

令和4年度

内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業

国内スタートアップのアジア等 海外展開の加速化に向けた課題調査

最終報告書

令和5年3月

経済産業省

EY 新日本有限責任監査法人

目次

要 約	6
1. 序文	7
1.1. 事業背景・目的	7
1.2. 調査スコープ	7
1.2.1. 調査対象国	7
1.2.2. 調査対象機関	7
1.2.3. 調査対象業種	8
1.3. 調査アプローチ	10
1.3.1. 調査アプローチ全体像	10
1.3.2. 机上調査の実施方法	10
1.3.3. アンケート調査の実施方法	11
1.3.4. ヒアリング調査の実施方法	15
1.3.5. ペルソナ分析の実施方法	16
1.3.6. 施策調査の実施方法	17
1.3.7. 起業家育成プログラムの実施方法	17
2. アジア新興国展開の実態	18
2.1. アジア新興国に展開する日系スタートアップ企業の属性	18
2.1.1. 「業種×展開地域」に基づく日系スタートアップ企業の分布	18
2.1.2. 「事業タイプ×創業国」に基づく日系スタートアップ企業の分布	18
2.2. アジア新興国に展開する日系スタートアップ企業の実態	19
2.2.1. アジア新興国展開の目的	19
2.2.2. アジア新興国展開のメリット	20
2.2.3. アジア新興国展開の成功要因	23
2.2.4. アジア新興国展開の課題	29
2.2.5. アジア新興国展開における重要要素	37
2.2.6. アジア新興国展開に求められる支援策	41
3. アジア新興国展開における課題の整理と促進に向けた政策提言	43
3.1. アジア新興国展開の課題	43
3.1.1. 課題1：市場ニーズ・規模の把握	43
3.1.2. 課題2：事業計画の構築	44
3.1.3. 課題3：柔軟な利用が可能な小口資金の調達機会	45
3.1.4. 課題4：海外展開をマネジメントする人材の確保	45
3.1.5. 課題5：規制や事業インフラの把握・対応	46

3.1.6.	課題6：現地人材の確保・管理.....	46
3.1.7.	課題7：信頼できる専門機関の判別.....	47
3.1.8.	課題8：事業展開・拡大に向けたマッチング.....	48
3.1.9.	課題9：事業拡大向け大口資金.....	49
3.2.	アジア新興展開の促進に向けた支援策.....	49
3.2.1.	支援策1：海外展開情報のワンストップ相談窓口の設立・強化.....	50
3.2.2.	支援策2：アジア新興国展開に特化したアクセラレーションプログラムの企画.....	51
3.2.3.	支援策3：認定企業を対象にした小口補助金・投資へのアクセス強化.....	52
3.2.4.	支援策4：海外展開マネジメント人材の「マッチング機会」と「質」の強化.....	52
3.2.5.	支援策5：現地の規制・投資環境の「現地専門家紹介」と「対応支援」.....	53
3.2.6.	支援策6：日系スタートアップのニーズに合致した現地人材採用イベントの企画.....	54
3.2.7.	支援策7：ADX企業が情報交換できる「場」の整備.....	55
3.2.8.	支援策8：現地パートナー企業とのマッチングイベントの強化.....	56
3.2.9.	支援策9：認定企業に対する民間投資の促進支援.....	56
3.3.	アジア新興国展開の促進に向けた支援プログラム.....	57
3.3.1.	ADXネットワーク形成支援事業.....	57
3.3.2.	ADX人材育成・確保支援事業.....	58
3.3.3.	ADX資金調達支援事業.....	59
4.	アジア展開にむけたASEANアントレプレナーとの共創・展開支援を通じた起業家育成プログラム	
	61	
4.1.	開催概要.....	61
4.1.1.	開催目的.....	61
4.1.2.	募集方法.....	61
4.1.3.	プログラム概要.....	62
4.2.	開催実績.....	63
4.2.1.	参加実績.....	63
4.2.2.	事後アンケート.....	63
4.2.3.	教訓.....	67

図目次

図 1	調査アプローチ全体像	10
図 2	属性別クロス集計の全体像	12
図 3	アジア新興国展開状況（展開済み・検討中・検討中止）	13
図 4	業種（社会課題解決型・利益追求型）	13
図 5	展開パターン（事業開発型・横展開型）	14
図 6	進出先（Tier1・Tier2・Tier3）	15
図 7	調査対象企業と主なヒアリング事項	16
図 8	「業種×展開地域」に基づく日系スタートアップ企業の分布	18
図 9	「事業タイプ×創業国」に基づく日系スタートアップ企業の分布	19
図 10	アジア新興国への展開目的	20
図 11	アジア新興国への展開メリット	21
図 12	アジア新興国展開の成功要因	24
図 13	アジア新興国展開済み企業の中心人物への評価	26
図 14	アジア新興国で成功するためのペルソナ	27
図 15	アジア新興国展開の課題	30
図 16	アジア新興国展開のヒトに関する課題	31
図 17	アジア新興国展開のモノに関する課題	33
図 18	資金調達先	35
図 19	資金調達先活用のメリット	36
図 20	アジア新興国展開のカネに関する課題	37
図 21	アジア新興国展開における重要要素	38
図 22	協業先との連携における課題	39
図 23	アジア新興国展開に求められる支援策	42
図 24	アジア新興国展開の課題	43
図 25	プログラム内容の基本要素 5 項目の満足度（5 段階評価）	64

表目次

表 1	Tier 別のアジア新興国	7
表 2	調査対象機関.....	8
表 3	スタートアップ企業の業種区分（既存の業種区分と本調査の業種区分）	8
表 4	スタートアップ企業の業種区分（社会課題解決型と利益追求型）	9
表 5	スタートアップ企業の事業タイプ	10
表 6	アンケート調査対象企業ロングリストの出典.....	11
表 7	アンケート対象とした企業の条件.....	11
表 8	アンケートの設問項目	12
表 9	スタートアップ企業の成長段階	14
表 10	アジア新興国への展開目的.....	14
表 11	ペルソナ分析対象者の条件.....	16
表 12	クロス集計（展開目的×進出国）	20
表 13	クロス集計（展開メリット×展開状況）	21
表 14	クロス集計（展開メリット×展開パターン）	22
表 15	クロス集計（展開メリット×業種）	22
表 16	クロス集計（展開メリット×進出国）	22
表 17	クロス集計（成功要因×進出国）	26
表 18	クロス集計（課題×展開状況）	30
表 19	クロス集計（ヒトに関する課題×進出国）	31
表 20	クロス集計（モノに関する課題×展開状況）	34
表 21	クロス集計（モノに関する課題×業種）	34
表 22	クロス集計（資金調達先×展開パターン）	35
表 23	クロス集計（資金調達先×業種）	36
表 24	クロス集計（重要要素×展開状況）	40
表 25	クロス集計（重要要素×展開パターン）	40
表 26	クロス集計（重要要素×業種）	41
表 27	クロス集計（重要要素×進出国）	41
表 28	クロス集計（支援策×進出国）	42
表 29	開催概要	61
表 30	日系スタートアップ企業向け公募内容.....	61
表 31	アジア新興国スタートアップ企業向け公募内容	62
表 32	プログラム	62
表 33	アンケート設計	63

要 約

アジア新興国における DX・テックビジネスの成長を契機と捉え、日本政府はこれまで、現地企業と日系スタートアップ企業との共創による新事業創造を支援してきたが、実態として共創事例が十分多いとはいえないのが現状である。本調査では、日系スタートアップ企業のアジア新興国展開を促進することを目的に、これら企業がアジア新興国展開に際して直面している課題を把握し、課題の解消に向けて、政府に求められる支援内容を明らかにすべく机上調査、アンケート調査、ヒアリング調査、ペルソナ分析、施策調査、起業家育成プログラムの試行的な実施の6つのアプローチを通じて調査を行った。

まず机上調査の結果としては、業種の全体傾向としては、社会課題解決型の業種のスタートアップ企業に比べて、利益追求型の業種のスタートアップ企業が多い傾向にあること、創業国を見ると、国内創業のスタートアップ企業が多い一方、海外で創業してアジア新興国で事業を行っているスタートアップ企業も一定数いることが確認された。更に、そうした日系スタートアップ企業へのアンケートとヒアリングの結果、日系スタートアップ企業がアジア新興国に展開する際、展開フェーズ別・経営資源別（ヒト、モノ・情報、カネ）の9つの課題に直面していることが導出された。事業構想フェーズにおける課題として、現地の市場ニーズや規模を十分に把握できていないことに加え、競争力のある事業計画を構築できていないことが確認された。更には、柔軟な利用が可能な小口資金の調達機会が不足していることが確認された。事業実証・PoC フェーズにおいては海外展開マネジメント人材を十分に確保できていないこと、現地の事業環境（規制、インフラ等）の把握が難しく、これら事業環境に適切に対応できていないことが課題として確認された。事業展開・拡大フェーズにおいては現地人材を十分に確保できていないうえ、これら人材を適切に管理できていないことが確認された。更には信頼できる現地の専門機関（税務・法務・会計等）を判別できていないことに加え、事業展開・拡大に向けたマッチングや共創が十分実現されていないこと、事業拡大に向けた大口資金が不足していることが課題として確認された。

アジア新興国展開時に直面する上述の課題を解消するために、「ADX ネットワーク形成支援事業」「ADX 人材育成・確保支援事業」「ADX 資金調達支援事業」の3つの事業が展開されていくことが望ましく、その事業実行に向けて必要な取り組みを整理した。具体的には、「ADX ネットワーク形成支援事業」では、アジア新興国展開の知見や関連するステークホルダーを集約させた「知のプラットフォーム」の構築、「ADX 人材育成・確保支援事業」では、アジア新興国展開をリードできる人材の育成と、現地マネジメント人材・バックオフィス人材の確保支援、「ADX 資金調達支援事業」では、優良なスタートアップに対する認定制度を活用し、優良企業に対する民間・公的資金の流れを加速化させる取り組みが必要となることが本件調査業務を通じて整理された。更には ADX 人材育成に関して、本件業務内で試行的に実施した起業家育成プログラムの結果として、アジア新興国のスタートアップ企業や VC との共創を通じた学びは多い一方、海外側の共創相手のコミットメントを促すためのインセンティブ設計が重要となることと、2つ目に、プログラムを設計の際には、プログラムの目的を明確化し、目的に応じた「対象者」を適切にスクリーニングしたうえで、「プログラム終了後の対象者のあるべき姿（ゴール）」を定めることが重要となることが教訓として導出された。そこで、こうした ADX 人材育成に向けては、ペルソナ分析の結果として整理された、アジア新興国で成功するために必要なマインドセット・スキルセット・人脈に関する重要要素をこうした人材育成プログラムの設計に活用してより効果的な ADX 人材の育成施策の構築が望まれる。

1. 序文

1.1. 事業背景・目的

近年、アジア新興国における DX・テック系スタートアップ企業は急速な成長を遂げており、先進国大企業の時価総額をも凌駕する、アジア発のユニコーン企業が誕生している。成長領域は多岐に渡り、デジタル技術と親和性の高い E コマースや FinTech、スーパーアプリ等の分野に加え、ヘルスケアや農業、ロジスティックス等の領域において、社会課題解決型スタートアップ企業がグローバルの投資家から巨額の資金を集めている。こうしたアジア新興国における DX・テックビジネスの成長を契機と捉え、日本政府はこれまで、現地 DX・テック系企業と日本国内企業との共創による新事業創造を支援してきた。一方で、日本国内企業、とりわけスタートアップ企業においては、事業のグローバル展開の意向は確認されるものの、実態として共創事例が十分多いとはいえないのが現状である。国内市場が今後人口減少に伴い縮小していくことを踏まえれば、伸びゆく海外市場をいち早くとらえることは、日系スタートアップ企業にとって喫緊の課題である。そこで本事業では、日系スタートアップ企業によるアジア新興国展開状況の概況を把握したうえで、日系スタートアップ企業によるアジア新興国展開の個別事例や、スタートアップ企業を支援するサポーティング・インダストリー等を調査し、日系スタートアップ企業がアジア新興国展開に際して直面する課題を調査した。加えて、国内外のスタートアップ支援策の調査や、アジア新興国を目指す次世代の若手起業家の育成プログラムの試行的な実施等を通じて、日系スタートアップ企業のアジア新興国展開を促進するため、政府に求められる支援を明らかにすることを目的とした。

1.2. 調査スコープ

1.2.1. 調査対象国

本調査では、「アジア新興国」を ASEAN 諸国（10 か国）¹及びインドと定義し調査対象国とした。なお、市場の成熟度や資金調達の可能性等を考慮して、アジア新興国を以下のとおり、「Tier1」、「Tier2」、「Tier3」の3つの属性に区分して分析を行った。

表 1 Tier 別のアジア新興国

Tier	該当国
Tier1	インド、インドネシア、シンガポール
Tier2	ベトナム、フィリピン、タイ、マレーシア、ブルネイ
Tier3	カンボジア、ラオス、ミャンマー

1.2.2. 調査対象機関

本調査では、日系スタートアップ企業がアジア新興国展開に際して直面する課題や、必要な支援策を導出するため、日系スタートアップ企業のみならず、以下のとおり、国外のスタートアップ企業や、サポーティング・インダストリーの機関にも調査を行った。本調査では、スタートアップ企業を「2000 年 1 月 1 日以降に設立された企業」として定義した。

¹ 東南アジア諸国は、インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオスを指す。

表 2 調査対象機関

企業種別	概要
海外展開済みの 国内創業 日系スタートアップ企業	・ アジア新興国市場を対象とした事業を展開している国内創業の日系スタートアップ企業 ・ アジア新興国に拠点を設けていない場合においても、越境 EC や輸出、オンラインサービスなど、アジア新興国市場を対象に製品・サービスを提供している場合は展開済みと定義する
海外展開検討中の 国内創業 日系スタートアップ企業	・ アジア新興国市場を対象とした事業の展開を計画・検討している国内創業の日系スタートアップ企業 ・ 構想フェーズ、市場調査フェーズ、戦略策定フェーズ、F/S・PoC フェーズ²を指す
海外創業の 日系スタートアップ企業	・ アジア新興国等の海外で創業した日系スタートアップ企業
海外スタートアップ企業	・ アジア新興国の現地スタートアップ企業
日系支援機関	・ スタートアップ企業を支援する日系 VC³やアクセラレータ⁴、政府機関 ・ アジア新興国に拠点を有する場合も、日本を本拠地とする場合は、日系支援機関と定義する
海外支援機関	・ スタートアップ企業を支援する海外 VC やアクセラレータ、政府機関

1.2.3. 調査対象業種

スタートアップ企業に関する一般的な業種区分は存在せず、各機関が其々異なる業種区分を利用している。一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンターが毎年発行している「ベンチャー白書」では、産業分類を軸とした業種区分が採用されている。一方、経済産業省によるスタートアップ企業支援プログラム「J-Startup」では、ソリューションを基軸とした業種区分が採用されている。本調査では、これら既存の業種区分を踏まえ、標準産業分類とソリューションの双方を包摂する業種区分を定めて、分析を行った。

表 3 スタートアップ企業の業種区分（既存の業種区分と本調査の業種区分）

出典	分析軸	業種区分
ベンチャー 白書	・ 産業	1. 通信・ネットワークング 2. コンピュータ・IT サービス 3. ソフトウェア 4. 半導体、電機一般 5. バイオ、製薬 6. 医療機器、ヘルスケアサービス 7. 工業、エネルギー、その他産業 8. メディア、娯楽、小売消費財 9. 金融・不動産、法人向けサービス 10. その他
J-Startup	・ ソリューション	1. AI/制御 2. IoT デバイス/ICT/アプリ 3. サービス/プラットフォーム 4. モビリティ 5. ロボティクス 6. 医工/バイオ 7. 環境/エネルギー/社会 8. 航空/宇宙 9. 製造/素材・マテリアル

² F/S は Feasibility Study（事業実施可能性調査）を指す。PoC は Proof of Concept（概念実証）を指す

³ スタートアップ企業への投資を行う企業である、ベンチャーキャピタル（VC）を指す

⁴ スタートアップ企業への支援を行うプログラムを打ち出し、スタートアップ企業が自らの経営力を伸ばすサポートを行う企業を指す

出典	分析軸	業種区分
本調査	産業×ソリューション	1. ヘルスケアテック 2. アグリ・フードテック 3. クリーンテック 4. EdTech 5. ロジスティクス・モビリティ 6. FinTech 7. リテールテック 8. メディア・エンタメ 9. エンタープライズ 10. マーケティング 11. その他

社会課題解決と利益追求のバランスの観点で、スタートアップ企業は2つの傾向に大別される。1つが、社会課題の解決に重きを置く企業、そして、もう1つが、利益の創出に重きを置く企業。本調査では、業種区分を以下のとおり、「社会課題解決型」と「利益追求型」の2つに分類して、社会課題解決の解決を通じて事業を拡大させている「社会課題解決型」に特に着目し、調査対象とした。なお、本業種区分はあくまで全体傾向を示したものであり、社会課題解決型業種の企業は利益を追及していない、又は、利益追求型業種の企業は社会課題解決を志向していないと断定するものではないことに留意が必要である。そのため、本調査では、社会課題解決型業種のスタートアップ企業を主な調査対象としながらも、利益追求型業種の企業も調査対象とした。

表 4 スタートアップ企業の業種区分（社会課題解決型と利益追求型）

業種区分		定義
社会課題解決型	① ヘルスケアテック	ヘルスケア領域（医療、創薬、介護、予防、QOL等）の課題解決に向けて、AIやIoT、SaaSなどのテクノロジーを活用している企業（MedTechやFemTechを含む）
	② アグリ・フードテック	農業や漁業、食品領域の課題解決に向けて、AIやIoT、ロボティクス、バイオテクノロジーなどのテクノロジーを活用している企業
	③ クリーンテック	脱炭素の解決に向けて再生可能エネルギーなどのテクノロジーを活用している企業
	④ EdTech	教育領域の課題解決に向けて、AIやVR、アプリなどのテクノロジーを活用している企業
	⑤ ロジスティクス・モビリティ	モノの物流や人の移動の効率化に向けて、AIやIoT、ロボティクスなどのテクノロジーを活用している企業（Auto Techを含む）
利益追求型	⑥ FinTech	金融領域の課題解決に向けて、AI、クラウド、SaaSなどのテクノロジーを活用している企業（Insur Techを含む）
	⑦ リテールテック	小売事業にIT技術などのテクノロジーを活用している企業のうち、特にECを展開している企業（Fashion Techを含む）
	⑧ メディア・エンタメ	映像やゲーム、コンテンツ配信などの領域においてIT技術などのテクノロジーを活用している企業
	⑨ エンタープライズ	ビジネス向け（B2BおよびB2Gの主に法務・経理関連）のITソリューション等を提供している企業（HR Tech、RE Tech/Prop Tech、BO Tech、Gov Tech、Legal Techを含む）
	⑩ マーケティング	ビジネス向けにIT技術を活用したマーケティングソリューションを提供する企業（Mar Tech、Sales Tech、Ad Tech等）
	⑪ その他	上記以外の業種（Sports Tech、Home Tech、トラベルテック、航空宇宙を含む）

1. 3. 調査アプローチ

1. 3. 1. 調査アプローチ全体像

本調査では、日系スタートアップ企業がアジア新興国展開に際して直面する課題や、必要な支援策を導出するため、机上調査、アンケート調査、ヒアリング調査、ペルソナ分析、施策調査、起業家育成プログラムの6つのアプローチで調査を行った。まず机上調査とアンケートを通じて、アジア新興国展開の実態の概要を把握したうえで、ヒアリングとペルソナ分析でアジア新興国展開における課題や成功要因を深掘りして確認した。その後、アジア新興国展開の実態を踏まえたうえで、国内外の施策の調査や起業家育成プログラムの試行的を実施し、アジア新興国展開に必要な支援策を導出した。各調査アプローチの概要および、調査対象とした機関は下図のとおりであるが、詳細な実施方法については、後述する。

図 1 調査アプローチ全体像

調査アプローチ				調査対象			
				日系SU	海外SU	日系支援機関	海外支援機関
1	実態の把握 (概要)	机上調査	➤ アジア新興国に展開している日系SUの全体像を把握するため、アジア新興国で事業を展開している日系SUの基礎情報を収集し、それら情報をもとに、SUの分布を示すヒートマップを作成した	○	×	×	×
		アンケート	➤ アジア新興国展開の実態（展開における課題や成功要因、必要な支援策等）の概要を把握するため、アジア新興国に展開している、ないし、展開を志している（いた）SUを対象にアンケートを実施した	○	×	×	×
2	実態の把握 (深掘り)	ヒアリング	➤ アジア新興国展開における課題や成功要因を深掘りするため、国内外のSU及び支援機関を対象にヒアリングを実施した	○	○	○	○
		ペルソナ分析	➤ アジア新興国で成功するために必要なマインドセットやスキル等を特定するため、アジア新興国で活躍する起業家にヒアリングを行い、彼等のペルソナを分析した	○	×	×	×
3	支援策の 導出	施策調査	➤ アジア新興国展開に際して必要な支援策を導出するため、日本国内の既存の施策を整理したうえで、先進的な取組を行っているイスラエル、シンガポール、韓国の施策を参考として調査した	×	×	○	○
		起業家育成プログラム	➤ アジア新興国における社会課題解決型ビジネス展開を志す次世代の若手起業家の育成を目的とした「起業家育成プログラム」を2日間に渡り試行的に実施し、同様のプログラムを開催する際の教訓を導出した	○	○	○	○

1. 3. 2. 机上調査の実施方法

アジア新興国に展開している日系スタートアップ企業の実態を把握するため、アジア新興国で事業を展開している日系スタートアップ企業の基礎情報を収集し、これらスタートアップ企業を類型化した。具体的には、まず契約DB⁵を用いて、アジア新興国への事業展開が確認された日系スタートアップ企業126社を対象として、企業の基本情報、海外事業概要、資金調達状況、経営者情報、支援プログラムなどの情報を契約DBと公開情報をもとに整理した。その後、これら基礎情報をもとに、スタートアップ企業を「展開地域×業種区分」と「事業タイプ×創業国」の2軸で類型化して、スタートアップ企業の分布を表すヒートマップを作成した。なお、展開地域と業種区分の定義は前述の通りであるが、本調査では、事業タイプを以下の通り定義した。

表 5 スタートアップ企業の事業タイプ

事業タイプ	定義
-------	----

⁵ INITIAL：スタートアップの資金調達、提携先、関連ニュース、分析レポートなどを、ワンストップで検索・閲覧できる、スタートアップ情報プラットフォーム。

利益追求／ 社会課題解決型	以下のいずれかに該当する企業 ・ 利益追求型の業種であるが、事業実態として社会課題を目指している企業 ・ 社会課題解決型の業種であるが、調達総額が 20 億円を超えており、成長性が高いと推察される企業
社会課題解決型	・ 社会課題解決型の業種であり、かつ、調達総額が 20 億円未満の企業
利益追求型	・ 利益追求型の業種であり、かつ、事業実態として社会課題の解決に重きを置いていない企業

1.3.3. アンケート調査の実施方法

1.3.3.1. 調査目的・対象企業

日系スタートアップ企業によるアジア新興国展開の実態、展開における課題や成功要因、必要な支援策を導出するため、アジア新興国に展開している、ないし、アジア新興国への展開を志している（または志していた）企業を対象にアンケートを実施した。本実施目的に照らし合わせて、本アンケートでは下記のソースより調査対象とする企業のロングリストを作成した。

表 6 アンケート調査対象企業ロングリストの出典

No	ロングリストの出典
①	契約 DB で ASEAN 又はインドのキーワード検索で該当する企業（上述の 126 社）
②	J-Startup 採択企業のうち ASEAN 又はインドに事業を展開している、又は検討している企業
③	本件調査業務委託事業者である EY が過去の関連委託調査事業等で関係構築した企業
④	本件調査業務の再委託先であるアーチーズ株式会社より推薦された企業
⑤	経済産業省より推薦のあったアジア DX 補助金 ⁶ 採択企業/J-Startup 選定企業

上記のロングリストのうち下記の条件に該当する企業を調査対象として定め、合計 166 社にアンケートを発出した。有効回答数は 42 社であり、そのうち 40 社を集計対象とした⁷。

表 7 アンケート対象とした企業の条件

No	アンケート対象とした企業の条件
①	2000 年 1 月 1 日以降に設立されている
②	営利法人である
③	日本で創業している
④	海外現地マーケットを対象としたビジネスがある、又は、予定している

1.3.3.2. 主な分析項目

本アンケートでは、「A アジア新興国に展開している企業」「B アジア新興国への展開を計画・検討中の企業」「C アジア新興国への展開を計画・検討していたが現時点では検討自体を中止している企業」を対象としたが、それぞれについて、以下 6 つの設問項目をも設けた。「①貴社の概要について」「②ASEAN・インド展開の有無」を共通設問として設けたうえで、「③ASEAN・インド展開の動機」「④ASEAN・インドへの進出のメリット」「⑤ASEAN・インド展開の成功要因と課題」「⑥外部サポートへの期待」については、

⁶ 「日 ASEAN におけるアジア DX 促進事業」及び「アジア DX 等新規事業創造推進支援事業費補助金（ビジネス共創促進事業）」（前身となる補助金事業を含む）を指す

⁷ 2 社については、アンケート回答を受領後に 1999 年 3 月 31 日以前に設立されており、本アンケートが定める企業の条件に合致しないことが判明したため、集計対象外とした

アジア新興国の展開状況に応じた設問内容とした。なお、回答形式は、単一回答形式（SA）、複数回答形式（MA）、5段階等の段階評価形式（SA_MATRIX）の3種類とした。

表 8 アンケートの設問項目

No	アンケートの設問項目	A アジア新興国に展開している企業	B アジア新興国への展開を計画・検討中の企業	C アジア新興国への展開を計画・検討していたが現時点では検討自体を中止している企業
①	貴社の概要について	✓ 基本情報		
②	ASEAN・インド展開の有無	✓ アジア新興国への展開状況		
③	ASEAN・インド展開の動機	✓ 展開先国 ✓ 展開時の企業の状況 ✓ 展開目的	✓ 計画・検討中の国 ✓ 展開目的	✓ 計画・検討したことがある国 ✓ 展開目的
④	ASEAN・インドへの進出のメリット	✓ 展開時に想定していたメリット	✓ 展開に際し想定しているメリット	✓ 展開に際し想定していたメリット
⑤	ASEAN・インド展開の成功要因と課題	✓ 成功要因 ✓ 展開済の企業が直面した/している課題	✓ 検討中の企業が抱える課題	✓ 計画・検討時に企業が抱えていた課題
⑥	外部サポートへの期待	✓ 展開済の企業が必要とする支援 ✓ 展開済企業が展開時に必要とした支援	✓ 検討中の企業が活用した/したい支援 ✓ 検討中の企業が必要とする支援	✓ 計画・検討時に企業が活用していた支援 ✓ 計画・検討時の企業が必要としていた支援

1.3.3.3. 回答企業の属性

スタートアップ企業の属性に応じた支援策を検討するため、アンケートにて聴取した情報をもとに、スタートアップ企業を「①展開状況」「②業種」「③展開パターン」「④進出国」の4つの軸をもとに類型化し、属性別にクロス集計を行った。以下、属性別の回答企業数を示す。

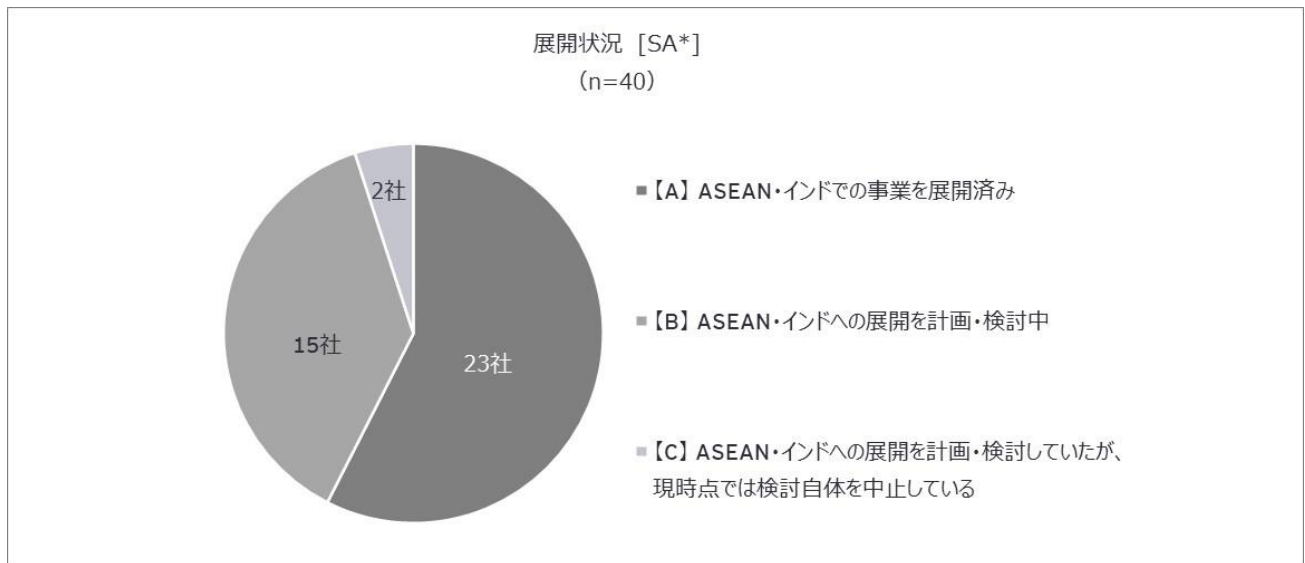
図 2 属性別クロス集計の全体像

		実態	課題	成功要因	支援
1	展開状況	展開状況 × 実態	展開状況 × 課題	展開状況 × 成功要因	展開状況 × 支援
2	展開パターン	パターン × 実態	パターン × 課題	パターン × 成功要因	パターン × 支援
3	業種	業種 × 実態	業種 × 課題	業種 × 成功要因	業種 × 支援
4	進出国	進出国 × 実態	進出国 × 課題	進出国 × 成功要因	進出国 × 支援

1.3.3.3.1. アジア新興国への展開状況（展開済み・展開検討中・検討中止）

本アンケートでは、アジア新興国への展開状況に応じて、アンケート回答企業を「A アジア新興国に展開している企業」「B アジア新興国への展開を計画・検討中の企業」「C アジア新興国への展開を計画・検討していたが現時点では検討自体を中止している企業」に分類した。アジア新興国地域での事業を展開済みの企業 23 社、計画・検討中の企業 15 社、現時点では検討を中止している企業 2 社から回答を得た。

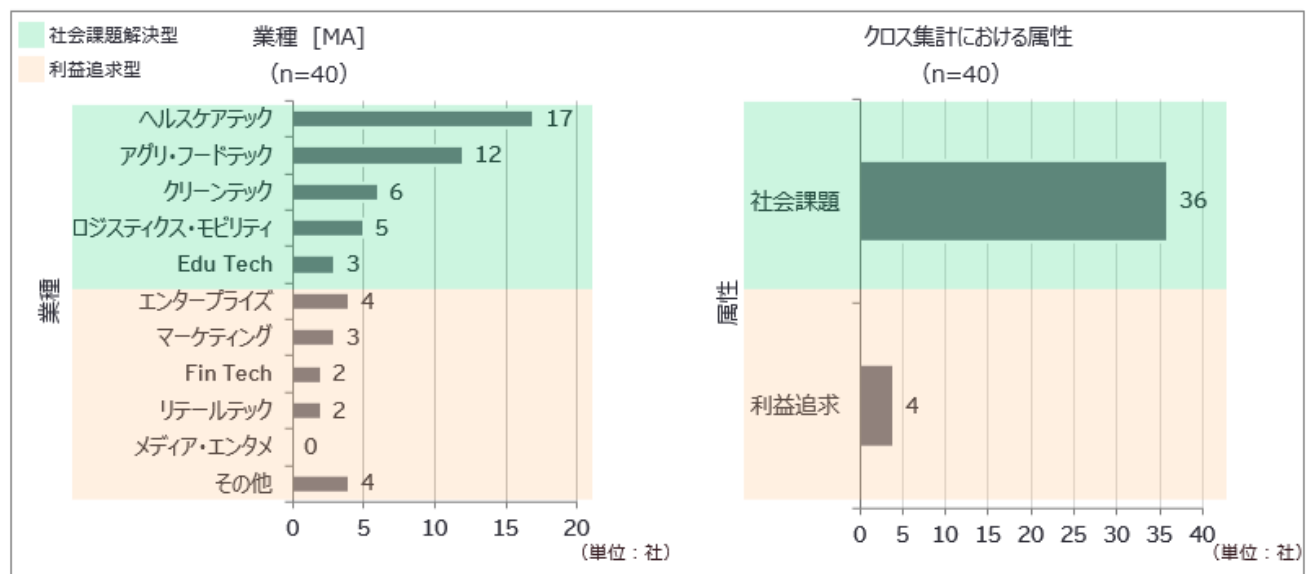
図 3 アジア新興国展開状況（展開済み・検討中・検討中止）



1. 3. 3. 3. 2. 業種（社会課題解決型・利益追求型）

本アンケートでは、業種に応じて、アンケート回答企業を「社会課題解決型」「利益追求型」に分類した。アンケート回答企業のうち、社会課題解決型が 36 社、利益追求型が 4 社であった⁸。

図 4 業種（社会課題解決型・利益追求型）



1. 3. 3. 3. 3. 展開パターン（事業開発型・横展開型）

本アンケートでは、アジア新興国展開時の「成長段階」および、「展開目的」をもとに、アジア新興国への「展開パターン」を「事業開発型」と「横展開型」の 2 つに分類した。以下、分類方法の詳細を示す。

まずスタートアップ企業の「成長段階」をシード、アーリー、エクспанション、イター、IPO の 5

⁸ 「社会課題解決型」と「利益追求型」の 2 つの属性にまたがる回答をした企業については「社会課題解決型」とみなし分析を実施した。

つに分類した。次にアジア新興国への「展開目的」を、アンケート結果も踏まえ、販路拡大と事業開発、その他の3つに分類した⁹。これらの5つの成長段階および3つの展開目的を基に、アンケート回答企業を、①シード・アーリー期に事業開発目的でアジア新興国展開した企業、②シード・アーリー期に販路拡大目的でアジア新興国展開した企業、③エクспанション期以降に事業開発目的でアジア新興国展開した企業、④エクспанション期以降に販路拡大目的でアジア新興国展開した企業の4つに分類して、前述の2パターン①と②を「事業開発型」、後述の2パターン③と④を「横展開型」と定義した。「事業開発型」は25社、「横展開型」は11社であった。

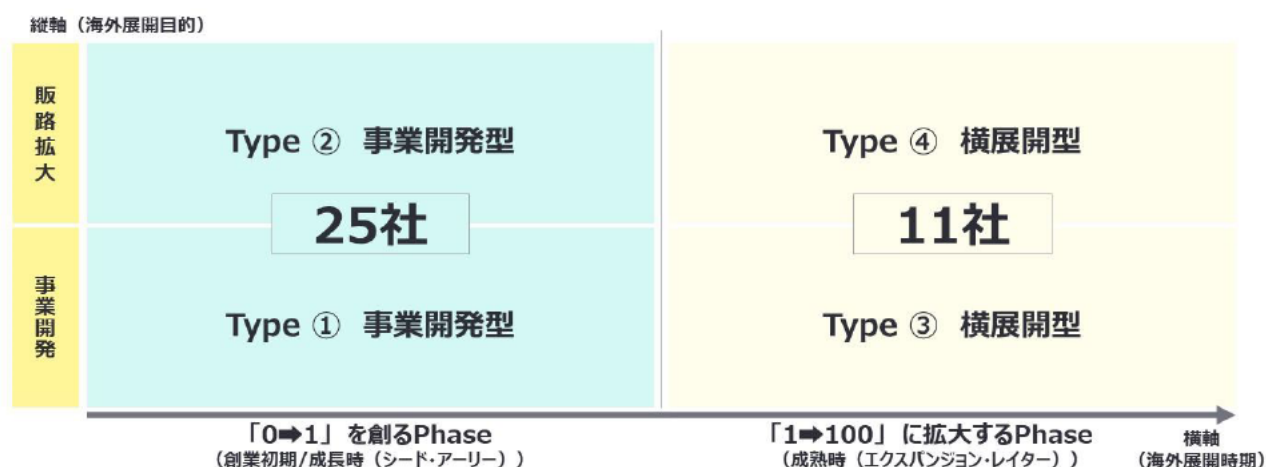
表 9 スタートアップ企業の成長段階

成長段階	定義
シード	商業的事業がまだ完全に立ち上がっておらず、研究及び製品開発を継続している段階
アーリー	製品開発及び初期のマーケティング、製造及び販売活動を始めた段階
エクспанション	事業が軌道に乗り始め、サービスの充実や売上を拡大させるために、設備投資の追加や人材の更なる確保を行う段階
レイター	持続的なキャッシュインがあり、IPO 直前の段階
IPO	株式上場後

表 10 アジア新興国への展開目的

展開目的	定義
販路拡大	国内と同様の事業を海外に横展開
事業開発	国内とは異なる事業を新しく開発
その他	その他目的で海外展開

図 5 展開パターン（事業開発型・横展開型）

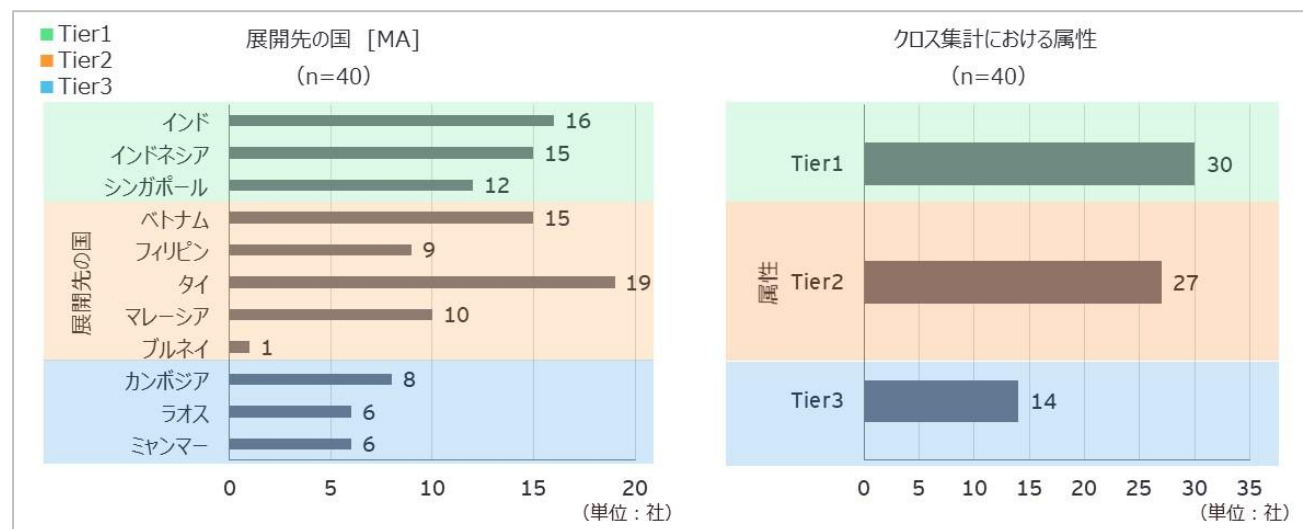


⁹ アジア新興国展の目的を問うアンケート設問の中には、「販路拡大」「事業開発」「その他」に加えて、「人材開発（ASEAN・インドの人材を活用）」を選択肢として含めていたが、本アンケートでは「海外現地マーケットを対象としたビジネスがある、又は、予定している」企業を調査対象としており、現地人材を活用したオフショア型事業のみを展開している企業は調査対象外としたため、「人材開発」を展開目的と回答した企業は0社であった。

1.3.3.3.4. アジア新興国での進出先 (Tier1・Tier2・Tier3)

本アンケートでは、進出先を Tier1, Tier2, Tier3 に分け、アンケート回答企業を分類した。アンケート回答企業のうち、Tier1 国に進出している、進出を検討している、又は過去に進出を検討したことがある企業が 30 社、Tier2 国が 27 社、Tier3 国が 14 社であった。

図 6 進出先 (Tier1・Tier2・Tier3)



1.3.4. ヒアリング調査の実施方法

1.3.4.1. 調査目的

日系スタートアップ企業によるアジア新興国展開の課題や成功要因、必要な支援策を導出するため、国内外のスタートアップ企業及び支援機関を対象にヒアリングを実施した。日系スタートアップ企業や日系 VC/支援機関を対象に課題や支援策の深掘りを中心に行い、海外スタートアップ企業や海外 VC を対象に成功要因の深掘りを行った。主なヒアリング事項として、日系スタートアップ企業に対しては、アジア新興国展開における課題や必要な支援策をヒアリングした。アンケート対象であった企業にヒアリングをした際は、アンケートに基づく深掘りを行い、海外創業の企業に対しては海外で創業した背景やリバーシノベーションの可能性についてもヒアリングした。日系の VC や支援機関へのヒアリングでは、アジア新興国に展開するスタートアップへの投資情報や、海外展開に関する既存の支援策の実態を把握すると同時に、更なる企業のアジア新興国展開を後押しするために必要な支援策について情報収集した。海外のスタートアップ企業や VC に対しては、アジア新興国現地の視点から見た、アジア新興国ビジネスの成功要因についてヒアリングした。

図 7 調査対象企業と主なヒアリング事項

調査対象/ヒアリング件数			定義	主なヒアリング事項	
日系	国内創業SU	13	- アンケート回答企業のうち、海外展開済み/検討中の企業 - J-StartupやNEDOなど政府支援事業に採択されているSU	- アンケート内容に基づき、アジア新興国展開時の課題や必要な支援の深掘り - 起業家育成プログラムへの関心・要望	課題と必要な支援の深掘り
	海外創業SU	6	業種、地域、調達額を考慮して、ヒアリング対象を選定	- 日本ではなく海外であえて創業する理由 - リバースイノベーションの可能性	
	VC/支援機関	5	アジア新興国など海外への展開を志しているSUにを支援しているVC、アクセラレータ、政府機関	- アジア新興国関連SU向け投資実績や投資基準、インパクト投資関連の取組などの実態 - アジア新興国に関する既存の支援策の実態や課題の把握	
海外	SU	5	アジア新興国発のユニコーン級SUや、現地の社会課題解決に貢献しているSU	- アジア新興国市場の特徴や進出する上での成功要因、利用した政府支援策 - 起業家育成プログラムへの協力可能性	成功要因の深掘り
	VC	3	日系SUへの投資実績を持つ現地VC	- アジア新興国市場の特徴や進出時の成功要因 - SUへの投資実績や投資基準、インパクト投資関連の取組、起業家育成プログラムへの協力可能性	

1.3.4.2. 調査対象企業

ヒアリング調査では、合計 32 件のヒアリングを実施した。国内創業の日系スタートアップ 13 社、海外創業の日系スタートアップ企業 6 社、日系 VC 支援機関 5 機関、海外スタートアップ 5 社、海外 VC 3 社を対象とした。

1.3.5. ペルソナ分析の実施方法

1.3.5.1. 調査目的

アジア新興国で成功するために必要なマインドセットやスキルセット、人脈等のペルソナ（人材像）を特定すると同時に、それらマインドセットやスキルセット等を取得するまでの背景や原体験等を特定するため、アジア新興国で活躍する起業家にヒアリングを行い、活躍する起業家のペルソナを分析した。

1.3.5.2. 調査対象者

調査対象者を選択するにあたり、3つの条件を設けた。

表 11 ペルソナ分析対象者の条件

No	条件	理由
1	創業者である	アジア新興国での起業や事業展開に挑戦した際の話聞くため
2	アジア新興国で活躍している	アジア新興国での起業や事業展開に挑戦した際の話聞くため
3	若手（40 歳以下）である	「次世代のアジア起業家人材に対して周知・共有」することを踏まえると、ある程度の若手起業家のマインドセットを分析する必要があるため

加えて、多様な「次世代起業家」に刺さる事例を収集することを目的に、ペルソナ分析候補の「創業国」

と「前職」のバランスを考慮した。具体的には、国内で創業してから海外展開した人材と、海外で創業した人材の両パターンについてペルソナ分析を行った。また、「事業会社／商社／省庁」の出身者、「コンサルタント／投資機関」の出身者、「学生／研究等」の出身者、それぞれのパターンについてペルソナ分析を行った。

1.3.6. 施策調査の実施方法

日系スタートアップ企業がアジア新興国展開に際して必要な支援策を導出するため、国内/海外のスタートアップ支援策を調査した。まず、国内のスタートアップ支援策調査では、官公庁運営のデータベース等¹⁰から、アジア新興国展開に関連するスタートアップ向け支援策を抽出して、これらデータベースや、各支援策について、実施機関、経営資源別の支援領域、支援内容を調査した。そのうえで、ヒアリング等で導出された支援ニーズと既存の支援策との乖離を特定し、その乖離を解消するために既存の支援策をいかに強化すべきかを考察した。次に、海外のスタートアップ支援策調査では、スタートアップ企業の海外展開を支援する先進的な取組を行っており参考材料となりうる国として選定したイスラエル、シンガポール、韓国、3カ国の支援策を参考として調査した。具体的には、各国におけるスタートアップに関連する代表的な機関¹¹のホームページから「若手アントレプレナー」と「海外展開」に関する支援策を中心に情報を収集した。そのうえで、本調査で導出された課題と関連性が高い海外支援策を抽出し、我が国のスタートアップ支援を導出するうえで参考になる点を整理した。

1.3.7. 起業家育成プログラムの実施方法

アジア新興国における社会課題解決型ビジネス展開を志す次世代の若手起業家/経営者を育成することを目的に、「アジア展開にむけた ASEAN アントレプレナーとの 共創・展開支援を通じた起業家育成プログラム」を2日間に渡り試行的に開催し、同様のプログラムを開催する際の教訓を導出した。プログラムの詳細については、「4. アジア展開にむけた ASEAN アントレプレナーとの 共創・展開支援を通じた起業家育成プログラム」にて後述する。

¹⁰ 官公庁運営のデータベースとして、右記を参照した：総務省「デジタル海外展開プラットフォーム」、内閣官房「経協インフラポータル」、経済産業省関東経済産業局「中小企業海外展開支援施策集（関東版）」、NEDO「StarT!Ps from NEDO」、内閣官房「健康・医療産業等国際展開協議会」

¹¹ 各国におけるスタートアップに関連する代表的な機関として、右記組織のホームページを調査した。イスラエル：イノベーション庁／シンガポール：Enterprise Singapore、National Research Foundation／韓国：Invest Seoul、Korea Venture Investment Corp、K-STARTUP CENTER、Korea Institute of Start-up & Entrepreneurship Development、Korea SMEs and Startups Agency

2. アジア新興国展開の実態

2.1. アジア新興国に展開する日系スタートアップ企業の属性

2.1.1. 「業種×展開地域」に基づく日系スタートアップ企業の分布

契約 DB においてアジア新興国展開が確認された日系スタートアップ企業 126 社について、「業種×展開地域」の軸で類型化して、その分布を下図の通り可視化した。

図 8 「業種×展開地域」に基づく日系スタートアップ企業の分布¹²

	社会課題解決型					利益追求型						合計
	ヘルステック	アグリ・フードテック	クリーンテック	Edu Tech	ロジスティクス・モビリティ	Fin Tech	リテールテック	メディア・エンタメ	エンタープライズ	マーケティング	その他	
Tier1	1	3	1	1	2	6	6	8	15	2	4	49
Tier2	9	2	1	5	1	6	4	6	37	4	5	80
Tier3	1	3	0	0	0	5	1	2	2	4	0	18
合計	9	8	2	6	3	12	9	13	49	8	7	126

業種の全体傾向としては、社会課題解決型の業種のスタートアップ企業に比べて、利益追求型の業種のスタートアップ企業が多い傾向にある。内訳を見ると、社会課題解決型の中ではヘルステック、利益追求型の中ではエンタープライズ(ビジネス向けの IT ソリューション等を提供しているスタートアップ企業)が多いことが明らかになった。展開先では、Tier2 の国々に展開しているスタートアップ企業が最も多く、カンボジア、ラオス、ミャンマーと Tier3 の国々への展開は少ない傾向にあることが明らかになった。

2.1.2. 「事業タイプ×創業国」に基づく日系スタートアップ企業の分布

契約 DB でアジア新興国展開が確認された日系スタートアップ企業 126 社について、「事業タイプ×創業国」の軸で類型化して、その分布を下図の通り可視化した。

¹² 展開国については、ダブルカウントしている(例. 企業 A がインドネシアとベトナムの双方に展開している場合、Tier1 と Tier2 の双方でカウント) 一方、業種については、シングルカウントとしている(例. ヘルステック企業が Tier1 と Tier2 の双方に展開している場合、内訳では Tier1 と Tier2 の双方に集計するが、ヘルステックの合計では 1 社として集計する)

図 9 「事業タイプ×創業国」に基づく日系スタートアップ企業の分布

	国内創業	海外創業	合計
利益追求型	62	23	85
利益追求／社会課題解決型	16	10	26
社会課題解決型	11	4	15
合計	89	37	126

事業タイプ別の創業国を見ると、国内創業のスタートアップ企業が多い一方、海外で創業してアジア新興国で事業を行っているスタートアップ企業も一定数いることが確認された。また、事業タイプと創業国の両方を見ると、国内創業の利益追求型のスタートアップ企業が最も多い傾向にあると確認された。

2.2. アジア新興国に展開する日系スタートアップ企業の実態

本節では、日系スタートアップ企業によるアジア新興国展開の実態把握にあたり実施したアンケート及びヒアリング結果を「展開目的」、「展開メリット」、「成功要因」、「課題」、「展開における重要要素」、「必要とされる支援策」の6つの側面から取りまとめた。各項の構成として、始めに、アンケート回答結果の全体像を把握したうえで、ヒアリングにて確認されたスタートアップ企業各社及びVC等の意見を取りまとめた。アンケートの取りまとめにおいては、属性での区分をせずに全体の傾向を把握¹³した後に、「①展開状況」、「②業種」、「③展開パターン」、「④進出国」を軸にクロス集計を実施し、特徴的な属性別の傾向¹⁴を導出した。

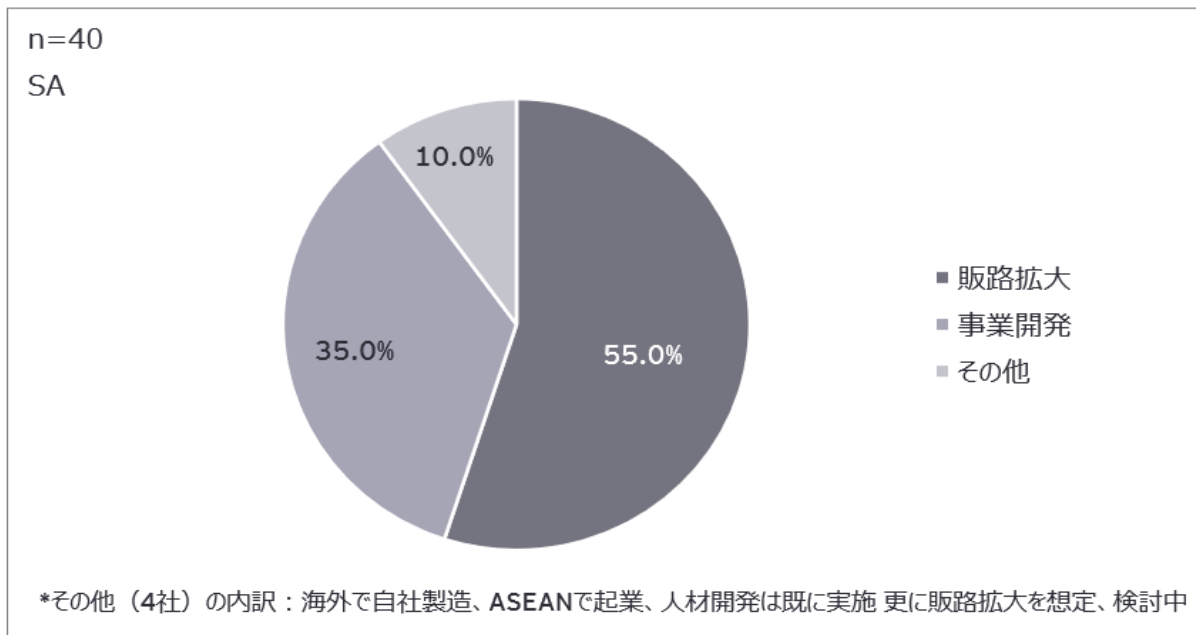
2.2.1. アジア新興国展開の目的

スタートアップ企業がアジア新興国へ展開する目的を把握するために、「販路拡大」、「事業開発」、「その他」のいずれを展開目的として、アジア新興国へ進出したのか（進出を検討したのか）を質問した。その結果、「販路拡大」を展開目的とする企業はアンケート回答企業全体の55.0%、「事業開発」を展開目的とする企業は全体の35.0%であることが確認された。

¹³ 次節以降では、属性での区分をしないアンケートの集計結果を全体傾向と呼ぶ

¹⁴ クロス集計の結果、全体傾向と比較して特徴的な差異が確認されなかったものや、サンプル数が不足しているものについては、クロス集計の詳細な記載は省略する。

図 10 アジア新興国への展開目的



当該設問の回答内容と回答企業の進出国を掛け合わせて分析したところ、Tier1、Tier2 への進出を図る企業は全体傾向同様「販路拡大」を目的とする企業が最多であるが、Tier3 への進出を図る企業は「事業開発」を展開目的とする割合が 50.0%と最多であることが確認された。

表 12 クロス集計（展開目的×進出国）

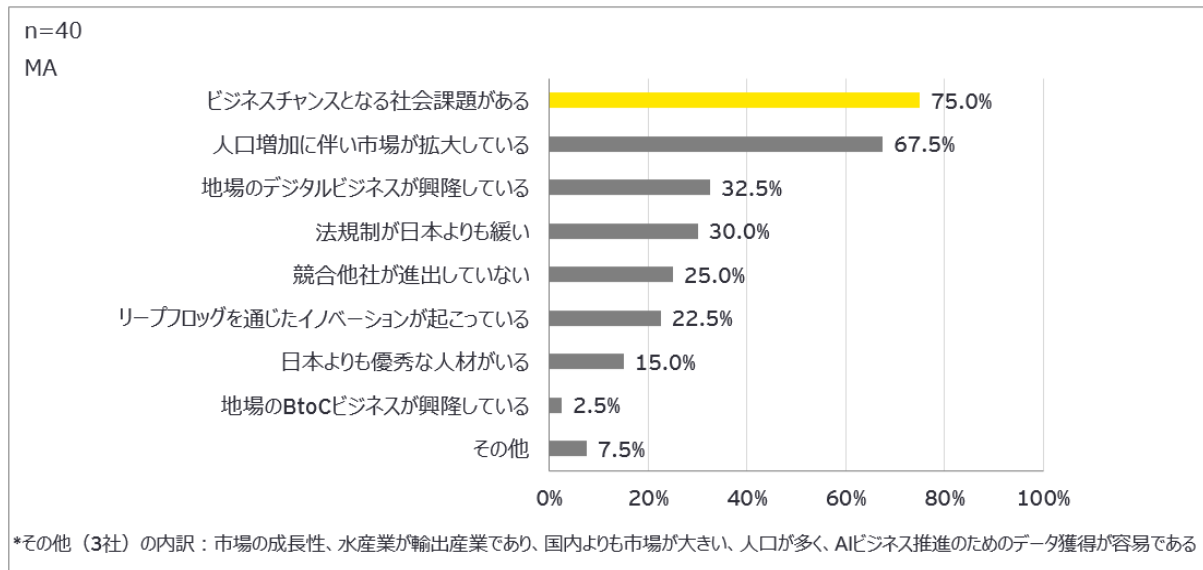
n=		30	27	14
属性	回答	Tier1	Tier2	Tier3
事業開発		30.0%	33.3%	50.0%
販路拡大		63.3%	55.6%	42.9%
人材開発		0.0%	0.0%	0.0%
その他		6.7%	11.1%	7.1%

展開状況と業種については、全体傾向同様、全ての属性において「販路拡大」を展開目的とする割合が最多であり、属性別の傾向の差異は確認されなかった。なお、展開パターンは1章で記載のとおり、成長段階と展開目的を掛け合わせた属性のため、当該設問におけるクロス集計の対象外とする。

2.2.2. アジア新興国展開のメリット

スタートアップ企業にとってのアジア新興国への展開メリットを把握するために、アジア新興国のどのような点を最大の商機と考えたか（考えているか）について確認した。その結果として、展開メリットとして「ビジネスチャンスとなる社会課題がある」を選択する割合は 75.0%、「人口増加に伴い市場が拡大している」を選択する割合は次点で 67.5%であった。上位2項目は3番目に高割合である「地場のデジタルビジネスが興隆している」の 32.5%と比較して、2倍以上選択されている。

図 11 アジア新興国への展開メリット



最多割合である「ビジネスチャンスとなる社会課題がある」について、属性別にも特徴的な傾向が確認された。展開状況の属性においてはアジア新興国展開済みの企業、展開パターンにおいては事業開発を展開目的とする企業、業種においては社会課題解決型の企業、進出国においてはTier 下位国へ進出している（進出を検討している）企業が「ビジネスチャンスとなる社会課題がある」を展開メリットとして選択する割合が他属性と比較して高い。

表 13 クロス集計（展開メリット×展開状況）

回答	属性	n=		
		23	15	2
		アジア新興国での事業を展開済み	アジア新興国への展開を計画・検討中	アジア新興国への展開を計画・検討していたが、現時点では検討自体を中止している
人口増加に伴い市場が拡大している		65.2%	80.0%	0.0%
地場のデジタルビジネスが興隆している		34.8%	33.3%	0.0%
地場のBtoCビジネスが興隆している		0.0%	6.7%	0.0%
競合他社が進出していない		30.4%	20.0%	0.0%
ビジネスチャンスとなる社会課題がある		91.3%	46.7%	100.0%
リープフロッグを通じたイノベーションが起こっている		13.0%	33.3%	50.0%
法規制が日本よりも緩い		39.1%	20.0%	0.0%
日本よりも優秀な人材がいる		13.0%	20.0%	0.0%
その他		4.3%	13.3%	0.0%

表 14 クロス集計（展開メリット×展開パターン）

n=		10	15	4	7	4
回答	属性	事業開発		横展開		その他
		シード・アーリー×事業開発	シード・アーリー×販路拡大	エクспанション以降×事業開発	エクспанション以降×販路拡大	
人口増加に伴い市場が拡大している		60.0%	60.0%	75.0%	71.4%	100.0%
地場のデジタルビジネスが興隆している		30.0%	33.3%	25.0%	28.6%	50.0%
地場のBtoCビジネスが興隆している		0.0%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%
競合他社が進出していない		30.0%	33.3%	0.0%	14.3%	25.0%
ビジネスチャンスとなる社会課題がある		100.0%	66.7%	100.0%	57.1%	50.0%
リープフロッグを通じたイノベーションが起こっている		30.0%	6.7%	25.0%	42.9%	25.0%
法規制が日本よりも緩い		50.0%	20.0%	25.0%	14.3%	50.0%
日本よりも優秀な人材がいる		20.0%	0.0%	25.0%	14.3%	50.0%
その他		10.0%	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%

表 15 クロス集計（展開メリット×業種）

n=		36	4
回答	属性	社会課題解決型	利益追求型
人口増加に伴い市場が拡大している		66.7%	75.0%
地場のデジタルビジネスが興隆している		25.0%	100.0%
地場のBtoCビジネスが興隆している		2.8%	0.0%
競合他社が進出していない		27.8%	0.0%
ビジネスチャンスとなる社会課題がある		77.8%	50.0%
リープフロッグを通じたイノベーションが起こっている		22.2%	25.0%
法規制が日本よりも緩い		33.3%	0.0%
日本よりも優秀な人材がいる		13.9%	25.0%
その他		8.3%	0.0%

表 16 クロス集計（展開メリット×進出国）

n=		30	27	14
回答	属性	Tier1	Tier2	Tier3
人口増加に伴い市場が拡大している		76.7%	70.4%	57.1%
地場のデジタルビジネスが興隆している		36.7%	22.2%	21.4%
地場のBtoCビジネスが興隆している		3.3%	3.7%	0.0%
競合他社が進出していない		30.0%	25.9%	14.3%
ビジネスチャンスとなる社会課題がある		70.0%	74.1%	92.9%
リープフロッグを通じたイノベーションが起こっている		30.0%	18.5%	35.7%
法規制が日本よりも緩い		30.0%	29.6%	42.9%
日本よりも優秀な人材がいる		20.0%	14.8%	0.0%
その他		10.0%	7.4%	0.0%

なお、本アンケート結果を補足する内容として、ヒアリング調査結果においても、アジア新興国で既に事業を展開している社会課題解決型の企業からは、「自社のプロダクトは新興国の社会課題に起因する事業内容であり、新興国に展開しないとスケールは不可であると考えていた」、「自社製品は新興国の課題解決に優位性を有するため、当初より新興国展開を検討していた」という意見が確認されており、展開済みの社会課題解決型業種の企業ほど、現地の社会課題を商機として捉えている傾向が確認された。

また、次点で高割合である「人口増加に伴い市場が拡大している」をアジア新興国展開のメリットとして言及する企業もヒアリングから確認された。「(起業においては) 成長率の低い日本では無く、成長率の高い新興国で創業したかった」という意見や、「少子化の進む日本では市場の安定は見込めても拡大は見込めない」という意見が確認されており、国内市場が縮小するなか、日系スタートアップは市場の成長が

見込まれるアジア新興国に勝ち筋を見出している実態が明らかになった。

また、ヒアリングの中では、アンケート結果としては30%と限定的な割合であるがアジア新興国の「法規制が日本よりも緩い」ことについて言及する企業もあった。例えば、航空法などの規制に係るドローンを扱う企業からは、「日本では関連する法規制が複雑で、実証実験が多く必要である。そのため実用までに時間を要するため、スタートアップ企業としてのスピード感をもった成長が難しい」との意見が確認された。DX・テック企業の中でも、特に、日本で厳しい規制の対象となる業種については、アジア新興国の規制の緩さを展開メリットの1つとして捉えていると考えられる。

また、「地場のBtoCビジネスの興隆」を選択した企業に、選択理由を聞いたところ、「自社のプロダクトは昆虫食である。日本に比べて、アジア新興国（タイ）では昆虫食の文化が浸透しており、事業が成熟していることがメリットである」との意見が確認された。このように、昆虫食など特定の事業領域においては、アジア新興国の市場が成熟しており、その成長ポテンシャルの高さがメリットとして捉えられていると考えられる。

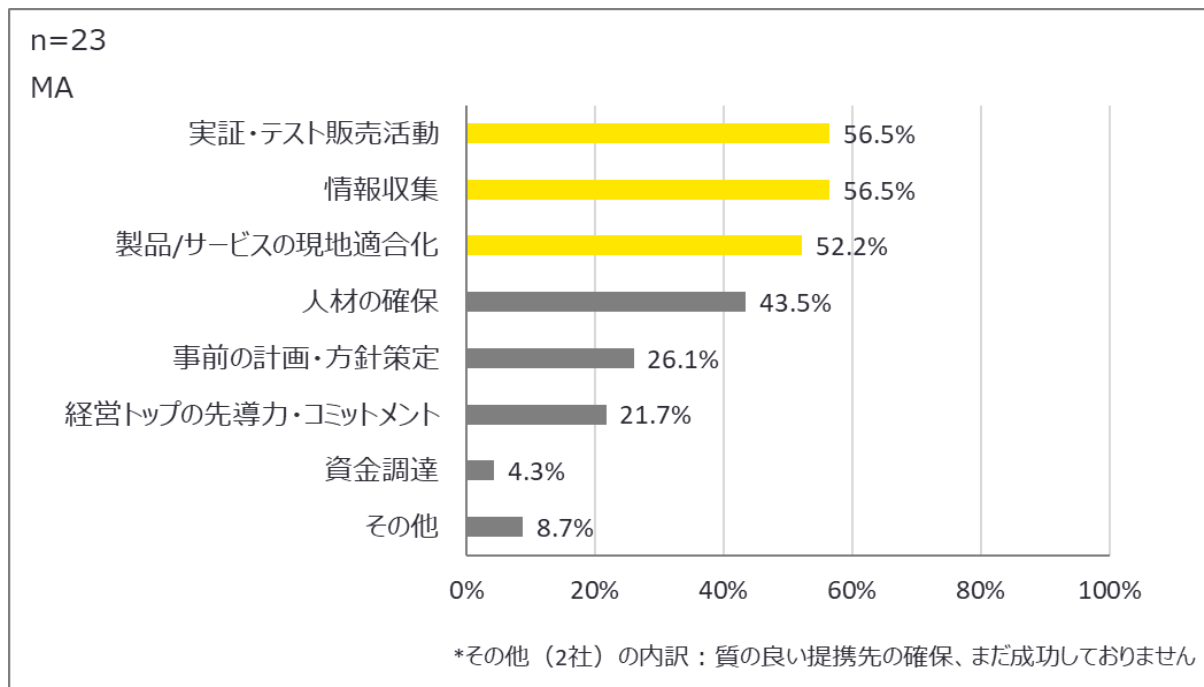
なお、ヒアリング結果よりアジアの地理的な近さを展開メリットとして言及する企業も確認された。例えば、「ASEAN・インド地域はアフリカと比較して地理的に近いため、実際に現地に行くことが容易である」、「拠点である日本と時差が少なく、コンタクトが取りやすいことからアジアを最初の展開先とした」という意見が確認されており、海外他地域と比較して、日本と地理的に近いこともアジア新興国展開のメリットとして捉えられている。

2.2.3. アジア新興国展開の成功要因

2.2.3.1. アンケート及びヒアリング結果

アジア新興国展開済みの企業を対象（対象企業：23社）に、アジア新興国展開の成功要因について質問した結果、「実証・テスト販売活動」及び「情報収集」を成功要因として回答した企業がいずれも56.5%と最多であった。

図 12 アジア新興国展開の成功要因



「実証・テスト販売活動」について、ヒアリングより、「現地政府とのコネクションにより、実証実験まで円滑に進めることができた」、「新興国展開を検討しつつも、商品のローカライズに係る費用が障壁となる中で、JICA の支援を利用して実証実験に参加できたことが契機となった」という意見が確認された。日系 VC からという意見が確認されており、アジア新興国展開の足掛かりとなる実証・テスト販売の機会をどのようにつかむかが成功への手掛かりとなり得ると考えられる。海外スタートアップ企業のヒアリングにおいても、「新規性の高い事業を行う場合は、提供する製品・サービスの価値を現地プレイヤーに粘り強く示すことが重要である」という意見が述べられており、現地プレイヤーに自社の製品・サービスの価値を認めてもらうという観点でも、実証・テスト販売の機会が重要になると考えられる。

また、同率で最多割合である「情報収集」に関してもヒアリングから様々な意見が伺えた。例えば、「経営層がアジア新興国の知見・ネットワークを有しており、商慣習を理解していたことが成功要因である」、「創業者が進出先の国の土地勘を有していたことから、展開先を選定した」という意見があり、これらの意見は、創業者やマネジメント層が展開先に在住していた経験を有しており、机上調査からは得られないその土地特有の慣習を体得していたことが展開時に優位に働いたと考えられる。アジア新興国のスタートアップ企業や VC とのヒアリングでも、「ASEAN で事業を展開するうえで、現地課題への理解は不可欠」、「（スタートアップ企業は総じて、十分な現地市場の調査に基づく、事業計画の策定が行われていない」という意見があり、現地の人々が直面している社会課題など、市場情報を把握することの重要性が指摘された。

更に、アンケート結果としては 52.2%と次点で高割合である「製品・サービスの現地適合理化」を成功要因と捉える意見もヒアリングより確認された。製品・サービスを現地適合理化するためには、現地ニーズの情報収集が必要となるという意味において、最多割合である「情報収集」と意味合いが重なる部分があるが、「政策には、表向きの目的と裏の目的がある。現地の政策的背景を理解し、その背景に合致する形で、

プロダクトを売り出したことが成功要因である」、「新興国の状況を踏まえ、当初予定していたプロダクトから、現地ニーズにより合致したプロダクトの販売へと計画を変更した」という意見がヒアリング調査を通じて伺えたように、現地ニーズを正確に理解し、それに合致する形での製品・サービスの販売が重要であることが明らかになった。

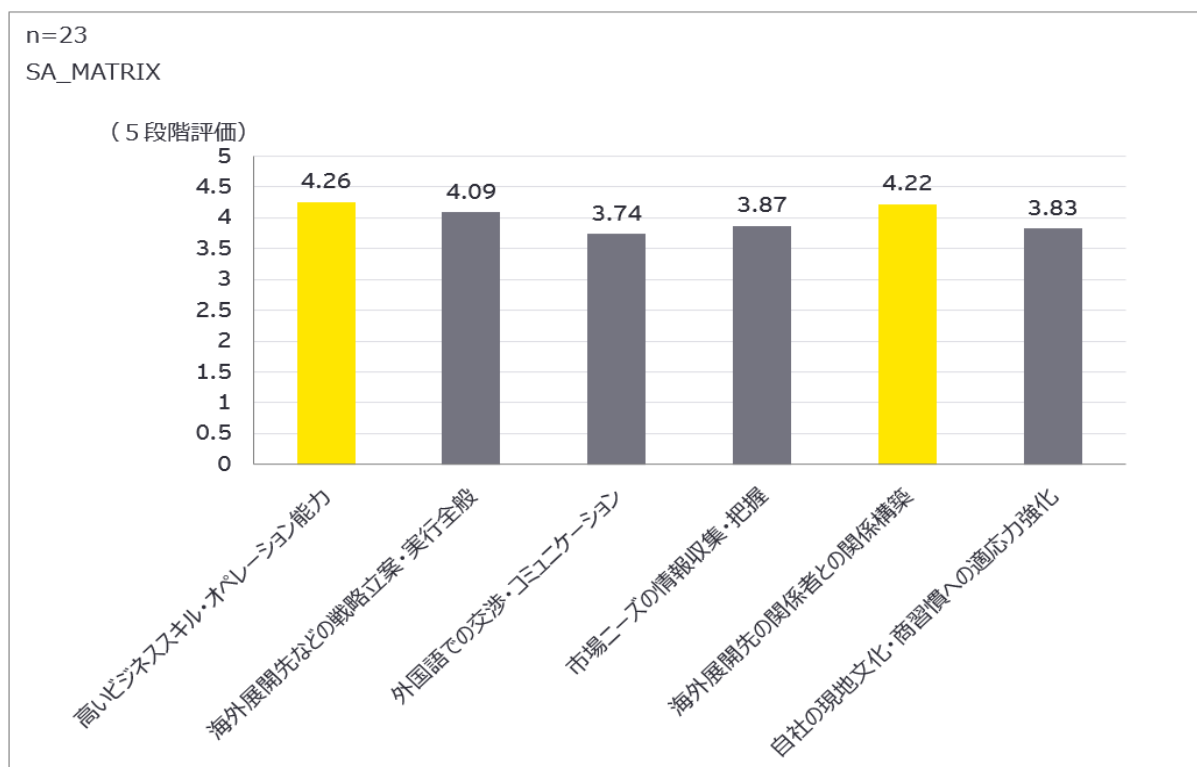
なお、「人材の確保」についても、その重要性を指摘する意見をヒアリングで聞くことができた。具体的には、日本のスタートアップ企業やVC等から聞かれた意見としては、「2.2.4.1 アジア新興国展開のヒトに関する課題」でも後述するが、アジア新興国のスタートアップ企業から、優秀な人材を確保するためには、会社が掲げるビジョンやカルチャーを共有することが重要であると指摘された。シンガポールでクリーンテックの事業を展開するスタートアップ企業は、「スタートアップは資金に乏しく、給与の観点で優秀な人材を採用するのは難しい。そのため、会社のビジョンをいかに伝えられるかが重要になる。給与が低くても、ビジョンに共鳴して入社してくれる場合がある」と意見を述べている。同様に、ベトナム有数のEdTech企業に成長した現地のスタートアップ企業は、「人材を採用する際は、“Do Everything”という自社のカルチャーを浸透させるために、最初の数か月は国や部門をローテーションさせているが、このカルチャーに共感する優秀な人材が集まっている」と述べており、魅力的な企業風土を掲げ、それを実践することの重要性を指摘している。

「事前の計画・方針策定」を成功要因として回答した企業の割合は21.7%であり、他の選択肢と比較すると割合としては少ないものの、海外ヒアリングでは多く聞かれた。特に、社会課題解決と利益創出を両立するマネタイズ方法を構築することの重要性を指摘する意見が多く、「弊社ではIoT機器を無償で農家に提供して、サブスクリプションモデルで売上をたてることで、社会課題解決と利益創出のバランスを実現している」、「弊社では、消費者への医療機関予約／医療診断サービスは低価格で提供し、代わりに、薬局ビジネスや医療機関などから得る広告費を大きな収入源としている」といった声がある通り、インパクトを創出しながらも利益を生むために各社がマネタイズ方法を工夫している実態が判明した。加えて、アジア新興国のVCとのヒアリングでは、「東南アジアでは財閥などの一部企業が政治経済に強い影響力を保持しており、同地域で成長するためには、これら大企業との協調が必要不可欠になる」と意見が述べられ、アジア新興国という特殊な市場においては、机上の計画ではなく、現地財閥などのキープレイヤーとの協調を見据えた「ウェット」な戦略の策定が重要であることが指摘された。なお、事業計画の策定支援に関する要望は多くあり、日系スタートアップ企業から聞かれた意見については「2.2.6 アジア新興国展開に求められる支援策」で後述する。

また、21.7%が成功要因と考える「経営トップの先導力・コミットメント」に関連する設問として、アジア新興国展開において、中心人物が果たした役割・機能を5段階評価で質問した。その結果、アジア新興国展開済みの企業は、「高いビジネススキル・オペレーション能力」及び「海外展開先の関係者との関係構築」の2点について、特に海外展開における中心人物を高く評価していることが判明した。このことから、日本とは異なる環境のアジア新興国で、いかに効率的にプロジェクトを遂行し、ビジネス関係者とのコネクションを構築していくかが重要であると推察されたが、実際、海外ヒアリングにおいても、同様の意見が寄せられた。「高いビジネススキル・オペレーション能力」という観点では、アジア新興国で投資を行う現地VCが「シード／アーリー期のスタートアップに対しては、CEOの能力をベースに投資の判断を行っている。例えば、事業計画の策定能力、ロジカルシンキング、財務モデリングの知見を評価する」と意見を述べるなど、ビジョンスキルが事業の推進だけでなく、資金調達の成功も左右することが確認

された。「海外展開先の関係者との関係構築」という観点では、現地のハブ的な機関や人物と関係を構築するための主体性が重要になることが指摘された。具体的には、「Enterprise Singapore など、スタートアップのエコシステムのハブとなる機関と関係構築するのが重要である」、「ハブ的な人間と関係を構築することが重要であるが、そういった人物と関係構築するためには、正式なマッチングイベントではなく、インフォーマル・イベントに顔を出すことが重要になる」という意見が聞かれた。なお、アジア新興国展開を成功させた経営者が有するスキルセットやマインドセットについては、別途ペルソナ分析を実施しており、次の目で後述する。

図 13 アジア新興国展開済み企業の中心人物への評価



次に、当該設問の回答内容と回答企業の進出国を掛け合わせて分析したところ、Tier1、Tier2 へ進出する企業は「製品/サービスの現地適合化」、Tier3 へ進出する企業は「実証・テスト販売活動」を成功要因として挙げる割合が最多である。

表 17 クロス集計（成功要因×進出国）

回答	属性	n=15		n=15		n=10
		Tier1	Tier2	Tier3		
事前の計画・方針策定		26.7%		26.7%		30.0%
人材の確保		53.3%		40.0%		40.0%
資金調達		6.7%		0.0%		0.0%
情報収集		53.3%		46.7%		70.0%
製品/サービスの現地適合化		60.0%		66.7%		40.0%
実証・テスト販売活動		46.7%		60.0%		80.0%
経営トップの先導力・コミットメント		20.0%		13.3%		20.0%
その他		6.7%		6.7%		10.0%

なお、本設問はアジア新興国へ展開済みの企業のみを対象とした設問のため、展開状況の属性はクロス集計対象外である。また、展開パターンは全体傾向と比較して特徴的な傾向の差異が確認されておらず、業種についてはサンプル数不足のため最終報告書でのクロス集計表の添付は省略する。

2.2.3.2. ペルソナ分析

前述したアジア新興国展開の成功要因の1要素である経営者のマインドセット・スキルセット¹⁵・人脈について深掘りするために、ペルソナ分析¹⁶を実施した。本目では、その結果を取りまとめる。

分析の結果、下図に記載のとおり、マインドセットについて5つ、スキルセットについて4つ、人脈について2つの要素¹⁷が重要であることが確認された。各要素については、次目以降で説明する。

図 14 アジア新興国で成功するためのペルソナ

	ヒアリング内容（一部抜粋）		重要要素
マインドセット	▶ 自ら現地に赴くことで本気度を見せることが重要 ▶ 考える前に走り出す性格	→	機動力 目標達成に向けて、迅速かつ積極的に行動する力
	▶ 目標を掲げて行動を起こすことが重要 ▶ 限られた時間で成果を出すことが重要	→	計画遂行力 目標達成に向けて計画を策定し、最後まで責任を持ってやり抜く力
	▶ 苦しくても最終的には、なんとかないと信じて忍耐する力が必要	→	忍耐力 困難な状況下で、目標達成に向けて努力を継続し、自身の達成したい目標を強く信じ込む力
	▶ 起業はゲームのようなもの、「失敗しても何とかなる」と思うことが大切	→	肯定的思考 困難な状況下でも前向きに物事を捉える思考
	▶ 従業員が期待値に達していない場合には、従業員の活躍の場を構築出来ていない自分自身に問題があると考え	→	自責思考 問題が発生した場合に原因が自身にあると捉える思考
スキルセット	▶ 顧客に価値を提供するための戦略を考え、実行し、さらに改善を繰り返すことが重要	→	課題解決力 発生している問題について、問題が発生した要因や事象の分析を行い、解決に向けた対応を実施する力
	▶ 苦しい状況下でも中長期的な視点・冷静な視点を持ち続けたいうえで、物事を判断する力が必要	→	論理的思考力 困難な状況下においても冷静に判断を行う力
	▶ コンサルティング会社籍時代に培われた人をまとめるスキルも有用	→	マネジメント力 経営資源（ヒト、モノ、カネ）を管理・運営する能力
	▶ 高度な専門性を有した状態で起業に挑戦できたことが最大のメリット	→	専門性 特定の分野についての知識・経験を一定程度有し、活用する能力
人脈	▶ 中学時代からの友人と共に起業 ▶ 大学の同期に起業家が多く、その存在が刺激	→	学生時代のコネクション 中学生時代からの友人など起業以外の目的を通じて構築されたネットワーク
	▶ コンサルティング会社時代にプロボ活動を一緒にした人の中に起業家が多数存在	→	社会人時代のコネクション 会社でのプロボ活動という起業以外の目的を通じて構築されたネットワーク

① マインドセット

アジア新興国で成功するためのマインドセットとして、自身の達成したいことに向けて行動を起こす「機動力」、成し遂げたいことを計画に落とし込み遂行する「計画遂行力」、目標達成までの不確実性の高い困難な状況下で継続して努力する「忍耐力」、また、困難な状況下でも前向きな思考を維持する「肯定的思考」、事業を拡大する中で問題が発生した場合に自身に責任があると考え「自責思考」の5つの要素が重要であることを確認した。各要素について、対象者のヒアリング内容と合わせて、以下で詳細を説明する。

まず、機動力について、目標達成に向けて迅速かつ積極的に行動する機動力の重要性が確認された。例

¹⁵ 本報告書において、経営者が予め持っている姿勢や性格と考えられる要素をマインドセット、学生時代の体験や前職の就業経験等を通じて身に付けられたと考える要素をスキルセットと区分した

¹⁶ 以下は本調査ヒアリング及び過去のヒアリング等を基に作成した

¹⁷ 各要素の定義はヒアリングや机上調査の内容をもとに定義したものであり、一般的な用語の定義とは異なる点がある

えば、ヒアリングにて、アジア新興国と日本の地理的な近さが他地域への展開と比較して優位であることに触れたうえで、「海外展開においては、自ら現地に行き、パートナーに本気度を見せることが重要である」との意見が確認された。次に計画遂行力について、目標達成に向けて計画を策定し、最後まで責任を持ってやり抜く計画遂行力が重要要素として挙げられる。具体的には、「限られた時間の中で成果を出す（目標を達成する）という考え方は重要である」、「創業者自ら目標を掲げ、掲げた目標を実現するために努力することが重要である」という意見が確認された。本調査における計画遂行力は、計画通りに作業を進める力のみではなく、計画を策定するという段階を含む形で定義した。与えられた目標を達成するだけではなく、「目標を掲げる」、「計画を策定する」という部分のマインドが重要となる。また、忍耐力に関しては、日本とは異なるアジア新興国という不確実な状況の中で、困難に直面しても目標達成に向けて努力を継続し、自身で掲げた目標の達成を強く信じ込む忍耐力が重要となる。ヒアリングより、「苦しくても最終的には、なんとかかなると信じて忍耐する」、「諦めずに解決策を模索することが重要である」、「事業を通じて成し遂げたいことを言語化したうえで、強く思い込むことが重要である」との意見が確認された。更に、肯定的思考については、困難な状況でも前向きな思考を維持する肯定的思考が重要であると考えられる。「失敗をリスクとして捉えない、”失敗しても何とかなる”と考える」という意見が確認された。

最後に、自責思考として、問題が発生した場合に、自身に責任があると考える自責思考が重要であると考えられる。ヒアリングより、「従業員が自身の期待値に達していない場合には、従業員の活躍の場を構築出来ていない自分自身に問題があると考え」、「従業員が問題を起こした場合には、雇った自分に原因を見出す必要がある」という意見が確認された。ペルソナ分析で自責思考への言及が確認された上記2名の方は共にアジア新興国創業のCEOであり、創業国の就業形態、慣習が必ずしも日本とは一致しない点について言及された。スタンダードの異なる国で創業する場合には、特に自責思考が重要となる可能性がある。

② スキルセット

スキルセットについては、「課題解決力」、「論理的思考力」、「マネジメント力」、「専門性」の4つの要素が重要であることを確認した。各要素について、以下で詳細を説明する。まず、課題解決力として、発生している問題について、問題が発生した要因や事象の分析を行い、解決に向けた対応を実施する課題解決力が重要な要素として確認された。ヒアリングでは、「事業の基本は、問題を解決することであり、問題の本質を見抜くことが重要」との意見が確認された。また、上記発言者は、物事を深く考える力は大学時代のゼミの授業を通じて培われたと述べている。学生時代の経験や前職での経験など、一定の期間をかけて培われた課題解決力が、アジア新興国での成功要因になると考えられる。

次に、論理的思考力として、困難な状況下においても冷静に判断を行う論理的思考力が重要である。ヒアリングにて、「困難な状況下においても中長期的な視点・冷静な視点を持続することが重要である」、「顧客に提供する価値を理解し、その価値を提供するための戦略を構築することが重要である」、「成長率、解決すべき課題の多さなどから、日本と海外を比較し、”海外の方が事業拡大が容易である”と捉えることが重要」との意見が確認された。更に、マネジメント力限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ）を管理・運用するマネジメント力も重要であると考えられる。ヒアリングにて、「前職でマネージャーとして、人をまとめた経験が、スタートアップ企業を経営するうえで有用であった」との発言が確認された。

最後に、専門性として、特定の分野について、知識を一定程度有していることも重要である。例えば、ヒアリングにて、「前職でIT・会計といった汎用性の高いスキルを一定程度習得しており、これらのスキルは事業展開に有用であった」、「高度な専門性を有した状態で起業に挑戦できたことが最大のメリットであった。専門性を有していたことでパートナー企業からの信頼度が高くなり、パートナー企業とのコネクション構築が可能となった」との意見が確認された。

③ 人脈

ペルソナ分析からは、マインドセット・スキルセットのみでなく、人脈の重要性についても確認された。本ヒアリングの対象者の多くが、起業を共にした仲間や現在も刺激を受けている仲間として、学生時代を共にした友人や社会人時代に、共にプロボノ活動¹⁸に従事した人を挙げている。例えば、「中学から大学までを共に過ごした友人と起業した」、「大学時代の同期の多くが起業しており、同期の存在が刺激となった」、「コンサルティング会社時代にプロボノ活動を一緒にした方に起業家が多い」との意見が確認された。

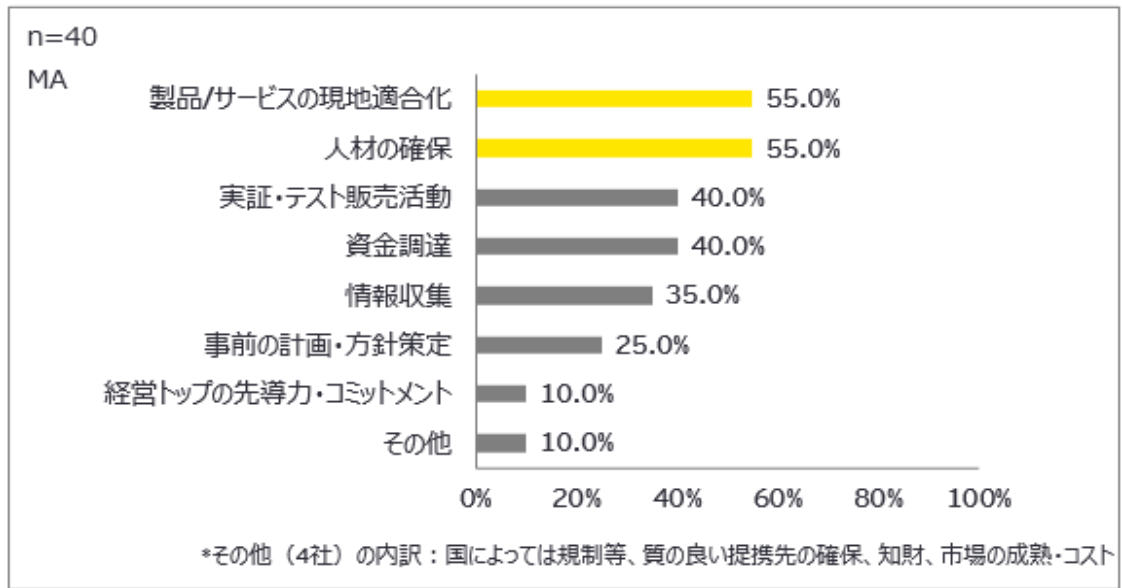
2.2.4. アジア新興国展開の課題

アジア新興国展開において、スタートアップ企業が抱える課題を調査した。本項では、課題の全体像（ヒト、モノ、カネ、またはそれ以外のいずれの要素に課題感を有しているのか）について記載し、次目以降で、ヒト・モノ・カネそれぞれの要素についての調査結果を取りまとめる。

アジア新興国展開に際して直面する課題について質問したところ、「製品/サービスの現地適合化」、「人材の確保」を課題と捉える企業が55.0%と最多割合であった。「製品/サービスの現地適合化」についてはアジア新興国展開の課題（モノ）、「人材の確保」についてはアジア新興国展開の課題（ヒト）の中で、ヒアリングを含めた詳細について言及する。次点で高割合（40.0%）である「実証・テスト販売活動」、「資金調達」についても、それぞれアジア新興国展開の課題（モノ）、アジア新興国展開の課題（カネ）にて詳細を記載する。

¹⁸ 本業で培った専門的なスキルを用いて、社会貢献するボランティア活動を指す

図 15 アジア新興国展開の課題



当該設問の回答内容と回答企業の展開状況を掛け合わせて分析したところ、アジア新興国での事業を展開済みの企業は「人材の確保」を課題と捉える割合が最多（60.9%）であるのに対し、展開を検討中の企業は「情報収集」を課題と捉える割合が60.0%と最多である。アジア新興国展開を検討中の企業に個別にヒアリングしたところ、「情報さえ得ることが出来れば、それをもとに戦略を構築することが出来る。現地の有識者から情報を得ることが出来る場が欲しい」との意見が確認された。なお、展開パターン、業種、進出国については全体傾向と比較して特徴的な傾向の差異が確認されていない。

表 18 クロス集計（課題×展開状況）

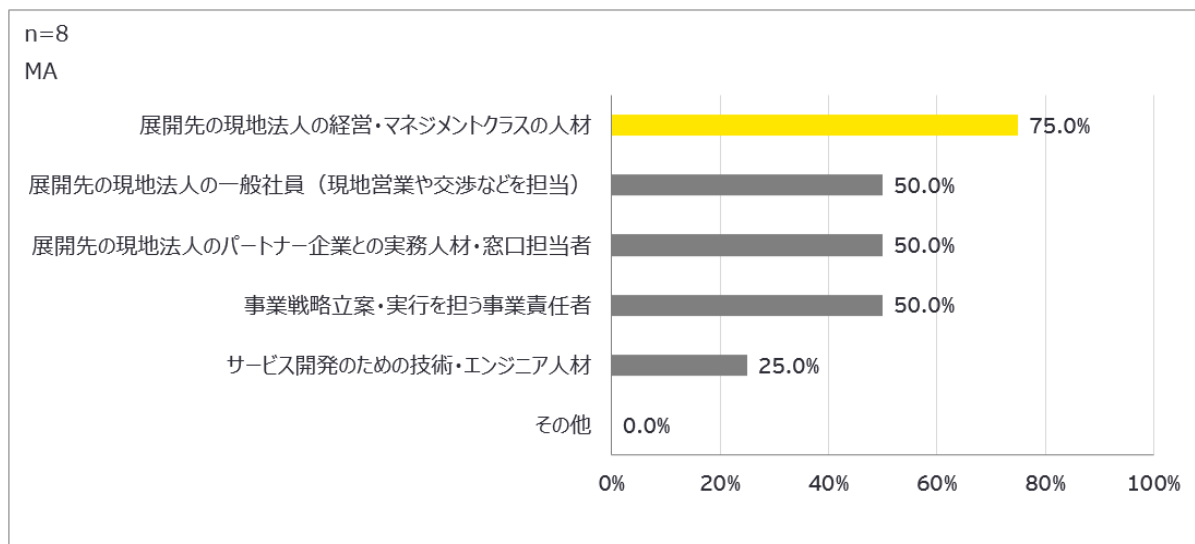
回答	属性	n=		
		23	15	2
		アジア新興国での事業を展開済み	アジア新興国への展開を計画・検討中	アジア新興国への展開を計画・検討していたが、現時点では検討自体を中止している
事前の計画・方針策定		13.0%	40.0%	50.0%
人材の確保		60.9%	46.7%	50.0%
資金調達		43.5%	40.0%	0.0%
情報収集		21.7%	60.0%	0.0%
製品/サービスの現地適合理化		56.5%	53.3%	50.0%
実証・テスト販売活動		34.8%	53.3%	0.0%
経営トップの先導力・コミットメント		13.0%	6.7%	0.0%
その他		8.7%	13.3%	0.0%

2.2.4.1. アジア新興国展開のヒトに関する課題

アジア新興国への展開を計画・検討中の企業、及びアジア新興国への展開の検討自体を中止している企業のうち、「人材の確保」を課題と捉える企業（対象企業：8社）を対象に、どのような人材が不足している質問したところ、「展開先の現地法人の経営・マネジメントクラスの人材」が75.0%と最多割合であることが確認された。アンケートにおいて当該設問は、アジア新興国展開を検討中の企業及び検討して

いた企業を質問対象としているが、アジア新興国展開済みの企業のヒアリングからも現地法人の経営・マネジメントクラスの人材確保を課題とする意見が伺えた。アジア新興国への合弁企業設立済み企業は、「合弁企業の代表選定は身元調査企業に協力いただくことで信頼性を担保した。現在もパートナーとの信頼構築には苦慮している」と述べており、裁量権を有するマネジメント層には信頼のおける人材を配属する必要があり、現地人材との信頼性の構築が容易ではないことが伺えた。

図 16 アジア新興国展開のヒトに関する課題



当該設問の回答内容と回答企業の進出国を掛け合わせて分析したところ、Tier1 では 71.4%、Tier2 では 83.3%、Tier3 では 100.0%と Tier 下位国ほど、経営・マネジメントクラスの人材確保に課題を感じる割合が高いことが確認された。例えば、Tier3 へ進出済み企業のヒアリングより、「新興国は教育制度が整備されていないため、マネジメントクラスの人材の確保に苦慮することがある」との意見が確認された。なお、展開状況、展開パターン、業種についてはサンプル数が不足しているため、最終報告書での記載は省略する。

表 19 クロス集計（ヒトに関する課題×進出国）

回答	属性	n=		
		Tier1	Tier2	Tier3
展開先の現地法人の経営・マネジメントクラスの人材		71.4%	83.3%	100.0%
事業戦略立案・実行を担う事業責任者		42.9%	33.3%	50.0%
サービス開発のための技術・エンジニア人材		14.3%	33.3%	50.0%
展開先の現地法人のパートナー企業との実務人材・窓口担当者		42.9%	50.0%	25.0%
展開先の現地法人の一般社員（現地営業や交渉などを担当）		42.9%	66.7%	50.0%
その他		0.0%	0.0%	0.0%

当該アンケート項目において、次点で高割合の項目は、「展開先の現地法人の一般社員」、「展開先の現地法人のパートナー企業との実務人材・窓口担当者」、「事業戦略立案・実行を担う事業責任者」の3項目

あり、経営・マネジメントクラスの人材に限らず、不足する人材が多様であることが伺える。ヒアリング内では、現地法人立ち上げに際してのバックオフィス人材について言及する意見も確認された。アジア新興国展開済みの企業より「日本でバックオフィス経験がある人材を展開先の国へ派遣したこともあるが、成功しなかった。現地の商慣習を理解した人を採用する必要がある」との意見が確認され、現地人材確保の重要性が伺えた。

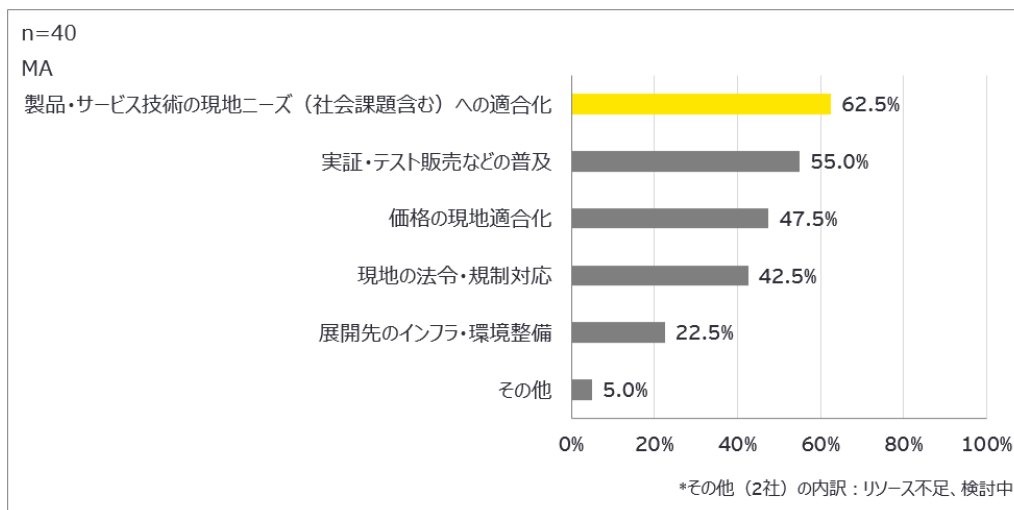
現地での人材確保については、「海外では、転職によって給与が上がるため、若手の転職は一般的である。マネジメント層の転職を防ぐことが重要である」、「日本と海外ではキャリアや採用の慣習が異なり、海外では転職が当たり前である。上記を踏まえ、人が抜けても品質に影響を与えないよう属人的でない仕組みづくりを構築している」との意見もあり、新興国展開においては、現地人材の確保・維持が課題であり、課題解消のための魅力的な組織づくりが成功への重要要素の1つであると考えられる。一方で、現地人材を確保するとなった場合には、労務面での課題に直面することもヒアリングから確認された。例として、「ローカルタレントチームの構築が必要だが、雇用形態や社会保障手当等の基準を遵守しながら一定の人数を採用するのが困難である」、「働きたい人はある程度集まるが、雇用形態がネックになる。労務関係のリーガル面での手続きに苦慮した。」という意見が確認された。

なお、アンケート結果としては、25.0%と限定的な割合であるが、「サービス開発のための技術・エンジニア人材」について、ヒアリングにて言及する企業も確認された。自社の海外展開のみではなく、他スタートアップ企業の海外展開支援も実施する企業より、「スタートアップ企業はエンジニア人材の確保に課題感を有する。当該課題の解消に向けて、自社のオフショアの人材を派遣する形での支援を実施している」と述べており、エンジニア人材の確保を課題とする企業も一定数いると考えられる。

2.2.4.2. アジア新興国展開のモノに関する課題

アンケート調査において、海外展開時の製品・技術・サービスにおける課題について確認したところ、「製品・サービス技術の現地ニーズへの適合化」を挙げる企業は62.5%、「実証・テスト販売などの普及」を挙げる企業は55.0%である。上記2項目は、アジア新興国展開済みの企業が成功要因と捉える要素と重複し、課題であると同時に、当該障壁を解消することでアジア新興国展開の成功へつながる要素でもあると考えられる。

図 17 アジア新興国展開のモノに関する課題



「価格の現地適合化」をモノの課題と捉える企業も 47.5%と約半数を占めている。ヒアリング調査結果としても、「（現地で同規模・同内容の作業を実施する場合に係る）人件費とプロダクトの導入費を比較した際に、人件費の方が安 国には自社のプロダクトは受け入れてもらえない」、「日本人とローカル人材を比較すると、現地とのコネクションの強さ、コストの低さという点においてローカル企業が優位性を有している。上記優位性を凌駕しうる日本人が新興国で事業をする必然性が必要である」、「安さで戦う新興国の中で原価の高いプロダクトを売るのは無理だと感じた」という意見が確認されたように、現地のニーズに基づく、価格戦略の構築が重要であると考えられる。

また、42.5%が課題と捉える「現地の法令・規制対応」についても、「規制関連の情報は事前に対応が必要な事項が多い反面、情報が得にくいことがある」、「アジア新興国は法規制が未整備の場合があり、実際に現地に出て調査を実施する必要がある」との意見があり、法令・規制が未整備であるという新興国ならではの課題があることが確認された。

なお、アンケート結果では、22.5%と限定的な割合であるが、ヒアリングより「展開先のインフラ・環境整備」に言及する企業も確認された。具体的には、「展開先国における医療機器の普及率が、自社製品の普及可能性と同値である」や、「自社プロダクトの普及には通信環境の構築が必須となるが、新興国では通信環境が整備されていない」等の意見が確認され、展開先国のインフラ・投資環境整備の必要性が伺えた。

また、当該アンケート項目について属性別にみると、展開状況の属性において、アジア新興国で事業を展開済みの企業は全体傾向同様「製品の現地ニーズへの適合化」を課題と捉える割合が最多割合であるのに対し、計画・検討中の企業は「価格の現地適合化」、「実証・テスト販売などの普及」を課題と捉える割合が最多であることが確認された。

表 20 クロス集計（モノに関する課題×展開状況）

回答	属性	n=		23		15		2	
		属性		アジア新興国での事業を展開済み		アジア新興国への展開を計画・検討中		アジア新興国への展開を計画・検討していたが、現時点では検討自体を中止している	
製品・サービス技術の現地ニーズ（社会課題含む）への適合化				78.3%		40.0%		50.0%	
価格の現地適合化				47.8%		46.7%		50.0%	
現地の法令・規制対応				47.8%		40.0%		0.0%	
展開先のインフラ・環境整備				21.7%		26.7%		0.0%	
実証・テスト販売などの普及				60.9%		46.7%		50.0%	
その他				0.0%		13.3%		0.0%	

業種について、「製品・サービス技術の現地ニーズへの適合化」は社会課題解決型と利益追求型の両方において課題と捉える割合が最多である。利益追求型においては、「価格の現地適合化」、「実証・テスト販売などの普及」も同率で課題と捉える割合が最多である。

表 21 クロス集計（モノに関する課題×業種）

回答	属性	n=		36		4	
		属性		社会課題解決型		利益追求型	
製品・サービス技術の現地ニーズ（社会課題含む）への適合化				61.1%		75.0%	
価格の現地適合化				44.4%		75.0%	
現地の法令・規制対応				41.7%		50.0%	
展開先のインフラ・環境整備				25.0%		0.0%	
実証・テスト販売などの普及				52.8%		75.0%	
その他				5.6%		0.0%	

展開パターン、進出国については全体傾向と比較して特徴的な傾向の差異が確認されていないため最終報告書での記載は省略する。

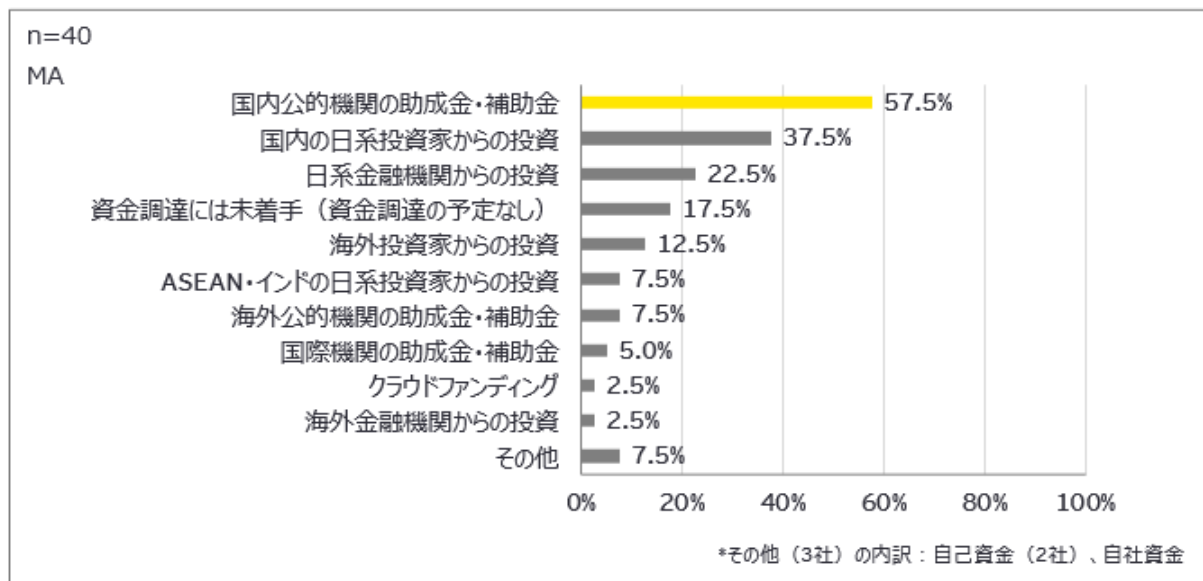
2.2.4.3. アジア新興国展開のカネに関する課題

アジア新興国展開に際しての、カネに関する課題を調査するにあたり、まず始めに、アンケート回答企業の資金調達方法を調査した。アンケート回答企業の活用した資金調達方法について「国内公的機関の助成金・補助金」が 57.5%、「国内の日系投資家からの投資」が 37.5%、「日系金融機関からの投資」が 22.5%と上位 3 項目までを国内からの資金調達が占めており、海外からの資金調達割合と比較して圧倒的に高いことが確認された。海外投資家からの資金調達の難しさについて、スタートアップ企業から「海外 VC からの資金調達を試みたものの、海外 VC の求める成長速度が達成できなかった」、日系政府機関からも「現地 VC からの調達は実現可能性が低い」との意見が確認された。一方で、「現地 VC は日系スタートアップ企業にあまり興味がないが、スケールすることを考えると、海外 VC からの資金調達が必要になるため、投資先には海外 VC からの資金調達も狙うようアドバイスしている」との意見が確認されており、資

金調達の難易度は高いが、海外投資家からの資金調達は、スケールするための重要要素であると考えられる。

なお、「海外の投資家が日本のベンチャー企業に求めるのは、投資先企業のプロダクト・サービスが自身の注目する地域で使用可能か否かである。従って、PoC 未了段階（シード期、アーリー期）の企業が海外からの投資を受けるのは困難である」、「海外 VC からの資金調達を可能にするには、彼らに対して売上月額を明確に示す必要がある。また、「日本人に現地ビジネスの理解があるのか」という疑念の払しょくが必要になる」といったような意見も確認されており、海外からの資金調達を検討する上では、スタートアップ企業の成長段階や保有する実績等も重要な要素であると考えられる。

図 18 資金調達先



また、資金調達先について属性別にみると、展開パターンの属性において、全ての展開パターンにおいて「国内公的機関の助成金・補助金」を資金調達先とする割合が最多であるが、事業開発を展開目的とする企業の当該割合は販路拡大を展開目的とする企業の当該割合と比較して高いことが確認された。

表 22 クロス集計（資金調達先×展開パターン）

		n=10		n=15		n=4		n=7		n=4	
		事業開発		事業開発		横展開		横展開		その他	
回答	属性	シード・アーリー×事業開発	シード・アーリー×販路拡大	シード・アーリー×事業開発	シード・アーリー×販路拡大	エクспанション以降×事業開発	エクспанション以降×販路拡大	エクспанション以降×事業開発	エクспанション以降×販路拡大	その他	その他
国内公的機関の助成金・補助金		80.0%	46.7%	100.0%	42.9%					25.0%	
海外公的機関の助成金・補助金		20.0%	0.0%	25.0%	0.0%					0.0%	
国際機関の助成金・補助金		10.0%	0.0%	25.0%	0.0%					0.0%	
国内の日系投資家からの投資		50.0%	40.0%	25.0%	14.3%					50.0%	
ASEAN・インドの日系投資家からの投資		0.0%	13.3%	25.0%	0.0%					0.0%	
海外投資家からの投資		0.0%	20.0%	25.0%	14.3%					0.0%	
日系金融機関からの投資		20.0%	33.3%	0.0%	14.3%					25.0%	
海外金融機関からの投資		0.0%	6.7%	0.0%	0.0%					0.0%	
クラウドファンディング		0.0%	0.0%	0.0%	14.3%					0.0%	
その他		10.0%	13.3%	0.0%	0.0%					0.0%	
資金調達には未着手（資金調達の予定なし）		0.0%	20.0%	0.0%	28.6%					50.0%	

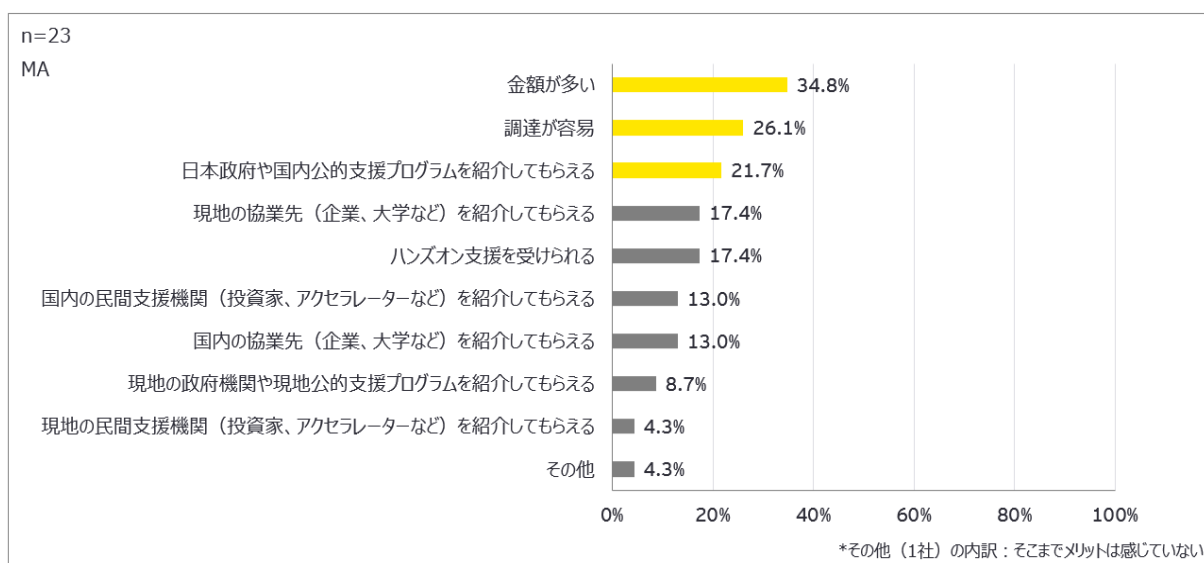
なお、業種については、社会課題解決型は全体傾向同様「国内公的機関の助成金・補助金」を資金調達先とする割合が最多だが、利益追求型は「国内の日系投資家からの投資」、「海外投資家からの投資」、「日系金融機関からの投資」を調達先とする割合が高い。展開状況、進出国については、全体傾向と比較して特徴的な傾向の差異が確認されていないため最終報告書での記載は省略する。

表 23 クロス集計（資金調達先×業種）

回答	n= 36		4	
	属性	社会課題解決型	利益追求型	
国内公的機関の助成金・補助金		61.1%	25.0%	
海外公的機関の助成金・補助金		8.3%	0.0%	
国際機関の助成金・補助金		5.6%	0.0%	
国内の日系投資家からの投資		36.1%	50.0%	
ASEAN・インドの日系投資家からの投資		8.3%	0.0%	
海外投資家からの投資		8.3%	50.0%	
日系金融機関からの投資		19.4%	50.0%	
海外金融機関からの投資		2.8%	0.0%	
クラウドファンディング		2.8%	0.0%	
その他		8.3%	0.0%	
資金調達には未着手（資金調達の予定なし）		16.7%	25.0%	

ここまで、資金調達先についてのアンケート結果を記載したが、更に、資金調達先を活用した際のメリットについて調査するため、資金調達着手済みであるアジア新興国展開済みの企業（対象会社：23 社）を対象に、資金調達先の活用メリットについて確認した。その結果、「金額が多い」が 34.8%、「調達が容易」が 26.1%であり、資金の額及び調達の容易さが重視されていることが伺える。加えて、「日本政府や国内公的支援プログラムを紹介してもらえる」が 21.7%であり、資金に附随して得られるコネクション及び支援も一定のメリットとして捉えられている。

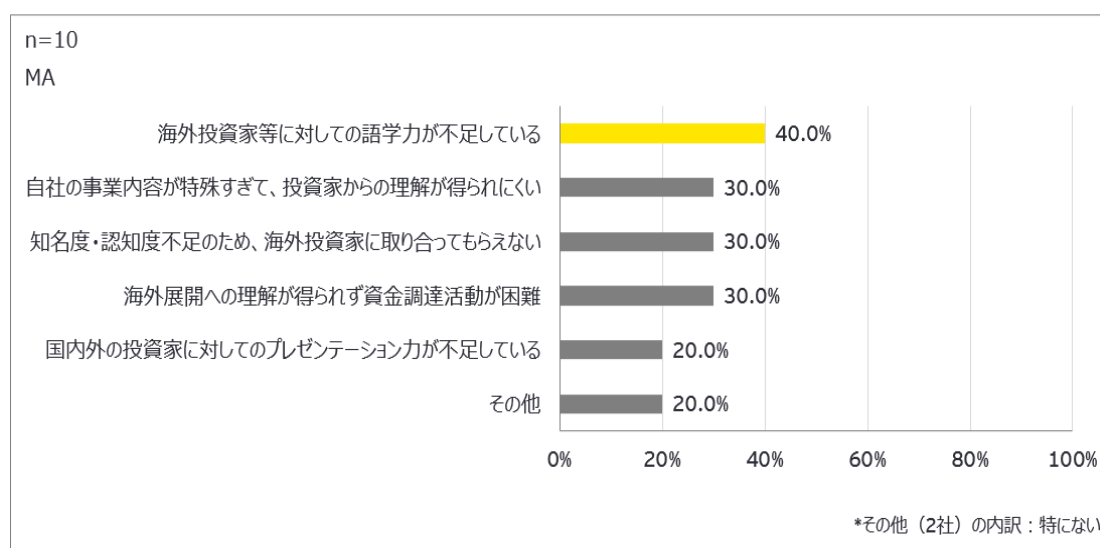
図 19 資金調達先活用のメリット



続いて、アジア新興国の展開を計画・検討中またはアジア新興国への展開を計画検討していたが、現時点では検討自体を中止している企業のうち、資金調達着手済みの企業を対象（対象企業：10 社）に、

資金調達を受ける際の課題について質問した。アンケートの結果、「海外投資家等に対しての語学力が不足している」を課題に挙げる企業が40%と最多割合であった。当該アンケート項目は、アジア新興国展開検討中及び中止した企業を対象としているが、ヒアリングでは、アジア新興国展開済みの企業も語学力の重要性に言及していた。「単なる英語力ではなく、外国人材とネイティブレベルでコミュニケーションできる外国語の運用能力が重要である」、「英語力に問題が無く、海外VCからの質問に正確に答えられたことが海外からの投資獲得につながった」との意見が確認された。スタートアップ企業支援機関からも、「海外展開においては英語が共通言語であり、成功するスタートアップ企業は英語が話せる」との意見が確認されている。

図 20 アジア新興国展開のカネに関する課題



ここまで、投資家からの資金調達に際して、スタートアップ企業が直面する課題について記載したが、ヒアリングでは、政府機関からの資金調達の際の課題について言及する意見も確認された。「現在も助成金支援はあるが、申請に係る事務処理のコストが大きく研究の時間を削らざるを得ない」、「支援を受ける際の管理工数と補助金のバランスが重要である。事務手続きの煩雑さから、申請をしないケースもある」、「事業内容を固めきったうえで補助金申請の詳述記載を行う手続きコストと、得られる助成金額のバランスが重要である。本来は、少額で良いので、簡素な手続きで自由に使用可能な資金の支援があると良い」との意見が確認され、政府機関からのユーザビリティに富んだ資金調達支援が求められている。

なお、クロス集計の結果に関して進出国の属性については、全体傾向と比較して特徴的な傾向の差異が確認されていないため、その他の属性について、サンプル数が不十分のため、報告書での記載は省略する。

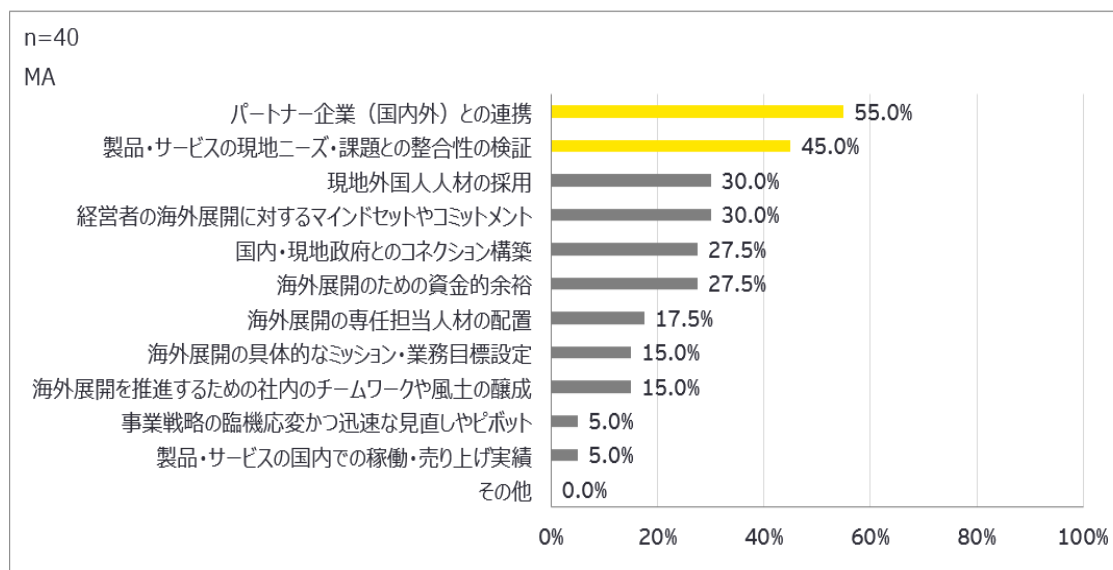
2.2.5. アジア新興国展開における重要要素

アジア新興国展開に際して、スタートアップ企業が特に重要と考える要素について調査した。アンケートの結果、「パートナー企業（国内外）との連携」を重要視する割合が55.0%と最多割合である。ヒアリ

ングからもパートナー企業の重要性について言及する意見は多く確認されている。「パートナー企業と商流を構築できることが重要である。それが可能となる信頼のおけるパートナーとマッチングできる場が欲しい」、「ハブとなる施設・人へのコンタクトは可能だが、事業展開において必要となる戦略的なパートナーシップの構築は困難である」、「ネットワーキングイベントへの参加経験もあるが、ビジネスにつながるコネクションを構築することは難しく、効果的とはいえない状態である。海外進出をサポートする人とコネクションを持てる機会が欲しい」、「B2B の日系スタートアップ企業に対しては、顧客となる財閥を紹介するなど、資金以外の支援も必要である」との意見が確認され、事業展開や販路拡大に繋がるパートナーとの具体的な関係構築が重要になることが伺えた。

また、「パートナー企業（国内外）との連携」の重要性は海外ヒアリングでも確認された。東南アジアに展開しているインドのアグリテック企業は、「東南アジアにネットワークを有するインドのパートナー企業から、東南アジアの代理店を紹介してもらい、進出に至った」と話しており、前述の通り、現地のバリューチェーン上にネットワークを有する企業との関係構築が事業展開のカギになることが確認された。また、これら現地ネットワークを有する企業と関係構築するうえ、現地へのコミットメントを示すことの重要性が指摘された。具体的には、CEO がヨーロッパ出身でありながら、シンガポールに本社を構えるスタートアップ企業からは、「外国人として現地企業と関係構築するうえでは、コミットメントを見せることが重要である。例えば、シンガポールに住居を持つことや、シンガポールで法人登記することで、現地パートナーにも本気度が伝わり、関係構築しやすくなる。」という意見が聞かれた。

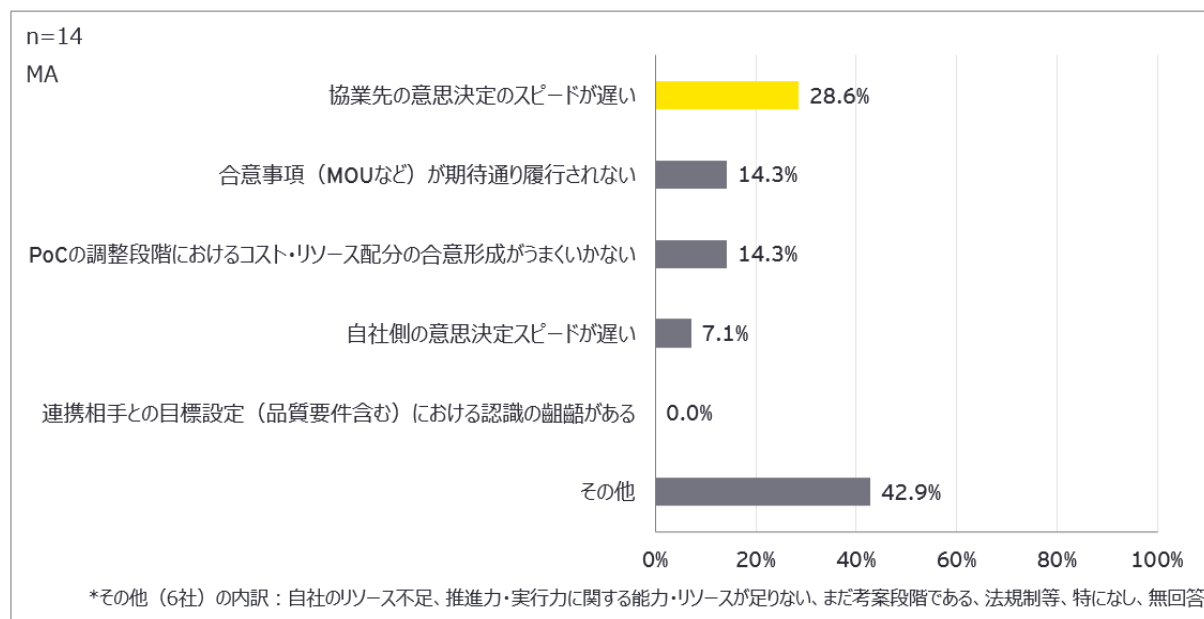
図 21 アジア新興国展開における重要要素



なお、「パートナー企業との連携」に関連する項目として本アンケート調査では、アジア新興国展開を検討中及び検討していた企業のうち、協業先との連携を予定している企業を対象（対象企業：14 社）に対して、協業先との連携における課題を質問した。その結果、「協業先の意思決定のスピードが遅い」が 29%と最多割合であった。ヒアリング内でも、「日系企業と話す機会はあるが、意思決定までに時間を要する」との意見が確認されている。なお、アジア新興国展開の重要要素の回答割合が次点以降の「製品・サービスの現地ニーズ・課題との整合性の検証」、「現地外国人人材の採用」、「経営者の海外展開に対するマ

インドセットやコミットメント」については前述の成功要因・課題の中で説明したとおりである。

図 22 協業先との連携における課題



「国内・現地政府とのコネクション構築」に関連するヒアリング結果として、政府のお墨付きの重要性について言及する意見も確認された。「国の支援があることを明示することで、その後の海外展開が効果的に進められた」、「海外展開時に日本政府からの支援を受けていることを明示することで、先方の信頼を獲得することが出来た」との意見があり、日本政府機関とのコネクションそのものが海外展開において効果的に機能するだけでなく、政府機関とのコネクションを有していることから、新たなコネクション構築につながるという波及効果があることも確認された。

また、「国内・現地政府とのコネクション構築」と同率の 27.5%である「海外展開のための資金的余裕」という項目に関連するヒアリング結果として、「海外展開後から事業の黒字化までには時間がかかる。この期間の資金面での支援があることで、海外展開への不安要素が低減される可能性がある」、「PoC から事業化までの時間的、費用的コストが大きい。PoC の段階から VC とのマッチングが出来ると良い」、「資金援助はシード期と IPO 直前期に偏る傾向があり、ミドル期の資金援助が不足している」等の意見が確認されており、継続的な資金援助や資金を得るための VC とのコネクションの存在がスタートアップ企業の資金調達の不安低減につながり、資金的余裕につながると考えられる。また、15%という限定的な割合ではあるが「海外展開を推進するための社内のチームワークや風土の醸成」に関連する、組織体制の重要性について言及する企業もヒアリングにて確認された。「海外展開に際して、展開国のグループ企業を子会社と捉えるのではなく、対等なパートナーとしての関係を構築することを重視している」、「現地の商慣習に即したビジネスは、現地の人が理解しているため、各拠点（展開先）にある程度の裁量権を与えたい。結果にはコミットメントしてもらえよう組織体制が重要」、「現在、重要な事項の決定権は日本にあり、会議を日本語で実施していたことから、展開先国には下請けという感覚があった。この課題を解消するために、全社会議は日本語と英語の両方での実施を開始している」との意見が確認された。

次に、属性別のクロス集計の結果について、まず展開状況別の分析結果においては、全ての属性におい

て、約半数の企業が「パートナー企業との連携」を重視しており、事業を展開済みの企業においては、「マインドセットやコミットメント」「現地ニーズ・課題との整合性の検証」を重視する割合が最多である。

表 24 クロス集計（重要要素×展開状況）

回答	属性	n=	23	15	2
			アジア新興国での事業を展開済み	アジア新興国への展開を計画・検討中	アジア新興国への展開を計画・検討していたが、現時点では検討自体を中止している
経営者の海外展開に対するマインドセットやコミットメント			47.8%	6.7%	0.0%
海外展開を推進するための社内のチームワークや風土の醸成			26.1%	0.0%	0.0%
海外展開の具体的なミッション・業務目標設定			13.0%	20.0%	0.0%
海外展開の専任担当人材の配置			17.4%	20.0%	0.0%
現地外国人人材の採用			34.8%	26.7%	0.0%
海外展開のための資金的余裕			21.7%	40.0%	0.0%
国内・現地政府とのコネクション構築			30.4%	26.7%	0.0%
パートナー企業（国内外）との連携			47.8%	66.7%	50.0%
製品・サービスの現地ニーズ・課題との整合性の検証			47.8%	33.3%	100.0%
製品・サービスの国内での稼働・売り上げ実績			8.7%	0.0%	0.0%
事業戦略の臨機応変かつ迅速な見直しやピボット			0.0%	6.7%	50.0%
その他			0.0%	0.0%	0.0%

展開パターン別での分析結果に関して、横展開型の企業が「パートナー企業との連携」を重視する割合は事業開発型の企業の当該割合と比較して高い。

表 25 クロス集計（重要要素×展開パターン）

回答	属性	10		15	4		7	4
		事業開発		シード・アーリー× 販路拡大	横展開		その他	その他
		シード・アーリー× 事業開発	シード・アーリー× 販路拡大		エクспанション以 降×事業開発	エクспанション以 降×販路拡大		
経営者の海外展開に対するマインドセットやコミットメント		30.0%	26.7%		0.0%	57.1%		25.0%
海外展開を推進するための社内のチームワークや風土の醸成		30.0%	13.3%		0.0%	0.0%		25.0%
海外展開の具体的なミッション・業務目標設定		10.0%	20.0%		25.0%	14.3%		0.0%
海外展開の専任担当人材の配置		10.0%	26.7%		0.0%	28.6%		0.0%
現地外国人人材の採用		30.0%	20.0%		50.0%	28.6%		50.0%
海外展開のための資金的余裕		40.0%	13.3%		100.0%	0.0%		25.0%
国内・現地政府とのコネクション構築		50.0%	33.3%		0.0%	14.3%		0.0%
パートナー企業（国内外）との連携		40.0%	60.0%		50.0%	85.7%		25.0%
製品・サービスの現地ニーズ・課題との整合性の検証		50.0%	53.3%		0.0%	28.6%		75.0%
製品・サービスの国内での稼働・売り上げ実績		10.0%	6.7%		0.0%	0.0%		0.0%
事業戦略の臨機応変かつ迅速な見直しやピボット		0.0%	6.7%		25.0%	0.0%		0.0%
その他		0.0%	0.0%		0.0%	0.0%		0.0%

業種別での分析結果では、社会課題解決型の企業は全体傾向同様「パートナー企業との連携」を重視する割合が最多であるのに対し、利益追求型の企業は「現地外国人人材の採用」を重視する割合が最多である。

表 26 クロス集計（重要要素×業種）

回答	属性	n= 36		4
		社会課題解決型	利益追求型	
経営者の海外展開に対するマインドセットやコミットメント		30.6%	25.0%	
海外展開を推進するための社内のチームワークや風土の醸成		16.7%	0.0%	
海外展開の具体的なミッション・業務目標設定		13.9%	25.0%	
海外展開の専任担当人材の配置		16.7%	25.0%	
現地外国人人材の採用		25.0%	75.0%	
海外展開のための資金的余裕		27.8%	25.0%	
国内・現地政府とのコネクション構築		30.6%	0.0%	
パートナー企業（国内外）との連携		55.6%	50.0%	
製品・サービスの現地ニーズ・課題との整合性の検証		44.4%	50.0%	
製品・サービスの国内での稼働・売り上げ実績		5.6%	0.0%	
事業戦略の臨機応変かつ迅速な見直しやピボット		5.6%	0.0%	
その他		0.0%	0.0%	

進出国別で比較すると、全ての属性において「パートナー企業との連携」を重視する割合は最多である。Tier2に進出する企業は「現地ニーズ・課題との整合性」、Tier3に進出する企業は現地人材、資金、コネクションを重視する割合が同率で最多である。

表 27 クロス集計（重要要素×進出国）

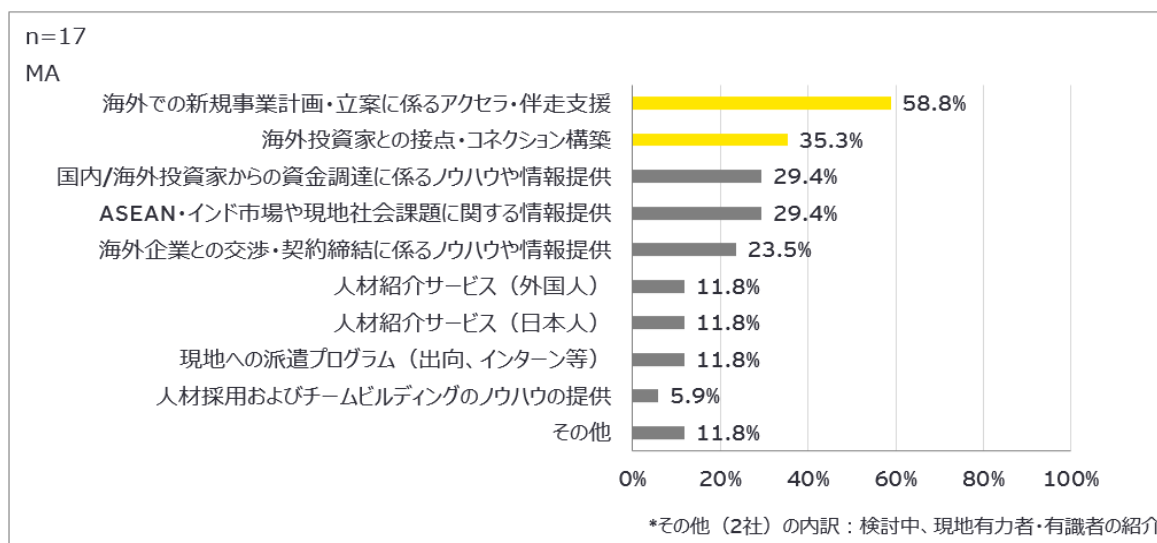
回答	属性	n= 30		27	14
		Tier1	Tier2	Tier3	
経営者の海外展開に対するマインドセットやコミットメント		30.0%	33.3%	28.6%	
海外展開を推進するための社内のチームワークや風土の醸成		3.3%	18.5%	21.4%	
海外展開の具体的なミッション・業務目標設定		13.3%	11.1%	14.3%	
海外展開の専任担当人材の配置		20.0%	18.5%	14.3%	
現地外国人人材の採用		40.0%	33.3%	35.7%	
海外展開のための資金的余裕		23.3%	22.2%	35.7%	
国内・現地政府とのコネクション構築		33.3%	25.9%	35.7%	
パートナー企業（国内外）との連携		60.0%	48.1%	35.7%	
製品・サービスの現地ニーズ・課題との整合性の検証		43.3%	48.1%	35.7%	
製品・サービスの国内での稼働・売り上げ実績		6.7%	3.7%	7.1%	
事業戦略の臨機応変かつ迅速な見直しやピボット		6.7%	3.7%	7.1%	
その他		0.0%	0.0%	0.0%	

2.2.6. アジア新興国展開に求められる支援策

最後に、本アンケート調査においては、アジア新興国への展開を計画・検討中の企業、及びアジア新興国への展開の検討自体を中止している企業（対象企業：17 社）を対象として政府に期待する支援策について確認した。その結果、「海外での新規事業計画・立案に係るアクセラ・伴走支援」を選択する割合が 58.8%と突出して高い結果となった。なお、ヒアリングの結果として「国内の事業計画は正確に講じられているスタートアップ企業が多いが、海外展開となると事業計画が不十分となる場合がある」、「創業時から海外展開を視野に入れて、事業計画を立てられる企業をどれだけ増やせるかが重要」との意見が確認されているように海外での事業計画立案に苦慮していることが実際に確認された。また、スタートアップ企業からも、「アジア新興国は成長率の高さが注目されるがゆえに、もとの市場の大きさが正確に把握されていない」との意見があり、国内の事業計画と同程度に正確な事業計画の策定を可能にするための調査支援・情報収集支援が求められている。さらには、政府こそできる支援策として、税務、労務等対

応の環境整備を求める声も確認されている。例えば、「実際に海外展開に着手すると、税務、労務の観点
が課題となる」、「税務、規制等の市場環境さえ整備されれば、海外に展開すべき企業は、おのずと海外に
進出する」との課題認識に関する意見が確認された。支援を求める声の具体的な例として、「起業家同士
のネットワーキング機会は提供されているが、法律事務所や人材紹介企業とのネットワークが不十分で
ある」、「現地の信頼のおける会計事務所、法律事務所のリストが欲しい」、「信頼のおける専門家をスクリ
ーニングしたうえであれば、専門家とのマッチング支援はありがたい」という意見が確認されているよ
うに、現地ビジネスの土壌整備に関する支援ニーズがあることが伺える。

図 23 アジア新興国展開に求められる支援策



なお、当該設問の回答内容と回答企業の進出国を掛け合わせて分析したところ、Tier1、Tier2 への進出を図る企業は全体傾向同様、「海外での新規事業計画・立案に係るアクセラ伴走支援」を期待する割合が最多であるが、Tier3 への進出を図る企業では外国人とのコネクションに関する支援を期待する割合が高いことが明らかとなった。展開状況、展開パターン、業種のクロス集計については、サンプル数が不十分のため、最終報告書での記載は省略する。

表 28 クロス集計（支援策×進出国）

回答	n=			15	12	4
	属性			Tier1	Tier2	Tier3
ASEAN・インド市場や現地社会課題に関する情報提供				33.3%	25.0%	0.0%
海外での新規事業計画・立案に係るアクセラ・伴走支援				60.0%	50.0%	25.0%
海外企業との交渉・契約締結に係るノウハウや情報提供				26.7%	8.3%	0.0%
現地への派遣プログラム（出向、インターン等）				13.3%	16.7%	25.0%
国内/海外投資家からの資金調達に係るノウハウや情報提供				26.7%	33.3%	50.0%
海外投資家との接点・コネクション構築				33.3%	33.3%	50.0%
人材紹介サービス（日本人）				13.3%	16.7%	0.0%
人材紹介サービス（外国人）				13.3%	16.7%	50.0%
人材採用およびチームビルディングのノウハウの提供				6.7%	8.3%	0.0%
その他				6.7%	8.3%	25.0%

3. アジア新興国展開における課題の整理と促進に向けた政策提言

3.1. アジア新興国展開の課題

日系スタートアップ企業へのアンケートとヒアリングの結果、日系スタートアップ企業がアジア新興国に展開する際、展開フェーズ別にヒト、モノ・情報、カネに関する9つの課題に直面していることが導出された。事業構想フェーズにおける、モノ・情報の課題として、現地の市場ニーズや規模を十分に把握できていないことに加え、競争力のある事業計画を構築できていないことが挙げられる。カネの課題として、柔軟な利用が可能な小口資金の調達機会が不足していることが挙げられる。事業実証・PoCフェーズにおける、ヒトの課題として、海外展開マネジメント人材を十分に確保できていないことが挙げられる。モノ・情報の課題として、現地の事業環境（規制、インフラ等）の把握が難しく、これら事業環境に適切に対応できていないことが挙げられる。事業展開・拡大フェーズにおける、ヒトの課題として、現地人材を十分に確保できていないうえ、これら人材を適切に管理できていないことが挙げられる。モノ・情報の課題として、信頼できる専門機関を判別できていないことに加え、事業展開・拡大に向けたマッチングや共創が十分実現されていないことが挙げられる。カネに関する課題として、事業拡大に向けた大口資金が不足していることが挙げられる。これら9つの課題は、下図の通り、更に詳細な課題に分解される。以降、各課題の詳細を説明する。

図 24 アジア新興国展開の課題

	課題	詳細
事業構想	1 市場ニーズ・規模の把握	☐ 本質的な市場ニーズを把握できていない ☐ 市場規模の算出に必要な定量データを収集できていない
	2 事業計画の構築	☐ 投資家に訴求する競争力のある事業計画を策定できていない ☐ 日本企業としての競争優位性を含む事業計画を策定できていない
	3 柔軟な利用が可能な小口資金	☐ 補助金申請の手続きが煩雑である ☐ 現地情報調査に使える小口補助金が不足している
事業実証	4 海外展開マネジメント人材の確保	☐ 海外展開マネジメント人材を採用する場が不足している ☐ 外部の海外コーディネーター人材のキャパシティが不足している
	5 規制や事業インフラの把握・対応	☐ 事業内容に応じた専門的な規制を把握できていない ☐ 未成熟な事業インフラに対応できていない
事業展開・拡大	6 現地人材の確保・管理	☐ 現地マネジメント人材を確保できていない ☐ 現地バックオフィス人材を確保できていない
	7 信頼できる専門機関の判別	☐ 現地の専門機関とマッチングする「場」が不足している ☐ 現地の専門機関をスクリーニングする「機会」が不足している
	8 事業展開・拡大に向けたマッチング	☐ 現地企業とのマッチングの「質」が不足している ☐ 現地企業とのマッチング相手の抽出に関する支援が不足している
	9 事業拡大向け大口資金	☐ PoC後に資金調達できていない ☐ 海外VCから資金調達できていない

■ ヒト ■ モノ/情報 ■ カネ

3.1.1. 課題1：市場ニーズ・規模の把握

1つ目の課題として、現地の市場ニーズや規模を十分に把握できていないことが挙げられる。本課題は、「課題1-1：本質的な市場ニーズの把握ができていない」とことと、「課題1-2：市場規模の算出に必要な

な定量データを収集できていない」ことの2つに大別される。

3.1.1.1. 課題 1-1：本質的な市場ニーズを把握できていない

インターネットの普及により現地市場の情報収集は格段に容易になった一方、机上調査では表層的な情報しか取得することができず、本質的な市場ニーズの把握は困難であることがヒアリングで指摘された。「新興国の社会課題などについては、JICA の課題シートなどを活用して一定程度合自社で情報収集が可能であるが、それに加えて、現地の有識者からの情報共有が欲しい」、「新興国各国の政策には、表向きの目的と、裏の本質的な目的がある。各政策の本質的な目的を理解するためには、現場に精通した人からのサポートが必要である。」との意見が聞かれている通り、現地に根差した情報の収集の取得の支援の必要性が伺えた。

3.1.1.2. 課題 1-2：市場規模の算出に必要な定量データを収集できていない

市場ニーズに加えて、市場規模が十分に把握できていないことが課題として挙げられる。なお、市場ニーズの情報収集とは異なり、市場規模については、情報がないことのみが課題ではなく、スタートアップ企業側が高精度の市場規模調査を行えていないことも課題である点に留意すべきである。ヒアリングでも、「アジア新興国は成長率の高さが注目されるがゆえに、もとの市場の大きさが正確に把握されていない」との意見が確認されているように、アジア新興国の市場は拡大しているというマクロトレンドを捉えながらも、事業計画を立案する際には、個別の事業に即した市場規模を算出するための支援をすることが事業推進の一助となることが伺えた。

3.1.2. 課題 2：事業計画の構築

2つ目の課題として、競争力のある事業計画を構築できていないことが挙げられる。本課題は、「課題 2-1：投資家に訴求する競争力のある事業計画を策定できていない」とことと、「課題 2-2：日本企業としての競争優位性を含む事業計画を策定できていない」ことの2つに大別される。

3.1.2.1. 課題 2-1：投資家に訴求する競争力のある事業計画を策定できていない

スタートアップ企業が海外展開するにあたり、VC 等の資金提供者に対して事業計画を説明することが必要となるが、その際に十分に競争力のある事業計画が策定できていないことが課題の1つとして挙げられる。その理由は多岐に渡るが、その1つに、事業計画の策定に十分な時間がかけられていないことがヒアリングで指摘された。実際に、スタートアップ企業がアジア新興国展開に苦労している理由として、「国内事業計画は正確に講じられているがグローバル展開となると事業計画が十分に講じられていないケースがある」や「アジア新興国に展開したいという想いが先行して、現地に関する十分な机上調査ができていなかった」等の声もスタートアップ側から聞かれており、一方で、多くの日本企業のアジア新興国展開を支援した実績を有する日系 VC も「最初から海外展開を考えられる企業をどれだけ増やせるかが重要」と述べており、創業初期から海外市場獲得に向けた事業計画を準備することや、そのための必要な情報収集の重要性が伺える。

3.1.2.2. 課題 2-2：日系企業としての競争優位性を含む事業計画を策定できていない

競争力のある事業計画が策定できていないもう 1 つの理由として、日系企業としての自社の競争優位性を十分に整理できていないことが挙げられる。まず前提として、アジア新興国という市場で日系スタートアップ企業が競争する際、現地企業と比較してコストや現地コネクションの観点においては不利な部分がある。このような状況の中、日系スタートアップ企業は日系企業である自社の競争優位性を見出す必要があるが、多くの場合は、そこまで精緻な分析ができていないのが実態であり、実際にヒアリングでも、アジア新興国で事業を開始した後、改めて自社の競争優位性を分析して、事業の方向性を修正した企業が確認された。

3.1.3. 課題 3：柔軟な利用が可能な小口資金の調達機会

3 つ目の課題として、柔軟な利用が可能な小口資金の調達機会が不足していることが挙げられる。アンケートでも、回答企業の 40%が「資金調達」を課題として挙げており、資金調達において具体的に何が課題であるかヒアリングで深掘りした結果、「課題 3-1：補助金申請の手続きが煩雑である」と、「課題 3-2：現地情報調査に使える小口補助金が不足している」ことが課題として導出された。

3.1.3.1. 課題 3-1：補助金申請の手続きが煩雑である

アジア新興国展開時の資金調達について、補助金制度自体が不足していることが課題なのではなく、補助金は十分に整備されている一方で、その申請にかかる手続きが煩雑であり、そのための情報も限定的であることから、利用しにくい実態があることが明らかとなった。実際、「補助金申請のドキュメンテーションが大変である」、「現在も助成金支援はあるが、申請に係る事務処理のコストが大きく研究の時間を削らざるを得ない」などの意見が確認された。

3.1.3.2. 課題 3-2：現地情報調査に使える小口補助金が不足している

補助金の申請手続きを簡略化した場合、どれ位の金額の補助金が必要か深掘りしたところ、「100 万円から 200 万円で問題ない、200 万円の補助があれば、1 週間程度現地渡航しての調査が 5 回ほど実施できる。使用目的が厳しく定められた助成金ではなく、探索に使える補助スキームがある良い」といった意見が聞かれており、小額であっても申請作業負担が少なく、現地調査などにも柔軟に活用できる補助金スキームの必要性が浮かび上がっている。

3.1.4. 課題 4：海外展開をマネジメントする人材の確保

4 つ目の課題として、海外展開マネジメント人材を十分に確保できていないことが挙げられる。アンケートでも、回答企業の 55%がアジア新興国展開の障壁として「人材の確保」を挙げていたが、ヒアリングの結果、人材の中でも、特に海外展開をリードするマネジメントクラス人材の確保が重要であることが確認された。実際、本調査でアジア新興国展開のリーディング・モデルとしてヒアリングを行ったヘルステック企業では、株式会社国際協力銀行や独立行政法人国際協力機構等での勤務経験を有しており、新興国展開に関して深い知見を有する人材を海外ビジネス担当の責任者として迎えることで、インドネシア、カンボジア、タイ、フィリピン、ベトナムを含む世界 25 ヶ国への展開を実現しており、このような海外展開マネジメント人材の確保が必要不可欠であることが明らかになった。一方、このような人材を

確保できている企業は決して多くなく、海外展開をリードできる人材の確保を支援する必要が求められている。

3.1.5. 課題5：規制や事業インフラの把握・対応

5つ目の課題として、現地の事業環境（規制、インフラ等）の把握が難しく、これら事業環境に適切に対応ができていないことが挙げられる。アンケートでも回答企業の42.5%が現地の法令や規制対応を課題であると回答していたが、ヒアリングで深掘りをした結果、「課題5-1：事業内容に応じた専門的な規制の把握」と「課題5-2：未成熟な事業インフラへの対応」が特に課題であることが導出された。

3.1.5.1. 課題5-1：事業内容に応じた専門的な規制を把握できていない

アジア新興国への海外展開を行う日系スタートアップ企業の事業展開目的として、アジア新興国では規制が未整備である状況を利用して、日本では実施が困難な事業の開発を目的として展開する企業も多い。その反面、アジア新興国の規制の整備が追いついていない途上国においては、規制の実態を掴むことが困難であることが指摘されている。具体的には、「規制関連の情報は事前に対応が必要な事項が多い反面、情報が得にくいことがあるため支援ニーズはある。」という意見や、「規制未整備の箇所があるため現地進出後の対応が必要だが、規制状況の確認に調査費用を要する。」といった声が聞かれた。なお海外展開時に調査している規制の具体的な内容としては、「ドローン事業で重要となる航空法や電波法」等、一般的な法制度ではなく、各社の事業内容に応じた専門的な法制度の把握および対応の把握が必要となるが、その情報へのアクセスが困難であるという実態が明らかになった。

3.1.5.2. 課題5-2：未成熟な事業インフラに対応できていない

上記の規制対応に加えて、アジア新興国に展開する際の課題として、事業をする上での障壁となりうる投資環境が未整備であることが挙げられる。具体的には、道路や鉄道などの交通インフラ、電気やガスなどのエネルギーインフラに加えて、近年は通信インフラも事業推進には欠かせなくなっているが、これら事業インフラはアジア新興国では整備がまだまだ進んでいない地域が多いのが現状であり、特に地方部においてはその傾向が顕著である。ヒアリング結果としても「途上国であればあるほどインフラが無いことが問題になる。インフラ整備案件とパッケージとなった、海外展開支援があると良い。」との意見が指摘されているように、現地基礎インフラ環境の整備事業との連携など、インフラ整備事業とスタートアップ企業の展開事業の検討の余地があることも伺える。

3.1.6. 課題6：現地人材の確保・管理

6つ目の課題として現地人材を十分に確保できていないうえ、現地での普及展開フェーズにおいて、設置した現地法人における人材を適切に管理できていないことが挙げられる。アンケートでも、「人材の確保」を課題と捉えた企業のうち、75%の企業は特に「展開先の現地法人の経営・マネジメントクラスの人材」と回答しており、現地人材の確保が困難であることが確認された。なお、どのような現地人材の確保が課題であるかヒアリングで深掘りした結果、「課題6-1：現地マネジメント人材の確保」のみならず、「課題6-2：現地バックオフィス人材の確保」が困難であり、加えて、「課題6-3：労働法など法令遵守対応」が困難であることが導出された。

3.1.6.1. 課題 6-1：現地マネジメント人材を確保できていない

日本企業は現地のマネジメント人材を採用するのではなく、日本人を現地の責任者として置く傾向があるという指摘もあり、「現地の教育制度に起因して、しかるべき経営人材が存在しないことがある。本社から人を送り込んで経営強化を図ることもある。」といった声もヒアリングを通じて聞かれた。また「マネジメント層をリテインすることが重要。」といった声が聞かれるなど、マネジメント人材を採用するだけでなく、早期の離職を防ぎ、中長期的に雇用していくことの重要性・難しさが明らかとなった。

3.1.6.2. 課題 6-2：現地バックオフィス人材を確保できていない

現地のマネジメント人材に加えて、現地のバックオフィスの人材確保も課題として浮かび上がっている。特に、経理や総務などバックオフィスを担う人材を確保する難しさが指摘されており、「現地でバックオフィス経験者を採用する必要があるが、バックオフィスの立ち上げ経験のある人の採用は困難である。」といった声が聞かれている。バックオフィスの中でも、人事面に関しては、労働法の遵守など現地規制・コンプライアンスへの対応の難しさも課題として挙げられている。具体的には、「ローカルタレントチームの構築が必要だが、雇用形態や社会保障手当等の基準を遵守しながら一定の人数を採用するのが困難である」、「働きたい人はある程度集まるが、雇用形態がネックになる。労務関係のリーガル面での手続きに苦慮した。」等の声が聞かれるとおり、現地の法制度・ビジネス慣習を理解した上で、コンプライアンス遵守の徹底の難しさがあるなどの課題が明らかとなった。

3.1.7. 課題 7：信頼できる専門機関の判別

7つ目の課題として、信頼できる現地の法律事務所や会計事務所などの信頼できる専門機関を選定・判別することが困難であることが、ヒアリング調査を通じて明らかとなった。信頼できる専門機関の判断が困難である理由として、「課題 7-1：現地の専門機関とマッチングする「場」が不足している」と、「課題 7-2：現地の専門機関をスクリーニングする「機会」が不足している」ことの2つが主な要因として挙げられる。

3.1.7.1. 課題 7-1：現地の専門機関とマッチングする「場」の不足

アジア新興国において法人を設立して、現地に根付いた事業を展開するうえでは、現地の法律事務所や会計事務所などの専門機関との連携は必要不可欠である。一方、「起業家同士のネットワーキング機会は提供されているが、法律事務所や人材紹介企業とのネットワークが不十分である」といった声が聞かれるなど、優良な専門機関と出会い、関係構築する場が少ないことが指摘された。実際に JETRO 等の現地政府関連機関ではそうした専門機関のリスト等を作成しており、必要に応じて希望者に情報を提供しているが、多くのスタートアップ企業は、こうした情報を入手できることをそもそも把握していないケースが多く、また、JETRO 等の現地政府関連機関が紹介する専門機関は、大企業を主な対象としており資金的な余裕がないスタートアップにとっては利用費用が高額で利用しづらいといった課題もある。

3.1.7.2. 課題 7-2：現地の専門機関をスクリーニングする「機会」が不足している

また、上記のマッチングする場の不足に加えて、政府が信頼できる専門機関を紹介する支援について

「実現可能性は低い、ブラックリストがあれば良い。パーソナルネットワークで紹介いただく方が信頼できる」との意見も聞かれ、信頼できる現地専門機関のスクリーニングについての需要の高さと、個人的なネットワークによる情報交換の重要性も伺えた。

3.1.8. 課題8：事業展開・拡大に向けたマッチング

8つ目の課題としては、事業展開・拡大に向けた共創の取り組みが十分実現されていないことが挙げられる。アンケートで55%の企業が「パートナー企業との連携を重視する」と回答しており、アジア新興国に展開する企業の多くは現地パートナーとの連携・マッチングを重要成功要因（KSF¹⁹）として捉えているが、同時に優良な現地関係者と思うようにマッチングできていない企業がいることがヒアリングを通じて明らかとなっている。その背景として、「課題8-1：現地企業とのマッチングの「質」が不足している」ことと、「課題8-2：現地企業とのマッチング相手の抽出に関する支援が不足している」状況が挙げられる。

3.1.8.1. 課題8-1：現地企業とのマッチング機会の「質」が不足している

上述のとおり現地スタートアップ企業やVCとの共創の取り組みを実現するうえでは、マッチング機会の「量」のみならず、信用できる共創相手と出会う機会を創出する「質」の向上も必要となる。実際に、「ネットワーキングイベントへの参加経験もあるが、ビジネスにつながるコネクションを構築することは難しく、効果的とは言えない状態である。海外進出をサポートする人とコネクションを持てる機会が欲しい」、「実証実験等で終了するのではなく、販売力があるパートナーと商流構築する必要がある」、などの声が聞かれるように、マッチングイベントや情報共有プラットフォームなどを通して、現地企業と共創としてPoCのフェーズまではいくけれども、実際の業務提携まで辿り着かない等の実態が、日系スタートアップ企業からのヒアリングでも明らかとなっている。こうしたマッチング後の事業化までを含めたマッチング機会「質」を改善するためにも、マッチングの登壇者について、「国のお墨付きがあることで、事業化が円滑に進む」とのヒアリング結果からも、両国の信頼できる事業者がスクリーニングされたのちにマッチングしたり、スクリーニングを受けた企業には複数のマッチング機会を提供する等マッチングに際してはまず、参加企業の「質」を担保し、それから「量」に着目する取り組みも重要となる。

3.1.8.2. 課題8-2：現地企業とのマッチング相手の抽出に関する支援が不足している

スタートアップ企業が事業を拡大させるうえでは、現地の大企業との連携が重要となることが、国内外のVCとのヒアリングにおいて確認された。「東南アジアは、政治的な力を持つ一族や財閥等が経済市場をコントロールしている。そのため、東南アジアで本当にスケールしたいのであれば、権力を有する一族・財閥等といかに協調／交渉するかが非常に重要となる。」と現地VCから聞かれている通り、アジア新興国で事業を拡大するうえでは、現地の政治経済において影響力を持つ財閥との連携が重要になる。加えて、これら現地の財閥と関係を持つ現地VCや現地CVC²⁰とのネットワークをもつことも重要となるが、「現地で強固なネットワークを有するハブ的な人間の紹介があるかないかで、現地パートナーとの

¹⁹ Key Success Factor（KSF）を指す

²⁰ 主に大企業がベンチャー企業に対して出資やその他の支援を行なうことを目的に自らの資金で組成したファンドである、Corporate Venture Capital（CVC）を指す

交渉の成功率は大きく左右する」という意見がある通り、一般的に現地で無名の日系スタートアップ企業が直接それらのステークホルダーとの関係を構築することが困難であることから、そのスタートアップ企業に対するネットワーク構築支援や、お墨付・信頼を与えるような取組が必要となる。

3.1.9. 課題9：事業拡大向け大口資金

9つ目の課題として、事業拡大に向けた大口資金が不足していることが挙げられる。アンケートでも回答企業の40%が、アジア新興国展開に際して直面する課題として「資金調達」を挙げているが、「課題9-1：PoC後に資金調達できていない」ことや「課題9-2：海外VCから資金調達できていない」ことなど、大口資金の調達に難航する傾向があることが明らかになった。

3.1.9.1. 課題9-1：PoC後に資金調達できていない

一般的にPoCを経て事業化する際、製品・サービスを製造・提供し続けるために必要となる人材や設備整備に多大な投資が求められる。一方、「資金援助はシード期とIPO直前期に偏りがあり、ミドル期の資金援助が不足している」、「PoCから実事業にするまでには時間も費用もかかるため、PoCとPoC後のファンディングがセットでないと続かない」との意見で述べられているとおり、事業フェーズの初期と後期に対する支援が充実している一方、PoC後の事業化フェーズにおける資金援助は手薄の状態となっている。こうした支援のギャップを解消するためにも、「PoCの段階からVCとのマッチングがあると良い」という意見のとおり、官民が連携して事業化に向けた官民の資金の流れを活性化させることが重要となる。

3.1.9.2. 課題9-2：海外VCから資金調達できていない

また事業拡大時に資金調達できていない理由の1つに、現地の投資家から資金調達できていないことが挙げられる。実際ヒアリングにおいても、「海外VCからの資金調達を試みたものの、海外VCの求める成長速度が達成できなかった」という事例も確認されており、日系スタートアップ企業が海外の現地VCから資金調達する難しさが確認された。なお、支援機関からは「現地VCからの調達は実現可能性が低い」という懐疑的な意見が述べられており、日系VCからは「現地VCは日系スタートアップ企業にあまり興味がないのが事実である一方、スケールすることを考えると、海外VCからの資金調達が必要になるため、投資先には海外VCからの資金調達も狙うようアドバイスしている。」と聞かれているように、現地VCからの資金調達の難しさ・必要性が伺える。ただし、アジア新興国で急成長する日本発のユニコーン級スタートアップ企業の誕生を後押しするためには、日系スタートアップが海外VCの高いハードルを乗り越えられるよう、海外VCからの資金調達を促進するための支援策が重要となる。

3.2. アジア新興展開の促進に向けた支援策

前節において、日系スタートアップ企業がアジア新興国展開に際して直面する9つの課題を整理した。これら課題の解消に向けて、既に日本政府として様々な施策を講じているが、既存の施策の普及・改善により解決が見込まれる課題もあれば課題解決に向けて新たに施策の検討が必要となる課題もある。本節では、各課題の解決に向けて必要な取り組みについて、本件調査結果から明らかとなった企業側のニーズと政府が展開している代表的な支援策を照会し、更には参考となる海外で実施されている支援策・取り組みを交えたうえで、課題の解決に向けて必要となる支援策の在り方について分析する。

3.2.1. 支援策1：海外展開情報のワンストップ相談窓口の設立・強化

1つ目の課題として、本質的な市場ニーズや市場規模の算出に必要な統計データの把握が困難であることが確認された。これら課題を解消し、スタートアップ企業によるアジア新興国展開を促進させるためには、スタートアップ企業が事業計画の立案に必要な市場ニーズや統計データに、容易にアクセスできるようにする必要がある。

市場情報のアクセス強化に向けた日本政府の既存の支援策として、例えば、中小機構が展開している「海外ビジネスナビ」では地域別に市場調査レポートが掲載されているほか、海外への事業展開に関する実務情報や優良事例が紹介されている。JETROの「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」では、海外展開コーディネーターが海外展開に必要な現地の市場情報を調査する「市場調査・相談サービス」を提供している他、同じくJETROの「新輸出大国コンソーシアム」では、各国・地域事情や実務に精通した専門家から、現地市場に関する情報提供を受けることができる。またJICAが実施している「中小企業・SDGs ビジネス支援事業（ニーズ確認調査）」では、新興国のニーズやパートナー調査の支援が提供されている。このように、日本政府はアジア新興国の市場に関する各種情報を現地に精通した人々と連携しながら、様々な媒体で発信しており、新興国の一般的な市場情報が必要な事業構想フェーズの初期では、こうした支援策を利用することができるだろう。

一方、事業構想フェーズの後期や事業実証フェーズに差し掛かると、各社の事業に応じた、個別具体的な情報が必要になる。こうしたフェーズには、JETROが実施している「日ASEANにおけるアジアDX促進事業」や経済産業省の「インフラFS補助金」などの各種補助金が用意されている。

以上のように、事業フェーズごとに有益な政策や情報が発信されているにも関わらず、スタートアップ企業が必要な時に適切な情報に容易にアクセスできないという課題が残る。ヒアリングでも、「多量で有るがゆえに、必要とする情報へのアクセスに時間を要する」との意見が聞かれ、情報の量ではなく、そのアクセスに課題があることが明らかになった。また、情報のアクセシビリティに加えて、情報の質・粒度の観点でも課題があり、一般的な投資環境の情報提供は行われている一方で、各社の事業に応じた個別具体的な情報の提供は限定的である。

スタートアップ企業の抱える課題の解決に資するこれらの既存施策が事業展開フェーズ別に整理され情報提供されるワンストップ窓口を提供することが、スタートアップ企業の効果的な情報収集に繋がる。

経済産業省では、各スタートアップ企業に合ったスタートアップ支援策がワンストップでわかるウェブサイトを開設しているほか、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）では「Plus One」というワンストップ窓口を設けている。「Plus One」も、スタートアップに関する支援策の情報が乱立している状態を改善するために設立されたスタートアップ支援のワンストップ相談窓口である。これらのウェブサイトを活用しながら、「スタートアップ×アジア新興国展開」の観点で、事業フェーズごとに整理された情報をまとめることで情報のアクセシビリティに関する課題は改善される。

なお、その際、スタートアップの利用を促進するためには、ホームページやワンストップ相談窓口を設立するだけでなく、ADX実証事業やJ-Startup事業等を通じて日本政府が構築してきたスタートアップのネットワークに対して、これら取組について告知を行うことが重要になる。

なお、情報のアクセシビリティの強化という観点では、シンガポールのEnterprise Singaporeによる

取組が参考になる。Enterprise Singapore は、シンガポール企業の海外展開を支援する「国際企業庁 (IE)」と中小企業を支援する機関「規格・生産性・革新庁 (SPRING)」が統合して設立された政府機関であるが、それまで各政府機関が別々に行っていたスタートアップ支援を「Startup SG」のブランドのもと集約し、一覧としてホームページで紹介している。更に、海外展開支援に関する情報を一か所に集約しており、更にキーワード検索で情報の収集が可能であるという点から上述した解決に対する支援内容として適切である。ウェブサイトには情報があるにも関わらず、スタートアップが必要な情報にアクセスできないという事態を防ぐためには、ウェブサイト上の検索機能等を導入するなど、情報収集を円滑に行えるようにするためのユーザインターフェースの改善が重要になると考えられる。

3.2.2. 支援策 2 : アジア新興国展開に特化したアクセラレーションプログラムの企画

2 つ目の課題として、事業計画の構築が挙げられた。具体的には、日本企業としての競争優位性を踏まえ、投資家に訴求するための競争力のある事業計画を策定できていないことが確認された。この課題に関連した政府の既存の支援策として、例えば、JETRO が展開している「グローバル・アクセラレーション・ハブ」では現地エコシステムのビジネス環境や最新動向を紹介する「現地ブリーフィングサービス」に加えて、提携先アクセラレーターのメンターが事業計画についてアドバイスを提供する「メンタリング」サービス、更には日系スタートアップ単独ではアクセスしにくい現地財閥とも連携し、「エスコートプログラム」というアクセラプログラムも提供している。同じく JETRO が実施している「J-BRIDGE」では、通年利用可能な無料常設サービスとして、スポット・アドバイザリーサービスを通じて事業計画の策定支援を提供しているだけでなく、審査を通じて選定された企業に対しては、募集型集中支援にて事業計画の策定から実行まで、伴走支援を提供している。また前述の通り、JICA が実施している「中小企業・SDGs ビジネス支援事業 (ニーズ確認調査)」では、JICA がコンサルタントと共に約 8 カ月という長期に渡り、新興国のニーズ調査や事業計画立案を支援している。加えて、海外事業に必要なスキルなどを身に付けるためのプログラムとして、若手人材の「海外派遣による起業家等育成」を促進することが、スタートアップ育成 5 か年計画で謳われている。

このように、日本政府は事業計画立案に関するアクセラレーションプログラム等を打ち出しており、今後はこれら支援策を強化・展開していくことが求められる。具体的には、政府は本件調査事業を含めこれまで実施された調査や支援事業を通じて明らかになったアジア新興国展開特有の成功要因や展開における課題、現地の社会課題の情報等を取り纏め、既存の起業家育成プログラムを開催している機関に情報連携し、アジア新興国展開に特化したアクセラレータープログラムの企画を支援することが期待される。

なお、事業計画立案に関する支援を強化するうえで、イスラエルのイノベーション庁によるアクセラレーションプログラムである、Incubators Incentive Program が参考になる。同プログラムは、ディープテック企業を対象としたアクセラレータープログラムであるが、特徴として、技術の社会実装に深い知見を有する専門家を認定し、インキュベーターとして迎えている点にある。日本においても、アジア新興国の展開に特化したアクセラレーションプログラムなどを設計する場合は、一般的な事業ノウハウに精通した人材をメンターとして迎えるのではなく、アジア新興国という特殊な市場への展開について精通している専門的なメンターを迎える必要があると考えられる。

3.2.3. 支援策3：認定企業を対象にした小口補助金・投資へのアクセス強化

3つ目の課題として、柔軟な利用が可能な小口資金が不足していることが挙げられた。具体的には、小口資金に関する補助金制度自体は十分に整備されている一方で、その申請にかかる手続きが煩雑であるため、利用にくいとの声を確認された。実際、日本政府による支援策を見ても、ヒアリングで指摘された実態が裏付けられる。例えば、海外事業の展開・拡大にかかる海外渡航費や宿泊費を補償する小口資金が提供されている一方、特殊な電子申請システムのアカウントを取得して申請する必要があるなど、申請自体に時間を要する補助金もある。これら課題を解消し、スタートアップ企業によるアジア新興国展開を促進させるためには、スタートアップ企業が手続きに工数をかけず市場調査に必要な小口資金が調達できるように、小口の補助金の申請にかかる手続きにかかる工数削減に向けた取り組みが求められる。

補助金の申請手続きにかかる工数削減方法の1つとして、政府が優良なスタートアップを認定したうえで、金融機関や政府支援団体と連携して、認定スタートアップについては、補助金の申請手続きが簡略化されるように働きかけることが考えられる。例えば、既存の取組として J-Startup に認定されたスタートアップ企業は、NEDO の STS (Seed-Stage Technology-based Startups) や PCA (Product Commercialization Alliance) など各種支援制度の審査時において加点される等の優遇される仕組みがあるが、J-Startup 認定企業については、審査時に加点されるだけでなく、一部申請書類の簡素化される等、手続き面での工数削減に向けた施策が期待される。

なお、韓国の政府系ファンドである Korea Venture Investment Corp による、Angel Investment Matching Fund では、Korea Venture Investment Corp が優良なエンジェル投資家を認定し、スタートアップとマッチングさせることで、スタートアップの資金調達を促進させている。本調査では、政府が提供する小口の政府補助金を利用しやすくする必要性が確認されたが、韓国の事例を参考にエンジェル投資家等とスタートアップを繋ぎ、政府補助金のみならず民間投資家からの小口投資が促進されることも重要である。

3.2.4. 支援策4：海外展開マネジメント人材の「マッチング機会」と「質」の強化

4つ目の課題として、海外展開マネジメント人材の確保が挙げられている。海外展開マネジメント人材の確保に向けた日本政府の既存の支援策として、例えば、JETRO は「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」を通じて、日本に住む高度外国人材の紹介を行っている。この人材プールでは、現状としては IT などの専門的技術を身につけた人材の紹介が主流であるが、企業の海外展開をサポートしていく人材の紹介も期待される。また、一般財団法人海外産業人材育成協会 (AOTS) も「人材紹介事業」において、日本国内で在留資格を持つ外国人材や、知日親日人材の紹介を行っている。更に、外部コンサルタントのため、採用を前提とはしないが、JETRO は「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」において、海外展開を支援できるコーディネーター人材を紹介し、市場調査から協業先企業のリストアップ、商談のアポイント確保までを行っている。

このように、海外展開マネジメント人材の確保に向けた各種支援が提供されているが、JETRO の「高度外国人材活躍推進プラットフォーム」や AOTS の「人材紹介事業」などは、海外展開マネジメント人材の採用を前提にしたものではないため、これら人材とマッチングする「場」を構築する必要がある。また、JETRO の「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」など海外展開コーディネーター人材を外部コンサルタントとして利用できる施策が既に整備されているが、これら施策の更なる活用を促進するために

は、政府が紹介する海外展開コーディネーター人材のキャパシティ強化が効果的であると考えられる。特に、アジア新興国への展開では、現地の市場ニーズを的確に把握したうえで、社会課題を解決しながら利益を創出する事業モデルを構築することが成功のカギになることがヒアリングで導出されており、このような事業モデルの策定および実行を支援できる海外展開コーディネーター人材の育成が求められる。

海外展開マネジメント人材とマッチングできる「場」を構築するにあたり、JICA が運営している「Partner」を活用することが効果的と考えられる。国際協力に関する総合情報プラットフォームである「Partner」には、国際協力に関係する法人および個人が登録しており、国際協力に関する求人情報が発信されているが、国際協力のみならず、企業の新興国展開に関する求人情報を掲載することで、スタートアップ企業による海外展開マネジメント人材の採用が促進されることが考えられる。なお、「Partner」には青年海外協力隊の帰国隊員も登録しており、これら帰国隊員の再就職先として、アジア新興国への展開を目指すスタートアップ企業を紹介することは、両者にとって win-win になることが期待される。

海外展開コーディネーター人材のキャパシティ強化に向けて、日本政府は今までの調査や支援事業を通じて明らかになったアジア新興国の成功要因や課題を取り纏め、海外展開コーディネーター人材にインプットするような人材育成プログラムの策定が考えられる。例えば、本調査ではアジア新興国に必要なマインドセットやスキルセットを導出しているが、同様に、アジア新興国展開におけるポイントやノウハウを調査したレポートは多数あり、海外展開コーディネーター人材のキャパシティ強化において、これら調査結果を有効活用することが求められる。

参考になる事例として、シンガポールの Enterprise Singapore による Global Ready Talent Programme が挙げられる。同プログラムでは、将来の海外展開マネジメント候補となる若手人材に、海外の就労経験を提供してキャパシティ強化を行っているが、日本でも同様のプログラムを展開することで、各企業における海外展開マネジメント人材の育成を促進させることができると考えられる。

3.2.5. 支援策5：現地の規制・投資環境の「現地専門家紹介」と「対応支援」

5つ目の課題として、現地の規制や投資環境情報・事業インフラの整備状況の把握およびそれらへの対応が挙げられる。具体的には、事業内容に応じた専門的な規制を把握することや、未整備な事業インフラへの対応が困難であることが確認された。これら課題を解消し、スタートアップ企業によるアジア新興国展開を促進させるためには、スタートアップ企業自身が専門的な規制や事業インフラの状況を把握し、対策を講じることができるようになる必要がある。規制や事業インフラへの対応に向けた現状の政府支援策としては、例えば、JETRO は「新輸出大国コンソーシアム」において、海外ビジネスに精通した専門家による海外展開の包括的なハンズオン支援を提供している他、弁護士や公認会計士、税理士による法務や会計、税務に関するアドバイザリーも行っており、スタートアップは、アジア新興国の規制や事業インフラを把握するために相談することが可能である。その一方で、展開先国の一般的な規制やインフラの把握は可能であるが、各社の事業内容に応じた専門的な規制やインフラ状況の把握は困難であることが指摘されている。ヒアリングにおいても、「ドローン事業で重要となる航空法や電波法に関する情報が必要」等、各社の事業内容に応じた専門的な規制の把握および対応が必要となるが、そのような専門的な現地規制の情報へのアクセスが、新興国であるがゆえに困難であるという実態が明らかになっている。また、アジア新興国特有の規制やインフラ状況の把握を支援するためには、日本人の専門家によるアドバイスを提供するだけでなく、現地の専門的な法規制に精通した弁護士や会計士等の専門家人材とのマ

ッチングを強化する必要がある。そのためには、現地の専門家人材とのネットワークを有する日本政府機関の現地拠点（JETRO、JICA、大使館など）との連携により、日本のスタートアップを現地の専門家人材とマッチングさせる必要がある。

なお、経済産業省の「インフラ FS 補助金」は、インフラ関連技術・製品の海外展開を行う日本企業の FS を支援するものであり、スタートアップ企業にとっても現地情報の把握や未成熟なインフラ環境に対応したビジネスの組成につながる。その一方で、「インフラ FS 補助金」は採択枠によっては、スタートアップ企業の採択難易度が高くなっている可能性があり、そうした支援策を活用する前に、上述の JETRO の「新輸出大国コンソーシアム」ハンズオン支援や現地専門家人材とのマッチング支援の活用実績等を、インフラ FS 補助金の採択審査基準の加点要件に位置付けたり、大企業とスタートアップ企業とが共同で申請するスキームを作ることで、スタートアップ企業による「インフラ FS 補助金」の利用が促進されると考える。なお、「インフラ FS 補助金」の他にも、新興国のインフラ強化に向けて日本政府は各種施策を展開しているが、これらインフラ関連支援を活用した企業が、次は、その整備されたインフラ環境を利用して、実証事業を実施できるように、アジア新興国展開に際して活用できる支援策をフローチャートのような形に整理することが効果的と考えられる。

参考になる海外支援策として、韓国の Korea SMEs and Startups Agency による取組が挙げられる。韓国の中小企業やスタートアップの成長を促進させることを目的として設立された同機関は、韓国スタートアップに対して資金援助から人材育成まで多様な支援策を提供しているが、海外展開支援の一環として、14 カ国で 22 のビジネスインキュベータを運営して、韓国企業が利用可能なオフィススペースを提供している他、法律、税務、会計などのコンサルティングサービスを提供している。同取組の特徴として、韓国からアドバイザーを提供しているだけでなく、現地のビジネスインキュベータ施設を最大限レバレッジしていることにあり、日本も同様に、日本政府機関の現地拠点を最大限有効活用することが求められる。なお、JETRO が「グローバル・アクセラレーション・ハブ」を通じて、世界各国にハブ拠点を設置しており、これらハブ拠点の更なる強化、有効活用が期待される。

3.2.6. 支援策 6：日系スタートアップのニーズに合致した現地人材採用イベントの企画

6 つ目の課題として、現地人材の確保とその管理が挙げられた。特に、現地のマネジメント人材やバックオフィス人材を確保することや、労働法など法令遵守対応が課題になっていることが確認された。その現地人材の確保と管理に向けた日本政府の既存の支援策として、例えば、マレーシアでは、在マレーシア日本大使館やマレーシア日本人商工会議所、JICA、JETRO 等の支援を受け、マレーシア日本国際工科院およびマレーシア工科大学の学生を対象とした、日本企業限定の就職フェアが 2021 年に開催され、現地の日系企業と現地の学生とのマッチングイベントが行われている²¹。加えて、JICA の「日本センター」の取り組みとしても例えばカンボジアの日本センターでは、現地人材と日系企業との就職フェアの開催や求人掲載サービス等を通じて現地人材の採用サポートを行っていたり、国土交通省もまた「中堅・中小建設企業の海外進出支援」を通じて、現地人材を採用するためのジョブマッチングを開催する等、様々な機関が多様な取り組みを実施している。一方、これら現地人材の採用支援は、地域および分野が限定的であるうえ、不定期の開催であることが課題であり、スタートアップ企業のニーズを満たすためには、現地人

²¹ [“Virtual Japanese Companies Career Fair organized by MJIIT and JACTIM 2021” | アジア・ビジネス創出プラットフォーム \(abc-pf.org\)](https://www.abc-pf.org/)

材の採用イベントの地理的範囲および対象領域を拡大したうえで、恒常的なイベントとするべく実施体制の強化が必要である。また、スタートアップ企業が本当に必要としている人材を集めるには、本調査など既存の調査結果を踏まえ、スタートアップ人材が採用したいと考えている人材の要件を整理したうえで、アジア新興国の現地で人材採用イベントを開催する日本センターなどの現地日本政府機関に情報共有していくことが有効であると考えられる。

なお、参考になる海外支援策として、シンガポールの Enterprise Singapore が実施している Global Tech Talent Alliance が挙げられる。本取組では、ベトナムとインドへの進出を目指すシンガポールのスタートアップを対象とした、現地の人材紹介会社を紹介しているが、特徴として、現地人材を紹介だけでなく、現地の労働法など法令遵守対応などのアドバイザリーを提供できる現地人材紹介会社を紹介している点にある。日本でも現地人材の採用イベントなどを開催する場合、セットで労働法など法令遵守対応の支援を行うことが期待される。

3.2.7. 支援策7：ADX企業が情報交換できる「場」の整備

7つ目の課題として、信頼できる現地の法律事務所や会計事務所などの信頼できる専門機関を選定・判別することが困難であること挙げられた。具体的には、現地の専門機関とマッチングする「場」や優良な専門機関をスクリーニングする「機会」が不足していることが確認された。信頼できる専門機関とのマッチングに向けた日本政府の既存の支援策として、例えば、JETROはASEAN各地所在で知的財産関連の案件を取り扱っている法律事務所のリストをホームページ²²上で公開して、あわせて、関連する報告書「ASEAN法律事務所調査（2020年度版）」²³も掲載している取り組みや、JETRO 現地事務所では所在国の現地専門機関のリストを作成する等の取り組み等が実施されている。また、在外公館の日本企業支援窓口においても、現地の制度に精通した弁護士、会計士等専門家の紹介が行われている。一方、リソースの観点から、現地の専門機関について、政府機関が継続的に情報収集を行いスクリーニングすることは、現実的ではなく、特に、情報収集が困難な新興国では、どの専門機関が信頼できるのか、常に最新の情報を更新し続けることは困難である。そこで、信頼できる専門機関の情報を更新し提供し続けるためには、政府機関が専門機関の情報を収集しスクリーニングし共有するだけでなく、実際に現地の法律事務所や会計事務所を活用しており、最新の情報を持ち合わせている企業が、互いに情報を共有できる仕組みを作る必要がある。具体的には、日本政府が J-Startup や ADX 事業など各種支援を通じて構築した日系スタートアップの企業同士が定期的に交流して情報交換できるような「機会」を設けることが期待される。

なお、参考になる海外支援策として、シンガポールの Enterprise Singapore が実施している Startup SG Network が挙げられる。本取組において、Enterprise Singapore は過去支援事業のネットワークなどを活用して、4,652 のスタートアップ、522 の投資家、236 のインキュベーターを Startup SG Network というオンラインプラットフォームに集約し、これら機関の交流を促進している。Startup SG Network の特徴として、参加企業が非常に多いことに加えて、プラットフォームに参加している企業はマイページを持ち、互いのマイページを閲覧して、プラットフォーム上でメッセージを送り、情報交換ができることが挙げられる。

²² [法律事務所 | 知的財産に関する情報 - ASEAN - アジア - 国・地域別に見る - ジェトロ \(jetro.go.jp\)](http://jetro.go.jp/report_lawfirm2020.pdf)

²³ [report_lawfirm2020.pdf \(jetro.go.jp\)](http://jetro.go.jp/report_lawfirm2020.pdf)

3.2.8. 支援策 8：現地パートナー企業とのマッチングイベントの強化

8 つ目の課題として、事業展開および拡大に向けた現地パートナーとのマッチング機会の不足が挙げられた。具体的には、現地企業との「質」の高いマッチング機会が不足している点や、現地企業とのマッチングを紹介してくれる現地 VC や CVC との関係構築の機会が不足している点が課題であることが確認された。こうした現地企業とのマッチングの促進に向けた政府の既存の支援策としては、例えば、在タイ日本大使館は Rock Thailand というマッチングイベントをタイで開催しており、現地の財閥を含む大企業と、日本のスタートアップとのマッチングを大使館が主導しながら促進している。また、JETRO シンガポール事務所では、日本企業、在シンガポールのグローバル企業、スタートアップとのマッチングを促進するため、「ファストトラック・ピッチ」というマッチングイベントを企画し開催予定である。こうした質の高いマッチングイベントを拡大していくために、現地企業のニーズの収集や、日本企業のシーズの整理などのコストを低減し開催の地域や実施回数を増やすには、既に日系スタートアップのソリューションやシーズについて情報を持ち合わせている機関が、マッチングイベントを開催する現地日系政府機関と連携しながら、マッチングイベントの企画・運営を進めることが期待される。

3.2.9. 支援策 9：認定企業に対する民間投資の促進支援

9 つ目の課題として、事業拡大に向けた大口資金が不足していることが挙げられており、具体的には、PoC 後の資金調達や、海外 VC からの資金調達が困難であることが挙げられた。大口の資金提供に関する日本政府の既存の支援策として、例えば、JETRO が展開している「日 ASEAN におけるアジア DX 促進事業」では、アジア新興国で事業展開を目指す企業に対して数千万程度の補助金が提供されている。一方、こうした補助金はあるが、政府からの資金援助には金額・件数ともに限界があるため、アジア新興国に展開するスタートアップ企業への民間投資を促進する必要が求められる。そうしたスタートアップ企業に対する民間投資を促進するためには、優良なスタートアップの「認定」をしたうえで、これら優良スタートアップを VC に「繋げる」取り組みが重要になる。VC としては、アジア新興国に展開する企業に投資することは、一種のリスクであるが、政府が優良なスタートアップを認定して VC に紹介することで、一定のリスクヘッジに繋がり、アジア新興国に展開するスタートアップへの VC による投資が増加すると期待される。既存の取組として、J-Startup で認定されたスタートアップ企業に対しては、「グローバル・アクセラレーション・ハブ」を通じて、現地 VC の紹介が行われているが、現地 VC のみならず、現地の日系 VC や現地の CVC の紹介も行なうなど、本取組の強化・拡大により一定の課題解決が実現することが期待される。

なお、参考になる海外支援策として、韓国の政府系ファンドである Korea Venture Investment Corp が展開している、Foreign VC Investment Fund が挙げられる。本ファンドは、韓国 SU への民間投資を促進するための Funds of Funds スキームである。具体的には、韓国スタートアップに投資することを条件に、Korea Venture Investment Corp が海外の現地 VC に資金提供するというものであり、これまで 39 の現地 VC に対して資金提供が行われてきた。前述の通り、政府からの補助金という形では金額に限界があるなか、日本でも Funds of Funds スキームを構築して、国内外の民間 VC によるスタートアップへの投資を促進することが期待される。同スキームの特徴としては、VC が Korea Venture Investment Corp から出資を受ける条件として、韓国スタートアップ企業に投資をすることや、スタートアップ企業の支援実績を有する人材が在籍していること等が定められている一方で、投資の対象業種やチケットサイズの

決まりはなく、VC 各社が有望と考えたスタートアップに自由に投資することができる仕組みとなっていることが挙げられる。日本でも同様の Funds of Funds スキームを構築する場合、日系スタートアップに対する投資を条件とすることを除き、基本的には、VC に投資先を決める裁量権を与えることで、VC の積極的な参加が見込まれると考えられる。

3.3. アジア新興国展開の促進に向けた支援プログラム

アジア新興国展開を促進させるために必要な個別の支援策は上述の通り導出されたが、これらの個別の施策をモノ・情報、ヒト、カネの軸で取り纏め（プログラム化して）、「ADX ネットワーク形成支援事業」「ADX 人材育成・確保支援事業」「ADX 資金調達支援事業」として展開することを提案する。具体的には、「ADX ネットワーク形成支援事業」において、アジア新興国展開の知見や関連するステークホルダーを集約させた「知のプラットフォーム」を実現すること、「ADX 人材育成・確保支援事業」を通じて、アジア新興国展開をリードできる人材の育成を通じて、現地人材確保を支援し、アジア新興国展開を加速化させること、更には、「ADX 資金調達支援事業」を通じて、優良なスタートアップに対しては「認定」を与えることで、これら優良企業に対する民間・公的資金の流れを加速化させ、アジア新興国における事業拡大まで支援する。以降、これらの三つのプログラム案について記載する。

3.3.1. ADX ネットワーク形成支援事業

本調査を通じて、アジア新興国展開への各展開フェーズにおいて必要となる情報へのアクセス不足が共通した課題であることが明らかになった。事業構想フェーズでは、正確な市場ニーズや規模を把握することができず、競争力のある事業計画が策定できない。事業実証や展開フェーズでは、現地の規制や事業インフラに関する情報収集や、信頼できる現地の法律事務所や会計事務所などの判別に必要な情報収集ができず、現地への展開が進まない。また、現地での事業を展開・普及の段階においても、現地の財閥等の企業や現地の VC との効果的なマッチングが実現しない等の展開フェーズ別の課題が明らかになった。これらの課題を解消するため、「ADX ネットワーク形成支援事業」を通じて、アジア新興国展開の知見や関連するステークホルダーを集約させた「知のプラットフォーム」を実現することを提言する。「ADX ネットワーク形成支援事業」の具体的な施策として、以下5つの機能を備えたプラットフォームの構築を提案する。

1つ目の施策として、現地の市場ニーズや規模の把握が困難であるという課題を解消するため、経済産業省のホームページ内に構築されているワンストップ窓口にて「スタートアップ×海外展開」に関する各種情報や支援策を展開フェーズごとに確認できるように整備ことが重要である。その際、担当官を設置し、その維持管理や改善に加え普及活動を担うことで、多くのスタートアップ企業に長期的に活用されながら、改良されていく循環が構築されることが求められる。また、有益な情報があるが探索に時間がかかるという課題を解消するため、ワンストップ窓口のウェブサイトには、チャットボット機能等のユーザフレンドリーな設計を心掛け構築していく必要がある。

2つ目の施策として、競争力のある事業計画を策定できていない課題を解消するため、日本政府が既に実施している（又は実施を予定している）アクセラレーションプログラムの企画者に対して、アジア新興国展開特有の成功要因や課題を情報共有し、アジア新興国展開に特化したアクセラレータープログラムの企画を支援することが期待される。なお、その際、アジア新興国が特殊な市場であることを踏まえ、ア

アジア新興国展開に精通したメンターを認定して、そのメンターの能力強化を通じて効果的・効率的な人材支援をするなどの工夫が求められる。

3つ目の施策として、規制や事業インフラの把握と対応が困難であるという課題を解消するため、アジア新興国の現地に拠点を持つ日本の政府機関（JETRO、JICA、大使館など）を通じて、現地の規制や事業インフラに精通した現地専門家を日系スタートアップに紹介することが期待される。その際、JETROの「グローバル・アクセラレーション・ハブ」が運営している現地のビジネスインキュベータ施設など、既存の取組を有効に活用することが重要である。また現地専門家の紹介に加えて、「インフラFS補助金」などインフラ整備に関する既存の支援をスタートアップが利用しやすい仕組みづくりを行うことで、規制や事業インフラの実態把握および未成熟なインフラ環境に対応したビジネスの組成が促進される。

4つ目の施策として、信頼できる専門機関の判別が困難であるという課題を解消するため、実際に現地の法律事務所や会計事務所を活用しており、最新の情報を持ち合わせている企業同士が情報を交換できる仕組みを作ることが期待される。具体的な方法としては、日本政府がJ-StartupやADX事業など各種支援を通じて構築した日系スタートアップのネットワークを活用して、これら企業同士が定期的に交流して情報交換できるような「場」を設けることが期待される。

5つ目の施策として、事業展開および拡大に向けた現地パートナーとのマッチング機会が不足しているという課題を解消するため、現地大使館やJETROなどが実施している既存のマッチングイベントの強化が求められる。具体的には、日系スタートアップのソリューション等の情報をイベント主催者に共有することで、日本側のシーズと現地企業のニーズのマッチングを促進させることが求められる。なお、マッチングイベントの企画にあたり、参加企業の領域を絞り、事前に双方のニーズとシーズを整理しスクリーニングすることで参加者の質を上げた状態でイベントを開催することによって、日本側のシーズと現地企業のニーズが効果的にマッチングされることが期待される。以上の5つの取り組みを考慮して、Enterprise Singaporeが実施しているStartup SG Networkの取組を参考に、ADX企業やその支援者等も含めた関係者や関連情報を集約したオンラインプラットフォームを構築することが効果的な取り組みの一案として考えられる。

3.3.2. ADX人材育成・確保支援事業

本調査を通じて、アジア新興国展開をリードできる人材の確保が困難であるだけでなく、実際に展開した後、現地のマネジメントを担当する人材やバックオフィス人材を確保することが難しいことが課題として明らかになった。これらの課題を解消するため、「ADX人材育成・確保支援事業」を通じて、アジア新興国展開をリードできる人材を育成すると同時に、現地人材の確保を支援し、アジア新興国展開を加速化することが重要であると導出された。「ADX人材育成・確保支援事業」の具体的な施策として、以下2つを備えることを提案する。

1つ目の施策として、アジア新興国展開をリードできる人材の確保が困難であるという課題を解消するため、人材の採用と、外部人材の活用の両方を促進することが求められる。人材の採用という観点では、JICAが運営している国際協力の総合情報プラットフォームであるPartner等を活用して、新興国に深い知見を有する人材と、アジア新興国展開をリードできる人材を求めるスタートアップ企業をマッチングさせることが効果的である。外部人材の活用という観点では、政府機関が紹介する海外展開コーディネーター人材のキャパシティを強化することが求められる。なお、海外展開マネジメント人材を確保

するための第3の方法として、自社内で育成するということが考えられるが、その場合は、Enterprise Singapore が実施している Global Ready Talent Programme 等のように、将来の海外展開マネジメント候補となる若手人材に、海外での就労経験を提供することも一案である。

2つ目の施策として、現地のマネジメント人材やバックオフィス人材の確保や法令遵守対応が困難であるという課題を解消するため、アジア新興国現地で人材採用イベントを行っている日本の現地政府機関と連携して、スタートアップのニーズに適した人材採用イベントを企画することが求められる。なお、その際、日系スタートアップが求める人材の要件を特定したうえで、人材採用イベントを開催することが重要である。また、Enterprise Singapore が実施している Global Tech Talent Alliance のように、現地の労働法など法令遵守対応などのアドバイザーを提供できる現地人材紹介会社を紹介することも効果的である。以上2つの取り組みを考慮して、アジア新興国への展開をリードできる人材のキャパシティ強化を行ったうえで、これら海外展開マネジメント人材や、現地のマネジメント人材やバックオフィス人材等とマッチングできるプラットフォームの構築を、JICA の Partner 等の既存のプラットフォームと連携して進めることが求められる。

3.3.3. ADX 資金調達支援事業

本調査を通じて、アジア新興国展開の事業を構想する際に利用できる小口資金の調達機会と、アジア新興国での事業を拡大する際に必要となる大口資金の調達機会が不足していることが明らかになった。これらの課題を解消するため、「ADX 資金調達支援事業」を通じて、優良なスタートアップである証拠となる J-Startup 認定などを活用して、これら優良企業に対する民間・公的資金の流れを加速化させることが重要である。この具体的な施策として、以下2つを実施することを提案する。

1つ目の施策として、柔軟な利用が可能な小口資金の調達機会が不足しているという課題を解消するため、政府が優良なスタートアップを「認定」したうえで、金融機関や政府支援団体と連携して、認定スタートアップについては、補助金の申請手続きが簡略化されるように働きかけることが考えられる。例えば、J-Startup 認定企業については、補助金申請をする際に一部申請書類が簡素化される、または手続き代行等のサポートが受けられること等が考えられる。

2つ目の施策として、事業を拡大する際に必要となる大口資金が不足しているという課題を解消するため、政府が優良なスタートアップを認定したうえで、上記と同様に、優良なスタートアップを「認定」をしたうえで、これら優良スタートアップを「優良」なエンジェル投資家やVCとマッチングさせ、スタートアップへの民間投資を促すことが求められる。なお、VCによるスタートアップへの投資を促進するためには、優良なスタートアップと繋ぐだけでなく、Korea Venture Investment Corp が実施している Foreign VC Investment Fund に類似する Funds of Funds スキームを構築して、日系スタートアップへの投資を条件に、政府機関から民間VCに資金提供することが効果的であると考えられる。またどう取り組み内の Angel Investment Matching Fund のように、認定スタートアップをエンジェル投資家など小規模の民間の投資家とマッチングさせ、スタートアップへの民間投資を促すことも期待される。

以上より ADX 資金調達支援事業としては、優良なスタートアップの認定を通じて、それらに対する公的資金の効果的な投入を図ると同時に、VC やエンジェル投資家等を認定して、優良なスタートアップと繋ぐことで、民間投資の促進もあわせて図ることを提案する。具体的には、J-Startup 等のスタートアップの認定を活用すると同時に、現在 NEDO が実施している VC の認定制度をアジア新興国で投資している

VC に拡大させ、そうして認定された企業同士のマッチングに向けたプラットフォームの構築・運用等が求められる。

4. アジア展開にむけた ASEAN アン트レプレナーとの 共創・展開支援を通じた起業家育成プログラム

4.1. 開催概要

4.1.1. 開催目的

アジア新興国における社会課題解決型ビジネス展開を志す次世代の若手起業家/経営者を育成することを目的に、現地スタートアップ等との共創を体験機会である「アジア展開にむけた ASEAN アントレプレナーとの 共創・展開支援を通じた起業家育成プログラム」を2日間に渡り開催し、同様のプログラムを開催する際の教訓を導出した。

表 29 開催概要

タイトル	アジア展開にむけた ASEAN アントレプレナーとの 共創・展開支援を通じた起業家育成プログラム
会期	Day 1 : 2023 年 2 月 25 日 (土) 13:00-17:00 Day 2 : 2023 年 3 月 4 日 (土) 13:00-17:00
主催	経済産業省 経済産業政策局 アジア新産業共創政策室
事務局	EY 新日本有限責任監査法人
形式	オンライン (Teams)
概要	・ 講義 ・ アジア新興国のスタートアップ企業との共創ワークショップ ・ ピッチ・セッション ・ ネットワーキング

本調査では、「日系スタートアップ企業がアジア新興国展開に際して体験すべき内容」として以下5項目が必要との仮説を導出し、その①～⑤の5項目の基本要素である「機会」を提供することを目的としてのプログラムの設計を行った。

- ・ ①講師 (VC、先輩起業家) からのスキルセット、マインドセット、知見享受機会
- ・ ②メンター (先輩起業家) からのメンタリングを通じた事業計画研鑽機会
- ・ ③現地パートナー (現地 VC、現地スタートアップ企業) との共創機会
- ・ ④現地 VC へのピッチの機会
- ・ ⑤参加者同士のネットワーク構築の機会

4.1.2. 募集方法

国内外のスタートアップ企業 (メンティー) を広く募集するため、経済産業省経済産業政策局アジア新産業共創政策室のホームページを通じて公募を行った。提出された公募書類を基に、経済産業省と協議の上、メンティーを希望する参加者が選定された。日系スタートアップ企業とアジア新興国スタートアップ企業、それぞれの公募内容は下記に示すとおりである。

表 30 日系スタートアップ企業向け公募内容

公募方法	アジア展開にむけた ASEAN アントレプレナーとの 共創・展開支援を通じた起業家育成プログラム
公募期間	2023 年 1 月 10 日 (火) ～2023 年 2 月 1 日 (水)
応募資格	(1) 全てのプログラムに参加可能であること (2) アジア展開を検討している、これから検討する可能性のある日系スタートアップ企業の創業者、海外部門の担当者等

	(3) 英語でのディスカッションおよびプレゼンテーションが可能であること。 (4) 法令等もしくは公序良俗に反していない、もしくは反するおそれがないこと。 (5) 会社再生法に係る更生手続きの申し立てや民事再生法に係る再生手続き開始の申し立てがなされていないこと。 (6) 反社会的勢力またはそれに関わるものとの関与がないこと。 (7) 省庁からの指名停止措置を講じられているものではないこと。
--	---

表 31 アジア新興国スタートアップ企業向け公募内容

公募方法	アジア展開にむけた ASEAN アンテナ プ ナーとの 共創・展開支援を通じた起業家育成プログラム
公募期間	2023 年 1 月 10 日 (火) ～2023 年 2 月 1 日 (水)
応募資格	(1) Must be able to attend all programs (2) Either CEO/ business development manager of Southeast Asian countries or India startup or investment manager of an Asian VC (3) Those who are able to hold discussions and presentations in English (4) Those who do not violate laws and regulations or public order and morals, or there is no risk of violating it (5) Those who are not petitioned for reorganization proceedings under the Corporate Reorganization Act or for commencement of rehabilitation proceedings under the Civil Rehabilitation Act (6) Those who do not involve with anti-social forces or anything related to them (7) Those who are not approved for nomination suspension measures from ministries and agencies

4.1.3. プログラム概要

本プログラムは2日間に渡り、開催した。Day 1では、アジア新興国に精通しているVC・アクセラレータより、ASEANのスタートアップ・エコシステムに関する講義を行った後、日系スタートアップ企業と海外スタートアップ企業が3チームに分かれ、アジア新興国で事業展開するための事業計画を協同で策定した。なお、事業計画立案ワークショップでは、参加者企業の業種等を鑑みて「Healthcare × Data analysis」（ヘルスケアテック）、「Agribusiness × AI」（アグリ・フードテック）、「Logistics × IT」（ロジスティクス・モビリティ）の3チームに分かれ、それぞれのチームで事業計画を立案した。

Day2では、アジア新興国で既に活躍をしている日本人起業家より、アジア新興国に進出するうえでのマインドセットやスキルセット等に関する講義を行った後、Day 1同様、事業計画の立案ワークショップを実施した。プログラムの集大成として、Day2の最後に国内外のVC向けのピッチ・セッションを行い、参加者間のネットワーキングを実施した。

表 32 プログラム

Day	時間	プログラム内容
Day1	13:00-13:05	オープニング・リマーク
	13:05-14:05	ASEAN スタートアップ・エコシステムの講義
	14:05-15:05	事業計画立案ワークショップ（日系スタートアップのみ）
	15:05-15:25	休憩
	15:25-15:55	ネットワーキング
	15:55-16:55	事業計画立案ワークショップ（日系スタートアップと現地企業との共創）
	16:55-17:00	クロージング・リマーク
Day2	13:00-13:05	オープニング・リマーク
	13:05-14:05	アジア新興国のマインドセットの講義
	14:05-14:10	NEDO Plus のご紹介
	14:10-15:10	事業計画立案ワークショップ（日系スタートアップと現地企業の共創）
	15:10-15:25	休憩
	15:25-16:25	VC へのピッチ・セッション

Day	時間	プログラム内容
	16:25-16:55	ネットワーキング
	16:55-17:00	クロージング・リマーク

4.2. 開催実績

4.2.1. 参加実績

前述のとおり広く参加者の公募を行った結果、日系スタートアップ企業8社（9名）、アジア新興国スタートアップ企業6社（6名）が参加者として確定した。5名のメンター（先輩企業家）や9名の国内外VC等を合わせて、プログラム参加者数の総計は30名程度となった。

4.2.2. 事後アンケート

4.2.2.1. アンケート設計

本プログラムの満足度等を明らかにすると同時に、今後の起業家育成プログラムの設計や運営の改善につなげるため、本プログラムの主対象者であるスタートアップ企業を対象にアンケートを実施した。

表 33 アンケート設計

目的・趣旨	アジア新興国展開を志向する起業家育成プログラムの設計に活用するため
対象者	プログラムに参加したスタートアップ企業 ・日系スタートアップ企業8社（9名） ・アジア新興国スタートアップ企業6社（6名）
主な内容	■総合：プログラムの総合的な満足度 ■プログラム内容の基本要素5項目 ①：講師（VC、先輩起業家）からのスキルセット、マインドセット、知見享受の体験に関する満足度とその理由 （以下、適宜「①講義」と表記） ②：メンター（先輩起業家）からのメンタリングを通じた事業計画研鑽の体験に関する満足度とその理由 （以下、適宜「②メンタリング」と表記） ③：現地パートナー（現地VC、現地スタートアップ企業）との共創体験に関する満足度とその理由 （以下、適宜「③共創体験」と表記） ④：現地VCへのピッチの体験に関する満足度とその理由 （以下、適宜「④ピッチ」と表記） ⑤：参加者同士のネットワーク構築の体験に関する満足度とその理由 （以下、適宜「⑤ネットワーク」と表記） ■その他：プログラム運営に関する改善点や今後の期待
回答方式	満足度（5段階評価）は選択式、理由等は自由記述式
実施期間	2023年3月4日（土）～2023年3月13日（月）
実施方法	web アンケート
有効回答数	・日系スタートアップ企業8社（9名）（回答率100%） ・アジア新興国スタートアップ企業1名（回答率16.6%）

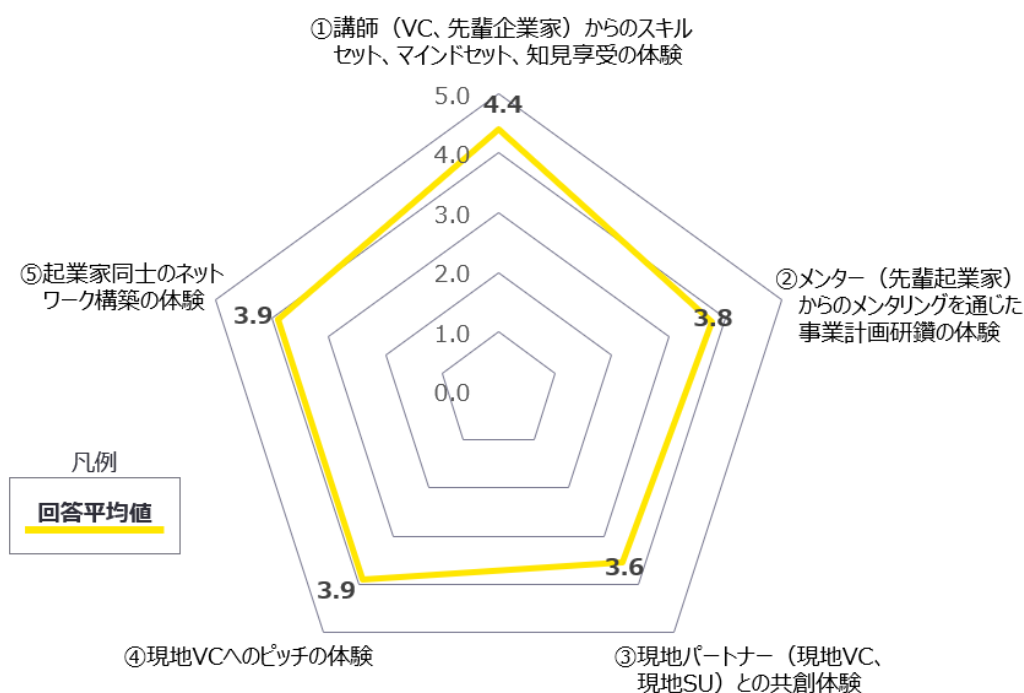
4.2.2.2. 総合評価

「プログラムの総合的な満足度」の評価は高く、参加者にとって学びの多い充実した内容であったことが伺える。日系スタートアップ企業にプログラムの総合的な満足度の5段階評価（5：大変満足 ⇔ 1：大変不満）を聞いたところ、評価5が3名、評価4が6名、評価3が1名という回答となり、概ね高い結果になったといえる。参加者からは、「実際の起業家や国内外VCからの話が聞けて理解が深まった」、「日系及びアジア新興国スタートアップ企業が全体的に大変高いコミットメントの下に真剣に参加していて

刺激を受けた」、「VC からの積極的なコメントから貴重な気づきを得た」、等の謝意を示す声も聞かれた。なお、アジア新興国の回答者（1名）の満足度評価は次点の4であり、「学んだりネットワーキングしたりすることは良いことだ」という旨のコメントを付している。バックグラウンドの異なる起業家たちが、一からビジネスモデルを議論したことで、各自の強みを見いだそうとしたり、思いがけない視点を得た機会になった点で、実りの多いプログラムになったといえる。

プログラム内容の基本要素とした、日系スタートアップ企業が「アジア新興国展開に際して企業が体験すべき内容」の5項目について、日本側の回答者の5段階評価の平均値は以下図²⁴のとおりとなる。全ての項目で3.5以上の値となっており、概ね高い傾向が見て取れる。

図 25 プログラム内容の基本要素5項目の満足度（5段階評価）



各プログラムへの評価を総括すると、①講義では、現地市場や投資家情報等を収集できて大変有意義だったという回答が主に聞かれた。②メンタリングでは、（時間が不十分だという意見も一部あったものの）海外展開に必要なメンタリティ等に関するアドバイスや意見をメンターから貰えたという声が多かった。③共創では、現地パートナーからのインプットに満足感を示すコメントがあったが、現地側の不十分な参加状況やグループワークの設計等を改善すべきという声も相次いだ。④ピッチでは、体験の満足度が総じて高かったが、各チームのランク付けよりもフィードバックを充実させるべき等の意見があった。⑤ネットワーキングでは、交流が大変盛んに行われて良かったとする意見が大勢を占めた。

次目で、各プログラム要素の評価内容をより詳細に考察したうえで、事務運営面の改善点や今後のプログラムへの期待を整理する。

²⁴ 日系スタートアップ参加者の回答を集計したもの。アジア新興国スタートアップ参加者の回答（1名）は本文中に記載する

4.2.2.3. 講義の評価

日系スタートアップ企業参加者が5項目の中で最も高い満足度平均値(4.4)を示したのは、①講義であった。その高評価の主な理由として、東南アジア市場の特徴やシンガポールビジネスの最前線、その他現状の肌感覚や情報に関する理解が進んだ、出資を得るポイントの理解が得られた、等の意見が伺えた。さらに深い話を聞いてみたいといった声もあり、アジア新興国展開に役立つ知見の需要は高いことがわかる。なお、Day2の登壇者に関するコメントとして、(講義内容は勉強になったと前置きしつつ)登壇者選定の理由が不明確だという指摘もあった。プログラム登壇者の選定は、プログラム開催の目的や参加者ニーズ等も踏まえながら検討を行う必要がある。

4.2.2.4. メンタリングの評価

②メンタリングの内容は総じて高評価であり、本項目に関する日系スタートアップ企業参加者の満足度平均値は、5項目の中では3.8ポイントを示した。

高い評価を付けた回答者は、海外展開に必要なメンタリティや現地ニーズ等を学べた、メンターから本質的な意見を貰えた、メンターが議論をリードしてくれた等のコメントを付している。一方、本体験の不十分性を指摘するコメントとして、メンターとの交流があまりなかった、交流の時間が短かった等の回答が寄せられており、これらも時間の尺を確保する等の改善余地がある。その他、(次目で述べる通り)Day1の一部のチームでアジア人参加者が少なくなったことで、日本人同士で議論する場面も増えてしまったことから、日本人同士のディスカッションはなくてもよいといった声もあった。

4.2.2.5. 共創体験の評価

③共創体験に関する満足度は、3.6ポイントと他のプログラムと比較して低い満足度を示した。

最高評価5を付けた回答者からは、現地パートナーへの洞察等を聞いて勉強になったというコメントを得られている。他方で、本体験については評価3を付けた回答者の主なコメントとして、Day1でアジア新興国側の参加者が少ない、共創というよりコメントを貰うに留まった、といった声があった。参加者からは、日本側とアジア新興国側でやりたいことが異なるのでアジア新興国側のインセンティブや動機設計が重要である、海外側が協力してくれる取組は限定的である、といった指摘も寄せられており、今後はアジア新興国側の参加者のコミットメントを一層高める取組が求められる。

また、グループワークを通じてチームで一つの事業計画を作り上げるワークショップの設計にも課題があったことが伺える。本アンケート内のコメントとしては、「参加者がそれぞれ手掛けている事業が異なるにもかかわらずグループで1つの事業計画を立案することが困難であった」、「特定の参加者の事業に対する質問等で時間が費やされてしまった」、「スタートアップ企業の方は自身の事業拡大に注力しているのでそれ以外(グループでの事業計画案作り)は不要ではなか」といったコメントが聞かれた。これらの指摘を踏まえ今後の現地企業との共創を目指す育成プログラムを設計する際の参考材料とすることが肝要である。

その他改善点として、「Day1とDay2の参加者を統一すべき」という声があった。なお、アジア新興国側の参加者からの回答としては満足度評価は最高値の5であり、今後日本側とのつながりを深めて海外展開を後押しすべきという趣旨のコメントを付している。

4.2.2.6. ピッチへの評価

④ピッチ体験の満足度は総じて高く日系スタートアップ企業参加者の満足度（3.9）は、5項目の中で次点であった。高い評価を付けた回答者は、他のピッチ登壇者の説明内容に刺激を受けた、現地 VC からの鋭い質問から学びを得られた、初めての経験で感謝している、多くの鋭い質問を受けてとても勉強になった等のコメントを付している。一方で、オンラインでの開催の難しさを指摘する声や、ピッチの順位付けよりも各ピッチへのフィードバックやアドバイスを充実させてほしいといった指摘等もあった。特に後者の指摘は、単なるピッチ体験ではなく、参加者の後学に役立つ内容の提供がプログラム設計に求められることを示唆する。その他、プレゼンの仕方は理解しているので日本の投資家向けと海外投資家向けのピッチの違いが分かれば十分である等との声もあった。

4.2.2.7. ネットワーキングの評価

⑤ネットワーキングの満足度も総じて高く、本項目に関する日系スタートアップ企業参加者の満足度は④ピッチ体験と同じ値（3.9）で、5項目の中では次点であった。

高い評価を付けた回答者は「VC から有益なコメントが得られた」、「小規模な場だったので様々な方にメッセージを伝えられた」、「個別に連絡先の交換が行えた」等のコメントを頂いた。他方、オンライン開催の難点に関するコメントとして、「（一部の参加者がカメラオフのため全員が）カメラオンだと更によかった」「参加者同士で感謝を伝えるのに十分な時間がなかった」「プログラム後に参加者同士がつながるために連絡先共有ができるようにすべき」といった手法改善に関するコメントが寄せられた。対面開催の場合には参加者がプログラム終了後に個別に話をする光景が少なくないが、オンライン開催の場合にはネットワーキングに制約があるため、プログラムの設計時に参加者がストレスを感じないよう配慮を施す必要がある。なお、アジア新興国側の回答者（1名）の満足度評価は最高値の5であり、（引き続き日本側とアジア新興国側が）互いに学び合うべきという趣旨のコメントを付している。

4.2.2.8. 運営全体の評価

日程調整から当日の言語面まで幅広く、改善指摘のコメントが寄せられている。まず、プログラムの実施日時については、「年度末はまとまった時間が取りにくい」「今回の2日間計10時間という時間尺が長い」といった指摘が寄せられた。また場所（開催方法）については「オンラインではなく対面が望ましい」「オンライン開催の場合は Teams でないツールを用いるべき」といったコメントがあった。

プログラム開催前の調整段階については、国内外のスタートアップ企業向けの公募等の資料が不明瞭であったという指摘が寄せられた。プログラムと参加者のミスマッチを未然に防ぐためにも、公募等で資料に示しておくべき情報に不足がなかったかについては検証の余地がある。

プログラム実施段階については、登壇者資料の共有や参加者連絡先の共有を求める等の声があった。また、日本側の参加者側の感想の中には、「自身の英語力に課題がありプログラムの中で十分にアジア新興国側とコミュニケーションが取れなかった」というコメントもあった。プログラムの応募資格には「英語でのディスカッションおよびプレゼンテーションが可能であること。」という項目を明記していたが、プログラム実施にあたって言語面について一定程度のスクリーニングをかける等の改善方法が考えられる。

4.2.2.9. 今後のプログラムへの期待

今後のプログラムへの期待として同様のプログラムの参加意向や需要は総じて高いことが伺える。類似のプログラムを開催すると仮定した場合の参加意向について日系スタートアップ企業の参加者に照会したところ、約9割が参加したいという回答であり、その希望する内容を確認したところ、オンラインと対面の両方に対応したプログラム、ワークショップを伴わない講義型イベント（2時間以内、複数回開催、アーカイブ化を希望）、海外VC・メンターとのネットワーキング等のネットワーキング型のイベント機会、テックに関連するスタートアップ企業向けイベント等のイベントに対する需要が見て取れた。

4.2.3. 教訓

本イベントにメンターとして参加したVCとの協議や前述のアンケート結果などを踏まえ、今後同様の起業家育成プログラムを実施する際の教訓を2つ導出した。1つ目に、アジア新興国のスタートアップ企業やVCとの共創を通じた学びは多い一方、海外の参加者のコミットメントを促すためのインセンティブ設計が重要になる。2つ目に、プログラムの目的を明確化し、目的に応じた「対象者」を適切にスクリーニングしたうえで、「プログラム終了後の対象者のあるべき姿（ゴール）」を定め、プログラムを設計することが重要である。

■海外参加者のインセンティブ設計

アジア新興国のスタートアップ企業やVCとの共創する利点は、本イベントを通じて改めて明らかになった。アジア新興国のスタートアップ企業との共創体験では、日本では知りえない現地の生の情報を得ることができたという声が参加者から聞かれた。また現地VCへのピッチでは、多くの建設的なフィードバックを通じて事業計画の改善すべき点が明らかになったと同時に、英語でロジカルに発表する難しさが改めて認識され、日系スタートアップがアジア新興国展開を進めるうえで取り組むべき必要がある点が明確になった。一方、本イベントでも、コミットメントが少ない海外スタートアップ企業が確認される等、海外側の参加者のインセンティブ設計が重要になることが改めて確認された。

海外スタートアップにコミットするインセンティブを付与するためには、これら企業の日本進出が促進される設計のプログラムとする必要がある。本イベントに参加した海外スタートアップの多くも、公募を通じて本イベントに申込み際、イベントへの参加動機として、日本進出の足掛かりになるパートナーの探索を挙げており、海外スタートアップにとっては、日本市場の開拓こそが最大のインセンティブになることが明らかになっている。それを踏まえると、日本の起業家育成プログラムに海外スタートアップを誘致する場合は、海外スタートアップが日本に進出する際のパートナーになり得る日系スタートアップや、海外スタートアップへの投資実績がある日系VCを参加者とする必要がある。

海外VCにコミットするインセンティブを付与するためには、海外VCが投資したいと思う日系スタートアップを選定する必要がある。VCは常に優秀なスタートアップを探しており、成長ポテンシャルがある日系スタートアップとの出会いの機会を設けることは、海外VCにとって魅力的である。一方、前提として、海外VCの多くは、日系スタートアップに対して積極的に投資する意思はないため、一般的に日本で成長ポテンシャルが高いとされるスタートアップではなく、海外VCにとって魅力的な日系スタートアップを選定する必要がある。

■プログラムの対象者とゴールの設定

本プログラムでは、総じて高い評価を参加者から得ることができた一方、アジア新興国展開の中でも様々な検討ステージの企業が参加したため、参加者間で満足度に差が生じてしまったことが課題であった。将来的に起業家育成プログラムを実施する際は、プログラムの目的を事業計画のブラッシュアップの機会とするのか、共創を体験してみる育成の機会とするのかなどの目的を明確にして、その目的に沿った「対象者」を募集しスクリーニングしたうえで、「プログラム終了後の対象者のあるべき姿（ゴール）」を定め、プログラムの設計を行うことが重要である。例えば、アジア新興国展開を検討し始めた起業家を対象に、競争力のある事業計画の策定をゴールとした起業家育成プログラムを設計した場合、事業計画を策定した後に PoC や現地パートナーとのマッチングが必要になることを見据えて、参加者がプログラム終了後に ADX 事業など事業実証フェーズの支援策を活用しやすくなるような仕組みづくりが求められる。

以上

経済産業省 経済産業政策局 アジア新産業共創政策室 御中

**令和4年度内外一体の経済成長戦略構築にかかる
国際経済調査事業（国内スタートアップのアジア等
海外展開の加速化に向けた課題調査）**

ADXスタートアップ企業の事例集

2023年3月

EY新日本有限責任監査法人

目次

I. 設計

p3

II. 事例

p7

1. キャディ株式会社
2. 株式会社OUI(OUI Inc.)
3. 株式会社 A S C L
4. 株式会社すららネット
5. 五常・アンド・カンパニー株式会社
6. Kamereo LLC.
7. Empag(Thailand) Co., Ltd.
8. WISE EGG PTE. LTD.
9. 株式会社Ubicomホールディングス

I . 設計

【項目の定義】アジア新興国に進出・創業したスタートアップ等の取組を紹介。事例集に用いる項目の内容等は以下の通り

事例集の 目的	ADXに挑む後続企業の創成を促す
	- どのような社会課題やニーズ等をどのようにして解決しているか、展開先でどのような取組をしているかを明らかにする - 本調査スコープであるASEAN各国及びインド（アジア新興国）を中心とした展開内容・実績を時系列で明らかにする

事例集で用いる項目の全体像

項目	記載内容	留意事項
展開状況	創業後に海外展開した企業と、海外で創業した企業の別	次項参照
業種	スタートアップの業種区分の内、該当する業種	次項参照
展開国	本調査スコープであるASEAN各国及びインドの内、該当する展開先	次々項参照
展開パターン	事業ステージ及び海外展開目的	次々項参照
事業概要	当該企業の簡潔な事業内容	取組が一言（ないし二言）で表現できるように記載
	「社会課題・ニーズ」：当該企業の事業背景	海外展開先の課題やビジネスニーズ等を記載
	「提供価値」：社会課題・ニーズに対する当該企業のソリューション	当該企業の独自性や特徴を記載
海外での事業内容	海外展開先及び現地での実施事業内容	- 原則、ASEAN各国及びインドにおける取組を記載 - 複数の展開先で実施内容が異なる場合は、展開先毎の取組を記載 - 視覚的なわかりやすさを担保するため、適宜写真等を使用
実績	創業から海外展開等を経て現在に至るまでの実績の沿革	- 実績に至った背景や要因等を可能な限り記載 - 展開先の国名及び取組、各種実績値には下線を付記
	展開準備：創業から最初の海外展開に至るまでの取組	- 海外で創業した企業は不記載 - 法人設立地は、国内なら都道府県を、海外なら州もしくは特別行政区単位を記載（シンガポールは自治体が存在しないため国名のみ）
	展開：創業後に海外展開した企業の場合、ASEAN各国及びインドにおける初展開先での事業内容 海外創業：海外で創業した企業の場合、最初の事業内容	ASEAN各国及びインド展開以前の他国/地域展開情報は原則不記載
	拡大等：創業後に海外展開した企業の場合、二ヶ国目以上の展開内容。海外で創業した企業の場合、他国への展開内容や創業国での新規の事業内容	ASEAN各国及びインド初展開以降の展開先を、国/地域不問で記載

【項目の定義】簡素化の観点から、業種や展開先等はスライド右上に示す指標の形式として、用語や定義等を統一する

展開状況	業種	展開国	展開パターン

事例集で用いる項目（展開状況・業種）

項目	用語	定義・留意事項
展開状況	展開済	日本で創業し、ASEANやインドへの事業展開を実現した企業
	海外創業	ASEANやインドで創業した企業
業種	ヘルスケアテック	ヘルスケア領域（医療、創薬、介護、予防、QOL等）の課題解決に向けて、AIやIoT、SaaSなどのテクノロジーを活用している企業（Med TechやFem Techを含む）
	アグリ・フードテック	農業や漁業、食品領域の課題解決に向けて、AIやIoT、ロボティクス、バイオテクノロジーなどのテクノロジーを活用している企業
	クリーンテック	脱炭素の解決に向けて再生可能エネルギーなどのテクノロジーを活用している企業
	Edtech	教育領域の課題解決に向けて、AIやVR、アプリなどのテクノロジーを活用している企業
	ロジスティクス・モビリティ	モノの物流や人の移動の効率化に向けて、AIやIoT、ロボティクスなどのテクノロジーを活用している企業（Auto Techを含む）
	Fintech	金融領域の課題解決に向けて、AI、クラウド、SaaSなどのテクノロジーを活用している企業（Insur Techを含む）
	リテールテック	小売事業にIT技術などのテクノロジーを活用している企業のうち、特にECを展開している企業（Fashion Techを含む）
	メディア・エンタメ	映像やゲーム、コンテンツ配信などの領域においてIT技術などのテクノロジーを活用している企業
	エンタープライズ	ビジネス向け（B2B及びB2Gの主に法務・経理関連）のITソリューション等を提供している企業（HR Tec、RE Tech/Prop Tech、BO Tech、Gov Tech、Legal Techを含む）
	マーケティング	ビジネス向けに、IT技術を活用したマーケティングソリューションを提供している企業（Mar Tech、Sales Tech、AD etchを含む）
	その他	上記以外の業種（Sports Tech、Home Tech、トラベルテック、航空宇宙を含む）

【項目の定義】簡素化の観点から、展開国や展開パターンもスライド右上に示す指標の形式として、用語や定義等を統一

展開状況

業種

展開国

展開パターン

事例集で用いる項目（展開国・展開パターン）

基本項目	用語		定義・留意事項
展開国	インドネシア		▶ ASEAN各国及びインドを記載対象とする ※ 上記以外の国や地域に展開していても、本項目には記載しない ▶ 拠点設立先のみならず、現地企業等との協業や顧客獲得を図ることができるビジネス展開先を記載する
	カンボジア		
	シンガポール		
	タイ		
	フィリピン		
	ブルネイ		
	ベトナム		
	マレーシア		
	ミャンマー		
	ラオス		
	インド		
展開パターン (ステージ×目的)	ステージ*	シード・アーリー	「シード」と「アーリー」を統合した、本調査報告書における用語 ▶ シード：業的事業がまだ完全に立ち上がっておらず、研究及び製品開発を継続している段階 ▶ アーリー：製品開発及び初期のマーケティング、製造および販売活動を始めた段階
		エクспанション以降	「エクспанション」と「レイター」と「IPO」を統合した、本調査報告書における用語 ▶ エクспанション：事業が軌道に乗り始め、サービスの充実や売上を拡大させるために、設備投資の追加や人材のさらなる確保を行う段階 ▶ レイター：持続的なキャッシュインがあり、IPO直前の段階 ▶ IPO：株式上場後の段階
	目的	販路拡大	国内と同様の事業を海外に横展開すること
		事業開発	国内とは異なる事業を新しく開発すること

* 現在ではなく、アジア新興国展開時のステージを記載

Ⅱ. 事例

No. 1

キャディ株式会社 (<https://caddi-inc.com/>)

展開状況

業種

展開国

展開パターン

展開済

その他

ベトナム、タイ

エクспанション
以降×販路拡大

事業概要

製造業の調達・製造のワンストップサービス『CADDi MANUFACTURING』を開発・運営し、サプライチェーン変革を支援する仕組みを提供している。また製造図面のデータ活用システム『CADDi DRAWER』の開発・提供も行っている

社会課題・
ニーズ

製造業供給の構造的課題：

取引先の増加や柔軟性確保、及び先端技術習得など、製造業供給網に関する諸課題の対応需要が世界で拡大

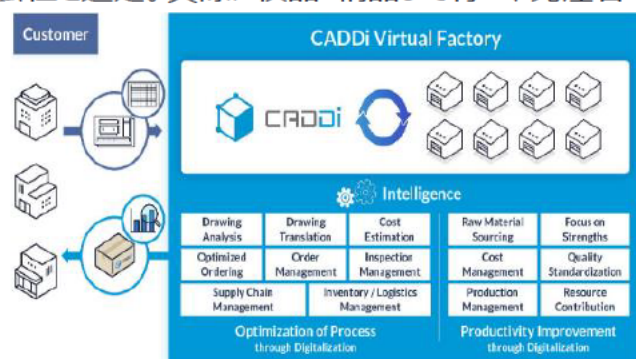
提供価値

製造供給網の最適化：

独自システムによる製造工程の標準化・可視化や、パートナー加工企業との連携を通じ、最適な製造供給網を実現

海外での事業内容

- 製造受託体制構築：独自のテクノロジーで品質・納期・価格が最も適合する加工会社を選定。実際に検品・納品まで行い、発注者ニーズに応える



CADDi MANUFACTURING*

ベトナム

- ▶ 板金などの金属製品を現地サプライヤーと製造・供給
- ▶ エンジニア等の現地採用を推進

タイ

- ▶ 精密な機械部品を現地サプライヤーと製造・供給
- ▶ サプライヤー向け営業及び品質管理者等の現地採用を推進

米国

- ▶ 板金や切削加工、ハーネス等の部品・部材を調達・製造
- ▶ 営業及び品質管理者等の現地採用を推進

実績

展開準備

2017年11月 創業（東京都）

2019年6月 「オープンイノベーションの促進」、「海外展開」、「地域の有望スタートアップの発掘」の観点による審査を経て、経済産業省J-Startup企業に選出

2021年8月 受注高が前年比約6倍に成長し事業キャパシティ刷新の必要性が高まったこと等を受け、総額80.3億円のシリーズB資金調達を実施。併せて邦銀大手三行からの25億円の追加融資枠を確保

展開

2022年4月 ベトナムは製造業のポテンシャルが高く、優秀なエンジニア人材も多く輩出していることから、同国に初の海外法人（ホーチミン市）を設立

拡大等

2022年11月 タイに精密機械部品製造を得意とする製造業企業が集積していることから、海外事業拡大のため同国に法人（バンコク市）を設立

2023年1月 米国は調達・サプライチェーンの変革対応のニーズが高いため、同国に法人（イリノイ州）を設立

2023年2月 グローバル事業の拡大に対応可能なサプライパートナー網を構築するため、ベトナムに2拠点目（ハノイ市）を開設

* 出所:同社ベトナム法人サイト

No. 2

株式会社OUI (OUI Inc.) (<https://ouiinc.jp/>)

展開状況	業種	展開国	展開パターン
展開済	ヘルスケアテック	*1(注に記載)	シード・アーリー ×事業開発

事業概要	スマートフォンのカメラと光源を利用して精緻な眼科診断を行える、スマホアタッチメント型眼科医療機器「SEC (Smart Eye Camera)」を開発。SECの臨床研究（実証）やコンサルティング事業を展開		
	社会課題・ニーズ	眼科医療アクセス不足： 新興国では眼科医療へのアクセス不足により、診断が遅れて失明するリスクが顕著	提供価値 医療提供環境： スマホを用いた眼科診断を可能とする医療機器の普及により患者の失明を防ぎ、医療提供環境の向上を実現

海外での事業内容		実績	
■ ASEAN諸国の大学や病院等と連携し、眼科検診等における同社機器の導入を促進  SEC (Smart Eye Camera) *2 検診の様子		展開準備	2016年7月 創業（東京都）
			2017年10月 同社の清水CEOがNPO法人ファイトフォービジョン(FFV)の活動でベトナムの医療事業を実施。同国での眼科医療アクセス不足に関する問題意識を強める
		展開	2019年11月 同社の清水CEOがFFVの活動でベトナム・ハイフォン市アンドゥオン総合病院での眼科手術に同社製品を導入
			2021年12月 ベトナムでの継続的な活動が功を奏し、SECがベトナムで医療機器登録を完了
		拡大等	2022年1月 内閣官房健康・医療戦略室主催の国際会議で出会ったインドネシアのハラバン・キタ病院国立児童・女性保健センターと協議を重ね、SEC共同実証事業を開始
			2022年5月 貧困層の子供の医療アクセス向上や検眼医育成のため、カンボジアのアンコール小児病院や研究機関等で実証開始
			2022年10月 離島地域等への遠隔診療につなげるため、インドネシア国立ハサヌディン大学医学部と共同研究のMOUを締結
			2023年3月 世界25ヶ国（内アジア新興国5か国）以上の病院等との同社製品に関する共同事業を実施し、累計40000件以上の診断実現
インドネシア	新生児の眼を対象に先天性の眼科疾患の有無を観察する共同研究を実施		
	離島地域や医療過疎地域での遠隔診療実用化を企図した、SECと既存機器との比較検証を実施		
カンボジア	児童向けの眼科検診等を実施		
タイ	学会で、SEC利用による診断症例報告を実施		
フィリピン	オンライン展示会でSECを紹介		
ベトナム	現地の眼科病院や医科大学等にSECを提供		

*1 インドネシア、カンボジア、タイ、フィリピン、ベトナム

*2 出所:同社サイト（「検診の様子」写真も同様）

No. 3

株式会社ACSL (https://www.acsl.co.jp/)

展開状況

業種

展開国

展開パターン

展開済

ロジスティクス・
モビリティシンガポール、マ
レーシア、インドエクспанション
以降×販路拡大

産業用ドローンの製造販売及び自律制御技術を用いた無人化・IoT化に係るソリューションサービスの提供

事業概要

社会課題・
ニーズ

ドローン供給ニーズ：

デジタル技術利活用や経済安全保障を推進する観点から、充実したドローン製造供給網の構築が求められる

提供価値

ドローン製造供給網の構築：

ドローン製造工程の可視化による強靱な供給網の構築や、技術支援を通じた現地企業のノウハウ向上に寄与する

海外での事業内容

- ドローンに係る市場や規制調査、飛行実験を推進。インドでは現地企業との合併による現地法人を設立して生産販売体制を構築



マレーシアでの飛行実験*1



インドでの展示会の様子（左：モディ首相の同社ブース視察、右：同社ブース）

シンガポール

展示会への出展やシンガポール支社を持つ企業との提携を通じて、顧客ニーズ把握、コア技術競争力調査、規制関連調査を実施

マレーシア

累計1000時間のドローン飛行試験を実施

インド

インド法人への産業用ドローン技術支援や製造過程のDXにより、インド政府のデジタルプラットフォームに適合する事業を検証

現地企業依頼によるインド法人でのドローン受託製造を実施

実績

展開
準備

2013年11月 創業（東京都、旧名（株）自律制御システム研究所）

2018年12月 東証マザーズ上場（ドローン専門メーカー世界発のIPO）

展開

2021年8月 経済産業省の事業に採択され、インドでの実証事業を推進2021年9月 インドの規制に対応しつつ強力でビジネスを推進するため、現地企業との合併インド法人（ニューデリー市）を設立

拡大等

2021年10月 事業コストや試験環境の多様性等を鑑みてマレーシアを選定し、当地でのドローンの1000時間の飛行試験に成功2022年5月 インドでのドローン展示会「Drone Festival of India 2022」にブース出展。モディ首相がブースに来訪し激励2022年11月 インド企業より約1.4億円の大型案件を受注

2023年1月 ドローン関連企業として世界初となる、万国郵便連合（UPU）に加盟

2023年2月 企業向けドローンの導入需要を獲得するべく、米国法人（カリフォルニア州）を設立

*1 出所：同社サイト（「インドでの展示会の様子」写真も同様）

*2 最初の海外事業はシンガポールであるが、現地法人を設立する等本格的な展開先としてはインドが最初であるため、「アジア展開」の中にはシンガポールとインドの取組を含める

No. 4

株式会社すららネット (<https://surala.jp/service/about/>)

展開状況

業種

展開国

展開パターン

展開済

EdTech

インドネシア、フィリピン、インド

エクспанション以降×販路拡大

子供向けの基礎科目e-ラーニング教材の提供・販売、及び学校や学習塾等での教材運用のコンサルティング等の展開を行う

事業概要

社会課題・ニーズ

学習コンテンツへのアクセス不足：
適切な教材が整備されていないために、基礎学力が不足している子供が多い

提供価値

デジタル教材の提供：

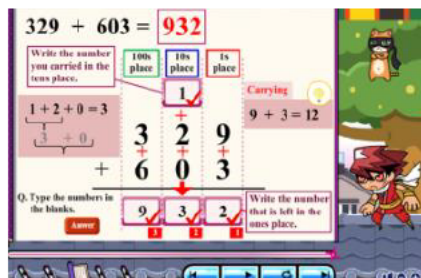
e-learning教材を学校等に導入する取組を通じ、子供の基礎学力向上に貢献する

海外での事業内容

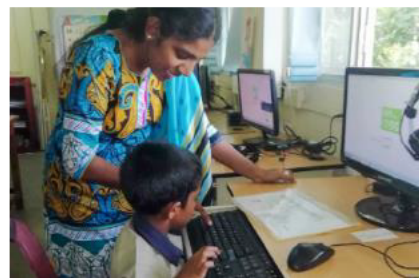
- 海外の子供向けに、算数/数学科目のe-learning教材「Surala Ninja!」を開発。インドネシアやフィリピン等、アジア各国に幅広く展開中

【教材の特徴】

- ▶ インタラクティブなアニメーションを通じて、算数の加減乗除の四則計算を学習できる仕様
- ▶ 生徒は自身のデバイスで自分のペースで学習可能
- ▶ 指導者は学習管理システムを通じて生徒の学習の進捗や理解度を把握した上で学習内容を調整することができ、生徒個々人に合わせた個別最適化の学習を実現
- ▶ 言語は、主にインドやフィリピン、エジプトで活用されている英語版以外にも、インドネシア向けのインドネシア語版、スリランカのシンハラ語版が存在



Surala Ninja!*1



教材使用の様子

実績

展開準備

- 2008年8月 創業（東京都）
- 2013年6月 学習塾・学校向けに製品販売を行う中、学習塾の販売数が500校を突破

展開*2

- 2014年4月 JICA 事業でスリランカでのニーズ調査や実証等の結果、製品導入を決定、販売開始
- 2015年4月 インドネシアでもJICA事業を実施した結果、製品導入を決定、販売開始

拡大等

- 2016年7月 学力格差の是正等に悩むインドの学校で製品実証を開始し、同国に本格進出。現在まで同国の複数校に展開し、計700名以上の生徒が活用
- 2017年3月 新興国の児童の基礎学力実態に課題を感じ、日本でも小学校低学年版向けに同社製品の提供を開始
- 2019年7月 インドネシア国立教育大学と業務提携契約を締結
- 2020年7月 経済産業省の事業に採択（インドネシアで計800名以上、フィリピンで計230名に導入）
- 2022年3月 アジア開発銀行研究所のインドネシア事業に参画し同国公立中学校に同社製品を提供。同国で計100校の公立中学校に同社製品導入が実現

*1 出所:同社サイト（「教材使用の様子」写真も同様）

*2 ASEAN及びインドの中で現地学校に導入した例はインドネシアでのJICA事業が最初だが、スリランカでのJICA事業の経験を基にインドネシア展開を行ったため、スリランカ事業を「展開」に記載する

No. 5

五常・アンド・カンパニー株式会社 (<https://gojo.co/>)

展開状況

業種

展開国

展開パターン

展開済

Fintech

カンボジア、
ミャンマー、インドシード・アーリー
×事業開発

事業概要

新興国のマイクロファイナンス企業等への出資を通じて、中小零細事業者向けの小口金融サービスを提供。個人事業主向けローン等の融資をはじめ、預金・貯蓄サービス、保険商品、中小企業ローン等、様々な種類の商品を揃える

社会課題・ニーズ

低所得者層の金融アクセス不足：

新興国の低所得者層は、融資・貯蓄・保険等の金融アクセスが乏しく、安定した生活基盤の構築が困難

提供価値

マイクロファイナンス提供：

低所得者層や中小零細事業者向けの各種マイクロファイナンス商品の提供により、金融包摂や機会の平等を実現

海外での事業内容

- 出資を通じてカンボジア、ミャンマー、インド等の企業と業務提携を実施。様々なニーズに応じた低所得者層へのマイクロファイナンス事業を推進



カンボジアで融資を受ける顧客*1



ローンで購入したマシンで働く女性

カンボジア

- ▶ デジタル送金による農村部の顧客向けの小規模ローンを提供

ミャンマー

- ▶ 中小零細事業者向けローン、教育ローン、緊急ローンを提供
- ▶ 預金・貯蓄サービスを提供

インド*2

- ▶ 中小零細事業者向けローン、教育ローン、自然災害対応ローン、住宅ローンを提供
- ▶ 生命・医療保険商品を提供

実績

展開準備

- 2014年7月 創業（東京都）
- 2014年10月 シードラウンドにおいて3億円の調達を実施し、本格的に海外展開を準備

展開

- 2014年8月 与信判断等に強みを持つMAXIMA Microfinance（カンボジア）に出資してパートナーシップを形成
- 2015年8月 様々な金融商品を持つMicrofinance Delta International（ミャンマー）へ出資して、複数国企業とのパートナーシップを形成

拡大等

- 2018年8月 SATYA MicroCapital Ltd.（インド）に出資。2022年3月までにインド企業5社をグループ化しパートナーリングを実現
- 2022年11月 シリーズEラウンドにおいて国内外機関投資家等から70億円を資金調達し、新興国の新規投資先開拓等を推進
- 2023年1月 シリーズEラウンドにおいて(株)海外需要開拓支援機構から30億円の追加資金調達を実施

*1 出所:同社サイト（「ローンで購入したマシンで働く女性」写真も同様）

*2 インドの複数出資先企業の取組概要をまとめて記載

展開状況	業種	展開国	展開パターン
海外創業	リテールテック	シンガポール, ベトナム	シード・アーリー ×事業開発

ベトナム初のBtoB食材オンラインマーケットプレイスを運営。商品の保管や配送までを手掛ける

事業概要

社会課題・ニーズ

食材の流通障壁：

ベトナムでの食材供給網は複数の仲介業者が介在してアナログに行われており、受発注や流通の構造が不透明

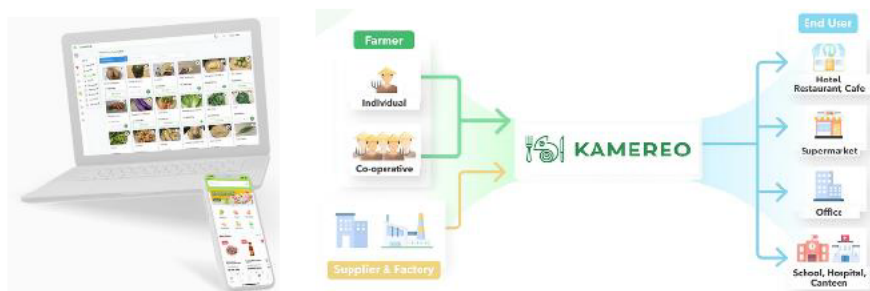
提供價值

効率的な野菜・果物等の供給網構築：

独自のテクノロジーと物流リソースを活用し、生産者と飲食
店・小売店を直接繋ぐ効率的な供給網を構築

海外での事業内容

- ベトナムで、農家とエンドユーザーを一気通貫でつなぐ野菜・果物等の食材 BtoBオンラインマーケットプレイス「KAMEREO」の運営や配送業を展開



ビジネスモデルイメージ*

バリューチェーン・取組

概要

上流 ↓ 下流	農家との関係構築	現地農家と連携し、オンラインマーケットプレイス上で800商品以上の食材を取り揃え
	同社サービス等開発	テクノロジースタッフによるPCアプリとモバイルアプリの両用を実現。自前の倉庫を活用し商品を保管
	エンドユーザーへの配送体制整備	1点からでも商品発注を受け付け、エンドユーザーまで同社が商品を配送する体制を整備 (ユニリーバやコカ・コーラ等と顧客関係を構築)

実績

海外創業	2018年6月	創業（ <u>シンガポール及びベトナム法人（ホーチミン市）</u> ） シンガポールで資金調達を行いつつ、ベトナム初の飲食店及び小売店向けBtoBオンラインマーケットプレイス「KAMEREO」を展開
	2019年1月	シードラウンドにおいて、(株)ジェネシア・ベンチャーズ、Velocity Ventures Vietnamから <u>約5000万円（50万ドル）の資金調達</u> を実施。プロダクトの機能拡充、カスタマーサクセスチームの強化に向けた取組を推進
	2019年8月	バリューチェーンの関与範囲拡大のため、卸売業務を開始。自社倉庫を用いた配送業にも対応
拡大等	2020年4月	新型コロナウイルスの流行を背景に、BtoB事業に加えて、BtoC食材プラットフォーム「KameMart」を展開
	2021年5月	シリーズAラウンドにおいて、CPベトナム、(株)ジェネシア・ベンチャーズ、Quest Venturesの3社から <u>5億円の資金調達</u> を実施

No. 7

Empag(Thailand) Co., Ltd. (<https://moveasia.co/>)

展開状況

業種

展開国

展開パターン

海外創業

マーケティング

タイ

シード・アーリー
×事業開発

事業概要

安価な短尺の商品PR動画制作サービス「Move Asia」を提供し、日本企業の商品PR活動を支援。また、タイ人向けに日本食等の料理情報を配信するメディア事業を展開している

社会課題・
ニーズ

料理情報や食品PRニーズ：

食品企業等は商品PRを高品質かつリーズナブルに行いたいというニーズを持つ

提供価値

安価で高品質なサービス：

東南アジア人材を活用した、安価で高品質なオフショア動画制作サービスを提供

海外での事業内容

■「Move Asia」を主力事業とし、タイを拠点に事業を展開

カテゴリ	事業名	概要
PR動画制作	Move Asia	日本の食品企業等向けに東南アジア人材を活用した安価な短尺動画サービスを提供 ▶ 月間平均1000本を製作・納品 ▶ 大手小売企業や料理教室企業等への納品実績あり
メディア運営	Aroi Thai Recipe	タイ人向けに料理レシピを配信
	Channel J	タイ人向けに日本食情報を配信

制作実績



Move Asia*

実績

海外創業	2016年2月	創業（タイ・バンコク市）
	2016年12月	「Aroi Thai Recipe」リリース。3ヶ月後には <u>フォロワー30万人超</u> 、 <u>月間1000万再生以上</u> のメディアに成長
	2017年1月	映像制作サービス「MoveAsia」を提供開始。その後 <u>平均月間1000本</u> の動画を制作・提供する事業に成長
拡大等	2017年10月	宮城県石巻市の「平成29年度石巻市農林水産物等輸出化販路拡大支援事業」の採択事業者の現地（タイ）パートナーに選定。市場調査やプロモーション活動（支援企業のタイ語のwebサイト構築等）を支援
	2018年6月	日本の顧客からの発注量の増大に伴い、MoveAsiaを手掛ける <u>日本法人（株）Emerge</u> を設立
	2019年10月	（株）Emergeは、動画ならびにモーション・グラフィックス領域の強化に向けて、株式会社博報堂プロダクツと資本提携を実施

No. 8

WISE EGG PTE. LTD. (<https://moneyduck.com/about/>)

展開状況

業種

展開国

展開パターン

海外創業

FinTech

シンガポール、インドネシア、タイ

シード・アーリー
×事業開発

事業概要

シンガポール、インドネシア、タイの三ヶ国で、（ローンや保険、クレジットカード等の）金融商品を扱う専門家とユーザー（顧客）とのマッチングプラットフォーム「MoneyDuck」を運営

社会課題・ニーズ

金融商品市場が未発達：

金融機関の顧客開拓方法がアナログで非効率であり、顧客の金融リテラシーも不十分

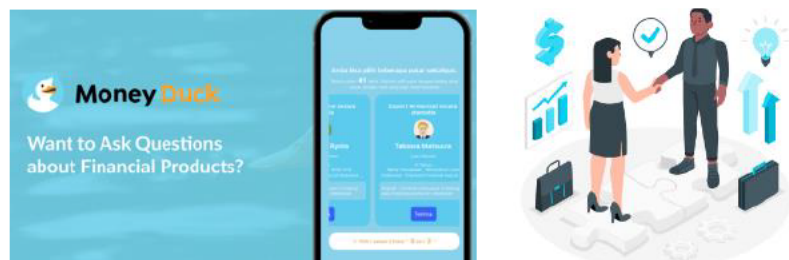
提供価値

金融商品の売買円滑化：

リアルタイムで金融の専門家と顧客をつなげる同社独自のサービスを通じ、商品販売のDXや金融包摂を実現

海外での事業内容

- シンガポール、インドネシア、タイの三ヶ国で、（ローンや保険、クレジットカード等の）金融商品を扱う専門家とユーザー（顧客）とのマッチングプラットフォーム「MoneyDuck」を運営。リアルタイムの出会いの場を創出



マッチングイメージ*

MoneyDuck

金融専門家

- 金融商品を扱う金融機関等の営業担当や専門家は、MoneyDuck上で効率的な顧客獲得を実現
- 同社内に所属する専門家は、MoneyDuck上で他機関金融商品の代理販売業務を担う

ユーザー

- 金融商品ニーズを持つ顧客は、MoneyDuck上で簡単なプロフィールを入力するだけで、金融専門家に対してニーズを相談し、最適商品の購入が可能となる

実績

海外創業

- 2019年4月 創業（シンガポール法人）
同国で資金を調達しつつ、インドネシアで事業を開始

拡大等

- 2020年8月 インドネシアではマネタイズや代金回収に苦労。そこで金融リテラシーが比較的高く経営基盤の安定が見込めるタイに法人（バンコク）を設立
- 2021年2月 「MoneyDuck」のβ版（試作版）をローンチし、概念実証を推進
- 2021年11月 「MoneyDuck」を本格的にインドネシア及びタイにて提供開始。併せて、シードラウンド及びプレシリーズAラウンドにおいて（株）ジェネシア・ベンチャーズとマネックスベンチャーズ（株）から、転換社債での資金調達を実施。インドネシア及びタイでの体制構築を推進
- 2021年12月 「MoneyDuck」による金融専門家とユーザーのマッチング実績数が10000件を突破
- 2022年12月 インドネシアでの更なる事業拡大を期して、同国に法人（ジャカルタ）を設立
- 2023年2月 「MoneyDuck」に登録している金融専門家の人数が約2500名に到達（金融専門家向けのモバイルアプリケーションの大幅アップデートの準備を遂行）

No. 9

株式会社Ubicomホールディングス (<https://www.ubicom-hd.com/ja/index.html>)

展開状況	業種	展開国	展開パターン
海外創業	エンタープライズ	フィリピン	エクスパンション 以降*1×事業開発

事業概要	戦略領域（医療、金融/公共、自動車、製造/ロボティクス等）にて、組込ソフトウェアや業務アプリケーションの開発や運用・保守サービス、ソフトウェアのテストサービスを提供。AIや自動化等の最先端技術に関するデジタルサービスも開発		
	社会課題・ニーズ	デジタル化の需要増大： デジタル化の進展・複雑化に伴い、様々なソフトウェア等の需要が増大。IT/DX人材不足の課題も顕在化	提供価値
			海外開発拠点を活かしたデジタルサービス提供： フィリピン拠点で現地デジタル人材を活用し、最先端技術を用いた質の高いソフトウェア等を提供

海外での事業内容		実績
グローバル事業 - 戦略領域（医療、金融/公共、自動車、製造/ロボティクス等）にて、組込ソフトウェアや業務アプリケーションの開発、ソフトウェアのテストサービスを提供 - フィリピンの開発拠点における現地ITエンジニアを活用	Win-Winインベストメントモデル - 出資や協業を通じて、現地のリーディングカンパニーや成長企業と、IT開発やマーケティングなどの戦略的な連携を推進 - ASEANをはじめとする各国の企業が協業対象。フィリピンの開発拠点との協業も実施	海外創業 1993年6月 同社の前身となる企業の創業（<u>フィリピン</u>法人（ラグナ州）、日本IBMと東芝テックの合併会社） 1997年5月 <u>フィリピン</u>国内企業向けIT事業の展開を企図し、<u>フィリピン</u>の大手複合企業Alcantara社と合併で子会社を設立
	グローバル事業*2  先進技術開発センター  フィリピン拠点	拡大等 2005年12月 現法人設立（東京都。(株)AWS、後に同社名に改称） 2012年8月 <u>中国</u>に子会社（北京市）設立 2016年6月 東証マザーズ上場（現在はプライム市場に移行） 2017年2月 <u>米国</u>に子会社（ミシガン州、カリフォルニア州）設立 2017年10月 大統領臨席の下、同社の成長投資拡大に向けて<u>フィリピン</u>関連企業とMOUを締結（2019年5月、2023年2月も同様） 2020年 新ビジネスの創出を見据え、<u>フィリピン</u>のスタートアップ企業へ出資

*1 前身企業（フィリピン法人）は日本IBMと東芝テックの「エクスパンション」で設立

*2 出所:同社サイト（「フィリピン拠点」写真も同様）