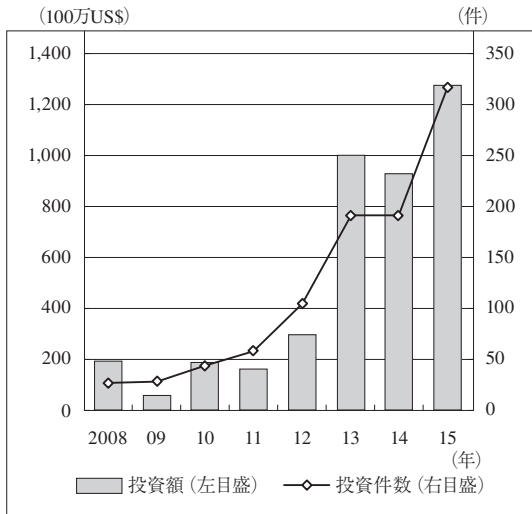
(1) 東南アジアでスタートアップの立ち上げブーム

「スタートアップ」(注1)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「急成長することを企図した企業(a company designed to grow fast)」(注3)である。Graham氏は、ここでの「急成長」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。本稿ではこの定義に準じて論じていくこととする。

東南アジアでは現在、スタートアップの立ち上げが盛り上がりを見せている(注2)。世界的にみると依然として低水準ながら、従来が極めて低調であった点を踏まえると特筆すべき動きである。VCからも注目され、VCによる東南アジアでの投資額は2015年にはUS\$13億近くに達した(図表1)。これは世界のVC投資額の1%に過ぎないものの(図表2)、日本(738億円、ドル換算で約US\$6.1億)をすでに上回っている。

スタートアップのなかには、決済サービス

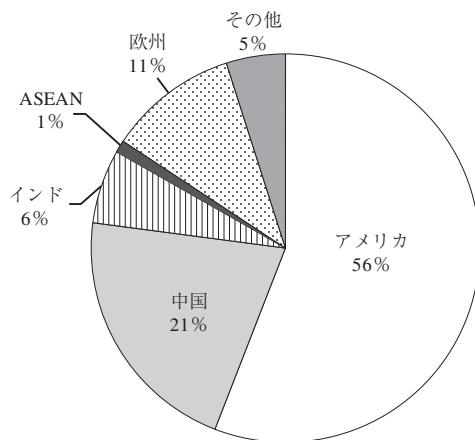
図表1 ASEANにおけるベンチャーキャピタル案件



(注) 値にはアドオン、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。

(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)

図表2 世界のベンチャーキャピタル投資額：国・地域別シェア (2015年)



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

の2C2P (本社シンガポール、2003年設立)、ゲームのGarena (本社シンガポール、2009年設立)、C2C (消費者間取引) マーケットプレイスのTokopedia (本社インドネシア、2009年設立)、配車サービスのGrab (本社シンガポール、2011年設立) など、自国内、あるいは東南アジア域内で広く知れ渡る企業も出現している。2016年4月には、eコマースのスタートアップ、Lazada (本社シンガポール、2011年設立) (注4) の経営権を中国のAlibaba Groupが取得した。買収額が10億ドルとこの地域としては巨額であったこともあり、東南アジアのスタートアップがエグジットに成功したとして注目を集めるとともに、スタートアップの立ち上げ機運を一段と高めることとなった。

東南アジアでスタートアップの立ち上げブームが生じている背景には、この地域でのビジネスチャンスの拡大が指摘出来る。具体的には、①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、②インターネットやスマートフォンが急速に普及し、それに関連するビジネス需要が高まっている、③その一方で課題が依然として多く、その解決に向けた各種ビジネスの種が存在する、などである。既存プレイヤーがこれまでのところ限定的であることも、スタートアップの参入を後押ししている。また、人材面において、アメリカに留学しスタートアップの立ち上げ文化に触れたり、自国にはない便利

な商品・サービスに接したりする機会を得る若者が増加している点も見逃せない。彼らが母国に帰国してスタートアップを立ち上げる事例は枚挙に暇がない。

東南アジアでスタートアップを立ち上げているのは域内の出身者にとどまらない。元来が多民族国家であるシンガポールやマレーシアは無論のこと、それ以外の国で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。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ている。とりわけインターネット関連分野では、最新情報のほとんどがアメリカ発でありエンジニアなどにとって英語の習得が必須となっていることからその傾向が強い。

こうしたグローバルな環境に加えて、なかにはいると当たり前のこととして意識しない課題や、出身国にあって進出国にはない商品・サービス、ビジネスに外国人が気付きやすい点が、東南アジアでの外国人のスタートアップの立ち上げを促している。ミャンマー出身のAung Kyaw Moe氏がタイで2C2Pを設立する（現在、本社はシンガポール）など、東南アジア域内の別の国から渡り起業する例のほか、中国出身のForrest Li氏がシンガポールでGarenaを設立するなど、域外の出身者が東南アジアで起業する例もある。そうしたなかには、数は相対的に少ないながらも日本人の姿

がみられるようになっている。

(2) 日本人スタートアップの姿も

スタートアップに限定せず起業全般に着目すると、日本人による東南アジアでの起業はこれまでも行われてきた。しかし最近の特徴として、起業するビジネスの顧客ターゲットが従来に比べて広がっている点が指摘出来る。

従来、日本人が東南アジアで立ち上げるのは、日本人駐在員やその家族向けの食料品店、日系企業向けの法律・会計事務所など、現地の日本人や日系企業を主な顧客とするビジネスが中心であった。現地の市場規模の小ささを映じてのことである。ところが過去10年間で、この地域での着実な経済成長に伴う購買力の向上を背景に、現地市場を対象とするビジネスの立ち上げが加わるようになった。地元顧客向けに味を改良した日本食レストランがその好例であり、日本から進出した外食チェーン店に交じって、日本人が現地で起業した飲食店が増加した。

そして、最近になって現地市場向けビジネスの幅が大きく広がっている。起業した地域で地元顧客を対象に手堅くビジネスを行う企業も無論存在するものの、それにとどまらず顧客を全国に広げようとする企業や、東南アジア域内やアジア全体に向けた事業展開を目指す企業が登場している。前述の定義に則ると、これらの企業は急成長を狙うスタート

アップと呼べるであろう。この背景には、デジタル・テクノロジーの発展で事業展開のコストや地理的な制約が大幅に低下した点が挙げられる。

経済産業大臣の私的懇談会であるベンチャー有識者会議の整理によると、スタートアップ（注5）は、①産業の新成長分野の開拓、②新規雇用の創出、③イノベーションの創出、の三つの役割を果たしている（注6）。このように、スタートアップは社会・経済の活性化にとって極めて重要な存在であり、今後、東南アジアで日本人スタートアップが増えていけば、この地域に大きな恩恵をもたらすことになるだろう。

(3) 東南アジアが日本に勝る二つの点

東南アジアにおけるスタートアップのエコシステム（生態系）をみると、シンガポール以外は日本よりも明らかに劣っている。世界を見渡すと、スタートアップが常に活発に立ち上がっている国・地域に共通するのは、スタートアップのエコシステムが形成されていることである。具体的には、スタートアップを目指す人材が多いことに加えて、スタートアップをサポートする人材、組織、制度が周辺に分厚く存在している。日本はこのエコシステムの形成の遅れがしばしば指摘されてきたものの、現在では過去に比べて格段に改善されている。新興企業向けの株式市場であるマザーズ、JASDAQの整備や、VC、エンジェ

ル投資家、アクセラレーターの拡充が進むもとの、スタートアップの立ち上げを希望する若者も徐々に増えている。それに対して、シンガポールではエコシステムが最近になってようやく形成されつつあり、マレーシアが大きく遅れを取りながらもそのあとを追い、それ以外の国はスタートラインに立ったばかりである。

東南アジアにおけるスタートアップのエコシステムの形成を阻害する大きな要因となっているのが、株式市場の未発達である。それに伴い、スタートアップはエグジットとして株式公開（IPO）を行わずらく、売却が中心とならざるを得ない。例えば2015年における東南アジアのB2Cのデジタル・テクノロジー関連企業の売却件数が45件であったのに対して、IPOは1件に過ぎず、2001～2015年の15年間でみても、IPOはわずか14件にとどまっている（注7）（注8）。

それにもかかわらず日本人が東南アジアでスタートアップを立ち上げているのは、ほかの外国人と同様にこの地域でのビジネスチャンスの拡大に着目してのことである。この点について日本と比較すると、東南アジアは主に、①ビジネスの成長性、および②規制や既得権益、の二つの面で日本に勝っている。

1点目のビジネスの成長性に関し、人口が減少する日本では、大きな市場を狙おうとすれば縮小するパイを巡って既存の大手企業と競合することになり、逆にニッチ市場を狙っ

でも市場規模が小さいなかで成長余地が限られる。それに対して、東南アジアでは今後も着実な経済成長が期待出来るなか、市場の拡大に合わせてビジネスが成長する余地も大きい。これは極論すれば、たとえ自社の市場シェアが横ばいであっても売り上げが増加することを意味する。スタートアップ・エコシステムの面で劣るにもかかわらず日本人が日本ではなく東南アジアでスタートアップを立ち上げるのは、こうした成長性への期待が大きく作用している。

日本でスタートアップを立ち上げた後に東南アジアなど海外に進出することで成長性を手にするという選択肢もあり得る。その場合、日本で経営基盤を確立して着実に収益を上げることで、海外事業が軌道に乗るまでの間、資金的余裕を確保出来る。実際にもこのルートの方が東南アジアで直接スタートアップを立ち上げるよりも件数が多く、成功確率も高い模様である（注9）。

もっとも、この選択肢を採ることが可能な事業は限定される。すでに確立された事業分野の場合、既存企業にはない何らかの付加価値を提供出来ない限り日本でスタートアップを立ち上げるのは難しく、最初から東南アジアで立ち上げるほかない。例えば、インドネシアで家電の価格比較サイト“Pricebook”を運営するPricebookが、仮にインドネシアの前に日本で立ち上がったとしても、カカコムというドミナントなプレイヤーがすでに存

在するなかで成功する確率は低かったであろう。同様に、安価だが安心・快適に宿泊出来るホテルを、タイを起点に東南アジア・南アジアで広げたいNewlegacy Hospitalityの増田励氏も、そうしたホテルがすでに数多く存在する日本での開業は考えなかったと述べている。

それでは、最初から世界を目指す、いわゆる「ボーン・グローバル」企業を日本で立ち上げるという選択肢はどうか。これが可能な事業は、世界最先端の技術や革新的なビジネスモデルを有する必要があるなど、間口がさらに狭まる。

2点目の規制や既得権益に関し、東南アジアでは日本に比べて規制が概して緩いうえ、既得権益者は存在しても日本よりも数が少なく、その分、新規参入の余地が大きい。このことは、いずれもローカルの起業家が立ち上げた、配車アプリ・サービスを提供するGO-JEK（2010年設立、本社インドネシア）、Grab（2011年設立、本社シンガポール）などのスタートアップが東南アジアで台頭し、アメリカから参入したUber Technologiesと競争しながら成長していることからもうかがい知ることが出来る。日本でUberが規制およびタクシー業界の反対により活動に大きな制約を課され、この分野での顕著なスタートアップも見受けられないのとは対照的である。こうした違いも、東南アジアでの日本人スタートアップを促進する一つの要因となっている。

(4) なぜほかの地域でなく東南アジアか

東南アジアが日本と比較してスタートアップの立ち上げ先として利点があるとはいえ、それ以外の国・地域も候補になり得る。実際、世界のVC投資額の56%が集まるアメリカ(前掲図表2)、なかでもスタートアップの聖地であるシリコンバレーで挑戦する日本人は、数は少ないながらもあとを絶たず、AnyPerkを2012年に設立した福山太郎氏のような成功者も出現している(注10)。アメリカはスタートアップのエコシステムが世界で最も整っているうえ、巨大市場を抱えることや、アメリカで成功すると世界的評価も高まることから、世界市場を目指すのであればまずアメリカで立ち上げるのが理想的であろう。福山氏も「最短距離で世界で勝つにはアメリカに来るのが一番いい」(注11)と述べている。しかしアメリカは同時に、世界中から起業家が集まり競争が極めて厳しいことに加えて、就労ビザの取得が難しい、人件費や物価が高い、高レベルの英語力が求められる、インナーサークルに入り込むのが容易でないなど、成功するためのハードルが高いのが実情である。

一方、中国でスタートアップを立ち上げるのはどうか。中国はいまや世界のVC投資額の21%を惹きつけるなど、スタートアップ大国となっている。中国でスタートアップを立ち上げる動きが活発化したのは1990年代以降

であり、そのなかには日本人の姿もあった。世界市場を目指す足掛かりというよりも、中国在住の日本人や日系企業をターゲットとする事業、もしくは中国国内市場に照準を定めた事業が中心である。ただし、中国での人件費の上昇や経済減速、さらには中国でビジネスを行ううえでの固有の難しさに注目が集まり、最近では日本人に限らず中国でのスタートアップの立ち上げ全体がトーンダウンしている。

東南アジアに再び目を転じると、日本人によるスタートアップの立ち上げ先としてアメリカや中国に比べて有利な点がある。それは、この地域では日本に対する憧れや日本製品に対する信頼感が強いことである。例えば、東南アジアであれば地場企業との商談において「日本人のトップであれば信頼出来る」とみなされ、その分、話し合いが円滑に進む。あるいは、一般顧客からも「日本人がかかわる商品・サービスであるから品質が高いに違いない」と認識されている。こうしたことは、日本を特別視しないアメリカ、あるいは反日感情の根強い中国で生じることは期待薄であろう。ただし、日本への高い評価は東南アジアでビジネスを展開しやすくする一つの要素に過ぎず、成功を保証するものではない点に留意する必要がある。

(注1) 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、“venture company”が和製英語であることもあって、最近では「スタートアップ」といういい方が増えている。

- (注2) これについては、岩崎薫里「東南アジアで盛り上がるスタートアップ」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報RIM』2016年Vol.16, No.62で詳しく論じている。
- (注3) Paul Graham氏ウェブサイト (<http://www.paulgraham.com/growth.html>、2016年5月30日アクセス)
- (注4) 同社はドイツのインキュベーター、Rocket Internet社によって設立された。
- (注5) ベンチャー有識者会議では「スタートアップ」ではなく「ベンチャー」という用語が使われている。また、その定義を「新しく事業を興す『起業』に加えて、既存の企業であっても新たな事業へ果敢に挑戦することを包含する概念」とし、本稿での「スタートアップ」よりも範囲が広い。(ベンチャー有識者会議「ベンチャー有識者会議とりまとめ」2014年4月、p.3)
- (注6) ベンチャー有識者会議「ベンチャー有識者会議とりまとめ」2014年4月、pp.3-4
- (注7) “Cheatsheet of startup acquisitions in Southeast Asia,” Tech in Asia, December 24, 2015 (<https://www.techinasia.com/cheatsheet-of-technology-startup-acquisitions-in-southeast-asia>、2016年6月1日アクセス)、“List of Southeast Asia’s tech IPO (Infographic),” Tech In Asia January 25, 2016 (<https://www.techinasia.com/list-southeast-asias-tech-ipos-infographic>、2016年6月1日アクセス)
- (注8) シンガポール証券取引所では2007年に新興企業向けの市場Catalistが創設されたが、2016年8月末時点での上場企業数は184社、市場全体の時価総額は\$100億(約7,500億円)に過ぎない。ちなみに、日本のJASDAQ、マザーズへの上場企業数はそれぞれ764社と228社(2016年10月11日時点)、時価総額は8.3兆円と3.3兆円(2015年末)である。このようにIPO環境の整備は前進しているものの、いまだ道半ばなのが実情である。Catalistが今後も着実に実績を上げて投資家および企業の信頼を確立することが出来れば、東南アジアにおけるスタートアップのエコシステムの改善に大きく寄与するであろう。
- (注9) CrossCoopの庄子素史社長からのヒヤリング。同社は東南アジア各地で日系企業や日本人起業家向けにレンタルオフィスおよび進出支援を行っており、その経験に基づく。
- (注10) AnyPerkは新興企業向け福利厚生アウトソーシングサービスを提供している。福山氏はAnyPerkの成功により、シリコンバレーで最も有名な日本人といわれている。(「シリコンバレーで最も有名な日本人起業家、福山太郎」日経ビジネス・オンライン、2015年7月27日、<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/072400019/07240001/?P=1>、2016年8月5日アクセス)
- (注11) 同上。

2. 日本人スタートアップの特徴

(1) 日本とのかかり方で四つに分類

東南アジアで活動する日本人スタートアップはどのような事業を行っているのか。Newlegacy Hospitality(ホテル運営事業)など一部の例外を除き多くに共通するのが、デジタル・テクノロジーに直接的ないし間接的にかかわっている点である。各社とも急成長を志向するスタートアップとして、インターネットやスマートフォンなどのデジタル・テクノロジーを活用して新しいサービスを提供したり、地理的な制約なく広範な顧客に訴求したりしている。それもあって、業種別には非製造業が多い。

一方、日本人スタートアップを、日本企業や日本人など「日本」とどのようにかかわりながら急成長していくプランであるかという観点から分類を試みると、①日本を足掛かりに現地で成長する、②日本との懸け橋となりながら成長する、③日本とは関係なく現地で成長する、④日本を含め世界で成長する、の四つに大きく分けることが出来る(図表3)。

第1の、「日本を足掛かりに現地で成長する」ことを志向するスタートアップは、現地の日系企業や日本人との取引を通じて経営基盤を安定させつつ、現地市場を開拓して成長することを目指している。とりわけB2B(企業間取引)ビジネスの日本人スタートアップ

図表3 東南アジアにおけるタイプ別の主な日本人スタートアップ

タイプ	企業	本社	主な活動拠点	事業内容
①日本を足掛かりに成長	TalentEx Pte. Ltd.	シンガポール	タイ	オンラインでの人材採用
	Empag Pte. Ltd.	シンガポール	タイ	産地直送野菜の宅配
	HubAsia Co., Ltd.	タイ	タイ	在タイ企業のビジネスマッチング
②日本との懸け橋となりながら成長	HIPSTORES Pte. Ltd.	シンガポール	タイ、台湾、ベトナム、日本	eコマースおよびクロスボーダー・インフルエンサーマーケティングのプラットフォーム運営
	BuzzCommerce Pte. Ltd.	シンガポール	タイ、日本、中国、台湾	化粧品・健康食品の越境プロモーション・eコマース
③日本と関係なく現地で成長	Pricebook Co., Ltd.	日本	インドネシア	家電の価格比較サイト運営
	VIP Plaza International Pte. Ltd.	シンガポール	インドネシア、マレーシア	ファッションのフラッシュセールス・サイト運営
	Spicy Cinnamon Pte. Ltd.	シンガポール	ベトナム、台湾	スマートフォン向けチャットアプリ提供
	YOYO Holdings Pte. Ltd.	シンガポール	フィリピン	モバイルインターネットの無料化アプリ提供
	Omise Holdings Pte. Ltd.	シンガポール	タイ、日本、シンガポール、インドネシア、マレーシア	オンライン決済サービス
	BuzzElement Sdn. Bhd.	マレーシア	マレーシア	位置情報を活用したO2Oプラットフォーム運営
④日本を含め世界で成長	Astroscale Pte. Ltd.	シンガポール	シンガポール	スペースアプリの除去
	Newlegacy Hospitality Pte. Ltd.	シンガポール	タイ	ホテル運営

(注) Omiseは最近では「②日本との懸け橋となりながら成長」にも該当。
 (資料) 各種資料、経営者へのヒヤリングなどを基に日本総合研究所作成

にとって、現地のローカル企業よりも日系企業の方が顧客として獲得しやすい。日本語を話し日本流のビジネスを理解するとあって、日系企業に重宝がられるためである。しかし、日系企業に全面的に依存すると顧客層が限られ、その分、成長余地も小さくなる。そこで、日系企業を顧客として取り込み企業として存続出来るための収益を確保しながら、腰を据えて現地市場を開拓するこの戦略は、日本人スタートアップにとって一つの妥当な選択肢であろう。

タイでオンラインでの人材採用事業を行う TalentExは、日本語人材に特化した求人サイトというキャッシュ・カウ（稼ぎ頭）を有す

るために、タイ人向け求人サイトの運営も円滑に進めることが出来、また今般、新たに SaaS型人事管理サービス（注12）の提供に乗り出すことが可能となった（ケーススタディ1で詳述）。一方、タイで産地直送野菜の宅配を2016年2月から手掛けるEmpagでは、日系企業や日本人駐在員をいち早く顧客とすることに成功し、彼らを顧客基盤に今後はタイ人への訴求を強めていきたいと考えている（ケーススタディ2で詳述）。HubasiaがDTK AD（注13）と共同で2016年6月に開始した、タイでビジネスマッチング・サービスを行うポータルサイト“B-Search”もこのタイプに分類することが出来る。“B-Search”は地場お

よび日本の企業どちらも顧客ターゲットとしているが、まずは日本企業の取り込みを狙ってローンチ時に日本語サイトをリリースし、タイ語サイトをリリースしたのは翌月になってからであった。

第2の、「日本との懸け橋となりながら成長する」ことを志向するスタートアップは、日本企業の東南アジア市場開拓の支援を主に手掛けている。東南アジア各国の市場や法規制に精通し、東南アジアで独自のネットワークを有することに加えて、日本語を話し日本流のビジネスを理解するという強みを活用している。もっとも、それだけでは顧客層が絞られ急成長は難しい。それもあって、ここに分類されるスタートアップは、日本との懸け橋プラスアルファの場合が多い。例えば、HIPSTORESの岡本博之氏が手掛けるクロスボーダーのインフルエンサー・マーケティング・プラットフォーム(注14)“Withfluence”は、顧客を日本企業に限定しておらず、タイ、中国、東欧の企業とも取引実績がある(ケーススタディ3で詳述)。食品・化粧品・健康食品のプロモーションをクロスボーダーで行うBuzzCommerceも、「日本→タイ」だけでなく「タイ→日本」「タイ→中国」など双方向のクチコミマーケティング・越境eコマース事業を手掛けている。同社は現在、タイ科学技術省と協力し、最新テクノロジーにより生産された付加価値の高いタイ産健康食品を、インターネットを活用しながら日本および

中国へ販路を拡大する取り組みを進めている。

第3の、「日本とは関係なく現地で成長する」ことを志向するスタートアップは、活動拠点の市場開拓に集中することで急成長が可能であると認識している。日本の投資家から資金調達を受けることはあっても、現地の日系企業を含め日本とあえて関係を持つ必要性を感じていない。このタイプには、インドネシアで家電の価格比較サイトを運営するPricebook(ケーススタディ4で詳述)、同じくインドネシアでファッションのフラッシュ・セールスのサイトを運営するVIP Plaza(ケーススタディ5で詳述)、マレーシアのショッピングモールで位置情報を活用したO2O(注15)プラットフォームを提供するBuzzElement、アジア向けにスマートフォン向けアプリを提供するSpicy Cinnamon(以下、Cinnamon)など、地元顧客をターゲットに据えたB2C(企業の消費者向け)ビジネスが多い。もっとも、東南アジアの現地企業向けにオンライン決済サービスを手掛けるOmise(オミセ、ケーススタディ6で詳述)、東南アジアでモバイルインターネットの無料化アプリを提供するYOYO HoldingsのようなB2Bビジネスも散見される。

Pricebookの辻友徳氏は、自社はトップにたまたま日本人がいる現地企業だと明言している。VIP Plazaのキム・テソン氏(在日コリアン)も、取引先は日本企業であろうとどこであろうと関係ない、逆に日本企業に固執す

るとビジネスの範囲を狭めかねない、と述べている。

第4の、「日本を含め世界で成長する」ことを志向するスタートアップは、東南アジア、日本に限定せず世界市場を目指している。この好例はAstroscaleであろう。同社はスペースデブリ（宇宙ごみ）（注16）の除去事業を行う研究開発型のスタートアップであり、潜在顧客は宇宙開発が活発なアメリカ、ロシア、中国の各国政府の関連機関である。岡田光信氏が同社をシンガポールに設立したのは、当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の3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シンガポール政府の支援が得られる、などの理由による（注17）。また、タイでホテルを運営するNewlegacy Hospitalityにとって、将来的には東南アジア全域および南アジアで開業したいこと、潜在顧客は日本を含め世界中からやってくる観光客であること、を考慮するとこのタイプに当てはめることが出来る（ケーススタディ7で詳述）。

この四つの分類はあくまでも大まかなものであり、すべてのスタートアップがいずれかにきれいに当てはまるわけではない。例えば、3点目の「日本とは関係なく現地で成長」に

分類したOmiseは、最近では東南アジアに進出する日本企業、および日本国内で事業展開する企業に対してもオンライン決済サービスを提供しているため、2点目の「日本との懸け橋となりながら成長」と4点目の「世界で成長」も合わせたハイブリッド型に近づきつつある。

また、この四つの分類上は別のタイプであっても、違った切り口からは同じタイプのスタートアップということもある。Empagは1点目の「日本を足掛かりに現地で成長」を志向し、YOYOは3点目の「日本とは関係なく現地で成長」を志向するものの、両社には社会の課題を解決する、いわゆる社会的企業であるという共通点がある。Empagは東南アジアの農業の発展に貢献する、YOYOはインターネットへのアクセスを通じてアジア新興国の人々に貧困から脱出する機会を提供する（注18）、というミッションを掲げている。

(2) 多くはシンガポールに本社

東南アジアのスタートアップは日本人によるものも含めて、シンガポールに本社を置くことが多い。

シンガポール以外の多くの東南アジア諸国では、①法規制が未整備、②たとえ法規制が存在してもその運用が非効率、③投資家の権利が十分に保護されていない、など企業および投資家が安心して活動出来る環境には必ずしもなっていない。それに対してシンガポー

ルは世界的にみても事業・投資インフラが整っているばかりか、短時間かつ低コストで会社を設立出来る、外資規制が極めて緩い、国外送金が容易である、法人税率が低い、東南アジア各国の情報が集中している、各種専門人材が豊富にそろっている、企業文書がすべて英語で作成される、などの点において魅力が高い。世界銀行による「ビジネスのしやすさ」「起業のしやすさ」のランキング（2016年）（注19）においても、シンガポールはそれぞれ第1位、第10位と、他の東南アジア諸国はもとより多くの先進国をも上回っている（図表4）。なお、文書が英語である点は、外国人投資家からの資金調達や外国企業への売却に有利に働くため、そうした意向を持つスタートアップにとっては重要性が高い。

GoogleとTEMASEKの共同調査（注20）で、シンガポールがその規模に比べてスタートアップの数が他の東南アジア諸国を圧倒しているのも、こうした事情による（図表5）。本稿で取り上げるスタートアップの多くも、シンガポールに本社を置いている（前掲図表3）。その理由について、HIPSTORESの岡本博之氏は「投資家からの資金を得やすく資本政策を行いやすい、法人税率が低い」、Omiseの長谷川潤氏は「税制面や法制面を考慮するとシンガポールになる」、Cinnamonの平野未来氏は「法制面で外国人が起業しやすい、契約書がすべて英語のためエグジットの際の障壁にならない」と述べている。キム・

図表4 世界銀行「ビジネスのしやすさ」ランキング（2016年）

<ビジネスのしやすさ(総合)>		<起業のしやすさ>	
順位	国名	順位	国名
1	シンガポール	1	ニュージーランド
2	ニュージーランド	2	マケドニア
3	デンマーク	3	カナダ
4	韓国	4	香港
5	香港	5	アルメニア
6	イギリス	6	ジョージア
7	アメリカ	7	アゼルバイジャン
8	スウェーデン	8	リトアニア
9	ノルウェー	9	ジャマイカ
10	フィンランド	10	シンガポール
⋮		⋮	
18	マレーシア	14	マレーシア
⋮		⋮	
34	日本	49	アメリカ
⋮		⋮	
49	タイ	81	日本
⋮		⋮	
90	ベトナム	96	タイ
⋮		⋮	
103	フィリピン	119	ベトナム
⋮		⋮	
109	インドネシア	165	フィリピン
⋮		⋮	
		173	インドネシア

（注1）「ビジネスのしやすさ」は、「起業のしやすさ」「建設許可」「電力確保」「不動産登記」など10項目について評価して算出。

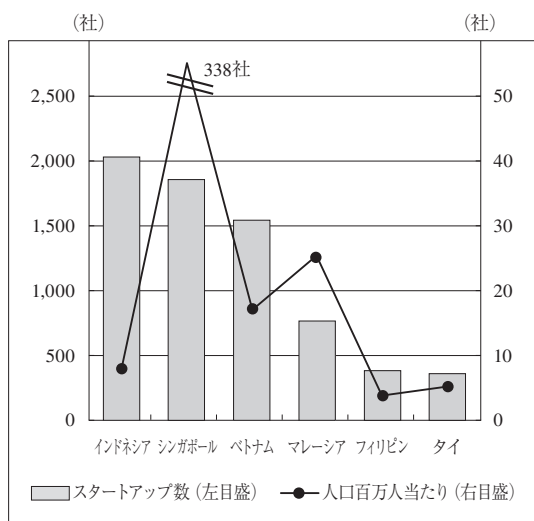
「起業のしやすさ」は、①手続き数、②所要日数、③費用、④最低資本から算出。

（注2）対象は189カ国。網掛けはASEAN諸国。

（資料）World Bank, "Doing Business" ウェブサイト (<http://www.doingbusiness.org/rankings>、2016年6月21日アクセス)

テソン氏はVIP Plazaを設立した当初、本社をインドネシアに置いたものの、海外のVCから投資資金を受け入れた際、認可が下りるまでどの程度時間がかかるかわからず、長時間を要したうえで却下されるリスクにさらされたため、その後、そうした懸念のないシンガ

図表5 東南アジア主要国におけるスタートアップ数



(資料) Google, Temasek, "e-economy SEA," May 2016, World Bank データベース

ポールに本社を移転した。

なお、Pricebookは本社を日本に設置している。これは、立ち上げに当たり日本のVCから投資資金を受け入れたことが影響している。活動拠点であるインドネシアに本社を置かなかった理由について、辻友徳氏は「時間、資金、法務、カントリーリスクなどの面でハードルが高いため」と指摘している。

(3) 国境を越えて展開するケースも

日本人スタートアップのなかには、1国にとどまらず複数の東南アジア諸国で事業を行っている、あるいは目指している企業もある。シンガポール、マレーシアは人口が少なく成長余地が小さいため、この両国を活動拠

点とする場合はとりわけその傾向が強い。それら以外の国でも、たとえ人口は多くても所得格差が大きくターゲットとなり得る層が限られる、所得の絶対水準が先進国に比べて低く売り上げ単価もその分低い、などの理由で海外進出する例もある。1国で軌道に乗せることが出来た後は事業をより大きくするために周辺国に打って出るという前向きな挑戦もある。Hubasiaの神谷和輝氏は、現在はビジネスマッチングのポータルサイト“B-Search”をタイのみで展開しているが、将来的には東南アジア全域に拡大したいと考えている。

ただし、東南アジアでの国境を越えた展開は決して容易なことではない。この地域は国ごとの独自性が強く、言語、規制、文化などがそれぞれ大きく異なるためである。2015年末にASEAN経済共同体(AEC)が発足したとはいえ、経済統合の歩みは今後も緩やかにとどまることが見込まれている。したがって、たとえ東南アジアのある国で成功しても、別の国に進出する際にビジネスモデルをそのまま適用することは出来ず、多くの面で再びゼロから築き上げていく必要がある。逆に、そうした面倒な取り組みを地道に進め、東南アジア域内での横展開に成功すると、それが他社との差別化の武器になり得る。

これらのスタートアップが海外進出に当たり最も重視しているのが優秀な人材の確保である。Cinnamonの平野未来氏はベトナム(開発拠点)、タイ(マーケティング拠点)、台湾

(マーケティング拠点)、と複数の国で事業を行ってきた経験から、どの国に進出するにしても、成否を決める最も重要なファクターは良い人材の確保であると述べている。各社とも人的ネットワークをフルに用いるほかFacebookやLinkedInを活用している。VIP Plazaはインドネシアからマレーシアに進出する際、マレーシア拠点のヘッドをLinkedInを通じて採用した。

(4) 優秀な若者が立ち上げ

東南アジアでスタートアップを立ち上げた日本人にはどのような特徴があるのか。前向きでバイタリティと野心にあふれている点は、日本でスタートアップを立ち上げた人と同じである。彼らはそろって優秀な若者であり、高学歴者も目立つ。TalentExの越陽二郎氏、Pricebookの辻友徳氏、Astroscaleの岡田光信氏はいずれも東京大学を卒業している。Empagの齋藤祐介氏と石崎優氏、Cinnamonの平野未来氏は東京大学大学院卒である。

こうした背景には、グローバル化の進展で海外に出て行くことへの心理的なハードルが過去に比べて低下していることに加えて、①日本経済・社会の閉塞感の強まり、②大学卒業後は日本企業に就職し定年まで勤めるといった従来型価値観の変化、③日本企業で依然として残る、年功序列制度をはじめとする日本型人事管理に対する不満、などがあると考えられる。

TalentExの越氏は、大企業であっても経営破綻を免れない今日、一つの企業に依存するよりも自分で起業し自分の力で生きていくほうがリスクが小さいと認識している。また、別のある若者は、東京大学を卒業後に大手商社に入社したものの、一定の権限を持って仕事を任されるようになるまでに時間がかかり、その間、十分なスキルが身に付かないことに大きなリスクを感じ、退職して東南アジアでスタートアップを立ち上げた。

その一方で、東南アジアでスタートアップを立ち上げる日本人は、帰国子女である、海外留学や海外勤務の経験がある、日本で外資系企業に勤務していたなど、過去に海外と何らかの接点を持つ者が多い。逆の見方をすれば、たとえ起業意欲が高くても過去に海外との接点が全くなかった者にとっては、海外で起業しようという発想はなく、もしくは検討したとしても生活や言葉の面での不安から容易に踏み切れないのであろう。

TalentExの越陽二郎氏はアメリカ、Pricebookの辻友徳氏はロシアとアメリカに滞在経験を持つ帰国子女である。Astroscaleの岡田光信氏は、当時勤務していた大蔵省(現財務省)から派遣されてアメリカのパデュー大学へ留学し、大蔵省を退職後に自費でMBAを取得している。彼にはまた、マッキンゼーでの3年半の勤務経験もある(注21)。Empagの齋藤氏、石崎優氏もそれぞれ大学院卒業後にA. T. カーニー、マッキンゼーで勤

務している。Newlegacy Hospitalityの松田励氏は、ロンドン大学インペリアル・カレッジ経営学修士号およびコーネル大学・ナンヤン工科大学ホテル経営学修士号を取得し、シンガポールの二つの日系企業で数年間、勤務している。Omiseの長谷川潤氏は日本の高校を卒業した後に渡航したアメリカで起業経験がある。VIP Plazaのキム氏は前述の通り楽天のインドネシア事業、TalentExの越氏はKDDI子会社のmedibaのタイ事業においてそれぞれ立ち上げ責任者であった。

東南アジアで起業した日本人のなかには、過去にも起業経験がある、いわゆるシリアル・アントレプレナーが少数ながらも存在する。平野未来氏は日本で2006年に設立されたIT企業、ネイキッドテクノロジーの創業メンバーの一人であり、2011年に同社をミクシイに売却した後、2012年にシンガポールでCinnamonを立ち上げた。Omiseの長谷川潤氏は、アメリカだけでなく日本での起業経験もある。Empagの齋藤祐介氏は大学院時代にスマートフォンを利用したオンライン家庭教師サービス「mana.bo」を開発・運営するマナボを共同創業した(2012年)。一方、岡本博之氏のように、まずベトナムに渡ってSunrise Advertising Solutionsを設立し(2010年)、その後タイに移り、タイのBOIを取得して(注22)シンガポールでHIPSTORESを設立(2015年)、そして日本でウィズフルエンス(株)を設立する(2016年)、というよう

に国を移動しながら起業する事例もある。

- (注12) SaaS型人事管理の用語説明についてはTalentEXのケーススタディで詳述する。
- (注13) DTK AD Co., Ltd.は木村好志氏が2013年にタイで設立した。リサーチ・市場調査事業、ウェブソリューション事業、SNSソリューション事業などを手掛ける。
- (注14) インフルエンサー・マーケティングの用語説明についてはHIPSTORESのケーススタディで詳述する。
- (注15) O2O (Online to Offline) とは、オンライン店舗とオフライン店舗の融合のこと。
- (注16) 大気圏外には、運用を終えた衛星や打ち上げに使われたロケットの残骸、それらが衝突して飛び散った破片などのデブリが高速で周回しており、その数は、位置が正確にわかっているものだけでも16,000個近く、レーダーで捉えられない数センチ～数ミリのものは数十万～数千万個以上あるといわれている (JAXA<宇宙航空研究開発機構>ウェブサイト、<http://fanfun.jaxa.jp/topics/detail/2125.html>、2016年6月17日アクセス)。デブリと衝突するとロケットや衛星が破損したり軌道を外れたりする恐れがある。現在、スペースデブリは増加の一途をたどっており、宇宙活動を脅威にさらすなど深刻な国際問題になっている。
- (注17) “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)
- (注18) YOYOが提供する“PopSlide”は、プリペイド携帯電話の通信料金を報酬としたロックスクリーン広告アプリである。ユーザーの 안드로이드 携帯電話のロックスクリーン上に広告が掲載され、ユーザーはロックスクリーンを解除するとポイントを取得し、それを利用してモバイル通信料金を支払うことが出来る。新興国ではプリペイド携帯電話が多く利用されているが、貧困層にとってモバイル通信料金の負担が重く、インターネットに自由にアクセス出来ない。“PopSlide”によって人々がインターネットへのアクセスを拡大させ様々な情報を取得することで、貧困から脱する一助になることが期待されている。(YOYO Holdingsウェブサイト、「『世界の貧困問題を解決するビジネスを作る』YOYOホールディングズ代表 深田洋輔氏」アセナビ、<http://asenavi.com/archives/4942>、2016年9月30日アクセス)
- (注19) World Bank, “Doing Business” ウェブサイト (<http://www.doingbusiness.org/rankings>、2016年6月21日アクセス)
- (注20) Google, TEMASEK, “e-economy SEA,” May 2016
- (注21) 「世界が直面している宇宙ゴミの問題をこの手で解決したい: 岡田光信氏 (アストロスケール社長 CEO)」四谷大塚dreamNavi net (<http://www.yotsuyaotsuka.com/dreamnavinet/detail.php?id=742>、2016年10月2日アクセス)
- (注22) BOI (タイ国投資委員会) から外資向けの投資奨励恩典を付与されること。それにより各種優遇措置を受けることが出来る。

3. スタートアップとしての強み

(1) 現地化が徹底

前章では東南アジアにおける日本人スタートアップの特徴について述べたが、これらの多くは日本人に限らず外国人が立ち上げたスタートアップ、あるいはスタートアップ全般に当てはまる。多くが優秀な若者によって立ち上げられ、本社をシンガポールに置き、一部は複数の国で事業を行っている。外国人スタートアップであれば、出身国を足掛かりとした成長や出身国との懸け橋となりながらの成長も可能である。日本人スタートアップに限定した特徴を挙げるとすれば、日本への評価が高い環境下で事業展開していることであろうが、前述の通りそれは成功確率を保証するものではない。こうしてみると、日本人スタートアップを強いて区別する意味合いは低い。本稿では「日本人スタートアップ」と「日本人」をことさら強調しているものの、それは日本から観察しているためであり、東南アジアの現場にあつては、創業者の国籍よりも事業の内容や展開状況のほうが重要となる。

そこで、ここではいったん「日本人スタートアップ」のテーマを離れ、スタートアップ全般について、東南アジアでの存在意義について考える。

東南アジアでのスタートアップをみると、研究開発型はAstroscale（スペースデブリの

除去事業）など一部の例外を除いて少ない。東南アジアでは研究開発基盤が依然として弱いことがその主因であり、そうしたスタートアップを立ち上げたければ日本やアメリカに向かうのであろう。その一方で、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、いわゆるタイムマシン経営をベースとする事業が多い。先進国ではすでに定着している東南アジアではいまだ普及していない事業分野が数多く存在することが背景にある。

もっとも、各社とも先進国のビジネスモデルをそのまま導入するのではなく、現地に合わせて大幅に修正している。単純なタイムマシン経営であれば、極論すると誰でも行うことが可能であり、そうなれば知名度や資金力のある大手グローバル企業が有利になる。それらに乏しいスタートアップは、インターネットやソーシャル・メディアなどデジタル・テクノロジーを駆使することにより、そうした不利を一部補完することが可能となる。それ以上に重要になるのが付加価値の提供であり、付加価値の一つの有力な拠り所が現地化である。スタートアップは、大手グローバル企業にありがちな、「自分たちのやり方にローカルが合わせる」姿勢ではなく、「ローカルのやり方に自分たちが合わせる」ことでローカルに受け入れられようとしている。しかも、スタートアップは意思決定のスピードが速く機動力に富むため、ローカルへの合わせ方も迅速かつきめ細かく行うことが可能である。

現地化は、課題の多い東南アジアではとりわけ強力な武器となり得る。例えばPricebookはケーススタディで詳述する通り、インドネシアでは①物流をはじめ諸インフラが十分整備されていない、②企業のオペレーションが発展途上にある、③eコマースが急拡大しているとはいえ消費全体からみた利用率自体は低い、といった事情に対応して事業を行っている。このように東南アジア各国の抱える事情に適したビジネス基盤をいち早く確立することが出来れば、大手グローバル企業も含め、あとから参入を試みる他社を寄せ付けなほどの競争力を有することが可能になる。

こうしてみると、東南アジアのスタートアップがイノベティブでないとは決していえない。日本ではイノベーションはしばしば「技術革新」と訳される通り、技術面が強調されがちであるものの、本来は「新しいやり方で価値を創造すること」と、より広く定義されている。「新しいやり方」には技術だけでなくアイデアやプロセスも含まれる。東南アジアのスタートアップの多くは革新的な技術を開発したわけではないが、既存のビジネスモデルに現地の事情に合わせた新しいアイデアをアドオンしている。それが進むことで商品やサービスが独自に進化し、先進国のコピーではない新たな価値の提供、すなわちイノベーションにつながるといえよう。

(2) 現地人材をフル活用

再び「日本人スタートアップ」に話を戻すと、スタートアップにとって現地化が重要であるとなると、創業者が外国人である日本人スタートアップは不利とならないのか。

日本人起業家は、少なくとも成功するまでは現地に密着した生活を送っている。HIPSTORESの岡本博之氏は、最初にベトナムで起業した際、ベトナム語を覚え、ベトナム人と同じようにオートバイで営業活動を行っていた。タイに移ると、顧客対象となる現地デザイナーおよび小売業者の店舗に実際に勤務させてもらうなど、彼らが抱える課題を理解するために現地に飛び込んだ。一方、キム・テソン氏はVIP Plazaを立ち上げるために楽天のインドネシア拠点を退職した際、それまでの6分の1の家賃のアパートに引っ越し、現地の庶民に混じって生活した。

こうした経験は、とりわけB2Cビジネスにおいて重要になる。日々の暮らしのなかで現地の庶民が何を不便に感じ、何に困っているか、などを肌感覚で理解することが出来、その解決策も見出しやすくなるためである。日本の大手企業から派遣された駐在員のように、駐在期間が3年程度と短いうえ、高級住宅に住み運転手付きの自動車で移動し、交友関係も日本人中心の場合、よほど強く意識して行動しない限り現地に対する理解は深まらない。

それでも、日本人起業家は所詮「外国人」であり、現地に対する理解度において現地起業家には容易にかなわない。そのハンディキャップを補う有力な方法が、現地人材を経営陣やスタッフとして迎え入れることである。換言すれば、彼らをいかに活用し、また彼らからいかに多くを吸収出来るかが、現地化を成功させるうえで鍵を握る。

実際、日本人スタートアップをみると、共同創業者に現地の人が名前を連ねているケースが散見されるほか、スタッフを現地人材で固め、近隣諸国からの外国人はいても日本人はほとんどいない。人件費を抑制するためにそうせざるを得ないものの、現地化を進めるうえで大きな効果を発揮する。スタッフが現地人材中心であると、現地人材自身もイニシアティブを取りやすく、自立的な行動が促進されるという側面もある。仮に複数の日本人がおり、しかも重要ポストを占めているとなると、現地スタッフに「雇われ感」が生じ自立的に動かない場合がある。ただし、スタッフを現地人材で固めるだけで彼らが自然とイニシアティブを取って自立的に動くわけではなく、そうなるように仕向ける必要がある。

そもそもスタートアップでは、創業者とスタッフが丸となり、チームとして事業を押し進める必要がある。そのためには、まず採用段階で同じ理念や目標に共感出来る者を選別し、採用後も意思疎通を密にすることが求められる。採用には前述の海外進出時と同様、

あらゆる人的ネットワークが駆使されるほか、FacebookやLinkedInが活用されている。平野未来氏はCinnamon立ち上げ時にベトナムで開発拠点を設立しエンジニアを数名採用した。彼らは優秀であったものの、定時になるとたとえ仕事の途中であっても報告なしに帰宅するなど、スタートアップで働くということに関心が薄く、その結果、プロジェクトは計画通りに進まなかった。そこで平野氏はいったん全員を解雇し、自分と同じ思いを共有出来るかどうかを基準にエンジニアを採用し直した。

一方、日本式のやり方すべてを現地スタッフに押し付けるのではなく、自身が現地スタッフのやり方を学び、人材管理をそれに落とし込む一方で、譲れない点は明確化したうえで全スタッフへの浸透を徹底することが必要になる。このバランスを見つけ出すのは難しく、多くの日本人起業家が苦勞している。

なお、現地化はスタートアップに限らず、東南アジアでの起業全般（注23）や、新興企業による東南アジア進出（注24）においても重要である。知名度や資金力に乏しいなかで競争力を確保しなければならないという、スタートアップと同様の事情による。

(注23) 日本のコンテンツを東南アジアで発信するVivid Creationsは、齋藤真帆氏によって2009年にシンガポールで設立されたが、必ずしも急成長を目指していないため本稿で定義したスタートアップとはいえない。しかし、同社はスタートアップと同様に、現地化を自社の強みとし、日本の商品・サービスを、現地の人々の目線に立って評価したうえで紹介している。例えば同社は、シンガポールでも人気の高い、ある日本のキャラクターをあし

らった商材100種類のシンガポールでの商機について助言を求められた。その際に同社は、鉛筆を使う機会の少ないシンガポールでは、いくらそのキャラクター付きであっても販売に苦勞するであろうこと、水筒はコップ付きでない直飲みタイプが主流でありそのタイプであれば受け入れられる可能性が高いこと、などを助言した。同社ではそうした知識・情報をローカル・スタッフのほか、現地の生活者、現地での信頼のおけるデザイナー・クリエイター・各種専門家などのパートナーの力を借りながらビジネスに生かしており、そのために彼らとの良好な関係作りを力を入れている。

(注24) 日本の新興企業が東南アジアに進出した例としてCrossCoopがある。同社は東南アジア5カ国およびインドで日系企業や日本人起業家向けにレンタルオフィスおよび進出支援事業を行っている。庄子素史氏は2006年に日本でソーシャルワイヤー（株）を共同創業した後、2011年に同社のレンタルオフィス事業CrossCoopの東南アジア進出の責任者としてシンガポールに渡りシンガポール法人CrossCoop Singapore Pte Ltd.を立ち上げた。その後、ベトナム、フィリピン、インド、タイ法人の立ち上げにも携わっている。それぞれの国で、現地のやり方に従う部分と、自身のやり方を貫く部分のバランスを見出し、それを確立するのに1カ国につき約1年を要した。また、各国法人のトップをローカルに任せるなど組織の現地化を進めた。こうした経験が、日系企業や日本人起業家への進出支援に役立っており、自社の強みにもなっている。

4. 日本人スタートアップのインプリケーション

(1) 日本のプレゼンス向上に寄与

東南アジアでスタートアップを立ち上げる日本人が出てきたのは最近になってからであり、成功事例が現れるまでにはなお時間を要するであろう。世界中を見渡してもスタートアップが成功する確率は低く、これまで取り上げた日本人スタートアップも先行きは楽観出来ない。しかし、そのなかから少しでも多くの企業が順調に成長を続け成功企業として広く認知されることに期待したい。これは、

東南アジアでの日本のプレゼンス向上にも寄与するであろう。

東南アジアでは、前述の通り日本および日本企業は総じて高い評価を得ている。日本は長くアジアのなかで最も経済発展の進んだ国であったうえ、日本の家電製品や自動車が広く受け入れられ、また日本企業が生産拠点を設置することで地域の雇用や経済成長に貢献してきた。最近では小売や外食の分野で日本企業の進出が著しく、シンガポールやバンコクでは街中を歩くと日本でもなじみ深い外食チェーンやスーパーの看板をしばしば見かけようになっている。中所得者層の台頭と格安旅行会社・航空会社の出現が相まって日本への旅行者も増えており、それが親日家の増加に寄与している。

もっとも、東南アジアが生産拠点から市場へと重要性をシフトさせるもとの、欧米、中国、韓国からの企業進出が本格化している。欧米企業はブランド力、中国企業は低価格、韓国企業はマーケティング力を武器に市場シェアを高め、さらに地場企業の成長も加わり、日本企業は少なからぬ分野で苦戦を強いられつつある。日本経済の低成長の長期化に伴い、経済面での日本への賞賛にも陰りがみられる。このままでは今後、ほかの国に押される形で日本への評価が相対的に低下する可能性を否定出来ない。

すでにその兆候は現れている。Campaign Asia-PacificおよびNielsenが行ったアジアの

トップブランド・ランキング調査（注25）において、2004年にはソニーが第1位であったのをはじめ上位10社のうち6社までを日本企業が占めたのに対して、2016年には日本企業は上位10社中3社にまで減っている（図表6）。同様に、日経BPコンサルティングが行った国別のブランド・ランキング調査（注26）でも、タイでこそ上位10社のなかに日本企業が3社入ったものの、マレーシア、ベトナムでは2社、シンガポールでは1社、インドネシアとフィリピンに至ってはゼロであった（図表7）。日本製品に対する人気は根強いとはいえ、積極的に名前を挙げるほどの訴求力が低下している恐れがある。製品のコモディティ化が進むもとの差別化を図るためにはブランド力が重要であるだけに、これは憂

図表6 アジアのトップブランド・ランキング

順位	2004年	順位	2016年
1	Sony	1	Samsung
2	Nokia	2	Apple
3	Kodak	3	Sony
4	Panasonic	4	Nestle
5	Coca-Cola	5	Panasonic
6	Canon	6	Nike
7	Toyota	7	LG
8	Honda	8	Canon
9	Fuji Electric	9	Chanel
10	Nike	10	Adidas

- (注1) オーストラリア、中国、香港、インド、インドネシア、日本、マレーシア、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナムの13市場の消費者各400名が対象（中国は1,200名、インドは800名）。14の大項目と73の小項目について「この項目で一番のブランドはどこか?」「二番のブランドはどこか?」の二つの設問に対する回答を集計。
- (注2) 網掛けは日本企業。
- (資料) Campaign Asia-Pacific and Nielsen, "Asia's Top 1000 Brands"

図表7 アジアにおけるブランド総合力ランキング

順位	アジア12地域計						
		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
1	Google	Google	Apple	7-Eleven	Garuda Indonesia	Google	Apple
2	Apple	Apple	Google	Facebook	Aqua	Nike	Google
3	Samsung	YouTube	Microsoft	Honda	Alfamart	Jollibee	Samsung
4	Nike	Samsung	Samsung	Toyota	Apple	Apple	Honda
5	YouTube	Facebook	Nestle	Samsung	Adidas	Nestle	Microsoft
6	Adidas	Adidas	Facebook	Apple	Samsung	Facebook	Sony
7	Facebook	Ikea	Toyota	Nike	Telkomsel	Samsung	YouTube
8	Sony	Nike	Aeon	Mazda	Matahari Department Store	Colgate	Facebook
9	Microsoft	Sony	Air Asia	hp	Blue Bird Group	Microsoft	Vinamilk
10	Mercedes-Benz	Microsoft	YouTube	Google	Nike	Coca-Cola	LG

- (注1) 調査対象は、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、日本、中国、台湾、韓国、トルコ、インドの12地域。各地域において、合計120のブランドそれぞれが持つ好感度、役立ち度、品質感などのイメージを測定して集計。ただし、インドは160ブランド、シンガポールは80ブランド、台湾は126ブランドが対象。
- (注2) 網掛けは日本企業。
- (注3) タイの7-ElevenはタイのCP（チャロン・ボカパン）グループのCP Allが運営。
- (資料) 日経BPコンサルティング「アジアで伸びるSNS関連ブランド、ただし3強（Google・Apple・Samsung）の地位は揺るがず『ブランド・アジア2016』の結果を本日リリース」（ニュースリリース）2016年4月21日

慮すべき事態である。

東南アジアでの日本の経済的な評価の高さはこれまで日本の大手企業が主に担ってきた。それが揺らぐなかで、日本人スタートアップがその役割を一部肩代わり出来るのではなからうか。これまでなかった製品・サービスを日本人スタートアップが提供することで、B2Cビジネスであれば人々の生活が豊か・便利になり、B2Bビジネスであれば企業運営の効率化や新たな商機がもたらされ、そのうえ雇用も生み出される。このように地域社会・経済の活性化に貢献する存在となれば、創業者の日本人にも注目が集まり、ひいてはそうした人物を輩出出来る国として日本への評価も高まるであろう。

(2) 東南アジアでの日本のかかわり方が新しい段階に

日本人スタートアップが東南アジアでの日本のプレゼンス向上に貢献するようになるには、それだけの影響力を持つまでに成長する必要がある。しかし、そもそも東南アジアで日本人スタートアップが出現していること自体、大きな意味合いを持つ。具体的には、①東南アジアにおける日本の新しいかかわり方を示している、②日本の若者の間で新たな層が出現している可能性がある、の2点が挙げられる。

第1の、東南アジアにおける日本の新しいかかわり方を示している（注27）とは具体的

にどのようなことか。日本人起業家がスタートアップの立ち上げ先として東南アジアを選択するようになったのは、この地域の市場・経済・社会が一定程度成熟したことの表れである。繰り返し述べてきた通り、スタートアップとは急成長を企図した企業である。急成長を実現出来る環境とは、①自社の商品・サービスを購入出来るだけの所得水準に達した顧客層がある程度存在し、今後も増えると見込まれる、②インターネットやソーシャル・メディアなど、知名度や資金力の乏しさをカバー可能なデジタル・テクノロジーが普及している、③事業をゼロから立ち上げ軌道に乗せるまでの間、資金面で支える存在がいる、などである。これらが難しい地域では、急成長を目指さない企業の立ち上げは可能であってもスタートアップの立ち上げは難しい。東南アジアでスタートアップが立ち上がっていることは、この地域の市場・経済・社会がこのような環境を提供出来るだけの発展段階に達したことを反映したものといえよう。

これを日本サイドからみると、日本にとって東南アジアは元来、安価な労働力を活用した輸出向け生産拠点であり、日本からの進出は製造業が中心であった。その後、市場としての重要性が高まるにつれて現地向け生産拠点の設立のために製造業の進出が加速し、2000年代に入ってからGMSやスーパー、コンビニエンス・ストアが次々と拠点を増やす（注28）とともに、外食チェーンの進出が

相次ぐなど、非製造業の進出が顕著になった。その間、個人が東南アジアに出て行くことはあっても、そのほとんどは日系企業での勤務か、急成長を強いて求めない個人事業や中小企業の設立が目的であった。ところが、ここに来て個人がスタートアップを立ち上げるために東南アジアに進出し始めている。業種の枠を超えて、しかも企業ではなく個人が、進出国に何らかのインパクトを及ぼすことを目指して日本から出て行くという点で、従来はなかった進出の仕方である。東南アジア市場が一段と拡大・深化するとともにインターネットやソーシャル・メディアが普及し、それらを駆使するスタートアップを受け入れる土壌が出来上がったことを映じている。

このように、東南アジアにおける日本人スタートアップの出現は、東南アジア経済が新しい発展段階に入り、そのもとで日本と東南アジアとのかかわり方にも新しいレイヤーが加わったことを示している。それにより、日本と東南アジアとの関係は一段と重層的になり、その分、関係性も深まっていくであろう。

(3) 新たなタイプの若者層が出現

東南アジアでの日本人スタートアップが持つ意味合いとしては第2に、日本の若者の間で新たなタイプの層が出現している可能性を示唆している。従来、日本の優秀な若者のうち自立心や向上心に富む者は実力主義が徹底した外資系企業に就職したり転職したりする

ことが見受けられた。近年、そうした若者の選択肢に起業が加わり、しかも起業の場を日本に限定せず東南アジアを中心に海外にも求めるようになってきている。彼らの多くは日本社会でも十分適応出来そうな、エキセントリックでも型破りでもない、一見するといわゆる「普通」の若者であるが、チャレンジ精神が旺盛で自分の大きな夢を叶えるために海外に打って出ることを厭わない。

最近、日本の若者の安定志向や内向き志向がしばしば話題になっている。しかし、そうした平均像の陰に隠れて、人数は少ないながらもそれとは逆の価値観と行動力を持つ優秀な若者が出てきているのではなかろうか。

このような若者が東南アジアで活躍することは、日本の起業環境に好影響を与えると見込まれる。日本の若者の間で起業が増えているとはいえ、絶対数は依然として少ないことに加えて、起業に対する社会的評価はいまだ必ずしも高くない。例えば、起業家精神を国際比較した調査（注29）によると、日本ではアメリカはもとより東南アジア諸国と比べても、起業を計画したり起業活動を行ったりする者が少ないなど、起業が身近ではなく、自分に起業機会が訪れる、あるいは自分に起業のための能力やスキルがあると認識する者も少ない（図表8）。高橋ほか〔2013〕の分析でも、他国に比べて日本での起業が難しいのは、制度的な要因に加えて、起業に関する認識や態度に問題があるとの結果が得られてい

図表8 起業家精神に関する日本と東南アジア主要国の調査結果
(Global Entrepreneurship Monitor)

(%)

	起業活動中の者	起業経験者	起業機会の認識	経営能力・スキル	起業計画	失敗に対する恐れ	調査年
日本	3.8	7.2	7	12	3	55	2014年
シンガポール	11.0	2.9	17	21	9	39	2014年
マレーシア	6.6	6.0	41	28	12	33	2013年
タイ	17.7	28.0	45	44	18	49	2013年
インドネシア	25.5	21.2	47	62	35	35	2013年
フィリピン	18.4	6.2	46	66	43	38	2014年
ベトナム	15.3	22.2	39	58	18	50	2014年
<参考>アメリカ	13.8	6.9	51	53	12	30	2014年

(注1) 起業活動中の者:18~64歳の個人のうち、起業しようとしている人および新規ビジネスのオーナー・経営者の割合。なお、GEMではこの割合を総合起業活動指数 (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity, TEA) と呼んでいる。
 起業経験者:18~64歳人口のうち確立された企業のオーナー・経営者の割合。
 起業機会の認識:「今後6カ月以内に自分が住む地域に起業に有利なチャンスが訪れると思う」に「はい」と回答した人の割合。
 経営能力・スキル:「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている」に「はい」と回答した人の割合。
 起業計画:「今後3年以内に、一人または複数で自営業・個人事業を含む新しいビジネスを始めることを見込んでいる」に「はい」と回答した人の割合。
 失敗に対する恐れ:「失敗することに対する恐れがあり、起業を躊躇している」に「はい」と回答した人の割合。

(注2) 網掛けは、日本よりも起業家精神が高いことを示す値。

(資料) Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, "Global Entrepreneurship Monitor" (<http://www.gemconsortium.org/country-profiles>, 2016年9月21日アクセス)

る(注30)。

日本の起業環境を改善するための一つの突破口が、成功した起業家を増やすことである。無論、日本でもそうした起業家は輩出されているものの、その数を今以上に増やすことで、特異な存在ではなく、より身近な存在として若者が憧れを抱き起業への挑戦機運を高めるとともに、社会もより積極的に起業活動を評価するようになるであろう。ましてや、東南アジアで成功した日本人起業家如果出现すれば、彼らがロールモデルとなり、日本国内の起業環境の改善にとどまらず、海外に飛び出す若者が増えるなど、前述の平均像のかさ上

げにもつながると期待される。

東南アジアで日本人スタートアップを支援している投資家・事業家の加藤順彦氏(マレーシア在住)は、日本人起業家のなかから野茂英雄投手のような存在が出現することが重要であると述べている(注31)。野茂投手は1995年にアメリカに渡ってメジャーリーグで活躍し、日本人プロ野球選手がアメリカで挑戦する先鞭を付けるとともに、多くの野球少年にプロ野球選手を目指す夢を与えた。それと同様に、東南アジアで日本人起業家が活躍することで、スタートアップを目指して日本から東南アジアに飛び出す若者が増えると加

藤氏は考え、その一助となるために活動している。

一方、自立心や向上心に富む優秀な若者が東南アジアに出て行くということは、彼らにとって日本企業への就職は相対的に魅力が低いという側面があることも否定出来ない。無論、そのなかには既存組織の下で働くよりも自分の手で組織を立ち上げ運営したいという独立心の強い者も含まれる。しかしそれ以外にも、日本企業で働いても昇進が遅く責任ある仕事に就くまでに時間がかかるなど、自分の能力・スキルを容易に高められないと感じて敬遠する者もいる。彼らはいわゆる「尖った人材」であり、グローバルに活躍する可能性を秘めた人材である。イノベーションとグローバル化は日本のこれからの持続的な経済成長に不可欠であり、その担い手となり得る彼らの居場所を日本企業が提供出来なければ、日本全体にとって大きな損失となる。

日本企業、ひいては日本社会は、これまで均質性を重視するあまりそのような人材を必ずしも厚遇してこなかった。しかし、彼らのポテンシャルをフルに引き出すには何が必要かを真剣に考え、実践する時期に来ているのではなからうか。

(注25) Campaign Asia-Pacific and Nielsen, "Asia's Top 1000 Brands" 各年

(注26) 日経BPコンサルティング「アジアで伸びるSNS関連ブランド、ただし3強 (Google・Apple・Samsung) の地位は揺るがず―『ブランド・アジア2016』の結果を本日リリース」(ニュースリリース)、2016年4月21日

(注27) この部分については、同僚の日本総合研究所調査部、大泉啓一郎主任研究員から大きな示唆を得た。

(注28) 百貨店については、1980年代に伊勢丹とそごうがマレーシアに、そごう、大丸、東急がタイに出店するなど、東南アジア進出は2000年代以前から行われたものの、主要な顧客ターゲットは富裕層および日本人観光客・日本人駐在員であった。GMS・スーパーについては、イオンが1980年代にすでにマレーシア、タイに進出するといった事例がある。コンビニエンス・ストアについても、1980年代にセブン・イレブンがフィリピン、1990年代にファミリーマートがタイに進出している。しかし、いずれの業態も本格進出は2000年代に入ってからである。

(注29) Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, "Global Entrepreneurship Monitor" (<http://www.gemconsortium.org/country-profiles>、2016年9月21日アクセス)

(注30) 高橋徳行、磯辺剛彦、本庄裕司、安田武彦、鈴木正明「起業活動に影響を与える要因の国際比較分析」独立行政法人経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series』13-J-015、2013年3月。

(注31) 加藤順彦氏へのヒヤリング。

Ⅱ. ケーススタディ

1. TalentEx

<タイプ1：日本を足掛かりに現地で成長>
(図表9)

越陽二郎氏は、先進国ですでに普及しているオンラインでの人材採用事業がタイでは未発達であることに着目し、2014年にTalentExを設立した(本社シンガポール、共同創業者は岩崎美和氏)。越氏はそれ以前にKDDIの子会社medibaでタイ拠点の立ち上げ責任者として人材採用の経験があり、タイの人材採用事業に課題が多いことを実感していた。具体的には、そうした事業を手掛ける企業数が少ないうえ、スクリーニングが不十分で企業側が求めているのとは異なる人材が応募し企業

図表9 TalentExの概要

<会社名> TalentEx Pte. Ltd. <事業内容> オンラインの人材採用サイト“JobTalent”、“WakuWaku” 運営 SaaS型人事管理システム“HappyHR”提供 <設立年（本社）> 2013年（シンガポール） <主な活動拠点> タイ <経営者> 越陽二郎、共同創業者、CEO <共同創業者> 岩崎美和、CTO <経営者略歴> ・1984年、東京生まれ ・幼少期にアメリカ滞在 ・2009年、東京大学文学部卒業後、日本能率協会コンサル ティング入社 ・2011年、(株)ノボット（現mediba）入社 ・medibaのタイ拠点立ち上げに従事 ・2013年、mediba退社 同年10月、TalentEx設立 <投資家> ・Moo Nattavudh, Co-founder and CEO, Ookbee ・Charn Polapat, Co-founder, Ookbee ・Joe Sangboon, Co-founder, Ookbee

（資料）各種資料、経営者へのヒヤリングなどを基に日本総合研究所作成

に無駄な対応を強いる、求人広告の掲載が有料で人材を採用出来ない場合も企業に費用負担が生じる、求職者側に企業についての情報が不足し、応募企業の事業内容すら理解していない場合がある、などである。

それらを踏まえて同社は、タイ人のIT人材向けの求人サイト“JobTalents”の運用を開始した。サイトの特徴は、①求人企業に関する情報の拡充、②求職者へのスキルテストなどを通じたマッチングの精度向上、③FacebookおよびLINEを活用した求人情報の拡散、④成功報酬型の料金体系による低コスト・サービスの提供、などである。開始後1

年で単月黒字を達成したものの、越氏はその間の事業運営を通じて、収益基盤を固める近道は日系企業との取引であることに気付いた。そこで、日本への留学経験者やタイの大学の日本語学科卒業生など日本語人材に特化した求人サイト、“WakuWaku”を2015年に追加した。実際、“WakuWaku”は大手を含む400社以上の日系企業に利用され、同社の収益基盤の安定化に大きく寄与し、現地市場の開拓の自由度を広げている。

同社はタイを含む東南アジアで企業の人事管理システムが発展途上にある点に着目し、2016年夏には人事管理サービスをSaaS型（注32）で提供する“HappyHR”をスタートさせた。主な顧客ターゲットは現地企業であり、給与の計算や支払いを自動化するなど給与関連サービスのほか、従業員向け保険や金融など福利厚生関連のサービスを提供していく。同社では“HappyHR”をまずはタイ国内で軌道に乗せ、その後、東南アジア全域で展開することを目標に掲げている。

2. Empag

<タイプ1：日本を足掛かりに現地で成長>
 （図表10）

齋藤祐介氏が2014年に設立したEmpag（本社シンガポール、共同創業者は石崎優氏）は、産地直送野菜の宅配サービス“Emfresh”を2016年2月からタイで手掛けている。タイでは、①生産者と消費者の間に大勢の仲介業者

図表10 Empagの概要

<会社名>
Empag Pte. Ltd.
<事業内容>
産地直送野菜の宅配サービス“Emfresh”運営
<設立年（本社）>
2014年（シンガポール）
<主な活動拠点>
タイ
<経営者>
齋藤祐介、共同創業者、CEO
<共同創業者>
石崎優、COO
<経営者略歴>
・1987年生まれ
・2013年、東京大学大学院農学国際専攻修了 （大学院在学中の2012年、教育系スタートアップ、マナ ボを共同創業）
同年、A.T. Kearney入社
・2014年、退社
・同年6月、Empag設立
活動拠点はシンガポール、カンボジアを経て、現在は タイ
<投資家>
・REAPRA

（資料）各種資料、経営者へのヒヤリングなどを基に日本総合研究所作成

が介在し不要な取引コストが発生している、②それに加えて、コールドチェーン（冷蔵物流）が未発達で野外市場も多いなどの理由から、生鮮食品が消費者に届くまでに鮮度を保つのが難しい、③食品の安全規格は存在するものの順守が徹底されていない、などの問題がある。折しもタイでは現在、食の安全や健康に対する意識が高まっている。そこで同社は、消費者に新鮮で安全な野菜を提供するために、契約した優良農家から住宅やオフィスに野菜を直接届けるサービスを思い立った。同社は日系企業や日本人駐在員家庭をいち早く顧客とすることに成功し、現在はそれを強化するとともに、タイ企業やタイ人家庭への

アプローチを図っている。

もともと、齋藤氏がEmpagで野菜の宅配サービスを行っているのは単にそこにビジネスチャンスを見出したためだけでなく、東南アジアの農業の発展に貢献するためであり、むしろその思いのほうが強いの意味で、同社は社会の抱える課題を解決することを志向した社会的企業といえる。同社が掲げるミッションは「世界的に重要な役割を果たす農業・食という領域で、イノベーションを生み出し、その発展に貢献する」（注33）である。アジアの多くの国で農業従事者が技術発展の恩恵をいまだ十分受けることが出来ず生活水準が低いことから、それを解消する一助になることを目標としている。その背景には、齋藤氏が大学院時代にインドでインターンを経験した際に農民の貧しさを目の当たりにして、彼らの暮らしを改善するために自分も何かしたいとの決意がある。

齋藤氏はEmpagを立ち上げた当初、カンボジアに拠点を置き、同国で農作物の収穫代行事業を手がけた。しかし、干ばつによる不作に加えて、農機の急激な普及で収穫代行のニーズが低下したなどの理由から事業が難航したためタイに拠点を移し、まずは流通段階での改革を促す目的で“Emfresh”をスタートした。“Emfresh”を通じてタイで優良な農家が販路を確保するとともに、仲介業者の削減が進んで農家の収入が向上し、さらにそれらが契機となってタイで農業の新しいバリューチェーン

ンが構築されることを期待している。

3. HIPSTORES

<タイプ2：日本との懸け橋になりながら成長>
(図表11)

岡本博之氏は2015年にタイで、eコマースプラットフォームの“HIPSTORES”を運営するHIPSTORES Pte. Ltd.(本社シンガポール)を設立した。共同創業者は本間圭一氏(CTO)とタイ人のSirintra Leenutaphong氏(COO)である。設立に当たりタイのBOIを取得している。

eコマースを行いたい者が“HIPSTORES”を利用すると、ワンクリック・ログインなしでオンラインストアを簡単に作成出来る。顧客ターゲットは小規模店舗や個人事業主である。タイではそうした層を対象にしたオンラインストアの構築サービスは多数存在するものの、自由度に欠け使い勝手が悪い、デザインが古い、などの問題があったことから、岡本氏は同社の設立を思い立った。

岡本氏はHIPSTORESを立ち上げる前は、東京のデジタルマーケティング・エージェンシーでの海外事業開発担当を経て、ベトナムで邦人向け情報誌を提供するSunrise Advertising Solutionsを共同創業しており、より大きな挑戦がしたいとタイに移った。また、2016年には、アジアを中心とするクロスボーダーのインフルエンサー・マーケティングのプラットフォーム“Withfluence”をタイと日

図表11 HIPSTORESの概要

<会社名> HIPSTORES Pte. Ltd.
<事業内容> eコマースプラットフォーム“HIPSTORES”運営 クロスボーダー・インフルエンサー・マーケティングプラットフォーム “Withfluence”運営
<設立年(本社)> 2015年(シンガポール)
<主な活動拠点> タイ、台湾、ベトナム、日本
<経営者> 岡本博之、共同創業者、CEO
<共同創業者> 本間圭一、CTO Sirintra Leenutaphong、COO
<経営者略歴> ・1984年、愛知県生まれ ・2003年、音響工学専門学校入学 ・2004年、ベリンガー・ジャパン(株)インターンから正社員として入社、マーケティングおよび営業に従事 ・2005年、米Mezi Media, Inc.(現Value Click Brands, Inc.)の日本法人立ち上げ ・2006年、(株)アイレップに転職、海外事業開発、R&Dに従事 ・2010年、青山学院大学経営学部卒業 同年、ベトナムに渡り、Sunrise Advertising Solutions設立 ・2015年、タイ、シンガポールでHIPSTORES設立 ・2016年、日本でウィズフルエンス(株)設立
<投資家> 経営陣、デジタルガレージ、エンジェル投資家

(資料) 各種資料、経営者へのヒヤリングなどを基に日本総合研究所作成

本で立ち上げ、それに合わせて東京にウィズフルエンス(株)を設立した。

インフルエンサー・マーケティングとは、特定のコミュニティやセグメントで影響力の大きい人物(インフルエンサー)に対し、Facebook、Instagram、YouTubeなどのソーシャル・メディアで自社製品・サービスを紹介してもらったり好意的なメッセージを発信してもらったりするというマーケティング手法である。とりわけ若い世代の消費行動においてインフルエンサーの影響力は大きく、従来型

の広告よりも高い効果が得られるとして世界中で注目されている。“Withfluence”の運営、インフルエンサーの獲得、マーケティング支援はタイ（HIPSTORES）、開発と提供は日本（ウィズフルエンス）で行う。

岡本氏は、アジアでのマーケティングは各国ごとに言語や消費者の嗜好が異なることもあり海外企業が自社で行うには手間がかかること、またこの地域でもソーシャル・メディアが普及しインフルエンサーの影響が高まっていること、にビジネスチャンスがあるとして、“Withfluence”をローンチした。このサービスでは、企業などの法人顧客に対して、プラットフォーム上で同社に登録している2,000名以上のインフルエンサーのなかから、顧客の要望や課題に応じて最適な者をマッチングし、マーケティング・キャンペーンを実施する。キャンペーン終了後は成果を定量的に計測したデータを顧客がダッシュボード（注34）から閲覧して分析することが出来る。法人顧客は日本、タイ、中国、欧州など広範に及ぶ。これまでの実績例としては、日本の化粧品メーカーからの依頼に基づく美白化粧水の東南アジア向けキャンペーン、中国のスマートフォンアプリ企業からの依頼に基づく、東南アジアでのインストール数増加による事業拡大を狙ったキャンペーン、日本の地方自治体からの依頼に基づく、タイ人に日本の名所の魅力を伝えるキャンペーン、などがある。

4. Pricebook

＜タイプ3：日本とは関係なく現地で成長＞
（図表12）

辻友徳氏は2013年にインドネシアで家電の価格比較サイト“Pricebook”を運営するPricebook Co., Ltd.を立ち上げた（本社日本）。“Pricebook”は日本の「価格.com」（注35）のビジネスモデルを基本としている。

辻氏は、価格比較サイトというビジネスモデルがインドネシアでは依然として未発達でありドミナントなプレイヤーが存在しないことにビジネスチャンスを見出した。そして、①同国の多くの価格比較サイトがオンライン店舗の商品のみを扱っているのに対して、Pricebookではオンライン、オフライン両方の店舗の商品を扱い、依然としてオフラインの実店舗で家電製品を購入することの多い消費者ニーズに対応している、②きめ細かなメンテナンスにより、記載されている情報が競合サイトに比べて正確性の面で優れている、③利用者がPricebookで特定の店舗に興味を持つと、オンライン店舗であればそのまま誘導し、オフライン店舗であればSMS（ショート・メッセージ・サービス）で問い合わせが出来るようにするなど、売り手と買い手の仲介役を担う、などの点が支持され、順調に成長している。

Pricebookのオペレーションをみると、もはや「価格.com」とは比較出来ないほど現地

図表12 Pricebookの概要

<会社名> Pricebook Co., Ltd. <事業内容> 家電の価格比較サイト“Pricebook”運営 <設立年（本社）> 2013年（日本） <主な活動拠点> インドネシア <経営者> 辻友徳、CEO <経営者略歴> ・1987年、大阪生まれ ・1歳～5歳をモスクワ、小学4年～中学3年をニューヨークで過ごす ・2011年、東京大学経済学部卒業 同年、インターネット広告代理店のイトクロ就職 ・2012年、シンガポール企業に転職 ・2013年、退社 同年9月、東京で（株）Pricebook設立 同年11月、インドネシアに拠点を移設 <投資家> ・インキュベート・ファンド ・グローバル・ブレイン ・IMJインベストメント・パートナーズ ・真下弘和

（資料）各種資料、経営者へのヒヤリングなどを基に日本総合研究所作成

化が進んでいる。これは、家電製品を巡る事業環境においてインドネシアが多岐にわたる課題を抱えていることに対応した結果である。

まず、インドネシアには国内で広く使用されている共通商品コード（注36）が存在せず、「どのメーカーの何という商品か」を機械的に識別することが実質的に出来ない。したがって、同社は価格比較に当たり、ヒトの眼を介して商品を識別している。また、多くの販売店は在庫管理を適切に行っておらず自店で何の商品をどの程度保有しているか十分把握していないため、商品データを抽出してオンライン化するのが難しく、オンラインでの

集客が出来ない状況にある。そこで同社は販売店に対して、鮮度の高い正確な販売情報を伝達する手段を提供してこの問題を解消し、併せて仕入れ・在庫管理も支援することで店舗の営業効率化を支援している。同社はそれに伴い、販売店舗網を利用して広告商品を提供してもらうことに加えて、販売店からのシステム利用料という新たな収入源を確保した。一方、多くの家電販売店は路面店ではなくショッピングモール内にあることを踏まえて、加盟店舗の開拓に向けてモールとの関係の構築も図っている。なお、こうした現場の情報やニーズは、営業担当の5名のスタッフが見つけ出し辻氏にレポートしている。同社は今後、金融サービス会社などとの提携を通じて販売店および消費者の信用や資本を担保するなど、マッチング事業を加速させていくことを計画している。

Pricebookはこれまでのところほかの東南アジア諸国に進出する意向はなく、それよりもインドネシア国内でナンバーワンとなることを目指している。これは、インドネシア市場が巨大で開拓余地が大きいことに加えて、同社はオフラインの実店舗との関係性の構築を競争力の一つの源泉にしており、ほかの国でそれをゼロから構築するには膨大なコストを要するとの判断に基づく。

5. VIP Plaza

<タイプ3：日本とは関係なく現地で成長>

(図表13)

在日コリアンのキム・テソン氏が2013年にインドネシアで立ち上げたVIP Plaza International Pte. Ltd. (本社シンガポール、共同創業者はYoga Sades Sugeharto氏とDita Fabiola氏)は、ファッションのフラッシュセール(注37)のサイト“VIP Plaza.com”を運営している。キム氏は、VIP Plazaを設立する前は楽天のインドネシア事業の立ち上げ(2010年)に携わっていた。その経験も踏まえて、①インドネシアのeコマース市場ではすでに各種プレイヤーがしのぎを削っているものの、先進国のみかけるフラッシュセールはまだ新しい手法であり競合が少ない、②先進国ではeコマース市場が成熟するにつれてファッション関係商品の売り上げ比率が高まる傾向にあり同国でもそれが期待出来る、などの理由から事業を思い立った。

VIP Plazaは“Now Everyone Can Buy”をスローガンに、台頭する中間層に対して手の届く価格帯のブランド品を提供し、また、各商品を期間限定で提供することで常に新しい商品をサイト上に掲載してリピーターを増やす戦略に出ている。それが奏功して事業は急成長し、スタッフも200名を超えるまでになった。

VIP Plazaでは、インドネシア人を中心とす

図表13 VIP Plazaの概要

<会社名>	VIP Plaza International Pte. Ltd.
<事業内容>	ファッションのフラッシュセールス・サイト“VIP Plaza”運営
<設立年 (本社)>	2013年 (シンガポール)
<主な活動拠点>	インドネシア、マレーシア
<経営者>	キム・テソン、共同創業者、CEO
<共同創業者>	Yoga Sades Sugeharto, COO Dita Fabiola, VP of Merchandising
<経営者略歴>	<ul style="list-style-type: none"> ・1985年、東京生まれ ・2008年、早稲田大学卒業 同年、楽天入社 ・2010年、楽天のインドネシア事業立ち上げに従事 ・2013年、楽天退社 同年9月、VIP Plaza設立
<投資家>	<ul style="list-style-type: none"> ・サイバーエージェント・ベンチャーズ ・YJキャピタル

(資料) 各種資料、経営者へのヒヤリングなどを基に日本総合研究所作成

るスタッフに対し、インドネシア式の人材管理を行っている。キム氏は楽天のインドネシア拠点を立ち上げた当初、期初に目標を設定させその進捗状況を逐一報告させるなど、日本の本社と同様の人材管理を行っていた。それにインドネシア人従業員がついていけず初年度の離職率(当年内に退職した従業員数/年初の従業員数)が100%を上回り、キム氏は日本式が通用しないことを身をもって知ったという経緯がある。

VIP Plazaのオペレーションにおける主な現地化策としては、人材管理のほか以下の2点が挙げられる。

第1に、販売する商品の8割をローカルブ

ランドに設定している。インドネシアでは所得水準が依然として低く、手が届くファッションブランドの提供を掲げる同社としては、例えば日本のブランドは知名度が低いわりに価格が高く販売に結びつかない。同社にとって重要なのはインドネシア人が欲しいと思う商品を安価に提供することであり、それを優先するとローカルブランド中心に行きつく。

第2に、ロジスティクスをインドネシアの事情に合わせて工夫している。インドネシアには日本のヤマト運輸や佐川急便のように質の高いサービスで全国を網羅する宅配業者が存在しない。このため、カバレッジは高いがサービスが「レギュラー」と「エクスプレス」の2種類みの業者、サービスは多彩だがジャカルタ以外のカバレッジが低い業者、など複数の宅配業者を必要に応じて使い分けている。

その一方で、同社は決済に関しては、インドネシア人に人気の代金引換（cash on delivery）を提供しておらず、この点では現地化していない。これは、インドネシアでは代引を選択した顧客が、届けられた商品を受け取らずにそのまま返品することが少なからずあることによる。日本では代引でこのような事態が生じることは少ないが、インドネシアでは返品率が4割に達するケースもあり、収益力の阻害要因になると判断してあえて提供を見送っている。

VIP Plazaは東南アジア主要国への進出を視野に、その第一歩として2015年にマレーシアに拠点を設置した。マレーシアを選択したのは、初めての海外進出であり、諸インフラが整備されeコマースも普及しているため、成功確率が高いと期待してのことである。

6. Omise (オミセ)

<「タイプ3：日本とは関係なく現地で成長」と「タイプ2：日本との懸け橋になりながら成長」のハイブリッド>（図表14）

Omise Holdings Pte. Ltd.（本社シンガポール）は、タイを中心に決済サービス“Omise Payment”を提供するフィンテック・スタートアップである。2013年に長谷川潤氏が、タイ人とニュージーランド人のハーフのEzra Don Harinsut氏と共同で設立した。二人は東京で出会い、帰国したHarinsut氏を追って長谷川氏もタイに渡り一緒に同社を設立したという経緯がある。

長谷川氏はタイで当初、eコマースのプラットフォーム事業を立ち上げる予定で準備を進めていたが、決済機能を導入する段階になって問題に直面した。すなわち、決済システムの導入までに数カ月を要し、導入してもセキュリティ面で問題があり、先進国で普及しているサービスもないうえ、料金体系が複雑でわかりにくかった。これをビジネスチャンスと捉えた長谷川氏は会社名（Omise<オミセ>）をそのままに、事業内容を決済サービ

図表14 Omiseの概要

<会社名>
Omise Holdings Pte. Ltd.
<事業内容>
オンライン決済サービス“Omise Payment”提供
<設立年（本社）>
2013年（シンガポール）
<主な活動拠点>
タイ、日本、シンガポール、インドネシア、マレーシア
<経営者>
長谷川潤、共同創業者、CEO
<共同創業者>
Ezra Don Harinsut, COO
<経営者略歴>
・1981年生まれ
・1999年、高校卒業後、渡米
・米、日で複数のスタートアップ立ち上げ
・2013年、タイに渡航、同年6月、Omise設立
・2015年、オンライン決済サービス“Omise Payment”提供開始
・2016年5月、日本子会社OmiseJapan（株）設立
<投資家>
・イースト・ベンチャーズ: Seed, Series A
・Sinar Mas Indonesia: Series A
・SMDV（インドネシア）: Series A (Lead), Series B
・500 Tuk Tuk (500 Startups): Series A
・Golden Gate Ventures（シンガポール）: Series B
・Ascend Capital（タイ）: Series A
・Ascent Venture Group: Series B
・SBIインベストメント: Series B (Lead)

（資料）各種資料、経営者へのヒヤリングなどを基に日本総合研究所作成

スの提供に変更し、“Omise Payment”を2015年1月にローンチした。

“Omise Payment”は、オンライン事業者に対して、①決済システムの迅速かつ円滑な導入を可能にする、②PCI DSS（注38）の取得などを通じて世界的にみても高水準のセキュリティ環境を提供する、③ワンクリック・チェックアウトが可能になるなど顧客利便性を高める、④透明性の高い料金体系を提示する、などを謳っている。事業開始当初はタイ国内の中小のeコマース事業者を顧客としたが、取扱高の増加を加速させるために2016年

に入ってから銀行、航空会社、通信事業者など大手企業にもアプローチし、現在では約3,000社の顧客を抱えるまでに成長している。

一方、同社は2015年に日本に子会社Omise Japan（株）を設立し、2016年6月には日本でサービスの提供を開始した。グローバル展開を行う企業だけでなく国内展開主体の企業に対しても幅広くサービスを提供している。

同社はまた、東南アジア全域への進出を目指しており、シンガポール、インドネシア、マレーシアでのサービス開始に向けて現在、準備を進めている。オンライン決済処理環境の悪さはタイに限らず多くの東南アジア諸国に共通するうえ、同じ東南アジア域内であっても決済システムが国ごとに異なり、それらを網羅出来れば大きな武器になるとの判断に基づく。約60名いるスタッフも11国籍に分かれている。

同社は東南アジア全域での事業展開を見据えるに当たり、技術面での優位性のみには依存したのでは他社に容易にキャッチアップされる恐れがあると認識した。そこで、自社の強みとして①それぞれの国で現地化が徹底され、②強力なパートナーもいること、そのうえで③高い決済技術を持っていること、を掲げている。現地化に関しては、グローバル・プレイヤーが総じてクレジットカード決済に特化しているのに対して、同社はそれぞれの国で普及している決済方法にも対応することで差別化を図っている。一方、パートナーに

関しては、同社が展開する金融分野は規制産業であり、また東南アジアでは“know who”（人脈）が重要であることを踏まえて、進出各国で影響力の大きい財閥系企業を迎え入れている。

2016年7月にはSBIインベストメント（SBIホールディングズの子会社）をリードインベスターに、総額1,750万ドル（約17.5億円）の資金調達を行った。それにより創業以来の資金調達総額は2,500万ドル（約25億円）以上に上り、東南アジアのフィンテック・スタートアップの調達額としては最大級となった（注39）。

7. Newlegacy Hospitality

<タイプ4：日本を含め世界で成長>

（図表15）

松田勲氏は2015年にNewlegacy Hospitality（本社シンガポール）を立ち上げ、2016年にタイのバンコクにホテル“Kokotel”を開業した。日本であれば、予算に応じたホテルの選択肢が広く、比較的安価なホテルでも一定水準のサービスを受けることが出来る。ところが、東南アジアには高級ホテルと安価なユースホステルはあっても、その間の価格帯でかつ安心・快適に宿泊出来る、いわゆるエコノミーホテルが少ない。Kokotelにはこの空白地帯を埋める狙いがある。中国で現在、そうしたエコノミーホテルが大きく成長していることも、開業を後押しした。

図表15 Newlegacy Hospitalityの概要

<会社名>	Newlegacy Hospitality Pte. Ltd.
<事業内容>	ホテル“Kokotel”運営
<設立年（本社）>	2015年（シンガポール）
<主な活動拠点>	タイ
<経営者>	松田勲、創業者、CEO
<経営者略歴>	<ul style="list-style-type: none"> ・1976年生まれ ・1999年、慶応義塾大学総合政策学部卒業 ・2000年、IT系企業勤務 ・2002年、ドリームインキュベータ入社 ・2008年、ロンドン大学インペリアルカレッジ経営学修士 ・2009年、コーネル大学／ナンヤン工科大学ホテル経営学修士 同年、シンガポールの日系企業勤務 ・2011年、シンガポール法人代表としてドリーム・インキュベータ再入社 ・2015年、シンガポールにNewlegacy Hospitality設立 2016年、バンコクで1号店舗“Kokotel Surawong”開業
<投資家>	REAPRA

（資料）各種資料、経営者へのヒヤリングなどを基に日本総合研究所作成

松田氏はホテル事業の立ち上げを思い立つと、アメリカとシンガポールでコーネル大学・ナンヤン工科大学ホテル経営学修士号を取得した後、シンガポールで働きながら機会をうかがい、起業に漕ぎ着けた。

松田氏は、タイでホテルを開業するに当たり、欧米のホテル事業の教科書が通用しないことがわかった。例えば、世界のホテル業界では経営形態としてリスクが比較的高い賃貸借方式（注40）を採用するケースは少ない。ところが、タイでは許認可などの関係で一定規模以上の建造物を新築するのに長期間を要することから、Kokotelの開業に際してはス

ピードを優先して賃貸借方式とし、既存のビルを賃借してホテルに改装する手法を採用した。

松田氏が目指すのはホテル1軒の開業にとどまらず、2021年までにタイおよび周辺国で80軒、2026年までに東南アジア全域および南アジアで1,000軒のホテルの開業である。それによって東南アジアにおけるホテル業界のあり方および勢力図を大きく変えることを目標としている（注41）。

1972年に「売上高100億円に向けて募進中」という求人広告を出している（安部修二<吉野家ホールディングス会長>「私の履歴書」日本経済新聞、2016年9月11日）。それを踏まえると、松田氏の目標も決して夢物語ではないといえよう。

- (注32) SaaS (Software as a Service) とは、ユーザーが必要な機能を、必要な時に、必要な分だけサービスとして利用出来るようにしたソフトウェア、もしくは利用形態。
- (注33) Empagウェブサイト (<http://jp.empag.sg/>、2016年9月8日アクセス)
- (注34) ダッシュボードとは、複数の情報を集めて一覧表示する機能、画面、ソフトウェア。
- (注35) カカコムが運営する価格比較サービス。パソコンや家電のほか、自動車、ファッションなど幅広い製品・サービスについて販売価格やクチコミ情報をウェブサイト上で掲載している。
- (注36) 日本であればJAN (Japanese Article Number) コードが存在し、バーコードで商品に表示されている。
- (注37) 期間限定で割引価格や特典クーポン付きで商品を販売する手法。
- (注38) PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standards) とは、国際カードブランド5社が構築した、世界的に統一されたクレジットカード情報保護のためのセキュリティ基準。認定審査機関の審査などを通じて認定を取得出来る。
- (注39) 「日本からアジアへ、オンライン決済のOmiseが1,750万ドル<約17.5億円>調達、東南アジア地域のフィンテック最大規模調達額に」 The Bridge、2016年7月21日 (<http://thebridge.jp/2016/07/online-payment-omise-raised-17-5m-to-expand-sea>、2016年8月29日アクセス)
- (注40) 賃貸借方式とは、ホテル企業が土地・建物の所有者からそれを借り入れてオペレーションを行い、売上高の一部を賃借料として支払う方式。ホテル運営に伴う売上高、経費、損益はホテル企業に帰属する。例えば、欧米ホテルに多い運営委託方式であれば、ホテル運営に伴う売上、経費、損益は所有者に帰属し、ホテル企業は売上高に応じて手数料を受け取るため、賃貸借方式に比べてリスクを抑制出来る。
- (注41) これは壮大な計画ではあるが、例えば牛丼チェーンの吉野家は、5店舗しかなく売上高も5億円程度であった

<ヒヤリング先および実施日>

◎日本人スタートアップ

- Astroscale Pte. Ltd.
山崎泰教氏 (Head of Brand Management)、2016年6月23日
- Empag Pte. Ltd.
齋藤祐介氏 (CEO and Co-founder)、石崎優氏 (COO and Co-founder)、2016年7月26日
- HIPSTORES Pte. Ltd.
岡本博之氏 (Co-founder, CEO)、2016年7月22日
- HubAsia Co., Ltd.
神谷和輝氏 (CEO)、2016年7月29日
- Newlegacy Hospitality Pte. Ltd.
松田励氏 (CEO)、2016年7月26日
- Omise Holdings Pte. Ltd.
長谷川潤氏 (CEO/Founder)、2016年7月28日
- Pricebook Co., Ltd.
辻友徳氏 (CEO)、2016年8月11日
- Spicy Cinnamon Pte. Ltd.
平野未来氏 (CEO)、2016年8月8日
- TalentEx Pte. Ltd.
越陽二郎氏 (Founder & CEO)、2016年7月29日
- VIP Plaza International Pte. Ltd.
キム・テソン氏 (Co-founder & CEO)、2016年8月11日

◎投資家

- 加藤順彦氏 (投資家・事業家)、2016年7月8日
- 松田竹生氏 (CFO、REAPRA Pte. Ltd.)、2016年8月12日

◎その他

- Business Pixel Sdn. Bhd.
Naoc Miyata 氏 (Business Development Manager, ServisHero、CEO and Co-Founder、Coin Back)、2016年7月28日
- CrossCoop Singapore Pte. Ltd.
庄子素史氏 (Managing Director)、2016年8月12日
- Vivid Creations Pte. Ltd.
小野晴之氏 (COO)、石原紗和子氏 (Senior Project Manager/ Business Development)、2016年8月12日
- イシン (株)
明石智義氏 (代表取締役会長)、松浦道生氏 (常務取締役)、2016年7月5日
- 早稲田大学
池上重輔氏 (商学学術院総合研究所WBS研究センター 准教授/主任研究員)、2016年7月1日