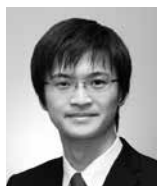


日本企業に向けたアジアイノベーション 実現のための戦略提言



中林優介



小宮昌人

CONTENTS

- I アジアにおけるスタートアップのトレンド
- II アジアにおけるスタートアップエコシステム
- III 他国企業のアジアにおけるスタートアップエコシステムへの参画方法
- IV 日本企業のアジアイノベーションにおける連携事例
- V 日本企業が採るべきアクションプラン

要約

- 1 アジアにおいて各国スタートアップが盛り上がりを見せる中で、ハードウェアに強い中国、B2Bに強いインド、政府系機関の影響力が強い東南アジアなど、各地域・国ごとに特徴が出てきている。あわせて、各地域・国において異なる特徴を持ったスタートアップエコシステム（VC、大学、政府部門の役割分担・連携）が形成されている。
- 2 一方、日本企業の海外における投資活動は限定的であるとともに、アジアでの活動は多くないのが現状である。
- 3 欧米・中国の事業者は、自社の成功体験モデルを各国に持ち込むなど、アジア地域におけるスタートアップエコシステムに重要な役割を果たしている。
- 4 日本企業に求められるのは、アジア各国のスタートアップエコシステムへの関与拡大であり、自社の置かれた現状を理解した上で、アジア各国のインキュベーション・アクセラレーションプログラムへの参画、既存ファンドへのLP出資など、適切なアクションプランを起こしていくべきである。

I アジアにおけるスタートアップのトレンド

国際通貨基金（IMF）の予測によると、2017年における世界のGDP合計に占める日本の割合は6.1%であるが、新興国を中心とした他国の成長により、東京オリンピック終了後の23年には5.3%まで低下すると見込まれている。

一方で、中国、インド、東南アジア¹のGDP合計は17年に21.6%であるが、23年には26.7%を超えて世界経済の4分の1以上を占めるまでに成長すると予測されており、この3地域の成長は世界経済にとって大きなインパクトを及ぼすことになる。この成長の源泉がイノベーションであり、これら3地域では政府部門の積極的な支援や外国資本の参入により、数多くのスタートアップが勃興している。大企業はスタートアップの成長を活力として取り込み、さらなる成長につなげている。

今後、日本が成長するためには、国内市場に閉じたイノベーションのみでは不十分であり、アジア市場を見据えたイノベーションエコシステムを構築する必要がある。このままでは日本企業はアジアのイノベーションから取り残されてしまい、成長するアジアの他国市場を、指をくわえて見ているだけの状況になってしまう恐れがある。アジア3地域でイノベーションを生み出しているスタートアップは三者三様の特徴を持っており、それぞれどのようにアプローチしていくべきかを、以降で明らかにしていく。

まず中国市場は、ハードウェアを活用したスタートアップと、シェアリングなどのソフトウェア領域でも米国に先行するようなサー

ビスが登場してきていることが特徴として挙げられる。ハードウェアを活用したイノベーションを志向する日本企業にとっての第一の選択肢は、深圳（とシリコンバレー）を拠点に活動するハードウェアアクセラレーターとの連携である。また、これまでシリコンバレーに目が向けられてきたが、今後の世界的潮流からして中国からも多くのスタートアップが登場することが予想されるが故に、北京や上海といった中国の大都市を中心としたソフトウェア分野のイノベーションにも注目する必要がある。

早くからイノベーション大国としての中国の成長に注目してきた欧米発のグローバル事業者や欧米スタートアップコミュニティは、既に中国のエコシステムに深く食い込んでおり、日本企業にとっても中国のスタートアップ総合プラットフォームとの関係作りは急務である。

欧米のBPO・ソフトウェア開発拠点として急成長を遂げてIT大国となったインドは、ITで築き上げた素地を活用してスタートアップを生み出し、イノベーション大国となることを目指している。インドは、ITによって企業経営を効率化することに強みを持つため、B2Bのスタートアップが多いことが特徴である。グローバル大手IT事業者がインドをソフトウェア開発、R&D拠点として活用していることと同様に、ITを活用した企業経営の効率化という観点では世界のトップに位置するインドから、B2B分野の世界的イノベーションが起きていくことが予測され、今後のトレンドになる可能性がある。

インドにおいては首都デリー、商業・金融の中心地ムンバイ、IT産業の中心地バンガ

表1 アジア各地域・国のスタートアップのトレンド

	中国	インド	東南アジア
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ハードウェアを活用したスタートアップに強み シェアリングなど多様なサービスが登場 	<ul style="list-style-type: none"> B2B分野でのスタートアップ事業多数 英語での事業展開可能 豊富なIT人材 	<ul style="list-style-type: none"> 各国の市場規模は中国・インドに比較するとそれほど大きくはない 全般的に親日的であり、進出日系企業の数も多い 国によって文化・言語が異なる
推奨アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ① 深圳を中心にハードウェア関連のスタートアップエコシステムに参画 ② 北京・上海を対象にシェアリングなどの最先端スタートアップとのコンタクト実施 	<ul style="list-style-type: none"> ① (展開事業が明確化している場合) 各事業・都市に強みを持つVCにコンタクト実施 ② (展開事業が明確化していない場合) 事業領域に応じて展開都市を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ① (東南アジア全体への事業展開を検討している場合) 現状スタートアップエコシステムが最も発展しているシンガポールのVC・アクセラレーターへコンタクト実施 ② (特定国への事業展開を検討している場合) 対象国VC・アクセラレーターへコンタクト実施
海外事業者の投資による先行事例	<ul style="list-style-type: none"> 欧米企業は各種スタートアップ総合プラットフォームを活用して、早期から情報収集を実施していたほか、スタートアップとの関係性を構築 	<ul style="list-style-type: none"> 豊富なIT人材を活用するために、インド国内で数千人規模のR&Dセンターを運営していたマイクロソフトやシスコ米IT系事業者はいち早くスタートアップ連携を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 中国2大Webプラットフォーム事業者（アリババ、テンセント）は積極的な出資・買収攻勢により影響力を拡大

ロールなど、各都市によって異なる特徴があり、それぞれの都市圏から異なった特徴を持ったスタートアップが生まれ、イノベーションが創出されている。欧米企業ほどにインドをIT拠点として活用してこなかった日本企業には、欧米とは異なる、日本ならではの関係作りが求められている。

日本企業にとって、政治、経済、商業、工業、いずれの面でも関係性の深い東南アジア地域においては、日本企業がこれまで築き上げてきた立場が、中国企業の台頭により今後も維持されていくかは不透明な状況である。たとえば、タイは「アジアのデトロイト」として日系自動車産業のアジア市場向け製造・開発拠点として重要視されてきたが、スタートアップが創出するイノベーションによる事

業環境が急激に変化してしまい、これまでと同じような影響力が行使できなくなる可能性もある。有望スタートアップの買収などにより影響力を増していく中国企業に対して、日本企業もそれに対抗するアプローチが必要である。

このように、いずれの地域・国でもスタートアップ投資において後発となる日本企業は、各地域・国の特徴を理解した上で、海外事業者の動きを踏まえつつ、適切なアプローチを考慮する必要がある（表1）。

II アジアにおけるスタートアップエコシステム

日本企業がアジアにおいてスタートアップ

図1 アジア各地域・国のスタートアップエコシステム

	中国	インド	東南アジア
スタートアップ	<ul style="list-style-type: none"> ハードウェアの深圳、Webサービスの北京・上海などの都市により特徴が分かれる 	<ul style="list-style-type: none"> B2B系スタートアップが多い 	<ul style="list-style-type: none"> Web系スタートアップが多い
VC	<ul style="list-style-type: none"> 中国のVCがメインプレイヤー 一部欧米VCも展開 	<ul style="list-style-type: none"> エンジェル投資家はインド国内だがVCは欧米勢がメイン 	<ul style="list-style-type: none"> シンガポールがVCの拠点 政府系VCも活躍
投資家	<ul style="list-style-type: none"> 中国事業者、欧米事業者が主流 	<ul style="list-style-type: none"> インド国内事業者、欧米事業者、中国事業者 	<ul style="list-style-type: none"> EXITの選択肢は中国2大Web事業者
大学	<ul style="list-style-type: none"> 人材輩出するほか、大手の投資家でもある 	<ul style="list-style-type: none"> 人材輩出を実施 	<ul style="list-style-type: none"> インキュベーション・アクセラレーションを実施
政府部門	<ul style="list-style-type: none"> 環境整備に注力 	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップ創出のための方向性を目標設定 	<ul style="list-style-type: none"> 政府が振興策、VC投資も含めて積極的にハンスオンで支援

連携を進めていく上では、各地域・国ごとのエコシステムの違いを理解しておくことが必要である。

たとえば、中国市場においては、地場のベンチャーキャピタル（VC）や阿里巴巴（アリババ）、騰訊（テンセント）など大手IT事業者が投資の中心であるが、欧米事業者もまた、巨大な中国市場をターゲットに、生産拠点として活用するための積極的な投資を行っている。また、大学は起業家を生み出す土壌であるとともに、積極的に自ら投資を行い、スタートアップエコシステムの発展に大きな影響力を持っている。これらの動きを強力にサポートしているのが政府であり、スタートアップを経済成長の重要な要素と見なし、大企業とスタートアップのコラボレーションを

促すコワーキングスペースの整備など、環境整備に力を入れている。

インドにおいては、国内エンジェル投資家がスタートアップの萌芽期を支え、欧米VCが育てるといった構図になっている。企業投資家としては、インド国内の大手事業者、欧米事業者に加えて、決済最大手Paytm（ペイティエム）に出資するアリババなど中国勢の影響力も強い。大学においても欧米の一流大学同様に起業が選択肢として定着し始めており、スタートアップエコシステムの形成に重要な役割を担っている。政府部門はStartup Indiaをはじめとしてこうした動きを先導しており、IT産業に続く経済成長のドライバーとしてスタートアップを積極的に支援している。

東南アジアにおいては、ほかのアジア地域よりも政府部門の積極的な支援が目立っており、特にシンガポールやマレーシアでは、投資家、インキュベーター、アクセラレーターとして政府系企業や国立大学がスタートアップの創出・成長を支えている。一方でEXITの選択肢は中国企業が主となっており、親日的な国民性と相まって、日本企業のさらなるスタートアップエコシステムへの関与が期待されている（図1）。

日本企業が実際に各地域・国のスタートアップエコシステムに関与していく場合は、このような状況の違いを踏まえる必要がある。

Ⅲ 他国企業のアジアにおける スタートアップエコシステム への参画方法

中国におけるHAX社やHighway 1社のようなハードウェアアクセラレーターの成功は、創業者がシリコンバレーにおける既存のアクセラレーターの成功モデルを持ち込み、中国の事業に合わせてプログラムを設計してきたことが大きな要因として挙げられる。また、中国においてスタートアップ連携を実施する欧米事業者も、米国やグローバルでの経験を踏まえて、中国におけるスタートアップ連携・イノベーション創出を実施している。

またインドでは、IT産業のアウトソース先としてインドを有効活用してきた欧米企業が、IT産業での成功体験の延長線上でスタートアップ連携を実現しているほか、アリババのように中国国内で成功したIT事業者は、同様に巨大市場を誇る新興国であるインド市場にも成功体験を踏まえた投資を行っている

る。

中国IT事業者は、東南アジアでも同様に自国の成功モデル展開を図っている。このように、欧米・中国事業者は自国での成功体験を持ち込み、展開先のアジア各地域・国の事情に合わせて最適化することで、スタートアップ連携を成功させてきている。日本企業もこれまでの成功要因の中で、たとえば家族経営や「おもてなし」に代表されるきめ細やかなサービスなど、アジアで展開できる要素をうまく抽出することによりスタートアップ連携を成功に導くことができると考えられる。

Ⅳ 日本企業のアジアイノベーション における連携事例

日本の大企業が自社のファンドなどを通じてスタートアップへ出資した額は2017年に過去最大の681億円に達し、5年前の27倍に拡大している^{※2}。これは、技術革新のスピードが加速化する中で、自前での技術獲得・R&Dに限界を感じている企業が増え、スタートアップとの連携を通じたオープンイノベーションを行う傾向が増えてきていることを示している。

近年、多くの日本企業がCVC（コーポレートベンチャーキャピタル）を設立しており、大企業によるスタートアップ投資が進みつつある。しかし、海外における投資活動としては限定的であるとともに、海外での活動があるファンドに関しても米国やイスラエルでの活動が多く、アジアでの活動は多くないのが現状である。

もう一つの特徴として、運用を既存のベンチャーキャピタルと共同で行う、もしくは任

せているケースも増えてきている。たとえばトヨタ自動車の未来創生ファンドの運用はスパークス・グループが担っており、三井不動産はグローバル・ブレインズと共同で設立した31 Ventures Global Innovation Fundが担っている。日本企業にとってスタートアップとの連携・投資はなじみがまだ薄く、自社内での目利きやハンドリングは難しい部分がある。しかし、既存のファンドとの連携により効率的に目利き力を活用するとともに、運用を行うことができる。

同様に、既存のファンドに対して出資を行うLP出資のアプローチも有効であると考えられる。たとえば日立製作所は、2018年3月に米シリコンバレーを中心に活動するジオデシック・キャピタルに対して投資を行っている。アジアにおいては多くの日系VCが現地に根を張って活動している。それらVCに対して出資を行い、まずは情報を得ながら、現地の目利き力を養っていくアプローチが有効ではないだろうか。

出資にかかわらないオープンイノベーションに注力する事例も出てきている。たとえばホンダは、米シリコンバレーに拠点を置くホンダR&Dイノベーションズを通じて、スタートアップとの出資にとらわれない連携を加速している。スタートアップに対して、アイデアや技術の具現化に向けてプロトタイプを生み出す費用を出したり、試験用車両やエンジニアを提供したりすることで開発を支援している。シリコンバレー・ボストン・イスラエルで展開していた手法を用いて、デトロイト・欧州・中国・日本への水平展開も行っている。

これらの日本企業の経験・手法はアジアに

おけるスタートアップエコシステムの参画においても活用できるものであり、アジア地域においても、国内外における自社の成功体験を踏まえたスタートアップ連携を進めていくべきである。

V 日本企業が採るべき アクションプラン

まず前提として、日本企業がアジアの各地域・国においてスタートアップ連携を進めていく場合には、本業とのシナジーにかかわりなく投資に対する金銭的なリターンを求める純投資ではなく、事業投資がメインになると考えられる。

事業投資において数年内の短期的リターンを目指す場合には、自社で事業を立ち上げる人的資源や資金を賄うために、スタートアップに対して出資・買収することによるイノベーションの創出が行われる。これらの短期的な事業投資では、EC（電子商取引）やFin-Tech関連、その他デジタル領域のスタートアップを対象に行われる。

一方で、5～10年以上の長期にわたる戦略的な事業投資は、スタートアップが本業とのシナジーが想定される技術開発を行っている、またはインフラを有するなどの場合に実施される（図2）。

これらの短期、中長期の目標を明確にした上でスタートアップ連携は行われるべきであるが、対象国のみならず、周辺国や他国への展開も踏まえたグローバル観点も併せて考慮されるべきである。

グローバル観点でのスタートアップ連携では、これまでは日本企業がシリコンバレー発

図2 スタートアップ連携の視点と分類

		投資回収年数	
		短期 (1~3年)	長期 (5~10年など)
本業とのシナジー	小	<p>純投資</p> <ul style="list-style-type: none"> スタートアップが対象 VCと同様のビジネス 例) EC、FinTech、デジタル系 ⇒短期収益投資案件 	<p>長期投資</p> <ul style="list-style-type: none"> パフェット型の投資スタイル PEファンドと同様のビジネス 例) 技術系企業、製薬、インフラ ⇒長期収益投資案件
	大	<p>事業投資</p> <ul style="list-style-type: none"> スタートアップが対象 相応のシナジー見込めれば買収も 例) EC、FinTech、デジタル系 ⇒短期事業投資案件 	<p>戦略的長期投資</p> <ul style="list-style-type: none"> 本業とのシナジー創出を考慮 長期的観点でリスクテイク 例) 技術系企業、製薬、インフラ ⇒戦略投資案件

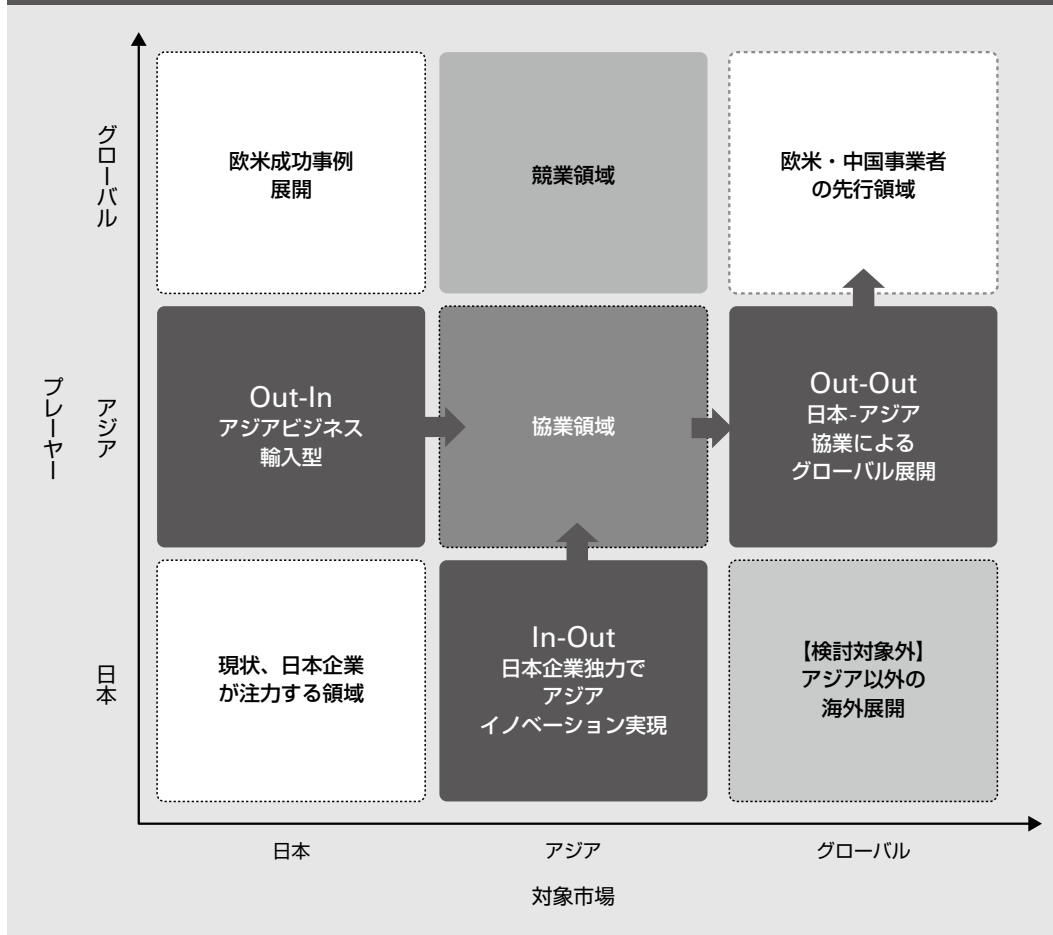
のスタートアップと日本国内で連携を進めてきたように、日本にはないモデルを輸入するOut-In型の連携モデルが一般的であった。アジア地域においても、たとえば中国におけるシェアリング自転車の急な台頭など、他国で普及したモデルの輸入・展開は協業パターンとして想定される。

反対に、日本で成功したモデルをアジアに輸出するIn-Out型モデルは、自動車産業、家電製品や近年の日本食ブームを背景にした飲食産業などで一般的なモデルである。しかし、特に消費者向けの事業を展開するB2Cモデルのスタートアップは、経済水準の豊かな日本市場に注力する傾向が強く、これまであまりアジア地域への展開は行われてこなかつ

た。In-Out型モデルで日本の成功体験をアジア地域に展開する場合は、所得に依存する単なるモノ・サービス売りに閉じずに事業を大きくする仕組みの創出や、事業モデル展開において、対象国におけるスタートアップとしての企業価値を高めることにより、投資や買収、さらなる事業開発のための資金調達を容易にするなどの明確なメリットを意識する必要がある。

これらのOut-In型やIn-Out型の事業展開により、各国の事業者と共同して事業展開を行う協業領域のスタートアップ連携を円滑に行うことができる。その際には、欧米企業などのグローバルプレーヤーがアジア地域においてスタートアップ連携を実施する産業・領域

図3 スタートアップ連携によるグローバル展開モデル



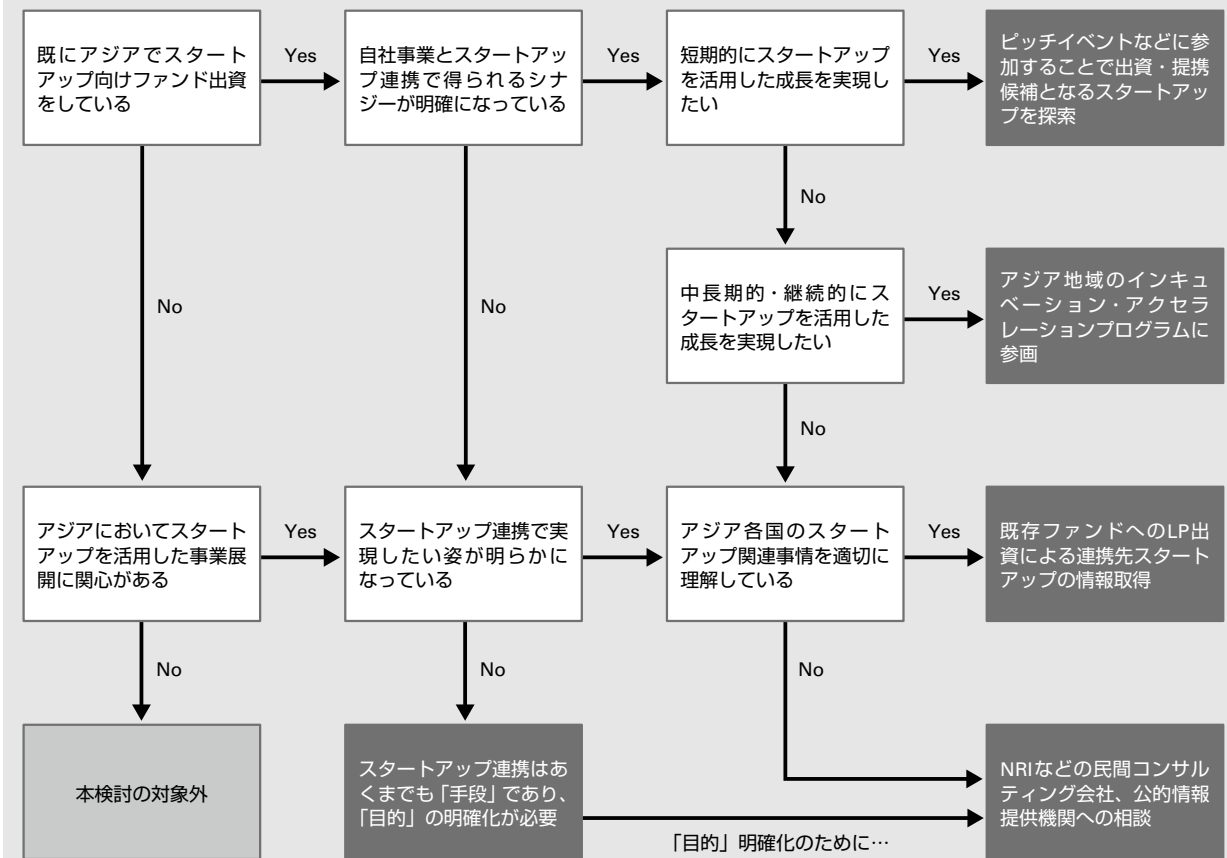
など、「競争」領域を意識した差別化を実施する必要がある。

現状では、シリコンバレーのようにグローバルに展開するエコシステムを持たない日本のスタートアップが、一足飛びに世界市場に展開することはなかなか難しいが、将来的にアジアのローカル事業者との協業を実現できた先には、共同でのグローバル展開の可能性が想定される。この領域では、欧米、特にシリコンバレー発のスタートアップによる世界展開や、中国の二大IT事業者であるアリババ、テンセントによる中国市場の成功体験を踏まえたインド、東南アジアでの展開が先行

しているが、アジアにおいて日本企業が成功体験、基盤を築き上げることで、これらの先行プレーヤーに追従するスタートアップ連携を実現することができる（図3）。

日本企業によるこれらのグローバル事業展開において、民間事業者単独で他国勢に対抗していくことは困難であり、政府機関によるサポートを含めた官民連携が有効であると考えられる。これまでにも、たとえば経済産業省は日本が実現する新たな産業社会を「Society 5.0」と定義するとともに、データ、技術、人、組織などがさまざまなモノ、コトにつながることで新たな付加価値

図4 アジアにおけるスタートアップ連携のためのアクションプランチャート



値創出と社会課題解決を実現する「コネクテッド・インダストリーズ」を新たな産業のあり方として提示し、これらのビジョン・コンセプトにより日本が世界をリードすることを目的に、イノベーション創出の支援を行っている。これらのイノベーション創出支援を、アジア諸国の企業・政府機関と連携して実施していくことは、官民連携によってスタートアップ連携を図っていく場合に有効であると考えられる。

中国、インド、東南アジアといったアジアの新興国の国々にとっても、少子高齢化、労働力不足や都市化に伴う諸問題など、将来的

に新興国が経験することになる社会的課題を、課題先進国としていち早く体験している日本の経験は有用である。このように日本が提示するビジョンをスタートアップ連携によってともに解決していくことは、アジア諸国とともに発展していく上で重要な考え方になる。

最後に、本特集のまとめとして、今後のスタートアップ連携を考える企業担当者の方々に向けて、具体的なアクションにつながるアクションプランチャートを紹介したい（図4）。本特集がアジアのスタートアップエコシステム参画に向けての一助になれば幸いである。

注

- 1 シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンを対象
- 2 日本経済新聞（2018年1月13日）の記事による

著者

中林優介（なかばやしゆうすけ）
社会システムコンサルティング部主任コンサルタント
専門はTMT（テレコム・メディア・テクノロジー）
分野を中心としたアジア・グローバル戦略、スタートアップ、官民連携支援など

小宮昌人（こみやまさひと）

グローバル製造業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門はグローバル事業戦略、M&A戦略、イノベーション創出支援、IoT・インダストリー4.0対応など