

タイ・マレーシアにおける日本人起業家研究

佐 脇 英 志

International Cross-Ownership and Mixed Oligopoly

Hideshi SAWAKI

はしがき

本論文では、タイ・マレーシアの11人の日本人起業家を対象に調査研究し、新しいビジネス潮流を明らかにし、一般化を試みている。分析ツールとして、3つのイノベーション「ドラッカーの7つの機会」「シュンペーターの5つの類型」「新興国3スタートアップイノベーション（タイムマシン、リープフロッグ、ピボット）」を使った検証に加え、現地化、問題解決プロセス、第3国展開等の課題についても論じている。若者の「起業家精神」「海外志望」「創造性」の3減退と、企業成長力の喪失は、失われた20年の一因である。これらをすべて解決しているのが海外の日本人起業家であり、彼らの研究と研究に基づく示唆は上記の日本の課題の処方箋となると考える。

第1節

1. 本研究が目指すもの

本研究は、失われた20年で自信を喪失した日本に対し、東南アジアで、試行錯誤によって活路を切り開く日本人起業家の研究をすることによって、希望を失いがちな学生、イノベティヴな経営ができない企業に対して重要な示唆を得ることを主眼としている。

2. 問題意識

大学の数百人の教室で、生徒に「将来海外で頑張りたい人はいますか？」「将来事業を起こして起業してみたい人はいますか？」と問うたところ、手を挙げる大学生は殆どいない。この現状を見て、「彼らをモチベートすることができるのは何か」ということを自身に問うた時に、本調査研究の実現を志した。

日本の起業家・希望者の推移を見ても（図1）、1987年から一貫して減少傾向である。さらに、起業家の若者（29歳以下）比率は1992年から減少傾向であり（中小企業白書2014, 184ページ）、若い世代の起業へのモチベーションが極めて低い（図2）。一方、日本の海外志望の学生の比率も一貫して減少（図3）。

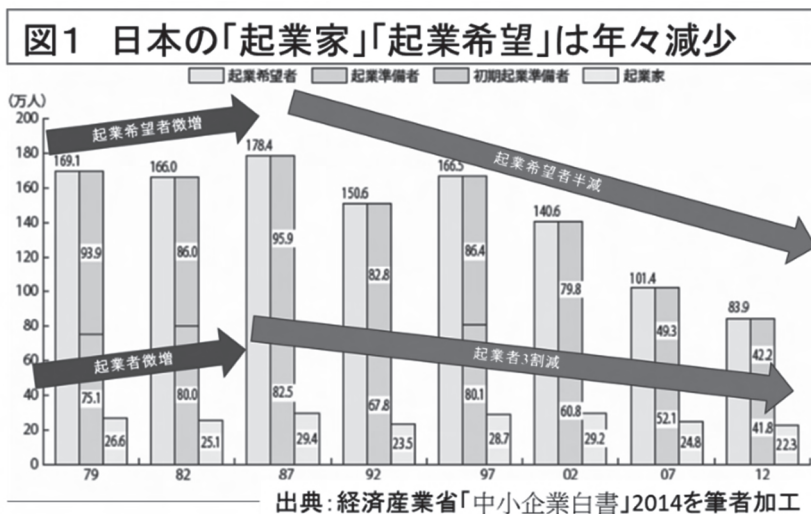
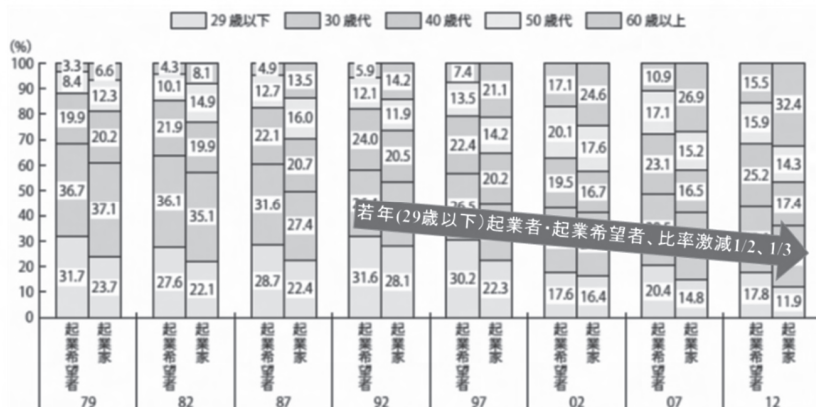
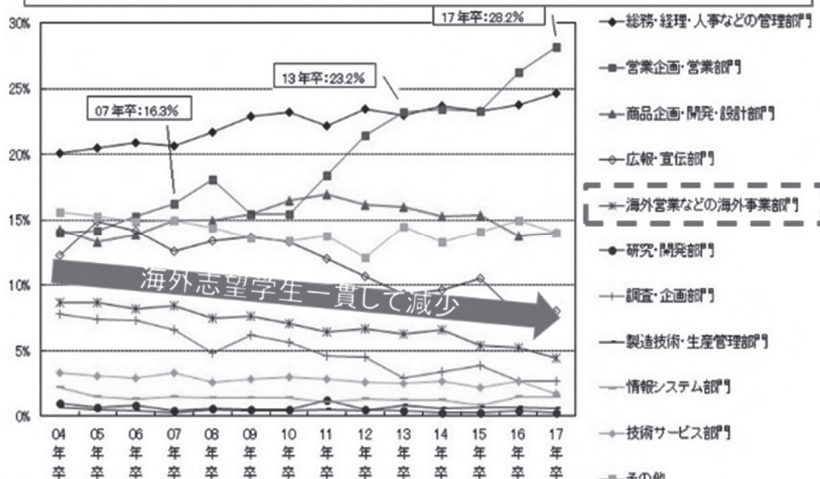


図2 起業家も起業希望者も若者(29歳以下)比率減少



出典：経済産業省「中小企業白書」2014を筆者加工

図3 海外志望の学生は年々減少



出典：2017年卒マイナビ大学生就職意識調査を筆者が加工して作成

さらに、日本人学生の創造性調査の値は8%（米国47%、英国37%、独44%）と極端に低い（アドビ社2017）。若者の「起業家精神」「海外志望」「創造性」の3減退は日本の失われた20年の元凶の一つともいえる問題点である。このように若者の

- ①起業家精神離れ（日経新聞2013, 片岡・齋藤他2015）
- ②海外離れ（日本旅行業協会2015）
- ③創造力、イノベーションの欠如（アドビ社2017）

が指摘される中、本研究は、学生を活性化し、「世界で戦える学生」を育てる上で重要な示唆を提言できる。さらに、本件は、企業に対しても全く同じ現象となっている。

- 1) 会社の閉塞感の中で新事業を起こせない経営幹部
- 2) 井の中の蛙状態で海外進出できない企業の経営者
- 3) アイデアが無く新製品を生み出せない研究者・R&D

等にも有益な示唆を提言できる。（米倉2014、15ページ）も、近年の日本人は内向き志向で、新しい時代に創造的に対応しようという姿勢に乏しいと論じている。

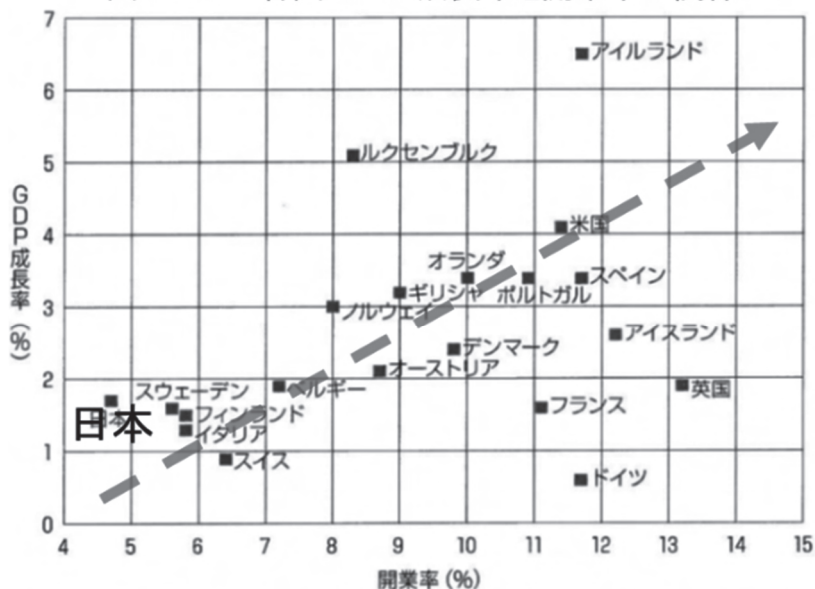
「起業家革命は米国経済を牽引する」（ハーレル2006, 36ページ）とあるが、日本の成長率と起業率（開業率）にも明らかな相関があり（玉置2016, 3ページ）（図4）、失われた20年を回復するには起業家の息吹が不可欠である。

しかるに、GEM 調査（磯部・矢作2011, 13ページ）によれば、日本の総合起業活動指数 TEA は、米国の半分以下で、世界でも極端に低い。

本筆者のパイロット研究によれば、従来研究の対象である日本の経営者や、海外駐在員に比べ、日本人起業家は、

- a) 海外という非常に厳しい経営環境下において、
- b) 日本では想定できないような様々な困難に直面し、
- c) 試行錯誤の末問題解決し、同時に

図4 OECD各国のGDP成長率と開業率の関係



注：開業率とは、対象年度において事業を開始した事業者数の全事業者数に対する比率を表す。GDP（国内総生産）の伸び率と開業率の相関が見て取れる。

出典：The European Observation for SMEs(1997)をもとに筆者が追加加工し作成

d) 東南アジア現地の経営環境を活かした様々なイノベーションを巻き起こし、

現在の地位を築いている。このような、東南アジアの日本人起業家の問題解決とイノベーションに関する包括的、体系的な研究は、学術的にも、日本企業、学生にとっても重要な示唆が得られる。

第2節 先行研究

1. 日系企業の海外現地経営に関する実証研究

日系企業の海外現地経営に関する実証研究は多い。今まで、海外経営の主体を担う海外駐在員に対し、インタビューを行ったり、質問票に記入しても

らうことによって、様々な課題を解き明かしてきた。その課題は、主に、現地社員とのコミュニケーション問題（アブドゥラ&河谷1996、西田2002、趙2002、佐脇2006、Scullion&Collings2006）、言葉（現地語、英語）の習熟度の問題（胡&古田2002、佐脇2006）、現地社員との異文化摩擦、軋轢（Holmes 1995、大西2006、佐脇2006、白木2010）、異文化適応・管理（Kobrin1988、佐脇2006）である。日本企業の海外現地経営の研究は、研究対象を日本の多国籍企業の海外駐在員としており、現地で起業する日本人起業家を研究対象としていない。

2. Self-initiated Expatriates (SIEs) の研究

企業内の転勤によらず、「自らのイニシアチブで企業のサポートを受けずに他国へ移動し、現地人と同様の労働条件で雇用されている個人」（Crowly Henry, 2007; Biemann & Andresen, 2010; Myers & Pringle, 2005; Suutari & Brewster, 2000）あるいは、自らの主体的な意思決定により海外での就業を選択する基幹職、専門職の人材が、Self-initiated Expatriates (SIEs) である。

堀内2015は中国に越境した日本人の SIE (Self-Initiated. Expatriates) に関する質的研究としてグランディットセオリーを使用し142人に及ぶビジネスパーソンに対するインタビュー調査を行った。中国和僑の研究として2009-10年上海・深圳60人、2013年北京・天津82人のインタビューが行われた。しかし、本研究は、駐在員や留学生を含む移住に焦点を置いた研究であり、経営学的見地の分析は限定的である。

古沢2015は、多国籍企業の新たな人材オプションの研究の一環として、SIE (Self-Initiated. Expatriates) の研究を行った。SIE (Self-Initiated. Expatriates) は、従来型本国人駐在員 (AEs: Assigned Expatriates) と比較し、「自らの意思で出国を選択した人々」、また移動目的に関してもキャリアアップ・収入増、異文化体験、国際結婚等拡散的としている。香港、シンガポール、タイ、中国における文研研究に加え、自らの東南アジア（ベトナム

ム、インドネシア)と英国におけるインタビュー調査を行ったが、「現地採用」として多国籍企業に勤務する従業員を対象としており、現地で起業する日本人起業家ではない。

3. ボーングローバル企業 (BGC) の研究

近年の急速なグローバリゼーションの波の中で、スタートアップ企業が設立後まもなく国際展開する事例に焦点が当てられ、ボーングローバル企業 (BGC) に関する研究がおこなわれている。当初は、BGC の特徴や成立要件の研究がなされ (Jolly et al, 1992; Oviatt and McDougall, 1994; Rennie, 1993)、その後 BGC の戦略や国際化 ((McDougall and Oviatt, 1996; Oviatt and McDougall, 1997 Francis et al, 2000; Moen and Servais, 2000; Burgel and Murray, 2000) についても研究された。さらに、発展途上国への展開を志向する BGC の研究 (Mai&Li, 2008; Ha et al., 2008) もなされた。

日本でも多くの BGC 研究の蓄積がなされてきた (藤澤2005; 高井2007, 2008; 中村2008; 嶋2006) が、その中でも日本型 BGC の研究 (神田、高井、キャロライン2017) が伝統的グローバル企業とタイ BGC との比較で行われた。日本で BGC が現れる中、テラモータース(株)とジオ・サーチ(株)のケースが研究された (中村2013) が、両社とも日本で生まれ数年で海外展開を行った。このように BGC は、日本 (本国) で生まれ海外展開した企業であり、海外で日本人が起業した事例は対象としていない。

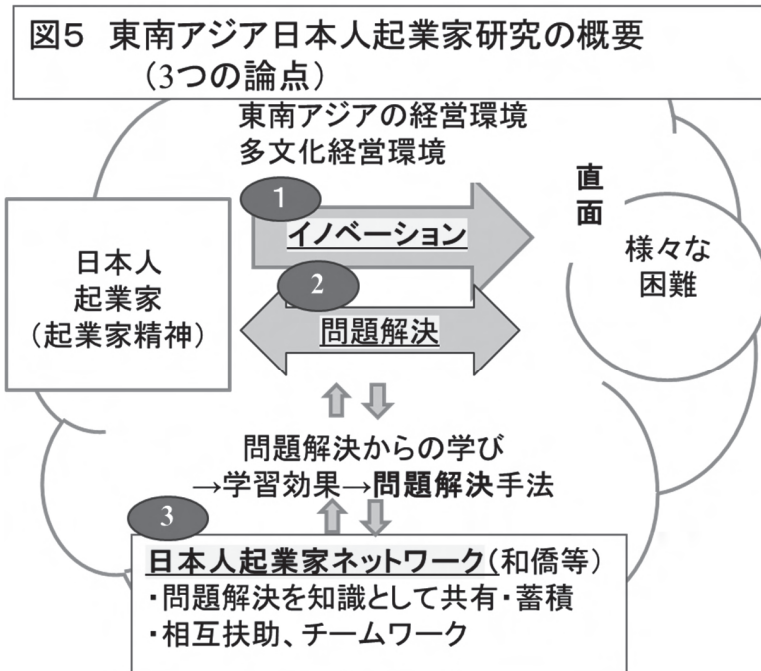
4. 東南アジアの起業家の研究

東南アジアの日本人起業家に関する研究は、最近発表されるようになった (岩崎2016、2017、大泉2017) が、大半がマクロ的な視点であり、ミクロ的、経営学的観点からの研究は限定的である。特に東南アジアの日本人起業家の体系的な実証研究はこれからの時代を切り開く重要な分野にもかかわらず十分な研究がなされていない。

第3節 研究方法（リサーチ手法と分析手法）

（1）研究のフレームワークとリサーチクエスチョン

筆者が、2016年にシンガポール、マレーシアで行ったパイロットスタディーで形成された仮説に基づき、東南アジアの日本人起業家が、1)画期的な「イノベーション」を起こして成功し、2)煩悶苦闘の「問題解決のプロセス」を経て、かつ3)日本人起業家同士の「ネットワークを使って学習・知識の共有」を行っている実態を調査研究する。東南アジアの日本人起業家の本3論点の体系的な実証研究は、未開拓の分野であり、学術的に新分野の開拓を志向する。本稿では、本「東南アジアの日本人起業家研究」の中の、イノベーションに関する研究である（図5）。



出典:筆者作成

本稿では、下記4つのリサーチクエスチョンによる調査結果をまとめている。

Q1：タイ・マレーシア日本人起業家は、シュンペーター「イノベーションの5つの類型」の観点で実際にイノベーションを行っているか？

Q2：タイ・マレーシア日本人起業家は、どのような機会「7つの機会」（ドラッカー2007）を活かして起業に繋げているか？

Q3：タイ・マレーシア日本人起業家は、最近のスタートアップに観察される3つの新タイプのイノベーション「3スタートアップイノベーション」を活かして起業につなげているか

①タイムマシン経営（Time Machine Innovation）

②ピボット戦略（Pivot Innovation）

③リープフロッグ戦略（Leap Frog Innovation）

Q4：イノベーション以外に、タイ・マレーシア日本人起業家について特筆すべき特徴はあるか？

現地化、問題解決プロセス、第3国展開等

（2）研究方法

想定回答に対する質問を含む詳細に設計された「インタビューガイド」（作成済）を使った半構造化インタビューで、質的アプローチである。また、5 Why などのインタビュー手法を使って詳細かつ深い内容の情報を得た。インタビュー時には録音をし（許可を求める）、扱い製品群、事務所風景、店舗・作業場等を写真に撮り分析に使用した。調査内容は経営の根幹に関わること（Sensitive Topics）なので、起業家との Rapport（信頼関係）構築が大前提であり、信頼構築に重点を置いた。さらにインタビューの過程では、起業家は、経営者であり相当な知見と経験をもつことが考えられるため、十分な業界、製品・サービス研究を行い、かつ共同経営者、従業員、客先、業者等への聞き込みを行った。

ケーススタディのサンプル選定とアクセス

本ケーススタディにおいて日本人起業家のサンプル選定、アクセスは、困難を極めた。筆者は、タイ駐在2回6年間（1990-96年、2014-15年）を経験したが、駐在員と起業家は、ソサエティが異なっており全く接点がなかった。また、日本人起業家は、統計、調査資料に出てこない。JETRO、商工会議所、日本在外企業協会、海外進出企業総覧（東洋経済）等は、日本本社経由のリストであり、日本に本社を持たない日本人現地企業家はリストから外れているためである。そのため海外を拠点に活躍する日本人起業家のネットワーク（以下 WAOJE）の名簿を手に入れ、ランダムに34社の起業家経営者に面談依頼状を出し、12社の承諾を得た。WAOJE で紹介されているメンバーであれば、一定の成功と世間での認知が担保された日本人起業家と言える。なお、アクセス、アポ取りも、困難を極めた。日本人起業家は、皆非常に多忙な社長であり、従来の本社経由のアポ取りとは全く勝手が違っていた。結局9社の起業家経営者の面談を行うことができた。さらに、同様の手法で、マレーシア日本人起業家のリストを手に入れ、ランダムにアポ取りを行い、2人のインタビューを実行することが出来た。

（3）イノベーションの分析手法

本調査起業家が、仮説にあるように実際にイノベーションを起こしているか否かについて、シュンペーターの「イノベーションの5つの類型」とドラッカーの「イノベーションの7つの機会」を使って、どのようなイノベーションをどのような機会に起こしているか検証する（表1、表2）。さらに、特に新興国のスタートアップ企業で観察できる3つのイノベーション（以下3スタートアップイノベーション）についても検証する。それぞれのイノベーションの分析ツールについて下記概説する。

シュンペーター（Schumpeter）は、「起業家は、イノベーション（新結合）を起こし、資本主義経済発展の原動力となる」（シュンペーター1977, 180ページ）

ジ)と論じ、新結合(イノベーション)を下記5つの類型に分類した。

表1イノベーションの5つの類型
シュンペーター1977

- ① 新しい財貨の生産
- ② 新しい生産方法の導入
- ③ 新しい販売先の開拓
- ④ 原料の新しい供給源の獲得
- ⑤ 新しい組織の実現

①新しい財貨とは、消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産である。②新しい生産方法とは、当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入である。これは決して科学的に新しい発見にもとづく必要はなく、商品の商業的取り扱いに関する新しい方法をも含んでいる。③新しい販路の開拓とは、当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の開拓である。ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。④原料の新しい供給源の獲得とは原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得である。この場合においても、この供給源が既存のものであるか、あるいは初めて作り出されねばならないかは問わない。⑤新しい組織の実現とは、独占的地位の形成あるいは打破を行う新しい組織である。1958年の経済白書が初めてイノベーションを技術革新と翻訳してしまったことから、日本人は上記2つしかイノベーションの視野に入らなかったというのは有名な話である。イノベーションとは本来5つの類型をカバーする全方位的なものである。

次に、起業家は、どのような機会「7つの機会」(ドラッカー2007、44ページ)を活かして起業に繋げているかを分析する。ドラッカーはこの7つの機会について、信頼性と確実性の高い順序で並べた。さらに、前半の4つは企業や公的機関の組織内部の問題とし、後半の3つの機会は、企業や産業の外

部で生まれた事象と説明している。

表2イノベーションの7つの機会
ドラッカー1985

- ① 予期せぬ成功・失敗
- ② ギャップの存在
- ③ ニーズの存在
- ④ 産業構造の変化
- ⑤ 人口構造の変化
- ⑥ 認識の変化
- ⑦ 新しい知識の出現

①予期せぬ成功、失敗、予期せぬ出来事（The Unexpected）は、予期せぬことであり、予期せぬ成功では、人間用医薬品が動物用に売れ、主導的地位となる事例、予期せぬ失敗では、ベビーブームの後の基本住宅が売れなかった事例等がある。

②ギャップの存在（Incongruities）は、業績ギャップ（鉄鋼の売れ行きが乱高下⇒電炉で細かい生産可能）、認識ギャップ（船の高速化を進めていた⇒コンテナ船で積載時間が短縮）、価値観ギャップ（証券会社の客が儲けるより、守ることに興味⇒貯蓄商品）、プロセスギャップの4つのギャップに分けられる。

③ニーズの存在（Needs）は、イノベーションの母である。プロセスニーズ、労働力ニーズ、知識ニーズ等の例を挙げている。

④産業構造の変化（Industry and Market Structures）では、産業と市場の構造の変化がイノベーションの機会になると論じている。

⑤人口構造の変化（Demographics）すなわち、人口動態、人口統計学データ、デモグラフィックの変化もイノベーションの機会になる。

⑥人の知覚（perception）の変化で、すなわちモノの見方、考え方の変化、認識や意味づけや雰囲気の変化も、イノベーションの機会となる。

⑦最後に、新たな知識の出現（New knowledge）、すなわち、新しいナレッ

ジがイノベーションの機会となる。これは、起業家精神のスーパースターであり、一般的にイノベーションと言われているものであるが、マネジメントが難しいと論じている。

シュンペーター、ドラッカーのイノベーションに続き、最近のスタートアップに観察される3つの新タイプのイノベーションがあり、下記紹介する。

①タイムマシン経営 (Time Machine Innovation)

②ピボット戦略 (Pivot Innovation)

③リープフロッグ戦略 (Leap Frog Innovation)

まさに「3スタートアップイノベーション」と呼べる新しいタイプのイノベーションである。

表3 3スタートアップイノベーション

筆者作成

①タイムマシーン経営:

海外の成功ビジネスを早い段階で輸入
(西村2016、ソフトバンク年次報告書2000)

②ピボット戦略:

大胆な事業の方向転換
(間下2017、Winston2016)

③リープフロッグ戦略

新技術で既存ビジネスを飛び越える
(蛭原2017、斎藤2016)

①タイムマシン経営 (Time Machine Innovation) (西村2016、井上2012、ソフトバンクアニュアルレポート2000)

海外で成功したビジネスモデルを国内にいち早く持ち込む経営手法であり、ソフトバンクの孫正義が命名したとされる。有名な事例は、サイバーエージェント藤田晋氏の「サイバークリック」である。1998年当時、藤田氏が

USA で行われている『クリック保証型広告』を見つけ日本に輸入した。見た人が1回クリックをしたら幾らという広告は今では当たり前であるが、当時は画期的な手法でありまさにタイムマシン経営と言える。

②ピボット戦略 (Pivot Innovation) (間下2017、Winston2016)

事業の「方向転換」「路線変更」で、主にスタートアップが、当初のビジネスモデルから方向転換し、市場ニーズに合わせることである。有名な例では、元々写真と現在地を共有するソーシャルチェックイン機能だった Instagram は、ピボットして写真共有をメインとするサービスへ転換し大成功した。また、当初デジカメ用のプラットフォームだった Android は、オープンソースのモバイル用 OS の開発にピボットし大成功し、現在の Android がある。なかなか新事業に踏み出せず、方向転換できない恐竜のような日本の大企業とは対照的である。

③リープフロッグ戦略 (Leap Frog Innovation) (蛭原2017、斉藤2016)

先進国が遂げてきた発展過程をテクノロジーの活用により一段飛びで抜かす現象である。特に新興国において、途中段階を飛び越え最先端の技術を取り入れて一気に進化することである。例えば、通信手段であれば、固定電話を持つことなくいきなり携帯電話を持ったり、商業であれば、デパートやショッピングモールを飛び越えて e-コマースに行ってしまう。さらには、交通手段に関しては、車を所有することなく、UBER を使うようになるといった事例である。特に業界団体、自国保護規制のため身動きできず進歩から取り残された日本と比べ、UBER を入れながら、自国のクローン (Grab, Go-Jek) を養成し技術を高める ASEAN は対象的である。

以上、「シュンペーターの5つの類型」、「ドラッカーの7つの機会」、「新スタートアップイノベーション」の3つの切り口で分類していくが、最初の「シュンペーターの5つの類型」は、ビジネスモデルを分析すれば分類でき

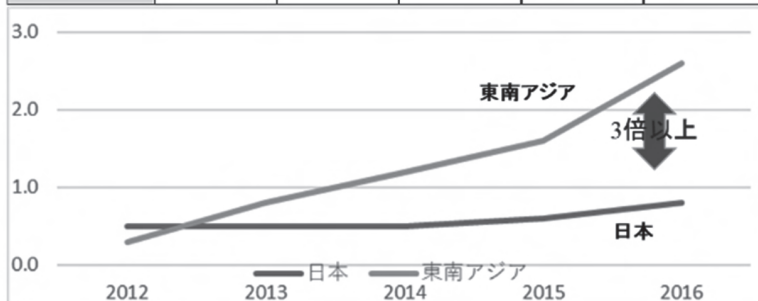
る。事実、小森（2015）はバングラディッシュの日系企業を2次データだけで分類した。

第4節 ASEANの経営環境

ケーススタディにおける理解を深めるために、日本人起業家にとってのASEAN経営環境を分析する。ASEANでは、近年、スタートアップ企業の動きが活発化している。ベンチャーキャピタル（VC）が急速にASEANに流れ込み、2012年までは日本を下回っていたASEANのVCの総額は急激に増加し、4年後の2016年には日本の3倍以上に膨張している（KPMG2017）。ASEANにおけるVCの隆盛に加え、技術・産業の血液ともいべきICT・デジタル環境についても日本はASEANの後塵を拝している。

図6 VC投資の推移 日本VS東南アジア

	2012	2013	2014	2015	2016
日本	0.5	0.5	0.5	0.6	0.8
東南アジア	0.3	0.8	1.2	1.6	2.6
インド	1.2	1.5	5.3	8.2	3.3
アメリカ	43.0	47.0	72.0	82.0	72.0
中国	3.0	3.0	12.0	25.0	31.0
グローバル	59.0	65.0	108.0	141.0	127.0



（出典）KPMG 2017を筆者加工して作成

世界銀行のデータベース（2016）によれば、携帯電話の普及率は、日本128%と比べ、タイの172%を筆頭に、シンガポール、マレーシア、インドネシアで140%代と日本を大きく上回る。さらに1日のネット利用率は、PCで日本3.09時間に対し、先のASEAN4か国平均で日本の1.47倍、これがPCでなくモバイル端末の利用時間になると日本の4倍、ソーシャルメディアの利用率は4倍強となる（Golden Web Index 2016）。このように急激に進んだ東南アジアのICTが、ASEANの起業・イノベーション環境を大きく変えている。今まで、大勢の人を雇用して行っていた伝票処理のような煩雑な業務が1つのPCで出来るようになり、起業の最大のハードルである初期費用を大幅に下げた。そしてこの一つのPCからネットを介して世界中の顧客にアクセスが可能になり、ちょっとしたプログラミングによって顧客をセグメントし、顧客の嗜好分析によって1to1のサービスが可能になる。これらの顧客に対しては、最近一気に広がった国際宅配システムによって短期間の納入が可能である。さらに、これらの事業にかかる資金は、クラウドファンディングを使うことによってアイデア次第で数億円の資金を一瞬で調達できるようになった。ICT先進国になったASEANは、まさにイノベーションと起業機会の宝庫となっている。

結果として、2018年ビジネスのしやすさランキングでは、日本34位に対して、シンガポール2位、マレーシア24位、タイ26位と日本より上のレベルとなっている。さらに、世界銀行（2017）の「起業のしやすさ」「ビジネスのしやすさ」ランキングによれば、ASEANの国の中でも、シンガポール、タイ、マレーシアは、世界上位に位置している。特に、シンガポールは、世界のトップレベルに位置し、タイ、マレーシアにしても、日本と同じか上位に位置している。このように、VCをはじめとするエコシステムの充実を背景としたASEANの起業家ブームの中で、日本人の起業家の活動も盛んになっている。

第5節 ケーススタディ

(1) Nonaka Group 野中遼氏

タイを中心に金型精密部品のネットワークを作成している。設立は2008年、営業品目は、金型部品、各種精密部品。タイに3支店、1工場、中国では6工場と提携、香港に金融会社、ベトナムでは営業拠点と多国籍企業として展開している。提携中国工場の管理体制確立により、中国から、高品質、低価格の金型精密部品の調達を可能にしたのが成功のポイントである。

野中氏は、1984年東京都出身。タイで、ジーンズのネットショップを立ち上げ、その後 DVD ショップを立ち上げた。その後、金型洗浄機のメーカー

表4 Nonaka Group

< 起業家 >

野中遼

< 会社名 >

Nonaka Group

< 事業 >

タイを中心に金型精密部品のネットワークを作成

< 設立 >

2008年

< イノベーション類型・シュンペーター >

①新サービス: タイに日本程度の、品質と納期のサービスが存在しなかった。

③新販路: ベトナム進出

< イノベーションの機会・ドラッカー >

②ギャップ: 当時金型精密部品は日本から輸入して、納期がかかり、高額だった。

< 新 3スタートアップイノベーション >

ピボット経営: ネットショップ→DVDショップ→金型

タイムマシン経営: 日本流の納期と品質

で、1年間ほど修業した後、東南アジアへの工場進出で、金型部品そのものに対する需要がますます高まってきたのを背景に本事業を立ち上げた。

チャレンジとしては、当初、支払いのサイトの設定に失敗した。1オーダーが10万パーツ（約30万円）程度で、業者に対しては発注時半額、出荷時半額支払い、製作に1ヶ月で契約し、客先には支払いを納入後3ヶ月の条件で契約してしまい、運転資金が底をついた。

イノベーションの類型は、新サービスである。タイに日本程度の、品質と納期のサービスが存在しなかった。ベトナム進出で、新販路を作った。ビジネスチャンスに関しては、納期と価格のギャップが存在していた。当時金型精密部品は日本から輸入して、納期がかかり、高額だった。新3スタートアップイノベーションに関しては、ピボット経営とタイムマシン経営である。ネットショップから、DVDショップ、金型ビジネスとピボットし、日本流の納期と品質の金型精密部品を持ち込んだのが、成功につながった。（2017年8月インタビュー実施）

（2）Newlegacy Hospitality 松田励氏

タイから「Bed and Café」を持つ、新しいコンセプトのホテルを展開。もともと1999年慶大総合政策学部卒業後、ロンドン大学インペリアル・カレッジ MBA を取り、2002年戦略コンサルのドリームインキューベーター（DI）で勤務。その後、ホテル事業を志し、2008年コーネル大学/ナンヤン工科大学ホテル経営学修士（シンガポール政府奨学生）に通った。

2015年投資家と出会うことが出来、会社を設立。2016年に1号店をバンコクに設立（日本人5人、タイ人70人体制）。ブランドに力を入れる戦略で、中級ホテルの中で1番のレビュースコア（アゴダ、エクスペディア）を有する。2017年10月クラブ（40人）、11月プーケット・パトン（35人）、12月クラブ（20人）と矢継ぎ早にオープン。家族連れや旅行者向けに、“Wow”のあるホテルを東南アジアに1000件開業を目指すという壮大な VISION を掲げる。

チャレンジとしては、2009年ホテルの大学を卒業しホテルビジネスに就職しようとしたが、リーマンショックの影響で職が無かった。オリックスのシンガポール現地法人の契約社員としてプライベートエクイティーや不動産投資の仕事で食い繋いだ。さらに、古巣のDIでシンガポール事務所立ち上げにも従事して、チャンスが来るのを待った結果、2015年に投資家に出会いホテルビジネスを起こすことが出来た。

イノベーションの類型は、新サービスである。「Bed and Café」のコンセプトで、フロアがカフェになっている。ビジネスチャンスに関しては、安いのにブランドがあるホテルのニーズがあった。ホテルは従来宿泊のみす

表5 Newlegacy Hospitality

< 起業家 >

松田 励

< 会社名 >

Newlegacy Hospitality

< 事業 >

新しいコンセプトのホテル「Bed and Café」

< 設立 >

2015年

< イノベーション類型・シュンペーター >

① 新サービス: 「Bed and Café」のコンセプト、フロアがカフェになっている

< イノベーションの機会・ドラッカー >

③ ニーズ: 安いのにブランドがある

⑥ 認識: ホテルは従来宿泊のみするところという認識ギャップ

< 新 3スタートアップイノベーション >

タイムマシーン: 同じようなコンセプトのホテルが中国で立ち上がっていた。ビジネスモデル(小規模ホテルをリノベ&賃貸モデルで運営)

るところという認識が有ったが、ロビーのコーヒーショップに近隣の人が集うスペースとなっている（認識ギャップ）。新3スタートアップイノベーションに関しては、タイムマシンである。同じようなコンセプトのホテルが中国で立ち上がっていた。このビジネスモデル（小規模ホテルをリノベーション&賃貸モデルで運営）をタイに持って来て立ち上げた事が、成功の要因となった。（2017年8月インタビュー実施）

（3）Personnel Consultant 小田原靖氏

小田原氏は、タイ最大の人材会社を一代で築く。さらにミャンマー最大の人材会社も立ち上げている。もともと、1993年に、米大学を卒業し、渡タイし、最初は就職が無く不動産会社に勤務した。同1993年独立して会社を作るが、ピボットして翌1994年に人材会社を設立した。今までに日系企業約9000社に正社員を供給し、登録者総数11万人超となり、日系最大手のパソナも抜いている。さらに2008年から2014年まで7年連続でタイ国労働省登録190社の人材紹介会社の中で登録者数最多を記録し最優秀功労賞の表彰を受けた。2012年にレンタルオフィス「OFFICE23」開始、起業家の集う場を作った。2013年2月にヤンゴンにてミャンマーで初の日系人材紹介会社として参入し、現在ミャンマー最大の人材会社となっている。

2008年のリーマンショック時は仕事が殆ど無くなり、他社は一斉に従業員を解雇した。しかし、当時ちょうど駅前の好立地の場所に2倍の価格3倍の面積の事務所を契約してしまった。競合が従業員3割減に対し、従業員2割増とした。その後急激に景気が回復し、同業者に大きな差をつけることになった。

イノベーションの類型に関しては、新サービス、新販路、新組織である。新サービスに関しては、タイに日本程度の、品質と納期の人材サービスが存在しなかったのを持ち込んだ。ミャンマーという新市場（新販路）に進出した。レンタルオフィス「OFFICE23」で場を提供（知識の共有）し、新しい

組織を作った。ビジネスチャンスに関しては、大不況時に、やむなく大幅に事業拡張し、一気に好景気になった。まさに想定外である。新3スタートアップイノベーションに関しては、不動産屋→人材会社→レンタルオフィス→ミャンマー進出とピボットを繰り返した。(2017年8月インタビュー実施)

表6 Personnel Consultant

< 起業家 >

小田原靖

< 会社名 >

Personnel Consultant

< 事業 >

タイ最大の人材会社

< 設立 >

1994年

< イノベーション類型・シュンペーター >

①新サービス: タイに日本程度の、品質と納期の人材サービスが存在しなかった。

③新販路: ミャンマー進出

⑤新しい組織: レンタルオフィス「OFFICE23」で場を提供(知識の共有)

< イノベーションの機会・ドラッカー >

①想定外: 大不況時に、大幅事業拡張、一気に好景気になった

< 新 3スタートアップイノベーション >

ピボット: 不動産屋→人材会社→レンタルオフィス
→ミャンマー進出

(4) Empag 齋藤祐介氏

ビジネスは、当初の産地直送野菜に加えて、2017年からタイ最大のお料理動画会社も展開している。齋藤氏は、1987年生まれで、東大、東大大学院

(農業専攻)を卒業した後、AT カニーに勤務し、2014年 Empag を設立した。その間、インドにて、貧しい格好の物乞いに出会って人生観が変わったとのこと。また、ベトナムの農村部で IT を使った技術教育プロジェクトに従事等の経験を積んだ。

2014年にタイで新鮮野菜直送ビジネスを起こした。農業に物流を持ち込んだ。カオヤイの農家と契約し、鉢管理技術を持ち込み、温度管理も行った。その後、2017年お料理の動画ビジネスを始め大成功し、9月には全体の売り上げの90%になるほど、大化けした。

表7 Empag

< 起業家 >

齋藤 祐介

< 会社名 >

Empag

< 事業 >

産地直送野菜→タイ最大のお料理動画会社

< 設立 >

2014年

< イノベーション類型・シュンペーター >

①新技術: 鉢ごとに管理、新物流、温度管理、

④新原料: カオヤイの農家

< イノベーションの機会・ドラッカー >

③ニーズ: 温度管理できていない

: 料理をしたいが仕方が分からない(料理する習慣がない)

⑤人口構造: タイ人習慣病、健康志向

< 新 3スタートアップイノベーション >

ピボット: 産地直送野菜→タイ最大のお料理動画会社

リープフロッグ: 家庭料理の習慣、料理学校を飛び越して、お料理動画

そんな Empag でも、タイに出る前にカンボジアでトライしたが、結局断念した。うまく従業員が働いてくれなかったとのことである。

イノベーションの類型に関しては、新技術で、鉢管理、新物流、温度管理等の技術を導入した。また、カオヤイの農家と契約し野菜を調達したが、これは新原料である。ビジネスチャンスに関しては、温度管理できていない、料理をしたいが料理の仕方が分からない（料理する習慣がない）等のニーズが存在した。さらに、人口構造の変化で、タイ人が裕福になり、生活習慣病にかかり、健康志向に目覚めたということである。

新3スタートアップイノベーションに関しては、産地直送野菜ビジネスから、タイ最大のお料理動画会社にピボットしたことと、タイでは経済的な理由から、家庭料理の習慣が無かったが、料理学校を飛び越して、お料理動画を導入したのは、まさにリープフロッグである。（2017年8月インタビュー実施）

（5）J-CROWN 森場忠和氏

タイの会計事務所と経理アウトソーシングビジネスを行っている。1982年埼玉出身、早大商学部を卒業し、2005年公認会計士となり、トーマツに入所した。その後2011年退職し、3ヶ月バックパックで海外を旅行、12か国25都市を周った。2011年4月からは、DeNA 経営企画部に入り、国内子会社、関連会社の取締役会の運営、管理会計、新規ビジネススキーム構築、M&A業務に従事した。その後、投資家に出会い2013年渡タイし、12月 J-CROWN を設立。公認会計士としての監査、会計、会社法務の基礎知識、海外往査経験及び上場会社での組織管理と M&A 知識で、展開支援業務を実施。現在、タイ人10人、日本人2名、日系客先35社の体制で運営している。チャレンジとしては、カルチャーギャップに苦勞したとのことである。ローカル社員が問題を放置したり、期限を守らない等に苦勞した。地道にローカル社員を教育し日本的な品質のサービスができるように育てた。

イノベーションの類型に関しては、新サービスで、日本的な税理士のようなアウトソーシングが、タイには無かったのを、持ち込んだ。ビジネスチャンスとしては、産業構造の変化である。1990後半からタイに中小企業（売上15億円以下）の進出が増えたが、この規模の会社は、独自に経理部を持つ力がなく、経理のアウトソースの必要が出てきた。このチャンスを活かしたのである。新3スタートアップイノベーションに関しては、タイムマシンで、日本の品質の経理代行業務をタイに持ち込んだのである。（2017年8月インタビュー実施）

表8 J-Crown

< 起業家 >

森場忠和

< 会社名 >

J-Crown

< 事業 >

タイの会計事務所と経理アウトソーシング

< 設立 >

2013年

< イノベーション類型・シュンペーター >

①新サービス: 日本的な税理士のようなアウトソーシングはなかった

< イノベーションの機会・ドラッカー >

④産業構造: 1990年後半からタイに中小企業(売上5億バーツ以下)の進出が増えた。この規模の会社は、独自に経理部を持つ力がなく、アウトソースの必要が出てきた

< 新 3スタートアップイノベーション >

タイムマシン: 日本の品質の経理代行業務をタイに持ち込んだ

(6) ASEAN-Japan Consulting 阿部俊之氏

タイの高品質でニッチ市場が調査出来るリーズナブルな調査会社である。阿部氏は、早大商学部を卒業後、日本での内定先を断って、レクサス・スクンビットに現地採用で入社し、タイの富裕層に高級車を販売した。2007年に、29歳で独立し、タイの市場調査会社&コンサルティング会社を開始した。大手に対し、ニッチ、特異市場を調査できることで差別化、さらに、タイの財閥・大手企業を深く知る事でも差別化している。加えて、タイのペット市場、エレベーター市場、2日酔い市場などニッチ市場の調査ができるのも売りで

表9 ASEAN-Japan Consulting

< 起業家 >

阿部俊之

< 会社名 >

ASEAN-Japan Consulting

< 事業 >

タイの高品質でニッチ市場が調査出来るリーズナブルな調査会社

< 設立 >

2007年

< イノベーション類型・シュンペーター >

①新サービス: タイには、ニッチ市場にしっかりとした調査レポートを出せる会社が無い、または大変高額な調査料金を取っている。

< イノベーションの機会・ドラッカー >

③ニーズ: 中小企業の進出が増え、進出可否検討の調査の必要が出てきた。

③ニーズ: メガバンク以外にも地銀・信金も進出し、情報収集のニーズが増えた。

< 新 3スタートアップイノベーション >

タイムマシン: 日本の品質の調査レポートをタイに持ち込んだ。

ある。

チャレンジとしては、2007年独立時は、本を5冊出版したが、出版だけの事業では厳しかった。継続して、顧客の要求に対してしっかり調査するうちに、信用が出来、銀行、JETRO 等が顧客を紹介してくれるようになった。

イノベーションの類型は、新サービスで、タイには、ニッチ市場についてしっかりとした調査レポートを出せる会社が無かった。または高額な調査料金を取っていた。ビジネスチャンスとしては、中小企業の進出が増え、進出可否検討の調査の必要が出てきた。またメガバンク以外にも地銀・信金も進出し、情報収集のニーズが増えた。新3スタートアップイノベーションに関しては、タイムマシンで、日本の品質の調査レポートをタイに持ち込んだのである。(2017年8月インタビュー実施)

(7) DAISEROX 高橋昌也氏

バンコクで保冷材の生産販売を行っている。もともとは、日本のプラスチック容器メーカーから、保冷材ビジネスを立ち上げバンコクに移転した。保冷材生産工場をバンコクで立ち上げパンチクール、ペットマットといった保冷材製品を立ち上げた後、現在は保冷材から、クールバイク便にピボットしている。

チャレンジとしては、市場競争に巻き込まれ、日本の工場を閉鎖、決死の覚悟でバンコクへ移転し、2007年タイに会社を作った。

イノベーションの類型は、もともとタイには保冷材は普及しておらず、パンチクール、クールバイク便は、新技術である。ビジネスチャンスに関しては、想定外である。インターンとのブレンストーミングのアイデアからの思い付きで、現在クールバイク便にチャレンジしている。新3スタートアップイノベーションに関しては、保冷材ビジネスから、クールバイク便へのピボットである。(2017年8月インタビュー実施)

表10 DAISEROX

< 起業家 >

高橋昌也

< 会社名 >

DAISEROX(THAILAND) CO.,LTD.

< 事業 >

バンコクで保冷材を生産販売

< 設立 >

2008年

< イノベーション類型・シュンペーター >

- ① 新サービス、クールバイク便
- ② 新技術、パンチクール

< イノベーションの機会・ドラッカー >

- ① 想定外: インターンとのブレンストーミングのアイデアからの思い付き

< 新 3スタートアップイノベーション >

タイムマシン経営: 日本の簡易保冷材をタイに持ち込む

(8) Manufacture Overhaul Rapid and Optimal 茂呂哲也氏

「何でも直すメンテ屋」というコンセプトでバンコクにてビジネスを立ち上げた。茂呂氏自身は、もともと海外とは縁もゆかりもなく、海外進出を嫌っていたが、ベトナムの日本語学校に行ったことで自分の天職を見つけた。

もともと、色々な工場に出入りし、様々な種類の機械を治せる技術を持っていたが、日本の山梨県では、しがらみが多く、なかなか色々な会社に営業をかけることはできなかった。海外では、それを乗り越えて、大きな仕事ができて、ブレイクスルーとなった。しかし、ベトナムでは何度も失敗し、大きな損失もあったとのこと。

イノベーションの類型に関しては、新技術であり、タイには、工場関係で

何でも対応してメンテナンスをしてくれるところがなかったのを新技術として持ち込んだ。ビジネスチャンスとしては、ニーズで、客先は機械が壊れると修理できず困っていたので、重宝されて口コミでどんどんお客が広がった。新3スタートアップイノベーションに関しては、工場関係で何でも対応してメンテナンスをしてくれるサービスを持ち込んだタイムマシン経営である。
(2017年8月インタビュー実施)

表11 Manufacture Overhaul Rapid and Optimal

<起業家>

茂呂哲也

<会社名>

Manufacture Overhaul Rapid and Optimal Co.,Ltd.

<事業>

「何でも直すメンテ屋」

<設立>

2008年

<イノベーション類型・シュンペーター>

②新技術: タイには、工場関係で何でも対応してメンテナンスをしてくれるところがなかった。

<イノベーションの機会・ドラッカー>

③ニーズ: 客先は、機械が壊れると修理できず困っていた。したがって口コミでどんどんお客が広がった。

<新 3スタートアップイノベーション>

タイムマシン経営: 日本流の様々な課題に対応するメンテナンス会社をタイに持ち込んだ

(9) At Ease 上野圭司氏

タイで洋食レストランとタイ古式マッサージと整体マッサージを展開し、最近ハノイにも進出している。早稲田大学商学部を卒業後、外食産業に就職

し、独立の機会を伺っていた。日本より海外の方が大きなビジネスが出来るということから、2007年にバンコクで飲食店を立ち上げるべく訪タイした。2008年、洋食レストラン「マイポーチ」を創業し、カラオケボックス、スイーツショップを展開。並行して、2009年よりタイ古式マッサージ「アットイーズ」をスタートした。2015年からは、アットイーズの運営に集中をし、マイポーチは後方支援にまわった。さらに、2016年、新たに整体マッサージ「シエスタ」を立ち上げ、現在マッサージを柱として健康奉仕の事業を展開中。さらに、現在ベトナム、ハノイに進出している。

イノベーションの類型に関しては、新サービスで、タイには、安価な古式マッサージと高額 SPA はあったがその間のサービスはなかった。この際

表12 At Ease

< 起業家 >

上野圭司

< 会社名 >

At Ease

< 事業 >

タイで洋食レストランとタイ古式マッサージと整体
マッサージを行い最近ハノイにも進出

< 設立 >

2008年

< イノベーション類型・シュンペーター >

①新サービス:タイには、古式マッサージとSPAは
あったがその間にあるサービスはなかった。

③新販路:ベトナム進出

< イノベーションの機会・ドラッカー >

②ニーズ: 清潔で安心できる手頃価格のマッ
サージが無かった。

< 新 3スタートアップイノベーション >

ピボット経営: 洋食屋→マッサージ→ベトナム進出

間の市場に進出した。ビジネスチャンスに関しては、ニーズで、清潔で安心できる手頃価格のマッサージが無かった。新3スタートアップイノベーションに関しては、ピボットで、洋食屋から古式マッサージに展開し、現在はタイの雑貨を扱っている。さらにベトナム進出も行っている。(2017年8月インタビュー実施)

(10) M Town (Malaysia) 横山友治

1988年生、鹿児島出身、東京学芸大学を卒業後就職するが、USAのフリーペーパービジネスの日本人と出会い、同じビジネスモデルを持ち込み、アジアで展開を計画実行した。元来、人から指示されるのが嫌いで起業を志望していた。M townは、2年でマレーシア最大級のフリーペーパーに成長した。週刊1万2千部（日本人駐在員23000人）を発行する。読者ターゲットのフリーペーパーが多い中、広告主の反響に特化フォーカスすることを明確化。商品・サービス+ α を行い、広告主に満足してもらう。

広告主への営業に関しては、最初はなかなか取れず苦労した。特に創刊前は実態もなく、なかなか相手にしてもらえなかったとのこと。売れ始め、部数が伸びると広告も集まった。創刊時は、創刊日を決めて広告主も取れたが、出版ライセンスが認可されず、困った。役所に乗り込み、直談判で掛け合ったとのこと。

イノベーションの類型に関しては、新しいコンセプトのフリーペーパーであるから新サービス。また、シュンペーターの新顧客である。理由は、従来顧客である読者でなく、お金を払ってくれる顧客である広告主に対するサービスを徹底した。さらに、取材は殆どせずに外注、表紙は高い素材を使うというのはまさに新原料である。

ビジネスチャンスに関しては、認識ギャップが存在していた。読者はお金を払わない。お金を払う広告主にサービスするのが筋である。フリーペーパーを置く場所で徹底差別化し、プロセスニーズにもこたえた。新3スター

トアップイノベーションに関しては、タイムマシン経営、USA 発のコンセプトを持ってきた。(2018年2月インタビュー実施)

表13 Manufacture Overhaul Rapid and Optimal

<起業家>

横山 友治

<会社名>

表12 Manufacture Overhaul Rapid and Optimal.

<事業>

生活情報誌、週刊M Townの発行

<設立>

2015年

<イノベーション類型・シュンペーター>

①新製品/新サービス: 新しいコンセプトのフリーペーパー、③新顧客: 従来顧客である読者でなく、広告主に対するサービスを徹底、④新原料: 取材は殆どせずに外注、表紙は高い素材を使う

<イノベーションの機会・ドラッカー>

②認識ギャップ: 読者はお金を払わない。広告主にサービスする、③プロセスニーズ: フリーペーパーを置く場所で徹底差別化

<新3スタートアップイノベーション>

タイムマシン経営: USA発のコンセプトを持ってきた

(11) Aroma Tropics (マレーシア) 樫野直広

1960年生、1984年北海道大学農学部花卉造園学講座を卒業し、高野ランドスケープに勤務。1986年のジョイントベンチャーでマレーシア駐在し、1990年独立した。

マレーシアの唯一の日系、造園設計、landscape 設計コンサルタントで、庭の本質を追求した作品を生み出す。モニュメントを置くようなヨーロッパ

の真似ではない、その土地がどうあるべきかを考え、環境的に良い在来種を使う。日本造園のこの手法が評価され、マレーシアで一番権威のあるプトラジャヤ植物園の設計をし、2015年日本造園学会賞を受賞した。

しかし、設立当初は、仕事が取れなかった。営業に行った経験が無かったからである。設立当初1990年から1994年までが特に苦しく、人が減り、3人から1人になった。その後、動きが軽くなって、2つ大口受注があり、呼び

表14 Aroma Tropics Sdn. Bhd.

< 起業家 >

櫻野直広

< 会社名 >

Aroma Tropics Sdn. Bhd.

< 事業 >

造園設計、landscape設計コンサルタント(マレーシアで最も権威のあるプトラジャヤ植物園の設計)

< 設立 >

1990年

< イノベーション類型・シュンペーター >

①新製品/新サービス: 日本庭園の本質、自然を表現し、作品との接点を探る

④新原料: 自然の素材を使う

< イノベーションの機会・ドラッカー >

②業績ギャップ: 人数を抑えて、軽いクリエイティブな仕事を受注

③知識ニース: マレーシアでは、日本的な自然の素材を使った庭園が必要とされた

④産業構造: 省庁構造でランドスケープ造園が建設と同等になった(マハティール)

< 新3スタートアップイノベーション >

タイムマシン経営: 自然回帰の日本的な庭園技術を持ってきた

戻す。アジア通貨危機時も酷かった。なぜならば、造園業は、生活上絶対必要な業種ではないからである。

イノベーションの類型は、新製品/新サービス、日本庭園の本質、自然を表現し、作品との接点を探っている。さらに、新原料として、自然の素材を使っている。ビジネスチャンスとしては、業績ギャップで、業績が厳しい時に人数を抑えて、軽いクリエイティブな仕事を受注。さらに、知識ニーズがあった。マレーシアでは、日本的な自然の素材を使った庭園が必要とされた。また、産業構造として、当時のマハティール首相が、省庁構造でランドスケープ造園を重用し、建設と同等になった

新3スタートアップイノベーションに関しては、タイムマシン経営で、自然回帰の日本的な庭園技術を持ってきた（2018年2月インタビュー実施）

第6節 結論

1. 3つのイノベーションによる分析

ASEANの急成長、グローバル化、ICT化、ビジネスのスピード化の中で、経営環境はダイナミックな変化を遂げている。日本とは違った東南アジアの厳しい経営環境の中で、タイ・マレーシア日本人起業家の出現・成長が観察できた。さらに、現代の海外駐在員とは比べ物にならないチャレンジに遭遇し、それらを解決し、現地ビジネス環境を活かしてイノベーションを巻き起こしている様子も観察できた。

日本人起業家たちは、煩悶苦闘のプロセスの中で、創意工夫を積み重ね、シュンペーター新結合を生み出している。シュンペーターの5つのタイプのイノベーションで観察できた。また、現地のビジネス環境の変化に機敏に対応しビジネスチャンスを見つけ、イノベーションを起こしている。ドラッカーの7つの機会を観察できる。

表15 イノベーション類型・シュンペーター

Name	社名	新製品 新サービス	新技術	新客先	新原料	新組織
野中遼	NonakaGroup	○		○		
松田励	Newlegacy	○		○		
小田原靖	Personnel	○		○		○
齋藤祐介	Empag	○			○	
森場忠和	J-Crown	○				
阿部俊之	ASEAN-Japan	○				
高橋雅也	Daiserox		○			
茂呂哲也	MORO		○			
上野圭司	At Ease	○		○		
横山 友治	Mega Global	○		○	○	
樫野直広	Aroma Tropics	○			○	

出典:筆者分析

表16 イノベーションの機会・ドラッカー

Name	社名	想定外	ギャップ	ニーズ	産業構造	人口構造	認識	新知識
野中遼	NonakaGroup		○					
松田励	Newlegacy			○			○	
小田原靖	Personnel	○						
齋藤祐介	Empag			○		○		
森場忠和	J-Crown				○			
阿部俊之	ASEAN-Japan			○				
高橋雅也	Daiserox	○						
茂呂哲也	MORO			○				
上野圭司	At Ease		○					
横山 友治	Mega Global		○	○				
樫野直広	Aroma Tropics		○	○	○			

出典:筆者分析

ここで、新知識 (New knowledge) は観察できていないが、ドラッカーの言う「起業家精神のスーパースター」であり、マネジメントが難しいが今後増えていくと考える。さらに、ドラッカー、シュンペーターに続く第3のスタートアップイノベーション (タイムマシン、ピボット、リープフロッグ) も日本人起業家達が巻き起こしていることが観察できた。

表17 新 3スタートアップイノベーション

Name	社名	タイムマシン	ピボット	リープフロッグ
野中遼	NonakaGroup	○	○	
松田励	Newlegacy	○		
小田原靖	Personnel		○	
齋藤祐介	Empag		○	○
森場忠和	J-Crown	○		
阿部俊之	ASEAN-Japan	○		
高橋雅也	Daiserox	○		
茂呂哲也	MORO	○		
上野圭司	At Ease		○	
横山 友治	Mega Global	○		
樫野直広	Aroma Tropics	○		

出典: 筆者分析

タイムマシンイノベーションに関しては、Newlegacy Hospitality 社の松田氏は、「Bed and Café」という新しいコンセプトのホテルを2016年にバンコク、2017年にクラブ、プーケットにオープンし東南アジアに1000件の開業を目指すという Vision を掲げ頑張っている。中級ホテルのポジションだが、その中で最高のレビュースコア (アゴダ、エクスペディア) を維持している。実はホテルのベースにあるビジネスモデル (小規模ホテルをリノベーション&賃貸モデルで運営) は中国に既にあり、輸入したとのことである。ASEAN Japan Consulting の阿部氏は、タイに日系中小企業の進出が増

え、進出可否検討の調査（Feasibility Study）の必要が出てきたというビジネスチャンスを見逃さなかった。ニッチ市場を手掛ける日本の品質の調査レポートをタイに持ち込むという正にタイムマシン経営である。

ピボットイノベーションに関しては、タイ国最大の人材紹介会社 Personnel Consultant 社の小田原氏は、立ち上げ当初は不動産会社であったが、タイの今後の人材ニーズを見通し、人材会社に大きく舵を切った。最近では、起業家支援のためにレンタルオフィスを経営し、また近隣のミャンマー開放を踏まえて現地に人材会社を立ち上げている。このようにアジアの起業家は、経営環境の変化に機敏に反応し、ピボット（事業転換）を行っている。

リープフロッグイノベーションに関しては、Empag 社を設立した齋藤氏は、当初タイで新鮮野菜直送ビジネスに着手し業績を上げてきたが、2017年にお料理動画制作ビジネスに乗り出し、売り上げを倍増させた。お料理動画制作ビジネスはピボットであるが、ビジネス自体はリープフロッグと言える。元々、経済的理由もあり自宅に台所を持たない習慣のタイ国の家庭で、お料理教室等を飛び越して、お料理動画にリープフロッグしているのである。

タイムマシン、ピボットは、多く観察できたが、リープフロッグイノベーションに関しては、1社だけに留まった。理由は、リープフロッグの「新技術で既存技術を飛び越える」という点から技術開発的要素が強く、まだ小さい日本人起業家にとっては、知識、技術開発、ネットワーク、資金等のハードルが高い可能性がある。

しかし、Empag 社のお料理動画制作のように、日本のお料理動画をタイムマシンイノベーションで持ってくるなど、イノベーションを組み合わせる方法がある。また比較的費用のかからない IT 技術（動画制作）で技術開発、資金のハードルを解決し、さらに Empag 社では営業・マーケティングでローカルをフル活用することによって地域ネットワークのハードルを解決した。このように、創意工夫を行うことによって、さまざまにイノベーションを起こしていけるのである。

以上、タイに飛び出していった日本人起業家たちのイノベーションは、隆盛を極めている。翻って、日本のイノベーションランキングは、これまで世界4位～5位で推移していたが、2016-2017年版では8位に後退。さらに、イノベーション能力自体になると世界21位まで落ち込んでいる（世界経済フォーラム WEF・国際競争力レポート）。ASEANに飛び出していった日本人が巻き起こす「3スタートアップイノベーション」は、画期的ではないかもしれないが、パラダイムを変えるイノベーションである。沈滞する日本企業が復権するためのロールモデルにしたい。

2. イノベーション以外のファイナディング

イノベーション以外のファイナディングとして、徹底した現地化、煩悶苦闘のプロセス、第3国への海外展開について検証する。

(1) 徹底した現地化

多くの日系海外進出企業が、声高らかに現地化を唱えているが、日本人起業家の現地化のレベルは、日系企業の現地化をはるかに上回る。理由は、起業家の場合、日系企業に比べヒト、モノ、カネのリソース面で徹底的に劣り、現地化は必須だからである。従来の海外駐在員の素養（運転手付、高級コンドミニアム、日本食レストラン、お手伝い、日本人会）とは、一線を画している。海外日本人起業家は、現地人が住む長屋住宅に住み、現地語を覚え、現地人と同じようにオートバイやバスを駆使して営業活動を行う。それでこそ、ローカルが抱える課題を理解するために現地に飛び込めるのである。現地人材の活用に関しても同様である。クールバイク便事業の高橋氏は、15年前に現地に来て、現地の家族と知り合い、お母さんは経理、子供は営業、お父さんはデリバリーという風に家族丸抱えて現地化している。自身の現地化とローカル人材のフル活用によって、真の徹底した現地化が可能なのである。

(2) 煩悶苦闘のプロセス

海外日本人起業家の場合は、金銭的に裕福かつ、社会的に保障された日系企業駐在員と立場も苦労も大きく異なる。会社の中のローテーションでたまたま海外駐在になった人間と、退路を断って海外に飛び出していった日本人起業家とは意思の強さが徹底的に異なる。

Nonaka Group の野中氏は、立ち上げ当初サイトの設定に失敗し運転資金が底をついた。この時、1ヵ月20,000円の生活、1日に一食を1年続けた。やっと軌道に乗るも、創業メンバー4人の内2人が1年半後に退社し顧客を奪って独立した。この時、客も売上もすべてを失った。そんなところから歯を食いしばって、10年でNonaka Group を築いた。Personnel の小田原氏もリーマンショックの大不況を前に6倍の事務所に投資してしまい、大勢の従業員を抱えて、夜も眠れないくらい悩み、必死に頑張った。Newlegacy Hospitality 社の松田氏も「新しいタイプのホテルを作る」という大志を持って、コーネル大学に行ったのに、卒業した年はリーマンショックの影響で職が無く、5年間契約社員として頑張った。Empag 社の斎藤氏も当初立ち上げたカンボジアで従業員との協業に失敗し会社をたたみ、決死の覚悟でタイで再起した。一つのミスが、自分の破滅につながる起業家は、仕事に対する真剣さも駐在員とは全く違ったものになる。

(3) 第3国への海外展開

タイの日本人起業家の中には、一国にとどまらず複数の東南アジア諸国で事業を行う、または進出を志向している日本人起業家が現れている。Nonaka Group のタイ：3支店、1工場、中国：6工場と提携、香港：金融会社、ベトナム：営業拠点は顕著な例である。Personnel Consultant 社もミャンマーに進出した。At Ease 社も既にハノイに展開している。Newlegacy Hospitality 社の松田氏も ASEAN 全域に1000のホテルチェーンを作るという Vision を掲げている。ASEAN-Japan Consulting の阿部氏は、最初から

社名に ASEAN を戴き、ASEAN 全域を視野に入れて調査事業を進めている。このように、熱い志を掲げて海を渡ってきた日本人起業家の活動はタイ一国にとどまらない。

2015年末に ASEAN 経済共同体 (AEC) が発足し今後ますます海外進出が盛んになっていくことが予想されるが、国境を越えた展開はまだまだ難しいのが実情である。このような、日本人起業家の国境を越えたチャレンジは続く。

3. 日本人起業家の事例からの示唆

本研究から、日本人起業家は、海外の非常に厳しい経営環境下において、日本では想定できないような様々な困難に直面しながら、試行錯誤の末、問題解決し、同時に東南アジア現地の経営環境を活かした様々なイノベーションを巻き起こし、現在の地位を築いていることが分かった。

このことは、最初に第1節2の問題意識で論じた下記3項目を、全て解決している。

- ①海外離れ (日本旅行業協会2015)
- ②起業家精神離れ (日経新聞2013, 片岡・齋藤他2015))
- ③創造力、イノベーションの欠如 (アドビ社2017)

すなわち、

- ①海外に渡り (海外)、
- ②海外の非常に厳しい経営環境下でビジネスを起こし (起業家精神)
- ③現地の環境を活かしたイノベーションを起こすことによってこれを可能にしている (創造力・イノベーション)

という具合に若者の3欠如をすべて解決しているのである。そして、この3つの解決を可能にしているのが、海外の厳しい経営環境の中で生み出した最後の項目のイノベーションなのである。本研究では、このイノベーションを ASEAN 日本人起業家がどのように生み出しているのかを3つの切り口

(分析手法)で分析した。

日本人起業家のイノベーションは、シュンペーターの5つの類型とドラッカーの7つの機会を使うことにより、明確にすることが出来た。さらに、3スタートアップイノベーションの新しい概念により、日本とは違った新興国ならではのイノベーションを観察することが出来た。

また、この3項目は、学生だけでなく、ビジネスマン、企業経営者にもそのまま当てはまる。具体的には、

- ①井の中の蛙状態で海外進出できない企業の経営者（海外）
- ②会社の閉塞感の中で新事業を起こせない経営幹部（起業家精神）
- ③アイデアが無く新製品を生み出せない研究者・R&D（創造力、イノベーション）

に対しても重要な示唆が得られる。

このように、海を渡り、見知らぬ地でイノベーションを起こして起業する東南アジアの日本人起業家の事例から、学生にとっても ビジネスマンにとっても重要な示唆が得られた。ASEAN 日本人起業家から学ぶ点は多く、本研究は、学生を活性化し、「世界で戦える学生」を育てる上で重要な示唆を提言できるのである。

さらに、多国籍企業から海外派遣されてきた海外経営の主体ともいべき海外駐在員、特に

- ①現地社員とのコミュニケーション問題
- ②言葉（現地語、英語）の習熟度の問題
- ③現地社員との異文化摩擦、軋轢の問題
- ④異文化適応・管理の問題

等の課題を抱える駐在員に対して重要な示唆を与えられる。

海外日本人起業家は、現代日本で実力を発揮できない学生、ビジネスマン、経営者、海外駐在員にとってのロールモデルとなる。今後、本研究を通じ沈滞日本のロールモデルともいべき ASEAN 日本人起業家の実態を明らか

にしていく。

第7節 今後の研究

1. ASEAN のほかの国の研究

今回の研究は、タイ・マレーシアの事例にとどまったが、日本人起業家はタイだけでなく、シンガポール、インドネシア、フィリピンに広がって、活躍を始めている。さらに、比較的后進地域であるメコン流域 VCRM に関しても、インフラ未整備などの企業経営のマイナス面という環境を活かして、社会課題解決という観点から日本人起業家が奮闘努力している状況を研究していく。

2. WAOJE（世界と起業家ネットワーク）

今まで一匹狼で現地化していた世界中の日本人起業家たちが WAOJE（世界日本人起業家協会, World Association of Overseas Japanese Entrepreneurs）の下に、今纏まろうとしている。WAOJE とは、旧和僑会である。2004年に香港にて和僑会が発足し、その後2010年全体を束ねる和僑総会が発足、さらに2016年和僑総会を一般社団法人化し、2017年には一般社団法人 WAOJE に名称変更した。筆者は、2017年5月マレーシアクアラルンプールで WAOJE ASEAN 大会、10月タイバンコクの WAOJE Venture Forum 世界大会に参加したが、各日本人起業家が、クアラルンプールに200人、バンコクに600人と集まり急速にネットワーク化しつつある。この海外日本人起業家が集結しネットワーク化していく状況も調査研究していく。

参考文献

アドビ社（2017年）「アドビ、日本の Z 世代に関する意識調査結果」

<<https://www.adobe.com/jp/news-room/news/201706/20170629-japan-gen-z.html>>2018年8月8日アクセス

- シュンペーター J. A., 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論』上・下巻, 岩波書店
- ドラッカー P.F., 上田惇生訳 (2005) 「新訳イノベーションと起業家精神」ダイヤモンド社
- 井上浩二 (2012) 「海外進出企業に学ぶこれからの戦い方」ITMedia エグゼクティブ
- 間下直晃 (2017) 「試行錯誤の「ピボット経営」で見出した事業を粘り強く育成」ダイヤモンドHBR
- 岩崎薫里 (2016) 「東南アジアで活躍し始めた日本人スタートアップ」環太平洋ビジネス情報 RIM Vol.16 No.63
- 岩崎薫里 (2017) 「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」JRI レビュー Vol.8, No.47
- 玉置浩伸 (2016) 「アントレプレナーシップとイノベーション」玉置浩伸、松重和美、三枝省三、竹本拓治『アントレプレナーシップ教科書』中央経済社
- 高井透 (2007) 『グローバル事業の創造』千倉書房
- 高井透 (2008) 「ボーン・グローバル・カンパニー研究の変遷と課題」『国際ビジネス研究の新潮流』中央経済社
- 佐脇英志 (2017a) 「アジア日本人起業家とネットワーク化の新潮流：WAOJE (旧和僑会) クアラルンプール大会とバンコク大会に参加して」世界経済評論 IMPACT
- 佐脇英志 (2017b) 「アジア大地のイノベーター 3 傑：ASEAN 日本人起業家研究：Asian 3 Land-Innovators：Study on Japanese entrepreneurs in ASEAN」亜細亜大学アジア研究所所報第169号
- 佐脇英志 (2018a) 「ASEAN 日本人起業家と新イノベーション：起業家たちが巻き起こす「3 スタートアップイノベーション」」世界経済評論 IMPACT 4 月

- 佐脇英志 (2018b) 「アリババ, テンセントの国際展開はリープフロッグイノベーション」. 世界経済評論 IMPACT 9月
- 佐脇英志 (2018c) 「3 スタートアップイノベーション: ASEAN 日本人起業家が織りなす新イノベーション」世界経済評論 World Economic Review 11月12月
- 三菱&UFJリサーチコンサルティング2013日本の起業環境及び潜在的起業家に関する調査
- 小森正彦 (2017) バングラディッシュの日系産業集積とイノベーション創出に関する一考察、経営論集、亜細亜大学経営学部
- 神田良、高井透、キャロラインベントン2017「日本型ボーングローバル企業の特徴—伝統型日本企業及びタイ企業の比較を通して」『経済研究』明治学院大学経済学部
- 西村克己 (2016) 「[タイムマシン経営]で事業の可能性を最大化する」日経 Biz アカデミー
- 斉藤基 (2016) 「アジア新興国における最新 IT の活用—日本企業の経営課題と解決のためのアプローチ」IT Solutions Frontier
- 大泉啓一郎 (2017) 「デジタル時代の東南アジアビジネスの新潮流—海外におけるイノベーションの活性化の観点から—」JRI レビュー 2017 Vol.8, No.47
- 中小企業庁 (2014), 「中小企業白書」
- 中村久人2008「ボーン・グローバル・カンパニー (BGC) の研究—その概念と新しい国際化プロセスの検討—」『経営論集第72号2008年11月』東洋大学
- 中村久人2013日本のボーングローバル企業の事例研究—テラモーターズとジオ・サーチを中心に—Case Studies of Japanese Born Global Companies: Centering on Terra Motors and Geo Search
- 嶋正 (2006) 「ボーングローバル企業概念と戦略」『商學論究』(22) 日本

大学商学研究所, pp.13-26

藤澤武史 (2005) 「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性 The Strategic Characteristics of Born Global Ventures」『商學論究』53(2), 45-63, 関西学院大学

米倉誠一郎 (2017) 「イノベーターたちの日本史」東洋経済新報

米倉誠一郎 (1990) 「企業家および企業家能力—研究動向と今後の方針—」『社会科学研究』東京大学社会科学研究所

蛭原 健 (2017) 「リープフロッグ—Leapfrog—とは何か」ベンチャーエンタープライズセンター

Harrel, Wilson (1994) *For Entrepreneurs Only*, Charlene Harrel, Cumming
[板庇明訳, (2006) 『起業家の本質』英治出版

Jolly, V. K., Alahuhta, M., & Jeannet, J. P. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1(2), 71-82.

KPMG Enterprise (2017) “Venture Pulse Report & Tech in Asia”
<<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/01/venture-pulse-report-q4-17.pdf>> 2018年8月8日アクセス

Kawatani, and Abdullah, (1996), “Communication for Malaysian and Japanese Managers”. ISIS, Kuala Lumpur, Malaysia

Mai Thi Thanh Thai, and Li Choy Chong, (2008) “Born-Global: The Case of Four Vietnamese SMEs” *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 6, No. 2, pp. 72-100

McDougall Patricia Phillips and Oviatt Benjamin M., (1996) “New venture internationalization, strategic change, and Journal of Business Venturing, 1996, vol. 11, issue 1, 23-40.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1997), “Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures” *Management*

International Review, 37(2), pp.85-99

Oviatt, Benjamin M and McDougall, Patricia Phillips (1994) "Toward a Theory of International New ventures" *Journal of International Business Studies* (1994) 25, 45-64. P57-P59

Rennie, M. W. (1993) Global Competitiveness Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

Sawaki, Hideshi (2006) "Japanese Management Styles (JMS) in the Globalizing Environment"

Winston (2016) *The Big Pivot*, Harvard Business Review Press.