

ポストコロナにおけるアジアの日本人起業家とイノベーション

佐 脇 英 志
高 石 光 一

本稿は、アジア研究所の研究プロジェクトである『アジア地域におけるベンチャー企業の成長性と将来性——ポストコロナ禍のアジア経済ダイナミズム』の研究テーマに基づき、アジアの日本人起業家の調査を行ったものである。

2019年12月、中華人民共和国武漢市において、新型コロナウイルス関連肺炎の発生が報告され、その後、僅か100nmの新型コロナウイルスが世界を震撼させ、社会や企業に激震が走った。世界、日本を問わず、多くの企業が減収減益に追い込まれた。特に、キャッシュフロー等、経営資源が比較的薄い、ベンチャー企業の多くは、経営危機に追い込まれた。さらに、海外の日本人起業家たちの置かれた状況は、もっと悲惨であった。日本は非常事態宣言であったが、海外諸国の場合、大半がロックダウンで、強制的に外出を禁止し違反者は逮捕するものであった。これにより経済の動きは完全に止まった。加えて、海外の日本人起業家は、本国の支援金も貰えず、主要販売先を日本人や外国人に依存するケースが多く、さらに厳しい状況にさらされていた。

このようにぎりぎりまで追い詰められた逆境の中で、イノベーションを起こし、コロナ禍に果敢に立ち向かったアジアの日本人起業家たちに対し調査を行った。

タイバンコクで4店舗、ベトナムハノイで1店舗のマッサージ店を営むアットイズ社の上野社長によれば、同社は2020年3月から休業命令で全店閉店となった。これにより、売上が殆どゼロとなり、約100名の従業員が完全に働けなくなった。最悪の危機の中、スタッフが、可愛い布マスクを試作し、これを売りましょうと提案。即決断し、マスクの製造販売縫製スタッフが8人(うち5人は縫製経験のあるセラピスト)に加え、約30人(セラピスト、受付スタッフ、掃除婦、ドライバー等)で、にわか工場を作り、流れ作業で、布折り、糸切、検品、包装を行った。従業員総出で皆の食い扶持を稼いでいた。1日千枚の布マスクを製造し、オンラインと店頭、

さらに日本にて販売を行った。本件の波及効果で、ハーブ商品や健康に関わる商品を拡充させ、オンライン販売、日本での販売を行った。さらに、YouTubeチャンネルもスタートした。

19年間タイで日本向け留学事業と2か所の日本語学校を営むJeducation社の長谷川卓生社長によれば、同社では、コロナに対するタイ政府の対応により、2020年3月24日に日本語学校が停止になり、4月に日本渡航予定の百数十人の留学生が渡航不能になった。コロナの混乱もあり受講者は徐々に減少し、3月末の時点での学生数は300人程までに落ち込んだ。そこで、3月末スタートの2学期から教室をすべてZoomに切り替え、SNSなどで広告した結果、現在400人~500人(期間過去最高)まで増えたとのこと。加えて、Zoomオンラインを活かして、子供向けコース、週末スピードアップコース、多国籍化コース(世界中が対象)、漢字クラス、日本語検定対策コースなどを増やした。

タイの観光地ラヨンでダイビングショップと宿泊施設を経営する幸長加奈子氏も、コロナ禍に直面し、海外からの客がゼロになった。そこで、ターゲットを国内へと切り変えて、格安のパッケージを販売し、子供向けおもちゃの充実、ペット連れ可、BBQコンロ貸し出しを開始した。ダイバーの宿という従来のイメージから家族連れに合う内容へ転換することにより、現在では毎週満室の状況である。さらに、パタヤのダイビングショップを買収し、船合計5隻体制へと業容を拡大した。

マレーシアを中心にアジアでイベント、人材紹介、メディアを展開するUNLOCK DESIGN社の山口聖三社長も、コロナ禍に突然見舞われた。マレーシアでは、3月に全面的な移動制限を導入。イベント事業としては、自粛制限で開催不可の状況となり、政府系も企業も大学も基本的にリアルイベントが延期か中止となった。同社では、従来のイベント事業をバーチャル・オンラインに変更し、データドリブンでデジタルトランスフォーメーションを支援する事業に

シフトした。より多くの参加者、スポンサー企業、コンテンツの量を取り込むことができ、更に出展企業様向けに、より詳細な「データ」を収集・分析・活用することができる。問い合わせや協賛企業は一気に増え、次のインドのイベントにはGoogle、アリババ、Intel、IBM、アクセンチュアが参画した。

カンボジア+5か国でビジネスを学ぶインターンシップをはじめとする、大学生向け海外インターンプログラムを運営する森山たつを氏は、世界的に航空機の運航が減ったことを受け、3月に全プログラムの中止を決定。GWプログラムもすべてキャンセルになった。逆風の中、オンラインのメリットを生かし「ポストコロナのオンライン就活大学」を立ち上げ、就活に関する情報を毎日発信した。協力大学にてトライアルを行い、状況をリアルタイム発信し、参加者を集めた。コロナ後には、対面でのインターンを復活し、リアルとオンラインで、さらに業容を拡大している。

フィリピンセブ島と東京で、留学学校とコールセンターを運営している早川諒氏は、コロナ禍でセブ島の全学校の休校を命じられ、学校運営が突然停止となり、売上がゼロとなった。コールセンターも、いくつかの部署がクライアント指示により稼働停止となった。これにより、既存事業で被害の少なかったコールセンター事業に全員で集中し、日本で休校中の中学校や高校を回り、オンライン英会話事業を拡大させた。さらに、オンラインでヨガの資格がとれる資格取得講座の新事業を開始した。これらの施策により、コールセンターの売上は瞬間的に下がり、留学学校の売上もゼロとなったが、オンライン英会話の売上がコロナ以前の200%アップとなり、コロナ以前と比べても最高売上を達成した。

山浦康寛氏はミャンマーヤンゴンでFINAL sec社を設立し、シェアハウス事業、外国人向け英語・ミャンマー語家庭教師、ミャンマー語検定事業等を行っていたが、コロナ禍に直面し、大きな打撃を受けた。家庭教師事業に関しては、半分以上の日本人が日本に帰国し、残っている日本人に対しても対面で授業することが難しくなり、授業自体を一時的にストップした。主力の家庭教師事業は、売り上げは激減し立ち行かなくなった。ちょうどそのころ1対1の現地の人向けのオンライン学習を開始した。ロックダウンで家にいることが多くなったことで、生徒数、売り上げが増えた。2020年8月時

点では、講師数、生徒数が数十倍に膨れ上がり、既存事業の打撃をカバーしている。オンライン授業を始めるにあたり、(1)1対1の授業(生徒とのインタラクションを重視)、(2)オンライン専用コンテンツ(オンラインで受ける前提で開発)、(3)教師にオンライン向けの授業方法を徹底的にトレーニング、などの取り組みが功を奏した。粗利は低いものの、授業の質が向上し、生徒の顧客満足度も高く、今では、売り上げ自体は現地の人向けのオンライン授業が事業の柱になったという。

以上、本稿では、タイ(3件)、マレーシア、カンボジア、フィリピン、ミャンマーのケースを取り上げた。これらを整理するとコロナ禍打開のために取ったイノベーションの3つのポイントが見えてくる。第1のポイントが、オンライン化である。マレーシア、フィリピン、ミャンマーのケースでは、オンラインを切り口にイノベーションを起している。第2のポイントが、現地化である。タイの観光地ラヨーンのケースはまさにこの現地化のケースで、外国人客からローカルに切り替えている。ミャンマーのケースも、外国人相手からローカル相手の英語教育にシフトしている。そして第3のポイントは、第1と第2を含む、ピボット(事業転換)である。経営環境の変化に対し、新事業を模索し転換していることである。タイの最初の例である上野氏のマッサージ事業から、マスク製造、ハーブ製造販売は、まさにこのピボット(事業転換)によって、活路を見出している。さらに、第1は、オンラインという新形態、第2は、ローカルという新顧客へのピボット(事業転換)であると言える。

海外のコロナ禍の厳しい経営環境下、日本人起業家の多くが、断腸の思いでビジネスを中断し日本に帰っている。その中で、コロナ禍による劇的な環境変化に立ち向かい、試行錯誤して活路を見出している日本人起業家達がいる。経営環境は常に変わり、ビジネスには、必ず突破口がある。成功の分岐点はそれを見出しチャレンジするか否かである。

「事業の定義は陳腐化する」(ピーター・ドラッカー)。コロナ禍において、機能しなくなった事業にしがみつ়くことはリスクであり、ピボット戦略で、新たな価値提供を見出すことが求められるのである。

(さわき ひでし・都留文科大学教授)

(たかいし こういち・亜細亜大学教授)