

「ASEAN日本人起業家とイノベーションの研究」

佐脇 英志 氏

亜細亜大学 特任教授

2018年3月講演

1 世界で活躍する人材を育成

私はもともと海外を志望する気持ちが非常に強く、「貿易立国である日本を支えるために海外で身を粉にして働きたい」と真剣に考えて、当時、邦銀では東京銀行の次に海外支店が多かった住友銀行に就職しました。しかし、なかなか海外へ行かせてもらえなかったため、ベンチャー企業に転職し、次に半導体の会社に入ってタイに5年、シンガポールに1年、マレーシアに8年、駐在しました。

マレーシアに駐在していた頃、日本では大企業の経営がどんどん悪化していきました。北海道拓殖銀行や山一証券が破綻し、ニッサンが経営危機に陥ってルノーと資本提携するのを見て、日本は一体どうなるのかと考え、欧米の経営学を勉強しようと、英国の大学のMBAとオーストラリアの大学の経営学博士を夜学で取得しました。

帰国し、技術コンサルティングの会社で企業再生の仕事に携わり、その実績を買われてシンガポールの印刷会社のCEOとして3年間業績の立て直しに尽力し、タイの会社でも企業再建の責任者として働きました。こうした海外の勤務経験を活かして、これからは世界で戦える人材を育成しようと、亜細亜大学で頑張っているところです。

失われた20年といわれますが、足かけ20年の海外駐在から帰国して、私はがくぜんとしました。私が海外に出た1990年の日本はバブルの真ただ中でガラガラした何かやってやろうという連中ばかりでしたが、現在は自分で事業を興して切り開いていこうという若者がほとんどいません。海外志望も減っており、資源のない貿易立国の日本はこれからどうするのでしょうか。クリエイティブティーや創造力もなくなり、自分で考えることのできない人間が増えているような気がします。

企業も同様であり、海外駐在員もサラリーマン化しています。以前のように試行錯誤しながらビジネスを切り開くような人は、なかなか見当たりません。これは、ひとつには駐在員が決裁権を持っていないからでしょう。今は便利

になり、全てメールで本社にお伺いを立てられるので、何一つ自分で決められないのです。生活も日本の延長であって、現地のコンビニで買い物をして日本食を食べています。われわれのような国際経営の学者・研究者は、そういう人たちが国際経営の具現者として研究対象とし、「これぞ国際経営」と論じているというのが実態です。

また、大学の大教室で数百人の学生に対して「将来、海外で頑張りたい、あるいは事業を興したいという人はいますか」と聞いても、誰も手を挙げません。彼らをどうやってモチベートしていくかを考えた時、この東南アジア日本人起業家の研究を始めました。

2 東南アジアにおける日本人起業家の研究

2016年から、パイロット・スタディとして、日本からマレーシア、シンガポール、タイ、ミャンマー、ベトナムに行って活躍している60人以上の起業家にインタビューをしています。彼らは、画期的なイノベーションを起こして起業し煩悶苦闘の問題解決のプロセスを経て、かつ日本人起業家の間にネットワークを構築し、学習しています。私は、この実証研究を志向しています。

若者の起業家精神の衰退について、統計の数値を見ると、日本は、戦後起業家・起業希望者が増えていましたが、1987年から減少に転じているのです。その内訳をみても29歳以下の割合が減っている。要するに、起業家が実数で減って、その中の若者の割合が減っているという実態があります。

起業家になぜ注目するかというと、GDPと開業率（起業率）は正の相関関係があるからです。つまり、国家を支えているのは起業家だということですが、日本はGDPも開業率もOECD諸国の中で最下位という誠に情けない状況にあります。

また、海外渡航者数も昔から一貫して増えていたのに、1997年頃から停滞し、2013年からは減少傾向にあります。海外志望の学生は、2004年から一貫して減っています。

若者のクリエイティビティーに関しては、Adobe社の有名なデータがあります。これによると、自分のことをイノベティブあるいはクリエイティブだと思っている若者割合は、日本の8%に対して、米国は47%、英国は37%、オーストラリアは46%と歴然とした差があります。さらに、日本の教員は自分の学生に対して、たった2%しかクリエイティブでないと考えているのです。この先生方はこの学生たちのために何の努力をしてきたのかと、疑問に思います。

若者の①起業家精神離れ、②海外離れ、③創造性の欠如は日本の重要課題ですが、企業も同様です。日本企業は①新しいビジネスを創出することができなくなっており、②国際競争で劣勢に立たされ、③新製品も生み出せなくなっています。ところが、これを解決している人たちがいます。海外に飛び出して自分でビジネスを興した日本人起業家です。彼らは、日本の学生、ビジネスマンにとっての最高のロールモデルであり、私はこの研究を始めました。

まず、先行研究ですが、ご存じのように、起業家はアントレプレナーと呼ばれ、シュンペーターが最初に提唱しました。彼は、起業家によるイノベーションを新結合と呼んでいます。これが資本主義経済の発展の原動力になるといっています。起業家に関する研究は欧米では非常に盛んであり、25の分野で行われています。しかし、日本はとても遅れており、海外で活躍する起業家の研究はほとんどないというのが実態でした。

最近、2015年、堀内弘司先生が中国におけるダイナミックな和僑の研究の発表をしています。彼は上海や深センで60人、北京で80人以上にインタビューをしています。「海外移住」に焦点を当てているので経営学的分析はあまりフォーカスしていません。また、岩崎薫里先生が2016年と2017年、大泉啓一郎先生が2017年に東南アジアにおける日本人起業家の研究を発表しました。これらは総合研究所が行ったマクロ的な研究です。このように私のように経営学的な視点からミクロの対象を研究している事例はほとんどありません。

3 現地に定住し、帰国は考えていない

海外駐在員に関する研究は非常に多く発表されています。なぜなら、国際経営に関する研究は、多国籍企業の研究であり、日本人海外駐在員がその担い手であり、研究の対象の中心となるのです。日本人の駐在員は英語や現地という言葉がうまく話せず、現地スタッフとの間でコミュニケーションの問題がある。異文化摩擦があつて、うまく適応できないといった問題点にフォーカスした研究の蓄積があります。ところが、私が研究しているASEANの日本人起

業家は、いわば「新しい生態系の生物」で、こうした問題を、全て解決しています。

国際経営の具現者である日本人駐在員は、運転手付きでコンドミニアムに住み、お手伝いさんがいて、日本人街の日本食レストランへ食事に行っています。一方、ASEANの日本人起業家は、こういう人たちとは全く異質の人たちで、例えばベトナム語をマスターして、ベトナム人同様にオートバイで営業活動に回ったり、ビジネス上の課題を解決するためにどんどん現地に飛び込んでいくのです。これが起業家の生態なのです。

私がいろいろインタビューした現地化の例を紹介しましょう。児童教育で大成功しているK氏は、20年前にマレーシアに来て、現地の女性と結婚し、100人の教師を雇って1000人の生徒に教えるビジネスを奥さんと経営しています。また、保冷剤を使ったクールバイク便をやっているT氏は、15年前に日本から来て、現地の家族に入り込んでビジネスを行っています。お母さんが経理、子どもが営業、そしてお父さんがデリバリーです。

こうしたASEANの起業家はまるで華僑のような人たちであり、現地に適応して定住し、日本に帰国することは全く考えていません。タイで調査したところ、約3分の1は現地の方と結婚しています。こういった人たちが、なぜこれまで調査されていなかったのでしょうか？それは、データがないからです。JETROや日本商工会議所、日本在外企業協会（日外協）、海外進出企業総覧などのデータのリストは、日本の本社経由で集めたものです。そこには日本人起業家達は存在せず、その存在を知りえなかったのです。さらに、起業家は日本に本社などないため、従来、駐在員研究において本社経由でアポ取りや調査票の配付を依頼している研究者は、彼らにアクセスするのが非常に困難なのです。

4 スタートアップ企業のイノベーション

研究のフレームワークをご説明します。こうした日本人の起業家は、東南アジアのダイナミックかつ厳しい経営環境の下でさまざまな困難に遭遇し、そこで第一に「イノベーション」を起こしています。2番目として、そこで彼らは「問題解決」を行っています。第3として、この「イノベーション」と「問題解決」を皆でシェアして、起業家の「ネットワーク」を作りつつあるということです。つまり、東南アジアの厳しい経営環境で日本人起業家は、①「イノベーション」、②「問題解決」そして③「ネットワーキング」を行っています。本日は、この「イノベーション」に焦点を当てて発表します。

次にリサーチメソドロジー、研究方法論です。この研究

はエクスプロラトリー・リサーチ、探究的研究と位置付けており、調査方法や調査対象をだんだんと決めていくという方法です。先行研究がない分野に挑む、まさにキャプテン・クックが初航海に出航したときと同じような状況といえます。

イノベーションのメソドロジー、すなわち、この研究の進め方についてご説明します。まず、シュンペーターの5つの類型として、①新しい財貨、②新しい生産方法、③新しい販路、④新しい原料、⑤新しい組織が挙げられていますが、経済白書がイノベーションを技術革新と誤訳したために、日本人はイノベーションを最初の二つ（①新しい財貨、②新しい生産方法）しか無いと考えています。次は、ドラッカーの7つの機会です。①予期せぬ成功、②ギャップの存在、③ニーズの存在、④産業構造の変化、⑤人口構造の変化、⑥認識の変化、⑦新しい知識といった機会からイノベーションが生まれるとしています。

これらに加えて、第3のイノベーションとして、新興国のスタートアップ企業のイノベーションがあります。①「タイムマシン経営」、②「ピボット戦略」、③「リープフロッグ戦略」という「3スタートアップ・イノベーション」です。①「タイムマシン経営」とは、海外で成功したモデルをいち早く日本に持ち込むものです。②「ピボット戦略」とは、事業の方向性をどんどん変えていくこと。日本大企業は、まるで巨大でのろまな恐竜のように、走る方向を変えられません。そして③「リープフロッグ戦略」とは、先進国が何年もかけてなし遂げた発展過程を、テクノロジーを活用して一気に飛び越えるものです。

①「タイムマシン経営」の例はインターネット広告のサイバークリック（クリック保証型広告）です。見た人が1回クリックするといくら課金するという仕組みは、皆さんご存じでしょう。今では非常に一般的ですが、1998年当時はまだ日本にありませんでした。米国で使われているものをサイバーエージェントの藤田晋社長がいち早く見つけ、サイバークリックと命名して日本に持ち込んだところ、大変な勢いで売れ、会社はマザーズに上場し、現在では売り上げが3000億円を超すまでに成長しています。

②「ピボット戦略」の実例はInstagramです。最初は写真と現在位置を共有するソーシャルチェックイン機能でしたが、写真共有をメインとするサービスに転換して、現在のInstagramになりました。Androidも、当初はデジタルカメラ用のプラットフォームでしたが、オープンソースのモバイル用OSとして大成功しました。

③「リープフロッグ戦略」については、例えば固定電話を持ったことがないアフリカのマサイ族が、今や携帯電話

話を使っています。商業では、デパートやショッピングモールがまだないのに、一気にeコマースを利用するようになる。自家用車を持ったことが無いのにUberを使う。銀行口座やクレジットカードをまだ持ったことが無いのに、FinTechやおサイフケータイを利用している。これが実態です。

5 アリババとテンセントはリープフロッグ MNC (多国籍企業)

次に、少し横道にそれて、アリババとテンセントが③「リープフロッグ戦略」を行っている例を説明します。世界における企業の時価総額ランキングのトップ10を見ると、中国のテンセントとアリババが5位と8位に入っています。日本企業はトヨタの38位のみです。ちなみに、1989年のランキングでは、世界時価総額トップ10に日本企業が8社、ランクインしていました。

そして、ここで大切なのは現在の時価総額トップ10のうちの7社はスタートアップ企業です。つまり米国企業や中国企業が頑張っているのではなく、スタートアップが頑張っているのです。まさに、今の世界経済はスタートアップ企業が支えているといえます。これからは、スタートアップ企業の研究がますます重要になっていきます。

アリババは中国の中で活動する企業でしたが、2016年の1年間で一気に多国籍企業（MNC：multinational corporation）になりました。なぜなら、シンガポール、タイ、フィリピン、ベトナム、インドネシア、マレーシアなどでEC（電子商取引）を展開しているラザダ（Lazada）や、シンガポールのシングポスト、レッドマート、タイのアセントマネーなどを次々に買収したからです。テンセントも同様に、米国の電気自動車メーカーのテスラやインドネシアの配車アプリ・GO-JEKを買収し、多国籍企業の仲間入りをしました。

アリババもテンセントも、創業して10数年の新しい企業です。アリババは1999年にジャック・マーが中国浙江省で創業し、2007年に香港、2014年に米国で上場しました。テンセントはポニー・マーが1998年に深センで起業し、2004年に香港で上場しました。中国の企業が積極的な企業買収によって多国籍企業になる、これはまさにリープフロッグ戦略の例です。

日本企業のM&Aのセオリーは、既存事業の強化です。M&Aの80%は、既存の分野しか手掛けません。なぜなら、シナジー効果を生むには既存のビジネスでなくてはならないというセオリーがあるからです。ところが、アリババは次々にM&Aを行っています。エンターテインメントやヘルスケア、トラベルというように、全く既存事業

と無関係の企業を対象にしています。テンセントも同様です。

本来、多角化というのは最も難しい戦略なのです。アンゾフのマトリックスでも、新規の製品や新規の市場に挑戦するのは良いが、その両方を同時に成功させるのは難しいとされています。名著『エクセレント・カンパニー』にも、本業に専念せよとあります。これが経営学のセオリーだったのですが、最近の中国のエクセレント・カンパニーであるアリババとテンセントは、M&Aのやり方をどんどん変えています。

日本企業が海外に進出する際は、まずOEMや直販をやってみて、うまくいきそうであれば自社で進出し、さらに現地企業のM&Aを考えるというのがこれまでの方法でした。企業の多国籍化も、まず海外のディストリビューターを使い、次に海外に販売会社を設立し、さらに工場を移転し、自己完結型の海外事業を展開して多国籍企業になっていくというものでした。ところが、今のアジアの企業は、M&Aによって一気に多国籍企業になってしまうわけです。

これはまさにリープフロッグ戦略の一つであり、段階的に海外に進出するのではなく、それを飛び越すようなM&Aを仕掛け、自己完結型の海外事業を展開する。私はこれをリープフロッグMNCと考えています。

ASEANの日本人起業家にも、多国籍化の兆しがあります。この谷口篤士氏という方は日本で起業し、フィリピンにコンピュータグラフィックスの開発拠点を開設し、マレーシアにも拠点を設けました。平野未来氏は、女性起業家としてとても有名な方ですが、スマートフォン向けのチャットアプリを開発・製造・販売しています。本社はシンガポールにあり、タイと台湾でマーケティングを行い、日本で資金を調達してベトナムでアプリを開発しています。さらに最近はAIビジネスにも進出しているので、ピボット戦略といえるかもしれません。あるいは、この長谷川潤氏もフィンテック起業家として有名ですが、タイを起点としてオンライン決済のビジネスを始め、マレーシア、シンガポール、インドネシアに広げて、現在は日本でも展開しています。日本人起業家の中にも、こうした多国籍化の兆しがあります。

6 日本を追い越すASEANの現状

ASEANの現状をご紹介します。日経新聞には、国内のベンチャーキャピタル投資額が2016年には25%増となり、日本もなかなか健闘しているとありましたが、そういう見方で良いのでしょうか。実は、東南アジアのベンチャーキャピタル（VC）投資額は、2002年には日本より低かったのですが、2016年には日本の3倍以上と、たった

4年間で日本が逆立ちしても追いつけないレベルに急拡大しています。

東南アジアのベンチャーキャピタルの投資対象は「シード」あるいは「シリーズA」といって、製品開発の初期段階もしくはビジネス開始直後の企業に出資し、大きなリターンを得ています。ところが、日本の金融機関・ベンチャーキャピタルは投資判断に際して3期分の決算書を求めたりするので、「シリーズC」といった無難なところには投資できないのです。スタートアップ企業がなかなかスケールしにくい環境なのです。

また、ASEANは、日本のITリテラシーを大きく飛び越えています。スマートフォンや携帯電話の普及率を見ると、日本の125%に対してシンガポールは146%、マレーシアが144%、インドネシアが132%と、いずれもアセアン諸国が上回っているのです。

インターネットの利用時間を比べると、パソコンを使ったインターネット利用時間でも、東南アジア諸国と比べて日本は最下位です。さらに、モバイル端末を通じたインターネット利用については東南アジアの国々の3分の1、ソーシャルメディアでは、SNSの利用率にいたっては4分の1となっています。

起業のしやすさについてのランキングを見ても、日本はシンガポールとマレーシアに負けており、タイとほぼ同じレベルです。

7 日本人起業家のイノベーション

日本人起業家に対する実際のインタビューについて、ご紹介します。彼らの活躍・イノベーションは沈滞日本にとってのロールモデルになります。

●藤本氏

マレーシアで日本食のレストランチェーンを展開している藤本氏は、31歳でマレーシアの日系有力ショッピングセンターのマネジャーとなり、その後、店長になりましたが、2009年に38歳で退社して独立。讃岐うどんやラーメンや焼き鳥といった日本食の店を20数店舗づくり、大成功しました。しかし、一番うまくいったバーベキューの店を地元資本に持っていかれてしまったのです。彼は、いくら仲が良くても口約束ではだめであり、海外では必ず書面に残しておくという教訓を得たと話していました。

彼のイノベーションは、シュンペーターの「イノベーションの5つの類型」に沿って考えると、新サービスです。レストランでありながら、ライフスタイルなどの「こと」を売っています。そして、新原料です。社員全員が地元のスタッフですが、日本食を作ることができます。ドロッカーの「イノベーションの7つの機会」の考え方でい

くと、ギャップです。真の日本食が現地に伝わっていないということ。日本食というと寿司や天ぷら、すき焼きだと思われているので、それ以外の、日本人にとって身近な日本食も広めたいという思いで事業を始めたとのこと。そして、人口です。新興国で人口構造が変化し、中間所得層がどんどん増えているので、ここをターゲットにしたことです。「新3スタートアップ・イノベーション」で言えば、タイムマシン経営です。「こと」を売るレストランを日本から持っていきました。これはスターバックスと同様です。

● 榎野直広氏

環境イノベーターとして、日本庭園のコンセプトを海外に展開している榎野直広氏。北海道大学農学部出身で、ランドスケープのジョイントベンチャーに勤務してマレーシアに出向し、1990年に現地で独立。マレーシアで最も権威のあるプトラジャヤ植物園などを設計しました。

マレーシアの唯一の日系、造園設計、landscape 設計コンサルタントで、庭の本質を追求した作品を生み出しています。モニュメントを置くようなヨーロッパの真似ではありません。その土地がどうあるべきかを考え、環境的に良い在来種を使うのです。日本造園のこの手法が評価され、マレーシアで一番権威のあるプトラジャヤ植物園の設計をし、2015年日本造園学会賞を受賞しました。

チャレンジとしては、始めたばかりは、仕事が取れなかったとのこと。営業に行った経験がなかったからです。設立当初1990年から1994年までが特に苦しく、人が減り、3人から1人になりました。その後、動きが軽くなって営業でき、2つ大口受注があり、辞めた人を呼び戻しました。アジア通貨危機時も酷かったとのこと。なぜならば、造園業は、生活上絶対必要な業種ではないからとのこと。

彼のイノベーションは、シュンペーターの「イノベーションの5つの類型」では、新製品/新サービスです。日本庭園の本質、自然を表現し、作品との接点を探っている。さらに、新原料として、自然の素材を使っています。ドラッカーの「イノベーションの7つの機会」の考え方でいくと、業績ギャップで、業績が厳しい時に人数を抑えて、軽いクリエイティブな仕事を受注しました。さらに、知識ニーズがありました。マレーシアでは、日本の自然の素材を使った庭園が必要とされました。また、産業構造として、当時のマハディール首相が、省庁構造でランドスケープ造園を重用し、建設と同等の扱いと優遇されています。

新3スタートアップ・イノベーションに関しては、タイムマシン経営で、自然回帰の日本的な庭園技術を日本から持ってきています。

● 松田 励氏

松田励氏は、ベッド&カフェという新しいコンセプトのホテル「ココテル」を運営しています。慶應義塾大学を卒業してロンドン大学インペリアルカレッジ（当時）とコーネル大学で学び、東証1部上場のドリームインキュベータで活躍しました。2015年に起業した際に投資家に出会い、2016年にバンコクにホテルをオープン。ランクとしては中級ホテルなのですが、アゴダやエクスペディアのレビュースコアがナンバーワンなのです。家族連れのお客様のためのホテルということで、フロアに滑り台があったりします。このコンセプトのホテルを東南アジアに1000軒作るという壮大なビジョンを掲げています。

彼のイノベーションは、シュンペーターの「イノベーションの5つの類型」に沿って考えると、ベッド&カフェというコンセプトは新しいサービスです。ドラッカーの「イノベーションの7つの機会」の考え方でいくと、ニーズがあるということです。料金は安いのにブランド性がある。「新3スタートアップ・イノベーション」で言えば、ココテルのベースになるビジネスモデルは、実は、既に中国にあり、それを輸入したのでタイムマシン経営といえます。

● 齋藤祐介氏

齋藤祐介氏は東京大学大学院を出てA.T. カーニーというコンサルティング会社に入り、2014年に自身のEmpag社を設立しました。タイで新鮮野菜の直送サービスを始めたのです。農業に物流を持ち込み、カオヤイという地方の農家と契約し、本人が農学部だったので鉢管理や温度管理といった技術を伝えているのだそうです。

ところが、2017年にお料理動画の制作ビジネスを始めたところ、その年の9月には売り上げの90%を占めるまでに急成長しました（売上が10倍近くになっている）。チャレンジとしては、タイの前にカンボジアで農業にトライしたことがあるのですが、従業員をうまく使いこなせなかったために断念しました。

彼のイノベーションは、シュンペーターの「イノベーションの5つの類型」でいくと、野菜の直送では鉢管理や温度管理、新物流といった新技術です。また、ドラッカーの「イノベーションの7つの機会」では、料理を作りたいけれど調理方法が分からないというニーズがあり、そこでお料理動画というわけです。「新3スタートアップ・イノベーション」では、ピボット戦略で野菜の産地直送からお料理動画にビジネス転換しました。さらにリープフロッグ戦略です。実はタイには、もともと経済的な理由からほとんどの家庭の自宅に台所が無く、当然料理を作る習慣がなかったのです。それに対して、料理教室などを飛び越えて一気に料理動画となりました。

●小田原靖氏

タイ最大の人材紹介の会社を経営している小田原靖氏は、1993年に米国の大学を卒業し、タイに来たもののなかなか就職できませんでした。ようやくタイの不動産会社に入社し、1994年には不動産業で起業しました。しかし、将来を見据えた時、これからは不動産より人に関わる商売が大切になると1年後に人材紹介業にピボットしたのです。それがうまくいって、タイでは人材業界のトップを走っており、2012年にはレンタルオフィス業に進出。2013年にはミャンマー初の日系人材会社をヤンゴンに設立し、いまではミャンマー最大の人材紹介会社に成長しています。

チャレンジとしては、リーマンショックの時に、ほとんど仕事がなくなったそうです。しかも、タイミングが悪いことに、当時事業拡大のため、駅前の家賃が6倍（2倍の相場、3倍の面積）の事務所に引っ越したばかりでした。当時、リーマンショックの大不況の中、同業他社が従業員の給与を3割カットしていましたが、仕方なく従業員を2割増やしました。その後、東南アジアの景気が急速に回復し、同業者が追いつけないほどのトップになったということです。

彼が起こしたイノベーションは、シュンペーターでは、新サービスです。日本と同じレベルの品質と納期を約束する人材会社をタイに作りました。さらに、ミャンマーでも同じサービスを提供しました。ドラッカーの機会では、予期せぬ成功です。リーマンショックの大不況時に仕方なく逆張りて人を雇用したところ、急回復で経済の波に乗ったということです。そして、「新3スタートアップ・イノベーション」では、人材事業へ業態転換、レンタルオフィス設立、ミャンマー進出というように、どんどんビジネスを変えて、ピボットしてきました。これはのろまな恐竜のような大企業にはまねができないことでしょう。

●野中 遼氏

野中遼氏は、高品質低価格な精密金型用部品の製造販売ネットワークを、タイを中心として作り上げました。もともとはタイでジーンズのネットショップやDVDショップを営んでいましたが、その後、金型洗浄機のメーカーで1年間、修行しました。東南アジアに自動車関連工場がたくさん進出していることを知り、金型用部品の需要があるのではないかと考えて、現在のビジネスを始めたとのことでした。野中氏は33歳で学歴も高卒にも拘らず巨大な国際サプライチェーンを統括しています。現在、タイに工場と3つの営業所、中国に6工場、香港に金融会社、ベトナムに営業所があります。

彼は最初に国際ビジネスを立ち上げましたが、ビジネスのしかたが分からず、サイトの設定に失敗して、いきなり

運転資金が逼迫してしまいました。1カ月の生活費が2万円という極貧状態となり、1日1食の生活を1年続けて頑張ったそうです。

彼のイノベーションは、シュンペーターの5つの類型では、日本と同レベルの品質と納期をタイに持ち込んだことであり、それでベトナムにも進出しました。ドラッカーの7つの機会に関しては、ギャップがあったということです。当時はどの企業も精密金型用部品は日本から輸入していました。そのため、値段が高く納期も長かったものを、短納期で可能にしたのです。ピボット経営に関しては、ネットショップからDVD、そして金型用部品へという方向転換です。「新3スタートアップ・イノベーション」では、タイムマシン経営で、日本流の品質と納期をタイに持ち込んだという点です。

8 日本人起業家の活躍とネットワーク化

これまでご紹介したように、日本を飛び出した日本人起業家がASEANの地でどんどんイノベーションを起こし起業しています。シュンペーターの5つの類型やドラッカーの7つの機会の予期せぬ成功、ギャップの存在、ニーズの存在、産業構造の変化、人口構造、これら全てを試みています。さらに、「新3スタートアップ・イノベーション」として私が挙げたタイムマシン経営、ピボット戦略も実行しています。リープフロッグ戦略はハードルが高いのですが、実践している人がいます。アジアには、成功した日本人起業家が勢揃いしているのです。

今、この日本人起業家たちが、WAOJE (World Association of Japanese Entrepreneurs) によってネットワーク化しています。昨年、クアラルンプールに日本人起業家が150人集まりました。私も参加しましたが、本当に志の高い人ばかりの熱い集団でした。

そこで、女性の起業家のリーダーがスピーチをしました。この会議が前回、タイで開かれたのは2014年の5月22日で、あの世界を驚愕させたクーデターの翌々日でした。そんな時は、普通だったら誰も出てきません。当時佐脇も企業の現地責任者としてたまたまバンコクに赴任していましたが、本社からの問い合わせが殺到し、全く動きが取れない状況でした。しかし、この会議に参加を申し込んでいた人たちは、誰一人としてキャンセルしませんでした。なぜなら、独自の情報網を駆使して、自分の意思で決めたからです。日本のニュースでは危険だと報じられていましたが、そんなことはなかったのです。彼女は、日本人起業家集団を「自分の判断と意思で、自分で決められる人達の集まり」と結んでいます。これは、本社に聞かなければ何もできない日本人海外駐在員に対する痛烈なメッセージで

した。

その会議で、マハティール氏（現在のマレーシア首相）が演説をしました。彼は1961年に初めて日本を訪れ、焼け野原の中で戦後復興のために献身的に働く日本人の姿に心を打たれたそうです。1982年に首相になったとき、日本人から学ぼうと「ルックイースト政策」を打ち出しました。今の日本人はやや違ってきているが、この会場には日本を離れ、身一つで世界のために尽力し献身的に頑張っている日本人起業家がこんなにいる。日本政府もマレーシア政府も、あなた方をサポートしなければならないというお話でした。起業家達に対する感動的なエールでした。

2017年9月には世界大会が開かれ、世界中から400~500人の日本人起業家がバンコクに集まりました。彼らは量的にも質的にも大きな変化を起こそうとしています。

この写真は、早朝6時半のまだ薄暗いバンコク市内です。日本人起業家が集まって読書報告会を開いていますが、皆何冊も本を積み上げ、発表している人も聞いている人も一生懸命です。こちらはミャンマーのヤンゴンの日本人起業家の勉強会の写真で、フューチャーベンチャーキャピタル（京都）の前会長・今庄啓二氏をお呼びして勉強会を開いています。今庄氏は日本人起業家に企業価値評価を教えており、起業家達は自社の企業価値を一生懸命に計算し将来のM&AやIPOなどのExitを一生懸命に学んでい

ます。

ASEAN各国は急成長しており、グローバル化、ICT化、ビジネスのスピードアップが進んでいます。そこに日本人起業家が出現し、急成長しているのです。日本企業の現地駐在員とは比べものにならないくらいのチャレンジに遭遇し、問題解決を行い、現地の複雑なビジネス環境を生かしてイノベーションを巻き起こしています。ドラッカーやシュンペーターのイノベーションだけではなく、3スタートアップ・イノベーションであるタイムマシン経営、ピボット戦略、リープフロッグ戦略も当てはまります。さらに、これらの知識を共有すべく巨大なネットワークを作り続けています。

ASEANの日本人起業家から日本のビジネスマンが学べるとはたくさんあります。井の中の蛙で海外進出できない経営者、アイデアはあるものの起業できないビジネスマン、会社の中で閉塞感を感じながらも新事業を興せない経営幹部などは、様々なことを学べるでしょう。そして、ASEANの日本人起業家は、①起業家精神離れ、②海外離れ、③創造性の欠如の若者にとっての最高のロールモデルになるのです。私は、沈滞日本を活性化させるために、この研究を続けていきます。