

東南アジアにおける日本企業とスタートアップの 連携の可能性

調査部 上席主任研究員 岩崎 薫里

目 次

1. はじめに
2. 東南アジアにおけるデジタル化と日本企業
 - (1) 東南アジアで進むデジタル化
 - (2) デジタル関連グローバル企業のプレゼンス向上とAlibabaの進出
 - (3) スタートアップの立ち上げブーム
 - (4) イノベーションの担い手としてのスタートアップ
 - (5) 日本企業の対応策としてのスタートアップとの連携
3. 企業とスタートアップとの連携の意義
 - (1) 連携によるイノベーションの取り込み
 - (2) 多様な連携方法
 - (3) 新興国特有の連携の意義
4. 東南アジアにおける日本企業とスタートアップの連携の動向
 - (1) デジタル化・現地化の円滑な推進
 - (2) 整備が進む連携環境
 - (3) 日本人スタートアップとの連携という選択肢
 - (4) 日本人スタートアップとの連携可能性の具体例
5. 連携の成功に向けて
 - (1) 連携の留意点
 - (2) 連携に踏み出す重要性

要 約

1. 日本企業はこれまで東南アジアにおけるビジネスの優位性を保ってきたものの、外国企業や地場企業との競争が激化し、日本製品という理由だけでは売れない時代となっている。そうしたなかで市場開拓を行っていくには、現地に入り込み、現地のニーズをきめ細かく吸い取って適切に対応していくこと、すなわち現地化が従来以上に重要になっている。
2. 一方、東南アジアでは現在、デジタル化が急速に進んでいる。もっとも、個別分野ごとのバラツキが大きいという、デジタルとそれ以外の分野が足並みをそろえて発展しているわけではないなど、先進国の感覚からはアンバランスな、いわば「新興国型のデジタル化」といえる。こうした状況下、日本企業による市場開拓もデジタル化に対応したものに変わっていくことが求められるが、対応方法は現地の事情に合致したものでなければ到底通用せず、ここでも現地化が重要になる。
3. こうした難しい局面において考えられる一つの方策が、現地スタートアップとの連携である。スタートアップは最新のデジタル技術を駆使しつつ、現地の実情に寄り添うビジネスを展開している。日本企業は彼らと連携し、彼らのイノベーションを取り込むことで、デジタル化・現地化に関する情報・ノウハウのハンディキャップを補ったり、デジタル化・現地化に向けたさまざまな実験を容易に行ったりすることが可能になる。それが東南アジアでの日本企業の市場開拓を後押しし、ひいては日本企業のプレゼンスの維持・向上につながることを期待される。
4. 日本企業の間では、国内のスタートアップと連携する動きが始まったばかりであり、海外、ましてや東南アジアでの連携となると実施事例は少ない。しかし、連携を進めるための環境は徐々に整いつつある。スタートアップを巡る人的ネットワークが水面下で次第に構築されつつあるほか、官民あがりの取り組みにより、スタートアップ・イベントやコワーキング・スペースなど、オープンな出会いの場が増えている。
5. 海外のスタートアップとの連携に不慣れな日本企業にとっては、まずは日本人が東南アジアで立ち上げたスタートアップ（日本人スタートアップ）と連携するという選択肢が考えられる。日本人スタートアップであれば、トップが日本語を話し日本人の思考パターンを理解するため意思疎通がしやすく、自社商品が現地に受け入れられるための支援を受けることが期待できる。日本人スタートアップを通じて連携慣れた後に、連携先の候補を現地人材によるスタートアップへ広げていくというのが一つの有効な方策であろう。
6. 東南アジアで日本企業がスタートアップとの連携を成功させるための主な留意点としては、①連携の目的を明確にしたうえで、それを社内で共有する、②社内手続きのスピードを速めるなど、既存企業とは異なる対応を行う、③対等な関係を構築する、の3点が挙げられる。
7. スタートアップとの連携を成功させるのは決して容易ではないものの、それでもあえて連携に踏み

出すことが重要である。連携の経験を積むことで、スタートアップへの対応の仕方や選別眼が養われるとともにスタートアップ・コミュニティでの人的ネットワークに入り込み、ひいては連携の成果をよりよいものとするにつながる。スタートアップとの連携には、既存企業の連携とは異なるリスクがあるが、十分な確信が持てるまで動かないのでは時間がかかりすぎ、有望なスタートアップとの連携は手遅れとなりかねない。一定のリスクをとって連携を進めていくことが求められる。

1. はじめに

日本企業はこれまで東南アジアで大きなプレゼンスを有してきた。ところが、東南アジアの経済発展に伴い地場企業が徐々に育ってきているうえ、日本以外の外国企業が進出を本格化させている。こうした状況下で日本企業がプレゼンスを維持・向上させるためには、市場開拓における現地化が一層重要になっている。

一方、東南アジアでは現在、デジタル化が急速に進んでおり、日本企業は対応を迫られている。もっとも、その対応方法は日本でのやり方とは異なり、現地の事情に合致したものでなければならない。

こうした局面における日本企業の一つの方策として、東南アジアで近年、勃興しているスタートアップと連携してはどうか。東南アジアのスタートアップは、デジタル技術を駆使しつつ、現地の実情に寄り添ったビジネスを展開することに強みを有する。日本企業が彼らと連携し、彼らが創出したイノベーションを活用することで、現地化・デジタル化を進めながらの市場開拓を円滑に行えるのではないかと。

本稿ではこのような問題意識のもとで、東南アジアの市場開拓における日本企業とスタートアップの連携の可能性を探っていく。まず2で、東南アジアにおいてデジタル化が進み、その追い風に乗って海外のデジタル関連企業のプレゼンスが向上するとともに、スタートアップが台頭していることについて述べる。次に3で、企業とスタートアップの連携全般、および新興国での連携について、その意義や方法を整理する。4では、東南アジアで日本企業がスタートアップと連携することで得られるメリットとして、デジタル化・現地化への対応を挙げる。また、連携に不慣れな日本企業にとって、まずは日本人が東南アジアで立ち上げたスタートアップと連携するのが一つの有効策である点を指摘する。最後に5で、日本企業が東南アジアでスタートアップとの連携を成功させるために何が必要かについてみていく。

2. 東南アジアにおけるデジタル化と日本企業

(1) 東南アジアで進むデジタル化

東南アジアで現在、デジタル化が急速に進行している。着実な経済成長と中間層の台頭により、先進国ですでに普及しているインターネット、スマートフォン、ソーシャル・ネットワーク・サービス(SNS)を取り入れるだけの経済力と知識、それにITリテラシーが向上したためである。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(93%)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(118%)以外は日本(125%)を上回る(世界銀行調査、2015年、図表1)。

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、新興国・途上国でしばしばみられる“leapfrog effect”(カエル跳び効果)、すなわち、通常であれば技術を段階的に取り入れていくところを、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一気に取り入れること、がこの分野でも生じている点を見逃せない。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

(図表1) 東南アジア主要国のインターネット等利用状況

	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 たり利用 者数、%)	携帯電話 普及率 (100人当 たり契約 件数、%)	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 (%)	EC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	52,889	82	146	4:20	2:21	2:07	44	60
マレーシア	30.3	9,768	71	144	4:47	3:43	3:19	53	52
タイ	68.0	5,815	39	126	4:35	4:14	2:48	66	51
インドネシア	257.6	3,346	22	132	4:48	3:55	3:16	69	41
フィリピン	100.7	2,904	41	118	5:23	3:36	4:17	38	38
ベトナム	91.7	2,111	53	131	4:19	2:33	2:39	34	39
〈参考〉日本	127.0	34,524	93	125	3:09	0:51	0:40	28	55
出典 (調査時期)	世界銀行 (2015年)	世界銀行 (2015年)	世界銀行 (2015年)	世界銀行 (2015年)	Global Web Index (2016年3Q/4Q)		GlobalWebIndex (2016年3Q/4Q)	StatCounter (2017年1月)	GlobalWebIndex (2016年3Q/4Q)

(資料) 世界銀行データベース、We Are Social Singapore. "Digital in 2017," (<http://wearesocial.com/sg/blog/2017/01/digital-in-2017-global-overview>)

(注1) 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、EC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。

(注2) 日本のEC利用率は2015年4Qの値。

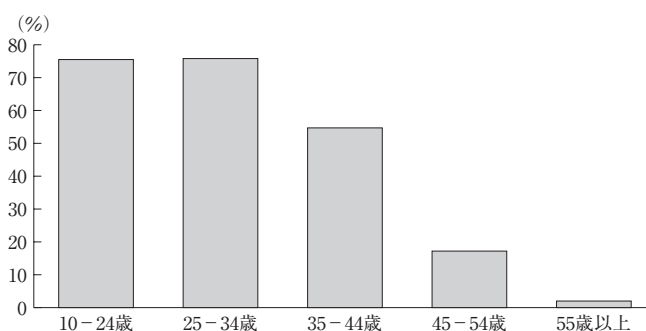
割合が日本(28%)を上回り、また、6カ国すべてでインターネットおよびソーシャル・メディアの利用時間のどちらも日本を大幅に上回る(注1、前掲図表1)。

ただし、東南アジアで進むデジタル化は国による程度の差はあれ、総じてみれば日本のような先進国におけるデジタル化とは主に以下の2点で異なることに留意する必要がある。

第1に、デジタル化が進んでいるとはいえ、個別分野や利用者の属性によるバラツキが大きい。スマートフォンの普及率は先進国並みに高くてもインターネット・バンキングや電子決済の普及率は低い、若者は四六時中、スマートフォンを手放さない一方で、中高年層はインターネットとは無縁の生活を送っている、などである。

例えばインドネシアでは、インターネットの利用率は10～24歳、25～34歳でそれぞれ75.5%、75.8%と7割を超えるのに対して、45～54歳では17.2%、55歳以上では2.0%にすぎない(注2、図表2)。また、eコマースを1カ月に1回以上利用している人の割合は34.8%であるものの、利用代金の支払いに関しては36.7%がATMに赴いており、インターネット・バンキングの利用は7.5%、クレジットカードの利用は2.5%にとどまる(注3)。

(図表2) インドネシアにおける年齢階層別インターネット利用率



(資料) Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (Indonesia Internet Service Provider Association), "Penetrasi & Perilaku Pengguna Internet Indonesia 2016," November 2016

第2に、デジタル化の進展のわりに諸インフラが依然として未整備であるなど、デジタルとそれ以外の分野が足並みをそろえて発展しているわけではない。先進国の感覚では、インターネットとスマートフォンが一定程度普及しているのであれば、その他の分野もおおむね自分たちの社会と同等のレベルに

達していると考えがちであろう。しかし、実際には東南アジアの多くの国では交通網をはじめ諸インフラがいまだ十分整備されておらず、また、先進国で広く普及している耐久消費財が総じて低い普及率にとどまる。例えば、インドネシア、フィリピン、ベトナムではエアコンは2割以下、洗濯機は4割以下、冷蔵庫は6割以下の普及率となっている（注4）。

こうしたことから、街角で人々がスマートフォンに見入っている光景は東南アジアも先進国と変わらないものの、その足元の道路は雨が降るたびに冠水する。あるいは、若者がスマートフォンのゲームに興じている自宅には冷蔵庫もエアコンもない。国による程度の差はあれ、このような、先進国の感覚からすればアンバランスな光景が随所で生じている。

これらは、東南アジアに限らず新興国全体でしばしばみられる、いわば「新興国型のデジタル化」ともいべき現象である。その背景には、①デジタル化の急速な進展に追いつけない分野や層が存在すること、②たとえデジタル関連の便利なサービスが登場しても、それらが広く浸透するには一定程度の時間を要する場合が多いこと、③デジタル化だけでは解決できない社会・経済上の課題が依然として多いこと、などが挙げられる。

(2) デジタル関連グローバル企業のプレゼンス向上とAlibabaの進出

東南アジアで進むデジタル化の波に乗って、Google、Apple、Facebook、Microsoftといったアメリカ発のデジタル関連グローバル企業が存在感を高めている。日経BPコンサルティングが実施した企業のブランド総合力調査（注5）によると、この4社およびGoogle傘下のYouTubeが多くの東南アジア諸国でトップ10に名を連ねた（図表3）。

（図表3）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

（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』の結果を本日よりリリース」（ニュースリリース）、2016年4月21日

（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・ポカパン）グループのCP Allが運営。

それに対して、日本企業はタイでこそ3社がランクインしたものの、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、フィリピンに至ってはゼロであった。ランクインした日本企業の顔ぶれをみると、自動車産業（ホンダ、トヨタ、マツダ）の強さが目立つ一方で、デジタル関連企業としてトップ10入りしたのはソニーのみである。しかも、ソニーはランクインしたシンガポール、ベトナムのいずれの国でも、競合と考えられる韓国のサムスン電子よりも下位であった。GoogleやFacebookのような企業を日本が生み出せなかった帰結が、この調査結果からも明らかである。

2017年にはAmazonの進出が取沙汰されていること（注6）もあり、アメリカ勢の東南アジアでの存在感は今後一層高まると見込まれる。その一方で中国勢、なかでもいまやコングロマリットと化したAlibabaがここに来て東南アジアで攻勢を強めている（図表4）。

Alibabaは2016年4月、電子商取引（EC）大手のLazadaに対し、同社としては過去最高額の10億ドルの出資を行い、経営支配権を取得した。Lazadaは2011年にドイツのRocket Internet社が「東南アジアのAmazon」を目指してシンガポールに設立したスタートアップであり、東南アジア6カ国で事業を展開し、この地域におけるECのトップランナーの地位を確立している。2016年11月には、Alibabaの傘下に入ったLazadaが、シンガポールで食料・日用品のオンライン販売を行うスタートアップのRedMartを買収することを発表した。それにより、LazadaとRedMartのEC運営インフラの相互利用や顧客基盤の拡大が進むと予想されている。

同じく2016年11月に、Alibabaの金融部門Ant Financialが、オンライン決済を行うタイのAscend Moneyに出資することを発表した。Ascend Moneyは東南アジア6カ国で事業を展開しており、出資によりAlibabaは東南アジアの金融・決済分野への進出を果たすとともに、Ascend Moneyが属するAscend Groupの親会社であるタイの有力財閥、CPグループとの結びつきを強めることになる。

一方、2016年10月に、Alibabaによる郵便大手Singapore Post（SingPost）への追加出資が認可され、Alibabaの持ち株比率は2014年に最初に出資した際の10.35%から14.4%に高まった。郵便事業から物流事業へのシフトを進めるSingPostにとって、Alibabaとの提携は取扱高の拡大など各種のメリットをもたらすことになる。Alibabaにとっても、配送インフラが弱い東南アジアで、自社のプラットフォームで販売した商品の配送ネットワークを構築する観点から、提携強化の意義は大きい。

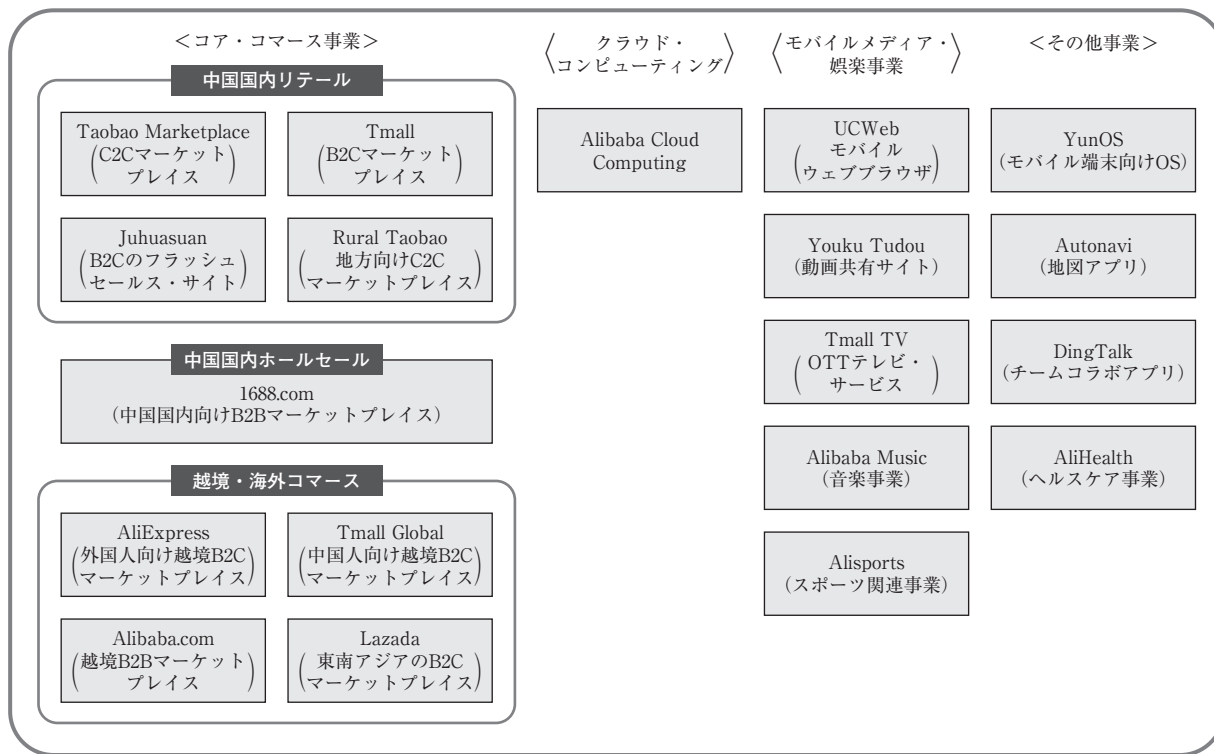
（図表4）Alibabaの東南アジアにおける主な活動

2014年5月	Alibaba、郵便大手Singapore Postの株式10.35%取得、戦略的提携に合意 ・自社のプラットフォームで販売した商品の配送ネットワーク拡充のため。
2016年4月	Alibaba、EC大手Lazada（シンガポール）に10億ドル出資、経営支配権を取得 ・LazadaはRocket Internet（ドイツ）によって2011年設立。 ・インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムの6カ国で事業展開。
2016年10月	Alibaba、郵便大手Singapore Postに追加出資、持ち株比率14.4%に。
2016年11月	Ant Financial、オンライン決済企業Ascend Money（タイ）の株式の20%取得を発表。追加で10%取得するオプションも。戦略的提携に合意。 ・Ant FinancialはAlibabaの金融部門。 ・Ascend Moneyを傘下に持つAscend Groupはタイの通信大手True Corporation（CPグループ傘下）から2015年にスピノフ。現在、Trueの親会社CP Group傘下。 ・Ascend Moneyの顧客ターゲットはオンライン決済の利用者および銀行取引のない消費者。
2016年11月	Lazada、オンライン食料・日用品販売RedMart（シンガポール）買収 ・RedMartは2011年設立。シンガポールで事業展開。
2017年2月	Ant Financial、フィリピンのGlobe Fintech Innovations（Mynt）に出資、戦略的提携 ・Myntは大手通信事業会社Globe Telecom傘下の金融会社。

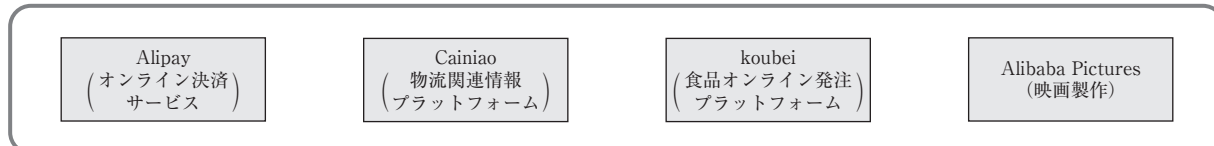
（資料）各種新聞報道をもとに日本総合研究所作成

Alibabaの提供するサービスはすでに先進国と遜色ないレベルに達しており、ビッグデータや人工知能（AI）の利活用においてはむしろ世界の先端を走っている。Alibabaは中国国内では、ECから出発して金融・決済、クラウド・コンピューティング、メディア・娯楽事業、ヘルスケア、物流へと事業領域を次々に広げコングロマリット化した（図表5）。しかも、ECとオンライン決済を通じて収集したデータを小口融資や保険販売に活用する、安心できるオンライン決済のツールを提供することでECの促進を図る、など事業間のシナジー効果をフルに活用しながら各事業を拡大してきた。Alibabaが東南アジアでEC、金融・決済、物流、と着々と事業基盤を築きつつある点を踏まえると、中国国内で成功したビジネスモデルを東南アジアで再現しようとしていることは容易に推測できる。そして、現地企業への出資や買収を通じて、自前で進めるのに比べてスピーディかつ効率的にそれを実現することを狙っているであろう。

（図表5）アリババの事業概要



＜参考＞主要投資先企業、提携企業



（資料）Alibaba, “FY2016 Annual Report,” 2016

（注）フラッシュ・セールス：期間限定で割引価格などの特典付きで販売する手法。OTTテレビ・サービス：インターネット経由でテレビ番組を配信するサービス。

(3) スタートアップの立ち上げブーム

東南アジアのデジタル化は、デジタル関連のグローバル企業の存在感を高めていることに加えて、そこに新たなビジネスチャンスを見出した起業家によるスタートアップの立ち上げブームを惹起している。

スタートアップ（注7）の定義は定まっていないものの、しばしば引用されるのが、著名な起業家で投資家・メンターの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8、9）であり、本稿でもそれに従うこととする。

多くのスタートアップは社歴が浅く（注10）小規模で、社内のルールや慣習が確立されておらず、社内調整とも無縁であることから、意思決定を迅速に行い、それを素早く実行に移すことが可能である。顧客との距離が近く彼らの意向を汲み取りやすい、容易に試行錯誤を繰り返せる、外部環境の変化を敏感に感じ取り素早く対応することができる、などの特徴もみられる。スタートアップはそうした強みを生かし、デジタル技術を駆使して新しい領域に果敢に挑戦し、社会にイノベーションを引き起こしながら急成長することを目指している。

スタートアップのなかには、前述のECプラットフォーム運営のLazada以外にも、決済サービスの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）、C to C（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）とGo-Jek（本社インドネシア、2010年設立）、旅行予約サイトのTraveloka（本社インドネシア、2012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。配車サービス分野における世界のユニコーン（評価額10億ドル以上の未上場スタートアップ）9社のうち2社はGrab（評価額30億ドル、注11）およびGo-Jek（評価額13億ドル、注12）、と東南アジア勢が占める（注13）。

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。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ことに加えて、政府によるスタートアップへの手厚い支援策が奏功したためである。しかし、近年ではマレーシア、インドネシア、ベトナム、タイなど東南アジア域内のほかの国でもスタートアップの増加が顕著である。なお、たとえ本社がシンガポールにあっても、実際の中心的な活動拠点はほかの東南アジア諸国であるケースが少なからずある点に留意する必要がある（注14）。

東南アジアでのスタートアップ立ち上げの動きは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。ベンチャーキャピタル（VC）からも注目され、VCによる東南アジアでの投資額（Tech in Asia集計、公表された投資額のみ）は2014年の11.2億米ドルから2015年には16.1億米ドルへ増加し、さらに2016年には、複数の大型投資案件が重なったこともあり26.0億米ドルへ大幅に増加した（注15）。これは世界のVC投資額（1,270億米ドル、2016年、注16）の2%程度に過ぎないものの、日本（738億円<2015年>注17、ドル換算で約6.1億米ドル）をすでに上回っている。

(4) イノベーションの担い手としてのスタートアップ

東南アジアのスタートアップは、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する事業が多い。先進国ではすでに定着していても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。ブランド力も資金力もあるグローバル企業であれば、先進国のビジネスモデルをそのまま適用し「自分たちのやり方にローカルが合わせる」姿勢でも通用するかもしれない。しかし、それらに乏しいスタートアップが顧客に受け入れられるためには「ローカルのやり方に自分たちが合わせる」ほかない。そこで、スタートアップは現地の事情を踏まえてビジネスモデルを修正し、しかも意思決定のスピードの速さや機動力の高さを生かして、現地への合わせ方も迅速かつきめ細かく行っている。修正度合いが大きい結果、もとのビジネスモデルとは大幅にかい離するといった事態もしばしば生じている。

このようにみると、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、現地の事情に合致した新しいアイデアをアドオンしている。それが進むことで製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の創出につながっている。

さらに、最近では東南アジアのスタートアップの技術レベル自体も従来に比べて大幅に向上しつつある。例えば、マレーシアのフィンテック・スタートアップ、Soft Space（2012年設立）は、提供するmPOS（注18）をはじめとする多様な決済サービスの技術レベルが高く、セキュリティ品質やソリューションの柔軟性などの面でも優れている。それらが評価され、2016年9月にヤマトホールディングス傘下のヤマトフィナンシャルと、2017年1月に三井住友カードとの提携に漕ぎ着けた。これまでのところ最先端の技術は主にアメリカ発、それに加えて最近ではイスラエル発のスタートアップなどが担っている。しかし、それほど遠くない将来に、東南アジアからもそうした先端技術を誇るスタートアップが誕生することは十分予想できる。

(5) 日本企業の対応策としてのスタートアップとの連携

日本企業はこれまで東南アジアで大きなプレゼンスを有してきた。長年にわたる地道な取り組みにより、自動車を筆頭に日本ブランドの製品がさまざまな分野で浸透しているうえ、この地域での日本企業への信頼感が根強く、日本や日本人全般に対する好印象も定着している。

ところが、市場としての将来性に世界中の期待が高まるなか、日本以外の外国企業も東南アジアへの進出を本格化させており、そのなかにはAlibabaのような強力なプレイヤーも含まれる。地場企業が着々と育ってきていることと相まって、前述のブランド総合力調査の結果にみられるように日本企業のプレゼンスは相対的に低下し、もはや日本製品という理由だけで売れる時代ではなくなっている。そうしたなかで市場開拓を行っていくには、現地に入り込み、現地のニーズをきめ細かく吸い取って適切に対応していくこと、すなわち現地化が従来以上に重要になっている。

そこへ、デジタル化という新たな流れがこの地域で生じている。デジタル化とは、単にインターネットにアクセスしたりスマートフォンを手を取ったりすることにとどまらない。それによって情報の受発信、コミュニケーション、財やサービスの購入・支払いなどの方法が変わり、顧客の行動や期待の変化をも引き起こす。顧客の行動や期待が変われば、ビジネスのやり方もそれに合わせて変えていく必要がある。

例えば、日本の地方自治体が東南アジアにアンテナ・ショップを開設し、地域の特産品を宣伝・販売するケースが散見される。一方、東南アジアの多くの国ではソーシャル・メディアのユーザーが爆発的に増え、消費者の購買行動への影響力も高まっている。それであれば、日本製品のアピール力に衰えがみられるにもかかわらず、アンテナ・ショップにただ特産品を陳列し、バイヤーや消費者が来店するのを待つのではなく、ソーシャル・メディアを活用して特産品の魅力を消費者に直接訴えたほうが、より低コストで高い効果を得られるのではないか。

一方、日本企業に求められるデジタル化への対応は、「新興国型」に合致したものでなければならない。インドネシアを例に挙げれば、ECが広がりつつあり、日本企業としても新たな販売チャネルとして活用余地が大きい。しかし、決済手段として日本で最も普及しているクレジットカードの利用がインドネシアでは低調なため、そのほかの手段も用意する必要がある。また、ヤマト運輸や佐川急便のように全国くまなく同レベルの高いサービスを提供する配送業者が不在ななか、ネット上で販売した商品を顧客にどのように確実に届けるかが課題となる。そのためには現地の事情に精通し、それに適したソリューションを見出す必要がある。

このようにみると、東南アジアでデジタル化に合わせた市場開拓を行うのにも現地化は不可欠といえる。ソーシャル・メディアの活用と一口にいっても、有効な活用のためにはターゲットとする地域や顧客の特性を十分把握する必要があるし、「新興国型のデジタル化」も現地化なくして対応できない。

こうした難しい局面において、日本企業が東南アジアの市場開拓に挑むための一つの方策と考えられるのが、現地スタートアップとの連携である。折しも、スタートアップがこの地で続々と立ち上がっている。そのなかには、特産品の魅力をソーシャル・メディアでアピールしたい、自社商品をECで販売したい、といったニーズに応えることのできるスタートアップもある。彼らは最新のデジタル技術を駆使しつつ、現地の実情に寄り添うビジネス展開をすることに強みを有する。彼らのイノベーションを取り込むことが、この地域での日本企業の市場開拓を後押しし、ひいては日本企業のプレゼンスを維持・向上することに資するのではないか。

Alibabaの傘下に入ったLazadaもRedMartもスタートアップであり、その意味でAlibabaはすでに東南アジアで現地スタートアップとの連携を始めている。もっとも、東南アジアでのスタートアップの台頭はここ数年のことであり、日本企業による連携の機会はむしろこれから増えることが予想される。

なお、企業とスタートアップの連携について、どこまでを「連携」に含めるかを明確に線引きすることは難しい。そこで本稿では原則として、企業とスタートアップの間の関与全般を指すこととし、業務提携・資本提携のみならず、企業によるスタートアップへの出資や買収、スタートアップからの商品購入、さらにはスタートアップの育成・支援（注19）をも含めることとする。

-
- (注1) 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。
- (注2) Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (Indonesia Internet Service Provider Association), “Penetrasi & Perilaku Pengguna Internet Indonesia 2016,” November 2016.
- (注3) 注2に同じ。
- (注4) 大和総研「平成26年度新興国市場開拓事業（相手国の産業政策・制度構築の支援事業）調査報告書」2015年2月、p.12。
- (注5) 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』の結果を本日よりリリース」（ニュースリリース）、2016年4月21日。
- (注6) 例えば、“Amazon plans to enter Southeast Asia with Singapore launch in Q1 2017,” TechCrunch, November 1, 2016 (<https://techcrunch.com/2016/11/01/amazon-southeast-asia/>).
- (注7) 日本では「スタートアップ」を「ベンチャー企業」と呼ぶこともある。ただし、「ベンチャー企業」（venture company）は和製英語であり、それもあって最近では「スタートアップ」と呼ぶことが増えている。
- (注8) Paul Grahamウェブサイト (<http://www.paulgraham.com/growth.html>).
- (注9) 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思の表明であると説明している。
- (注10) 急成長していた企業であっても、ある程度成長すると安定成長に移行し、経営陣も急成長よりも持続的成長を志向するようになり、スタートアップでなくなる。
- (注11) “Uber rival Grab raises \$750M led by SoftBank at a \$3B valuation,” TechCrunch, September 19, 2016 (<https://techcrunch.com/2016/09/19/grab-raises-750-million/>).
- (注12) “Go-Jek: A Unicorn’s journey,” Tech in Asia, August 13, 2016 (<https://www.techinasia.com/how-go-jek-became-unicorn>).
- (注13) ほかに7社のユニコーンはUber（アメリカ）、Didi Chuxing（中国）、Lyft（アメリカ）、Ola（インド）、BlaBlaCar（フランス）、Careem（UAE）、Gett（イスラエル）。
- (注14) 世界的にも事業・投資インフラが整っているに加えて、起業環境がよい、法人税率が低い、などに惹かれて、たとえばかの国が中心的な活動拠点であってもシンガポールに本社を設立するスタートアップが多い。
- (注15) “Southeast Asia startup funding at record high in 2016, thanks mainly to Grab, Go-Jek,” Tech in Asia, January 16, 2017 (<https://www.techinasia.com/southeast-asia-startup-funding-2016>).
- なお、VCからの投資には非公表のものも少なからずあり、その点を踏まえると実際の投資額はこれを上回る。
- (注16) KPMG Enterprise, “Venture Pulse Q4 2016,” January 12, 2017 (<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/venture-pulse-q4-2016-report.pdf>).
- (注17) ベンチャーエンタープライズセンター「VEC ベンチャーニュース平成28年第6号—直近四半期動向 2015年第4四半期」2016年3月11日 (http://www.vec.or.jp/wordpress/wp-content/files/VEC_H28_06_20154Q.pdf).
- (注18) Mobile POS（Point Of Sale）の略で、スマートフォンやタブレット端末と専用のカードリーダーを利用してクレジットカード決済を行う、リアル店舗向けの決済ソリューション。
- (注19) 企業がスタートアップの育成・支援を行っているのは、それを通じて有望なスタートアップをいち早く発掘したり、業務提携・資本提携や買収などの可能性を探ったりするのが主な目的である。

3. 企業とスタートアップとの連携の意義

(1) 連携によるイノベーションの取り込み

東南アジアにおける日本企業とスタートアップとの連携を論じる前に、そもそも企業とスタートアップとの連携にはどのような意味合いがあるのか、先行する欧米企業はスタートアップとどのように連携し、それによって何をしようとしているのか、を整理することとする。

企業がスタートアップと連携する直接の目的は、スタートアップが生み出した技術、アイデア、プロセス、スキルなどにかかわる新しい価値、すなわちイノベーションを活用することである。スタートアップを買収する場合には、スタートアップが抱えるイノベティブな人材を取り込むという狙いもある。自社内でイノベーションを引き起こしたりイノベティブな人材を育成したりするに越したことはないものの、それに要する時間、コスト、リスクを踏まえると外部の資源を活用したほうが得策との判断による。

とりわけ社会の成熟化によって顧客ニーズが多様化する一方、デジタル化によってB to BビジネスであれB to Cビジネスであれ顧客が大きく変わり顧客との力関係も変化している。そうしたもとの、顧客のニーズを把握し新たな価値を創造することは正解の見えない道を進むことであり、イノベーティブな発想や行動をベースに、迅速に試行錯誤を繰り返していくことが不可欠である。それらを自社のリソースでのみ行っていたのでは限界があるとの認識から、スタートアップとの連携を図る企業が増えている。

企業がスタートアップとの連携に求めるメリットは、アンケート調査結果からも確認できる。Accentureが大企業を対象に「スタートアップや起業家との連携で得られるメリットは何か」と尋ねたところ、「特定のスキル・人材へのアクセス」(53%)、「新市場への参入」(50%)、「社内R&D投資に対するリターンの向上」(48%)が上位を占めた(注20、図表6)。

(図表6) スタートアップと大企業との連携のメリット
(アンケート調査結果)

<大企業向け設問>

Q: スタートアップや起業家との連携で得られるメリットは何か?

(%)

特定のスキル・人材へのアクセス	53
新市場への参入	50
社内R&D投資に対するリターンの向上	48
自社の破壊的イノベーションの加速	42
新製品・サービスのデザイン	40
自社の企業ブランド・イメージ向上	39
自社の起業文化の促進	17

<スタートアップ・起業家向け設問>

Q: 大企業との連携で得られるメリットは何か?

(%)

大企業の流通ネットワーク・顧客ベースへのアクセス	49
大企業のサプライヤーになる	45
投資資金の受け入れ	43
大企業の市場に対する知識へのアクセス	42
新製品・サービス開発のための協業	39
特定のスキルを持つ専門家へのアクセス	34
アクセラレータ/インキュベータ・プログラムでのメンターシップ	31
ブランド認知度の向上	17

(資料) Accenture, "Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation," 2015
(注) それぞれの設問に対する回答のうち上位3つを集計。

一方、企業との連携はスタートアップにとってもメリットがある。経営基盤が脆弱で社内のリソースに限られるスタートアップは、企業との連携でそれらを補うことを期待している。同じAccentureの調査で、スタートアップおよび起業家向けに行った「大企業との連携で得られるメリットは何か」との設問に対し、「大企業の流通ネットワーク・顧客データベースへのアクセス」(49%)、「大企業のサプライヤーになる」(45%)、「投資資金の受け入れ」(43%)、「大企業の市場に対する知識へのアクセス」(42%)との回答が多かった。

企業がスタートアップと連携するのは、スタートアップのイノベーションを活用するという直接的な目的に加えて、スタートアップのカルチャーに触れて刺激を受けるという間接的な目的もある。企業は社歴を重ね規模が拡大するにつれて、組織が多層化し、社内規定や手続きが積み上がっていく。また、リスクを極力回避しながらの安定経営が求められるようになる。それらは大きな組織を、多様なステー

クホルダーに配慮しながら円滑に運営するために必要不可欠であるものの、その一方で組織の硬直化、意思決定や実行のスピードの低下、前例主義・ことなかれ主義などの弊害をもたらしがちとなる。その結果、例えば社内で新しいアイデアが出てこない、たとえ出てきても採用されない、採用されたとしても商用化までに時間がかかったり、社内調整の過程で修正され斬新性が失われたりする。

こうした問題を打破する一つの方策が外部組織と連携し新しい風を社内に入れることであり、有力な連携先がスタートアップである。それによって、企業の経営層・従業員がスタートアップのダイナミックでイノベティブなカルチャーを目の当たりにして刺激を受け、それを見習おうとするなど、社内の意識改革につながる事が期待されている。

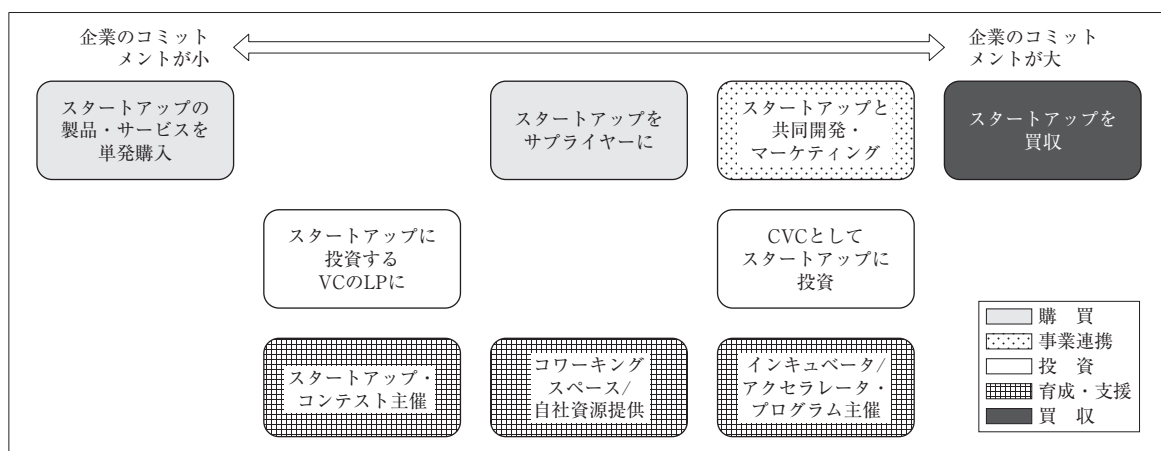
(2) 多様な連携方法

企業がスタートアップと連携する方法としては、企業のコミットメントの度合い、許容するコストやリスクなどに応じて各種存在する。コミットメントの度合いの観点からみると（図表7）、スタートアップの製品・サービスを単発で購入することは企業にとって比較的軽いコミットメントにとどまる。しかし、スタートアップの製品・サービスを継続的に購入すると企業もスタートアップに対してより深くコミットすることになる。企業のコミットメントの度合いとして最も深いのが、スタートアップの買収であろう。

コミットメントの度合い別の連携例として、企業がスタートアップに投資するVCのリミテッド・パートナー（LP）になるのであれば、スタートアップの選定をVCに任せるなど企業のコミットメントは比較的軽い。ところが、企業自らがコーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）を立ち上げスタートアップに投資する場合、スタートアップの選定やモニタリング、場合によってはハンズオン型としてスタートアップの育成・経営支援を行うなど深いコミットメントが求められる。

日本企業は大手を中心に、最近になってオープンイノベーションの重要性を認識し、その一環として

（図表7）企業のコミットメントの度合い別スタートアップとの連携方法の具体例



（資料）日本総合研究所作成

（注）VC：ベンチャーキャピタル。LP：リミテッド・パートナー。

スタートアップとの連携に動き始めている。Bonzom et al. (2016) によると、Forbes500にランクインしている日本企業44社のうち、スタートアップと連携しているのはその56.8%に当たる25社と、アメリカの45.5%よりも割合が高い（図表8）。ただし、連携方法をみるとCVCが21社と集中し、インキュベータ（注21）／アクセラレータ（注22）は3社、各種サポートは1社にとどまる。これに対して欧米企業の間ではCVCのほか、インキュベータ／アクセラレータ、スタートアップ・コンテスト、各種サポートなど、連携方法がより分散している。先行する欧米企業では連携のノウハウが蓄積されていることから、連携方法の使い分けも進んでいると推測される。

（図表8）主要国別の大手企業のスタートアップとの連携状況

	フランス	ドイツ	スイス	日本	イギリス	アメリカ	中国
Forbes 500 該当企業数	25社	21社	14社	44社	30社	176社	47社
連携企業数	23社	15社	10社	25社	16社	80社	11社
割合	92.0%	71.4%	71.4%	56.8%	53.3%	45.5%	23.4%
主な連携方法	コンテスト (13社) CVC (12社) inc/acc (10社)	CVC (12社) inc/acc (6社) コンテスト (2社) プログラム (2社)	コンテスト (5社) CVC (5社) プログラム (4社)	CVC (21社) inc/acc (3社) サポート (1社)	CVC (7社) サポート (6社) acc/inc (5社)	CVC (53社) コンテスト (26社) inc/acc (16社)	CVC (7社) プログラム (4社) コンテスト (1社)

（資料） Arnaud Bonzom and Serguei Netessine, “#500 Corporations: How Do the World’s Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?” 500 Startups, INSEAD, February 2016

（注1） Forbes Global 500企業が対象。1社平均1.6の方法でスタートアップと連携。なお、ここでの連携は買取を除く。

（注2） コンテスト：スタートアップ・コンテスト。CVC：コーポレート・ベンチャー・キャピタル。inc/acc：インキュベータ/アクセラレータ。プログラム：スタートアップ・プログラム（企業による製品・サービスの無償提供等）。サポート：ビジネスサポート、テクニカル・サポート等。

（3）新興国特有の連携の意義

スタートアップとの連携で先行する欧米の大手企業の間では、連携先は自国内にとどまらず、海外、さらに最近では新興国にまで広がっている。スタートアップの育成・支援プログラムを例にとっても、MicrosoftやGoogleなどデジタル関連のグローバル企業にとどまらず、GE（電気機器、機械）、Target（小売）、Unilever（家庭用品）、Standard Chartered（金融）など幅広い業種の企業が実施している（図表9）。ただし、連携が行われているのはこれまでのところ主にイスラエル、インド、中国、チリ、ブラジルなどであり、東南アジアでの連携の動きは限られている。東南アジアでスタートアップが台頭したのは新興国のなかでも遅く、ここ数年のことであり、連携先の候補となり得るスタートアップの層がいまだに薄いためと考えられる。

先進国企業が新興国でスタートアップと連携する主要な目的は、スタートアップとの連携全般とほぼ同じ、つまり、スタートアップが生み出すイノベーションを活用することである。どこで活用するかについては、本国、もしくは新興国の2通りが考えられる。

新興国で創出されたイノベーションを先進国に持ち帰る、つまりリバース・イノベーションに近年、注目が集まっている。「すばらしいアイデアはどこにでもある」（Microsoft、注23）、「世界中で機会の均等化が生じている」（Cisco India、注24）などのコメントが示唆する通り、いまやイノベーションは

(図表9) 新興国での欧米企業による主要スタートアップ支援・育成プログラム

企業名	対象国	開始年	プログラム名	プログラム内容
GE	ナイジェリア	2014年期限 定実施、2016 年常設	Lagos Garage	・高度製造技術の訓練 ・CDプリンター、レーザーカッター等 ・スタートアップ向けメンタリング
GE Healthcare	世界の途上国	2016年	five.eight	・途上国でのヘルスケアの品質・アクセス向上に資するスタートアップを支援 ・最大500万ドルの資金提供
IBM	世界各国(新興 国を含む)	2010年	Global Entrepreneur Program	・スタートアップの育成 ・同社ソフトウェアの最長3年間無料利用 ・技術開発サポート ・IBM SmartCamp(グローバルコンペティション)への参加
Microsoft	世界8都市 (うち4都市は 新興国)	2012年	Microsoft Accelerator	・テクノロジー関連スタートアップ向けアクセラレータ・プログラム ・期間4～6カ月間 ・新興国:北京、上海、ベンガルール、テルアビブ
Google	中南米、アジア	2015年	Google Launchpad Accelerator	・アクセラレータ・プログラム ・期間6カ月間 ・グーグルのエンジニア、リソースへのアクセス ・メンターシップ ・グーグル本社での2週間のトレーニング等
Target	インド	2014年	Target Accelerator Program	・アクセラレータ・プログラム ・期間4カ月間 ・メンターシップ ・プログラム終了後にピッチ・コンテスト
Unilever	世界各国(新興 国を含む)	2014年	Unilever Foundry	・Unileverとの連携を通じて課題を解決したいスタートアップ、起業家、発明家等に対し各種支援策を提供 ・新興国でのFoundryの拠点はシンガポール、中国、インド、ブラジル
Standard Chartered Bank	アジア	2015年	SuperCharger FinTech Accelerator	・アジアで事業展開済み・予定のスタートアップを対象とするアクセラレータ・プログラム ・期間12週間

(資料) 各社ウェブサイト等をもとに日本総合研究所作成

先進国ばかりでなく世界中のどこでも起こり得る。主要グローバル企業がこぞってインドでアクセラレータ・プログラムを主催したり、イスラエルでスタートアップ向けコワーキング・スペース(共有の仕事場)を設立したりするのも、そうして探索したスタートアップのイノベーションを本国に持ち帰るためであることが多い。

しかしその一方で、専ら新興国での活用を目的とした連携もある。先進国である本国に持ち帰っても展開しづらいものの、当該新興国、あるいは新興国全般では価値の高いイノベーション、例えば新興国独自の課題を解決するためのイノベーション、がそれに該当する。このケースでは、連携によって企業が得られるメリットとして、以下のようなものが考えられる。

まず、新興国での情報・ノウハウのハンディキャップを補うことができる。スタートアップは顧客との距離が近く小回りが利き、新しいトレンドや将来有望分野を発掘したり、それに従って顧客に最新のソリューションを提供したりすることが得意である。企業は海外では現地の事情に不案内なだけに、そうしたスタートアップの強みを取り込むことで得るものが多い。現地の事情に不案内なのは海外のどの進出国でも生じるものの、新興国では先進国に比べて情報・ノウハウの取得が総じて困難なだけに、現地スタートアップとの連携のメリットもより大きくなる。AlibabaがLazadaを傘下に収めたのも、Lazadaが東南アジアで築いたEC網に加えて、Lazada内で蓄積された顧客情報や東南アジアでEC事業を行ううえでの独自のノウハウを取り込むことが狙いであったと推測されている。

また、実験を容易に行えるというメリットも大きい。海外、とりわけ情報が不足する新興国では、自社で実験しようにも勝手がわからないうえ、実験のための人材が母国に比べて手薄なのが一般的である。それであれば、スタートアップが打ち出した新しいアイデアや手法を使ってみるのほうが、費用や効果の面で有効である。スタートアップの持つ迅速性を生かして、実験をスピーディに行えることも魅力であろう。先に日本の地方の特産品を宣伝・販売するのにソーシャル・メディアを活用すべきと論じたが、一口にソーシャル・メディアの活用といっても多種多様である。そうしたサービスを提供する複数のスタートアップで試してみることで、どのような活用方法が最も有効かを見出すことができよう。

(注20) Accenture, “Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation,” 2015

(注21) 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、作業スペース、経営指導など多岐にわたる支援を行い、成長を手助けするプログラムや組織。

(注22) スタートアップの事業の成長を加速させる (accelerate) ために必要な支援を行うプログラムや組織。

(注23) “Great ideas are everywhere” (Microsoft Acceleratorウェブサイト、<https://www.microsoftaccelerator.com/>)。

(注24) “We are seeing equalization of opportunities across the globe” (Cisco IndiaによるCisco LaunchPadの紹介、<http://global.cs.cisco.com/in/announcing-cisco-launchpad-a-cisco-india-startup-partner-initiative/>)。

4. 東南アジアにおける日本企業とスタートアップの連携の動向

(1) デジタル化・現地化の円滑な推進

前章では企業とスタートアップとの連携全般、および新興国での連携について、その目的や連携の方法などを整理した。本章ではそれらを踏まえて、東南アジアでの日本企業とスタートアップとの連携の意義と現状をみていく。

東南アジアで日本企業がスタートアップと連携することで、彼らのイノベーションを取り込み、デジタル化・現地化を通じた市場開拓をより円滑に行うことが期待される。

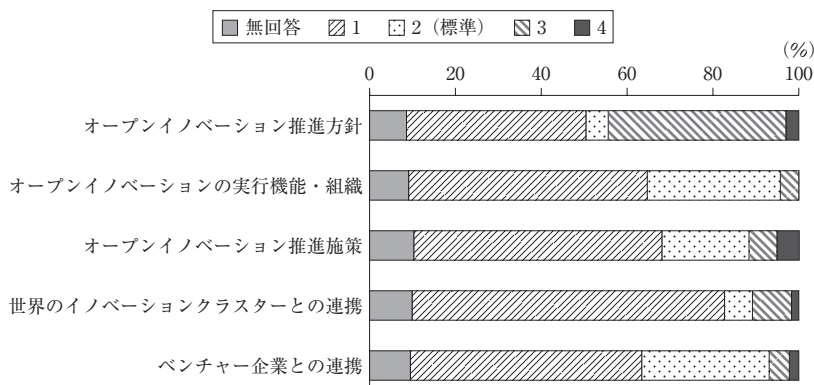
新興国のスタートアップが創出したイノベーションを先進国企業がどこで活用するかに関し、本国と新興国の二通りがあることを先述した。このうち、本国に持ち帰るのは、東南アジアでは先のこととなる。東南アジアの多くのスタートアップが先進国で成功したビジネスモデルを取り入れたタイムマシン経営をベースとしており、すでに類似のビジネスが本国に存在する確率が高いためである。直近ではそれよりも、東南アジアでの事業に生かすほうが大きな成果を期待できる。それによって、デジタル化・現地化に関する情報・ノウハウのハンディキャップを補ったり、デジタル化・現地化に向けた実験を容易に行ったりすることが可能になり、ひいては東南アジア市場の開拓に資する。

それでは、現状はどうか。日本企業のなかには、内外の有望なスタートアップを発掘するための専門部署を本社内に立ち上げ、東南アジアにもそのための人員を配置しているところもある。その成果が事業提携などの形で結実しているケースも散見される。しかし、そうした企業数は限定的にとどまる。日本企業による国内スタートアップとの連携の動きは始まったばかりであり、海外、ましてや東南アジアでの連携となると実施例はいまだ少ない。連携している場合でも、東南アジアに投資するVCのLPになって出資するなど、軽いコミットメントが多い。VCのLPになることは、東南アジアのスタートアップに関連する情報の取得が大きな目的であるが、多くの企業は取得した情報をもとに次の一手を進めるには至っていない。CVCを通じた投資もみられるものの、その母体はソフトバンク、サイバーエー

メント、グリー、GMOインターネットなど一部の新興企業にほぼ限られる。

デロイト トーマツ コンサルティングが日本の大企業を対象に実施した調査結果（注25）によると、「オープンイノベーションの推進方針」において4段階で評価してもらったところ、上位の2つの合計は44.4%に達したものの、「世界のイノベーションクラスター（シリコンバレー、イスラエル等）との連携」においては合計10.8%、「ベンチャー企業（本稿のスタートアップに該当）との連携」においては合計6.9%にとどまった（図表10）。4割強の大企業はオープンイノベーションの推進を掲げつつも、掛け声が先行していることが示唆される。また、オープンイノベーション協議会による、やはり大企業対象の調査結果（注26）によると、研究開発における外部との連携状況について「国内のベンチャー企業との連携が10年前と比べて活発化している」と回答した企業の割合は1.1%にすぎなかった。「海外のベンチャー企業との連携」では0.6%とさらに低くなる（図表11）。

（図表10）日本企業のオープンイノベーションの推進状況
（アンケート調査結果）



（資料）デロイト トーマツ コンサルティング「イノベーションマネジメント実態調査2016」
2016年3月7日

（注）時価総額50億円以上の上場企業が対象。4段階評価で、「1」が最も低く、「2」が標準、「4」が最も高い。

（図表11）大手企業の研究開発における外部との連携状況
（「10年前と比べて活発化している」と回答した企業の割合、
アンケート調査結果）

	(%)
自社単独での開発	58.9
グループ内企業との連携	10.3
国内の同業他社との連携（水平連携）	4.4
国内の同じバリューチェーン内の他社との連携（垂直連携）	4.0
国内の他社との連携（異業種連携）	5.0
国内の大学との連携	7.7
国内の公的研究機関との連携	3.6
国内のベンチャー企業との連携	1.1
海外の大学との連携	1.1
海外の公的研究機関との連携	0.3
海外企業との連携（ベンチャー企業を除く）	1.7
海外のベンチャー企業との連携	0.6
他企業等からの受託	1.3

（資料）オープンイノベーション協議会「オープンイノベーション白書
初版」2016年7月

(2) 整備が進む連携環境

東南アジアで企業がスタートアップとの連携を進めるための環境は徐々に整いつつある。この地でVCやエンジェル投資家の活動が活発化するなど、スタートアップを巡る人的ネットワークが水面下で次第に構築されている。そのネットワークを通じて、クチコミでスタートアップに関する情報を取得したり起業家を紹介されたりして、企業が有望なスタートアップをいち早く見つけ出すことが可能になっている。そうしたクローズドな場に加えて、企業がスタートアップと出会うオープンな場として、専用施設やイベントが各地ででてきている。

民間主導による出会いの場としては、Tech in Asia Singaporeや Echelon Asia Summitなどの大規模なスタートアップ・イベントから、小規模のネットワーキング・イベントや特定業種に絞ったピッチ・コンテスト（注27）まで、すでに数えきれないほど開催されている。それに加えて、主要国の政府も企業とスタートアップの連携支援に乗り出し、その一環として出会いの場を提供している。シンガポールには政府主導のインキュベーション施設“Plug-in@Block71 (Blk71)”があり（2011年設立）、250のスタートアップと30のインキュベーター・アクセラレーター・VCが入居し、毎月20以上のイベントが開催されている（注28）。マレーシアにも、政府が2014年に設立したスタートアップ支援のためのワンストップ・ショップ“Malaysian Global Innovation and Creativity Center (MaGIC)”があり、そのなかにあるコワーキング・スペースや、そこで開催されるイベントでスタートアップと出会うことができる。一方、タイでも政府主催の大規模なスタートアップ・イベントが2016年以降、複数回開催されている。

日本政府も東南アジアでの企業とスタートアップとの連携支援に乗り出している。それによって東南アジアでスタートアップの立ち上げが活発化し、この地域のイノベーションの促進につなげるとともに、そうして創出されるイノベーションに日本企業がアクセスできるようにするためである。2016年8月、在タイ日本大使館の主催で、日タイのスタートアップ、および日タイの大手企業との交流を促すためのピッチイベント、“Embassy Pitch”が開催され（注29）、今後、ほかの東南アジア諸国でも開催が予定されている。多くのスタートアップ・イベントは自由参加のためスタートアップが玉石混交とならざるを得ない。その点、“Embassy Pitch”に参加できるのは一定のスクリーニングを経たスタートアップに限られることから、日本企業としてもスタートアップの探索をより効率的に進めることが可能であろう。

(3) 日本人スタートアップとの連携という選択肢

東南アジアで生じているスタートアップ・ブームのなかで、日本人が立ち上げたスタートアップ（日本人スタートアップ）が登場している（注30）。海外のスタートアップとの連携に不慣れな日本企業にとっては、まずは彼らと連携するという選択肢が考えられる。

後述するウィズフルエンスの創業者兼CEOの岡本博之氏は、東南アジアで日本企業が日本人スタートアップと連携するメリットとして、「新規参入国や新しいマーケティング手法に対して水先案内人をもつことができる」と指摘したうえで、具体例として以下の点を挙げている（注31）。

- 新規参入の際に現地の事情を把握する者から日本語で助言を得ることができる。
- 新しいマーケティング手法に関する情報が少ないなか、日本人の視点で相談したり、提案を受けた

りすることができる。

- 自社商品に関する日本語の説明を、微妙なニュアンスが伝わるように現地語へ翻訳してもらえる。
- 報告やサポートが日本語でなされるため、言語の壁を感じることなく作業できる。

要すれば、日本人スタートアップであれば、トップが日本語を話し日本人の思考パターンを理解するため意思疎通がしやすく、自社商品が現地に受け入れられるための支援を受けることが期待できる。

無論、日本人が創業者といえども、スタートアップである限り玉石混交となるリスクは免れない。このため、日本人スタートアップだからという理由のみで連携するのではなく、あくまでも事業の内容や質にフォーカスすべきではあるものの、とりわけ人的資源の限られた中小企業にとっては、コミュニケーションの負荷が下がることは魅力が大きいと推測される。日本人スタートアップを通じて連携のノウハウを習得した後に、連携先の候補を現地人材によるスタートアップへ広げていくというのが一つの有効な方策であろう。

日本人スタートアップのなかには、日本企業の東南アジア進出を支援したり、進出済みの日本企業の事業を支援したりするところもあり、日本企業は顧客としてそれらのサービスを利用することができる。また、現地の企業・消費者を顧客とする日本人スタートアップであれば、それらの販売チャネルに自社商品に乗せる、あるいは乗せる商品を共同開発する、といった連携方法が考えられる。

次項では、日本企業と日本人スタートアップとの連携の可能性について、具体例に沿ってみていく。

(4) 日本人スタートアップとの連携可能性の具体例（注32）

A. VIP Plaza（EC）

インドネシアでECを利用する人の割合は9%であるが、絶対数は人口の多さを映じて2,500万人に上る（注33）。しかも、そのほとんどを若年層が占める。彼らをターゲットに、日本のファッション・ブランド・メーカーがインドネシア市場に乗り出す一つ的手段として、ファッションのフラッシュセール（注34）のサイト“VIP Plaza”への出店が考えられる。

“VIP Plaza”は、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（本社シンガポール、共同創業者はYoga Sades Sugeharto氏とDita Fabiola氏）が運営している。“VIP Plaza”に出店すると、インドネシア国内での人材やリアル店舗の配置、日本から送った商品の関税手続き、販売した商品の顧客への配送などを自社で行うことが不要になる一方で、広大な国土を持つ同国の消費者に広くアプローチすることが可能となる。

あるいは、将来のインドネシアへの本格進出を踏まえて、“VIP Plaza”を実験の場として利用することもできる。日本のブランドはインドネシアでは知名度が低いわりに高価格であり、日本から商品をそのまま持ち込んでも苦戦しかねない。そこで、“VIP Plaza”に多様な商品を投入し、販売状況の分析や他社商品との比較を通じて、インドネシア人の好みや受け入れられる価格帯を学習していけばよい。

こうした一連の取り組みは現地スタートアップとの連携でも可能であるが、キム・テソン氏と日本語でコミュニケーションをとることができるという点が、日本のブランド・メーカーにとって魅力であろう。

B. BuzzCommerce (ブランディング・販売)

化粧品・健康食品を扱うメーカーや、同分野での製造ノウハウを持つOEM（委託先ブランド生産）メーカーであれば、BuzzCommerceとの連携を通じた東南アジア進出という選択肢があり得る。BuzzCommerceは若井伸介氏が2014年に立ち上げた、美容に特化したスタートアップであり（本社シンガポール）、東南アジアおよび中国・台湾で化粧品・健康食品の企画、宣伝広告、流通から販売までをワンストップで請け負っている。ブランド力・資金力に乏しい日本の中小企業であっても、コストやリスクを最小限に抑えながら東南アジアへの進出が可能になる。しかも交渉は日本語だけで済む。

例えば、日本のある化粧品OEMメーカーがタイで自社商品を販売したいとする。しかしながら、タイにはすでに多様な内外ブランドの化粧品が販売されており、日本製品という理由だけでは売れない。ましてや現地で知名度に欠ける商品の場合、消費者に手に取ってもらうのはおろか、小売店の陳列棚に置いてもらうことすら難しい。一方、BuzzCommerceは、タイを含む5カ国で美容クチコミ・メディアを自社展開している。そこで蓄積した消費者の嗜好データやその他の情報をもとに複数の化粧品の企画案を立案し、そのストックを保持している。ストックのなかからOEMメーカーの製造ノウハウを生かすことのできる企画をマッチングさせる形でプロジェクトが動き始める。

BuzzCommerceは、消費者の嗜好データの分析から事前に販売量の予測を立て、それに基づきOEMメーカーに商品を生産してもらう。そして、現地のネット・マーケティングのノウハウと独自の流通網を掛け合わせることで、生産された商品に関するクチコミの発生を促し、その効果で好調な販売を目指す。中小のOEMメーカーに対しては、現地の事情や販売ノウハウのほか、研究開発のための資金も提供している。

C. ウィズフルエンス (インフルエンサー・マーケティング)

大企業であっても日本人スタートアップと連携するメリットはある。前述のタイにおける化粧品に限らず、東南アジアでは単に日本製や日本ブランドという理由だけでは消費者に訴求しづらくなっている。そのため、日本企業としても従来型のマス広告にのみ依存するのではなく、ソーシャル・メディアを活用し、ターゲットとする消費者層に、より直接的・効果的にアプローチすることが求められるようになってきている。そうしたニーズに対応するスタートアップの一つがウィズフルエンスである。

岡本博之氏が2016年に立ち上げたウィズフルエンス（本社東京、共同創業者は本間圭一氏）は、インフルエンサー・マーケティング（注35）のプラットフォーム“Withfluence”をタイと日本で運営している。同社のプラットフォームには、タイのみならずベトナムやインドネシアなど複数の国の2,000名以上のインフルエンサーが登録されている。同社は、それぞれの国でのマーケティング・キャンペーンに最適なインフルエンサーとのマッチング、交渉とエスクロー支払い、キャンペーンの企画、実行および管理、さらには効果測定までの全プロセスを手掛けている。

一例を挙げれば、日本企業がある特定の商品についてシンガポールでマーケティング・キャンペーンを実施したいとする。ウィズフルエンスはまず、登録済みのインフルエンサーのなかから、要望や課題に応じて最適な者を自動でマッチングする。次に、シンガポールの消費者を熟知した提携先のキャンペーンマネージャーがプラットフォーム上でキャンペーンの実施を支援する。キャンペーン終了後、ウィズ

フルエンズは成果を定量的に計測し、そのデータを管理画面から顧客に提供する。それによって、日本企業は自社商品を効果的にマーケティングするにとどまらず、顧客の反応をみて本格投入の可否を決めたり修正すべきところを把握したりする、といった「実験」も比較的容易に行うことが可能になる。

D. TalentEx（人事管理）

大企業が日本人スタートアップと連携できる別の例として、越陽二郎氏が2013年に立ち上げたTalentEx（本社シンガポール）との共同開発がある。同社はオンラインの人材採用サイトを運営しているが、2016年にSaaS型人事管理システム“HappyHR”をタイの現地企業向けにスタートさせた。タイで人事管理システムが発展途上にあり、ましてやクラウドを活用したものはほとんどないことに着目してのことである。現在は給与の計算や支払いを自動化するなどの給与関連サービスが中心であるが、将来的には従業員向け福利厚生サービスを提供していく予定である。

日本企業の間では福利厚生のアウトソーシングがすでに定着しているが、タイではいまだ一般的ではなく、そもそも福利厚生の内容自体、日本に比べると手薄である。TalentExは“HappyHR”により、前述のleapfrog effectでタイ企業による福利厚生のアウトソーシングを一挙に進めることを目指しており、その際のサービス・メニューに日本企業の商品も扱うことを検討している。例えば、住宅ローンや消費者ローン、生命保険などを、的確な人に的確なタイミングで提供するプランを用意するというスキームにおいて、日本企業の商品を扱い、その前段階としてタイ人のニーズに合致した商品を日本企業と共同で開発する。日本企業としては、そうしたスキームに乗ることで、タイで新たな販路を確保するとともに、タイ向け商品の開発力の向上が期待できる。

E. Omise（オンライン決済）

日本企業が東南アジアで自社のECサイトを立ち上げる場合、決済のスキームにはOmiseのオンライン決済サービス“Omise Payment”が選択肢としてある。Omiseは2013年に長谷川潤氏が立ち上げたスタートアップであり（本社シンガポール、共同創業者Ezra Don Harinsut氏）、①決済システムの迅速かつ円滑な導入、②PCI DSS（注36）の取得など世界的にみて高水準のセキュリティ環境、③ワンクリック・チェックアウトが可能など高い顧客利便性、④透明性の高い料金体系、などを謳っている。同社は東南アジア全域でのサービス展開を進めており、それが実現すると複数の国でECサイトを立ち上げる場合でも、決済環境はOmiseを通じてワンストップで構築することが可能となる。なお、同社は2016年に日本子会社Omise Japanを設立し、日本企業の取り込みを積極化させている。

日本企業が“Omise Payment”を利用するメリットとして、Omise JapanのBusiness Development Manager、宇野雅晴氏は以下の点を挙げている（注37）。

- 日本語で対応できる。
- 日本企業の意図を汲んだうえで現地化を柔軟に行うことができる。
- 現地の商習慣の違いを翻訳して伝えることができる。現地では当たり前のことでも日本企業にとってはそうでないことがあり、日本との違いや注意点を説明できる。

宇野氏によると、このうちとくに言語の壁が低くなる点が、顧客企業に強くアピールしているとのこ

とである。

(注25) デロイト トーマツ コンサルティング「イノベーションマネジメント実態調査2016」2016年3月7日。

(注26) オープンイノベーション協議会「オープンイノベーション白書 初版」2016年7月。

(注27) スタートアップが投資家などの前で事業内容・プランを短時間でプレゼンテーションしてアピールするとともに、その優劣を競い合うイベント。

(注28) Plug-in@Block71ウェブサイト (<http://www2.blk71.com/>)。

(注29) タイで活動するタイ人および日本人スタートアップそれぞれ4社が、タイの財閥・大手企業および日系大手企業の前でピッチを展開した。

(注30) 東南アジアの日本人スタートアップの動向については、岩崎薫里「東南アジアで活躍し始めた日本人スタートアップ」日本総合研究所『RIM』に詳しい。

(注31) 岡本博之氏からの聞き取り（2017年2月14日実施）。

(注32) この項の執筆に当たっては、各スタートアップの創業者（Omiseではそれに加えてスタッフ）への面談やメールを通じて情報を収集した。

(注33) “Southeast Asia digital, social and mobile 2017,” ASEAN UP, February 10, 2017 (<https://aseanup.com/southeast-asia-digital-social-mobile/>)。

(注34) 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35) 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。

(注36) 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できる。

(注37) 宇野雅晴氏からの聞き取り（2017年2月15日実施）。

5. 連携の成功に向けて

(1) 連携の留意点

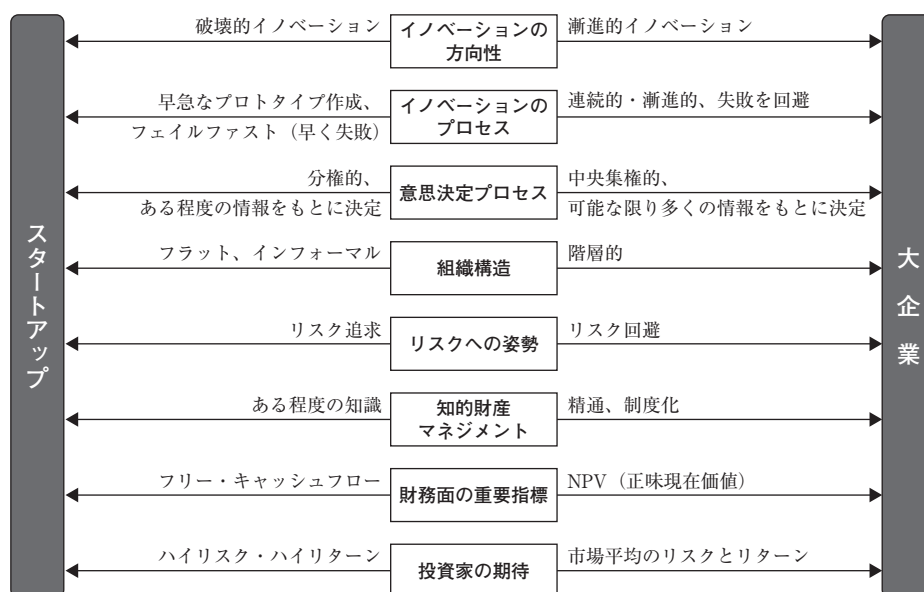
スタートアップは企業、なかでも大企業とは、組織構造、意思決定のプロセス、リスクに対する姿勢など多くの面で異なる（図表12）。このため、両者の連携には既存企業同士の連携とは異なる困難を伴う。スタートアップとの連携の歴史が日本企業よりも長い欧米企業であっても、こうした違いがネックとなって連携が不調に終わるケースが少なからず発生している。日本企業は国内のスタートアップとの連携ですら不慣れであり、ましてや海外での連携となると、欧米企業以上に苦戦することは十分予想される。

東南アジアで日本企業がスタートアップとの連携を成功させるためにはどのような点に留意する必要があるか。これについては主に以下の3点が挙げられる。

第1に、スタートアップとの連携全般にいえることではあるが、日本企業としては、連携で何を達成したいのか、その目的を明確にしたうえで、それを社内で共有する必要がある。欧米企業の間でもしばしば生じるのが、連携先のスタートアップを探索する部署は連携に熱心であっても、実務でスタートアップに接する部署は、何のための連携かが意識共有されないまま連携に不熱心、といったケースである。こうした事態を避けることが肝要であり、そのためには経営層の深い関与と、それを社内体制に落とし込むことが不可欠である。

第2に、スタートアップに対しては既存企業とは異なる対応を行うことが求められる。とくに重視すべきはスピードである。日本企業は欧米企業に比べて意思決定や社内手続きのスピードが遅いことが常々指摘されている。一方、スタートアップはあらゆる面でスピードの速さを強みにしており、逆にス

(図表12) スタートアップと大企業の比較



(資料) Accenture, "Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation," 2015をもとに日本総合研究所作成

(注1) プロトタイプとは、試作段階の製品。

(注2) フリー・キャッシュフローとは、企業本来の営業活動から得られたキャッシュフロー（営業キャッシュフロー）から、企業活動の継続に必要なキャッシュフロー（投資キャッシュフロー）を差し引いた余剰資金。

NPV（正味現在価値）は、毎年のフリー・キャッシュフローを現在価値に割り戻したものの総和。

ピードの遅さに引きずられると存続すら危うくなる。

東南アジアでの連携では、日本企業とスタートアップとの時間軸の違いは日本国内での連携以上に大きな弊害をもたらしかねない。有望なスタートアップであればあるほど、地場企業やほかの外国企業も連携の機会を模索している可能性が高いためである。日本企業がスタートアップと連携の取り決めを行う際、社内でのスタートアップのスクリーニングやリーガル・チェックに長期間を要するのであれば、スタートアップは待ちきれずに他社との連携に切り替える恐れがある。また、たとえスタートアップとの連携が決まったとしても、スタートアップのスピードに日本企業がついていけない場合には十分な成果は得られないであろう。

スピード以外でも、スタートアップに対しては独自の対応が求められる。例えば、スタートアップからの調達契約を締結するに当たり、提出を求める書類を必要最低限に抑える必要がある。人的資源が限られるスタートアップには時間をかけてたくさんの書類を用意するだけの余力が限られるためである。こうした配慮は取るに足らないと考えられがちかもしれないが、スタートアップにとっては死活問題の場合もある。日本企業はその点を理解し、スタートアップとの交渉や手続きにおいては通常とは異なる社内プロセスを用意するのが得策と判断される。

第3に、スタートアップとの関係は対等なものではない。たしかに企業規模、資金力、知名度においてスタートアップは既存企業に劣るものの、その一方でスタートアップには既存企業にはない強みを数多く持っている。互いの強みを出し合い双方が成長することを目指すべきである。とりわけ東南アジアで日本人スタートアップと連携する場合、意思疎通の容易さから企業がスタートアップをあ

たかも下請けのように位置づけ、無理な要求を突きつければ、スタートアップの成長を阻害しかねない。また、そうした姿勢ではそもそも有力なスタートアップとは連携できない。欧米企業が内外で実施しているインキュベータ／アクセラレータ・プログラムにおいて、参加するスタートアップの自由を尊重し囲い込みをしていないのも、スタートアップが活動の自由を奪われるのを嫌うことを熟知しているためである。

(2) 連携に踏み出す重要性

日本企業が東南アジアでスタートアップと連携するのは決して容易なことではないものの、それでもあえて連携に踏み出すことが重要である。スタートアップの事業内容やリスクを見極めるには目利き力が問われるが、それは座学などで身につくものではなく、試行錯誤しながら次第に体得していくよりほかない。また、有望なスタートアップを発掘するためには目利き力に加えて、スタートアップのコミュニティに入り込み人脈を構築することも極めて重要であり、それには相応の時間を要する。さらに、例えばスタートアップへのスピード対応と一口にいても、具体的にどのようにスピードを上げていくかは、さまざまな方法を試したうえで確立されていくべきものである。連携の経験を積むことでスタートアップの選別眼が養われるとともに人脈が形成され、スタートアップとの接し方も向上していき、それが連携の成果の向上につながる。そのためにはまずは第一歩を踏み出す必要がある。

今から東南アジアで連携の経験を積んでおくことは、将来を展望した際にも重要である。東南アジアのスタートアップの多くは前述の通り、先進国のビジネスモデルを取り入れたタイムマシン経営をベースにしているが、そこから独自に進化し、先進国のコピーではない新たな価値を提供するスタートアップが出現する可能性は十分考えられる。また、すでに日本でも通用するような高い技術を有するスタートアップが東南アジアに登場しており、その数はこれから次第に増えていくであろう。

その点を踏まえると、そう遠くない将来、日本企業は東南アジア内での活用にとどまらず日本に持ち帰るために、東南アジアのスタートアップが創出するイノベーションの取り込みを模索することが展望できる。その段階になってから日本企業が東南アジアのスタートアップとの連携に動き出すのではもはや遅すぎる。スタートアップに対する目利き力を高め人脈を築いた頃には、有望なスタートアップはすでに地場企業や他の外国企業と連携済みで日本企業が入り込む余地は限られる恐れが大きい。そうした事態を回避するためにも、今から動き始めることが肝要である。

その際に日本企業に求められるのは一定のリスクテイクである。日本企業全般の傾向として、十分な確信が持てるまで動かないという点がしばしば指摘されている。ほかの企業と新規に取引を始めるのにも極めて慎重であり、その企業の知名度や過去の業績、他企業との取引実績などに重きを置きがちである。そのような姿勢では、そうしたものがないスタートアップは取引対象から完全に外れてしまう。

スタートアップの事業内容のみで、連携する価値があるかどうかを判断することが重要であるが、それには一定のリスクを伴う。しかも東南アジアの場合、国内よりもスタートアップに対する情報が限られるため、その分、リスクも高くならざるを得ない。無論、見境もなしにリスクをとるのではなく、リスク許容量を割り出し、そのなかでリスクをとってはじめて、有望なスタートアップとの連携が可能となる。

以上の点を踏まえて、日本企業が東南アジアでスタートアップとの連携を推進する体制について考えると、本来であれば日本の本社ではなく東南アジアの拠点が主導権を持つことが望ましい。本社マターとした場合、現場から遠いことに加えて、社内手続きなどの面で本社のロジックが優先されて対応のスピードが遅くなり、リスクテイクも限定的にとどまる恐れがある。海外拠点に権限の委譲と予算の付与を行ったうえで、連携先の選定から決定までを任せることが理想であろう。

もっとも、日本企業の多くはこれまで重要決定事項はすべて本社が一括して実施してきただけに、海外拠点には意思決定のための体制も必要な人材も不足するのが実情である。そこで、より現実的な対応として、目先は本社に専門部署を設置してそこで推進しつつ、海外拠点への権限移譲を将来の目標に据え、そのための準備を着実に進めていくことが有効と考えられる。

(2017. 3. 1)

参考文献

- Accenture [2015]. “Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation,” October 2015.
- Bannerjee, Siddharth, Simona Bielli and Christopher Haley [2016]. “Scaling Together: Overcoming Barriers in Corporate-Startup Collaboration,” Nesta, Startup Europe Partnership, March 2016.
- Bonzom, Arnaud and Serguei Netessine [2016]. “#500 Corporations: How do the Worlds’s Biggest Companies Deal with the Startup Revolution?” 500 Startups, INSEAD, February 2016.
- Esposito, Mark and Terence Tse [2015]. “New Business Growth in the Era of Collaboration,” Stanford University, *Stanford Social Innovation Review*, June 26, 2015. (https://ssir.org/articles/entry/new_business_growth_in_the_era_of_collaboration)
- Ho, Sheji [2016] “Alibaba’s Trojan Horse for Southeast Asia,” TechCrunch, November 7, 2016. (<https://techcrunch.com/2016/11/07/alibabas-trojan-horse-for-southeast-asia/>)
- Mocker, Valerie, Simona Bielli and Christopher Haley [2015]. “Winning Together: A Guide to Successful Corporate-Startup Collaborations,” Nesta, Startup Europe Partnership, June 2015.
- Prashanthan, Shameen and George S. Yip [2016]. “Engaging with Startups in Emerging Markets,” Massachusetts Institute of Technology, *MIT Sloan Management Review*, Winter 2017, Research Feature, December 2, 2016. (<http://sloanreview.mit.edu/article/engaging-with-startups-in-emerging-markets/>)
- Get2Growth [2016]. “Ten Reasons Why Established Companies and Brands Should Work with Startups,” November 16, 2016. (<http://get2growth.com/working-with-startups/>)
- World Economic Forum [2015]. “Collaborative Innovation: Transforming Business, Driving Growth,” August 2015.