

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）**

最終報告書 概要版

2023年3月

EY新日本有限責任監査法人

第1章 本事業の実施概要

第2章 アジア新興国展開の実態

第3章 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

本事業では、アジア新興国のDXビジネスの成長を契機と捉え、同地域に展開している、又は展開を検討している日系スタートアップ（以降SU）の実態を把握し、更なる展開を促進するための支援策を検討した。

本調査事業の背景

① 東南アジア等の新興国におけるDX・テック系社会課題解決型スタートアップの振興

シンガポールやインド、その他東南アジア等の新興国におけるDX・テック系スタートアップは、デジタル技術と親和性の高い配車サービス、Eコマースやフィンテック、および包括的なスーパーアプリ等で事業が先行し、これらの分野におけるアジアユニコーン企業は先進国大企業の時価総額を凌駕する水準に達している。特に、ヘルスケア分野、農業分野、ロジスティクス分野の社会課題解決型スタートアップをはじめとして、B2CからB2Bへのビジネスモデルへとビジネスフェーズを移行させながら、グローバルの投資家から巨額の資金を集めている。

② 拡大する海外市場の取り込みに向けた、日本国内企業のグローバル展開事例（共創事例）の不足

このようなアジア新興国のDX・テックビジネスの成長を契機と捉え、経済産業省ではこれまで、現地企業と日本国内企業との共創によるデジタル技術を活用した新事業創造を、支援をしてきた。一方で、日本国内企業、とりわけスタートアップにおいては、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、国内スタートアップにとって喫緊の課題である。

本調査事業の目的

- **アジア新興国に展開している、もしくは今後展開したいと考えている国内スタートアップの個別事例の実態把握を行う**
- **ADX×スタートアップ支援策の打ち手を明らかにする**
(国内スタートアップが抱える実務課題の現状やスタートアップを支援する周辺サービス・コミュニティ等を調査する)
- **アジアでグローバルに活躍するアントレプレナー育成策のあり方を明らかにする**
(アジア新興国で成功するための起業家/経営者の要素を調査し、次世代の若手起業家/経営者を育成する取組を試行的に実施する)

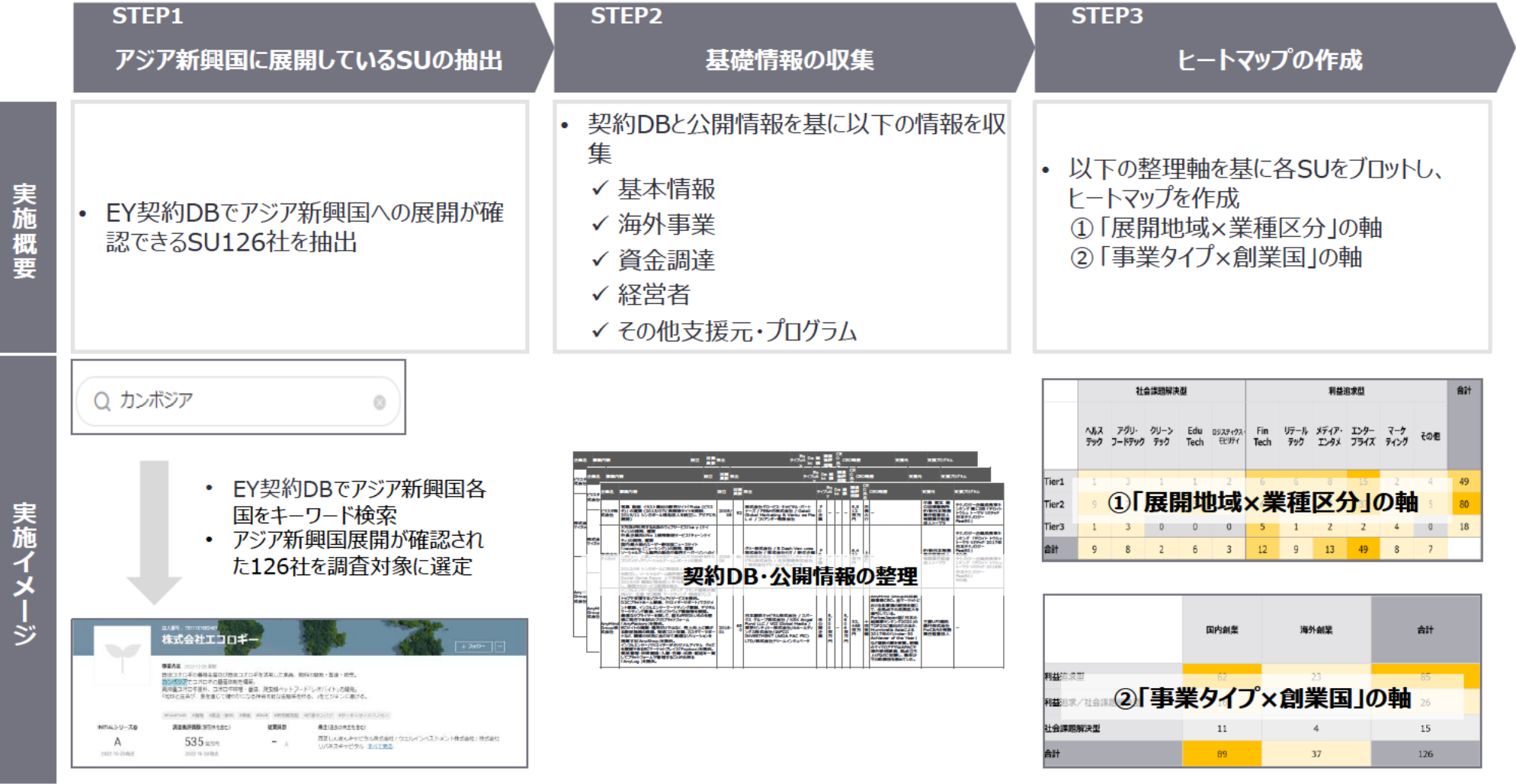
1. 本事業の実施概要：調査アプローチ

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上で、施策の調査や起業家育成プログラムの試行的実施を通じて、アジア新興国展開に必要な支援策を導出した。

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. 本事業の実施概要：机上調査の実施概要

机上調査では、アジア新興国に展開しているSUを契約DBから抽出し、契約DBや公開情報から基礎情報を収集したうえで、「展開地域×業種区分」と「事業タイプ×創業国」の軸でヒートマップを作成した。



1. 本事業の実施概要：アンケートの実施概要

アンケート調査では、日系SUによるアジア新興国展開の実態、展開に際する課題や成功要因、必要となる支援策を明らかにするため、日系SU166社にアンケートを発出し、40社を集計対象とした。

実施目的	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 日系SUによるアジア新興国展開の実態、展開に際する課題や成功要因、必要となる支援策を明らかにする
調査対象 (ロングリスト)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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を選定した。 <ol style="list-style-type: none"> 1. INITIALでASEAN＋インドのタグが付されている企業 2. EYがADX事業/JECOP等で関係構築した企業 3. Arches社より推薦された企業 4. J-Startup採択企業のうちASEAN＋インドに事業を展開している、又は検討している企業 5. 経済産業省より推薦のあったADX/J-Startup採択企業
調査対象 (定義)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 本アンケートでは上記ロングリストのうち下記の定義に該当する企業を調査対象として定めた。 <ol style="list-style-type: none"> 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（非営利法人は対象外） 3. 日本で創業している（海外で創業した企業は対象外） ※1 4. 海外現地マーケットを対象としたビジネスがある（予定している） ※2
設問概要	<ol style="list-style-type: none"> ① 貴社の概要について ② アジア新興国展開の有無 ③ アジア新興国展開の動機 ④ アジア新興国への進出のメリット ⑤ アジア新興国展開の成功要因と課題 ⑥ 外部サポートへの期待
実施期間	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2022/11/02～ 2022/11/24
回収率／ 集計方針	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 発出：166社 ➤ 回答：42社 ➤ 集計：40社※3

※1. 海外を中心に活動しており、日本での事業活動がない／限定的な場合であっても、初めに日本で法人登記をした場合は、日本で創業した企業として捉える

※2. 現地市場を対象としていないオフショア開発拠点や製造拠点、現地に関わる日本人向けの人材紹介や不動産紹介などを分析対象外とする

※3. 回答企業のうち2社は回答回収後に、2000年1月1日より前に設立されていることが分かり、本アンケートの調査対象企業の定義に合致しないことが判明したため調査対象外とした

アンケート調査では単純集計に加え、SUを4つの観点で分類してクロス集計を行うことで、属性別の実態や課題、成功要因や必要な支援を導出した。

SUの属性

1	展開状況	<p>アジア新興国の展開状況として、以下3つの属性を定めた</p> <ul style="list-style-type: none"> □ セクションA：ASEAN・インドでの事業を展開済み □ セクションB：ASEAN・インドへの展開を計画・検討中 □ セクションC：ASEAN・インドへの展開を計画・検討していた
2	展開パターン	<p>「展開目的」と「アジア新興国進出時の成長段階」をもとに「展開パターン」を設定</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 事業開発型：事業開発×シード・アーリー、販路拡大×シード・アーリー □ 横展開型：事業開発×エクспанション以降、販路拡大×エクспанション以降
3	業種	<p>業種を「社会課題解決型」と「利益追求型」の2つの属性に区分</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 社会課題解決型：ヘルステック、アグリ・フードテック、クリーンテック、EduTech、ロジスティクスモビリティ □ 利益追求型：FinTech、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
4	進出国	<p>市場成熟度・資金調達の容易さに基づき、進出国を「Tier1」、「Tier2」、「Tier3」の3つの属性に区分</p> <ul style="list-style-type: none"> □ 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

×

×

×

×

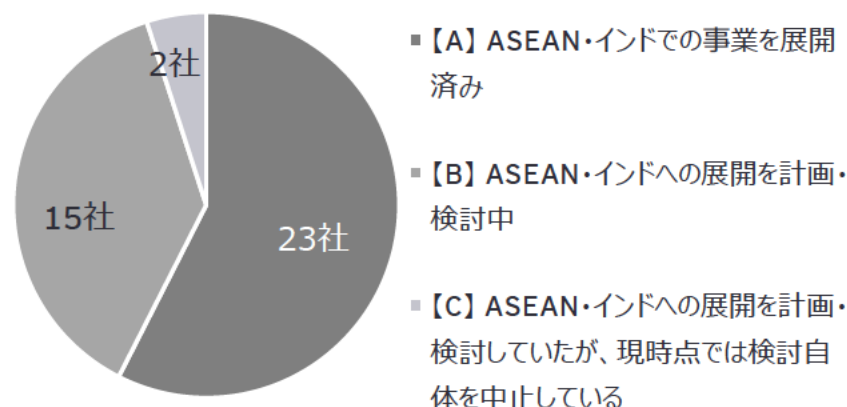
クロス集計の方針

実態	課題	成功要因	支援
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
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
業種 × 実態	業種 × 課題	業種 × 成功要因	業種 × 支援
進出国 × 実態	進出国 × 課題	進出国 × 成功要因	進出国 × 支援

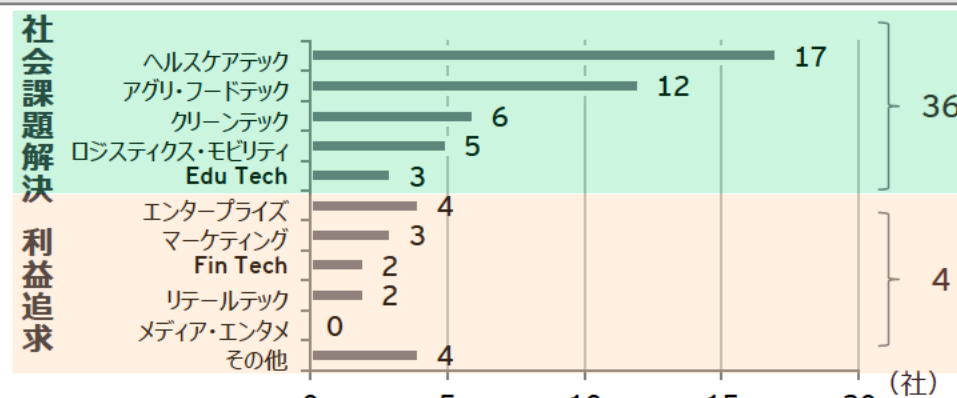
【参考】各属性（展開状況・業種・展開パターン・進出国）の回答企業数は以下に示す通りである。

- **展開状況：** アジア新興国展開済みSU23社、展開検討中のSU15社、展開を検討していたが中止をしたSU2社から回答を取得
- **業種：** 社会課題解決型SU36社、利益追求型SU4社から回答を取得
- **展開パターン：** 事業開発型SU25社、横展開型SU11社、その他展開パターンのSUから4社から回答を取得
- **進出国：** Tier1に展開したSU30社、Tier2に展開したSU27社、Tier3に展開したSU14社、から回答を取得

展開状況 [SA*] (n=40)

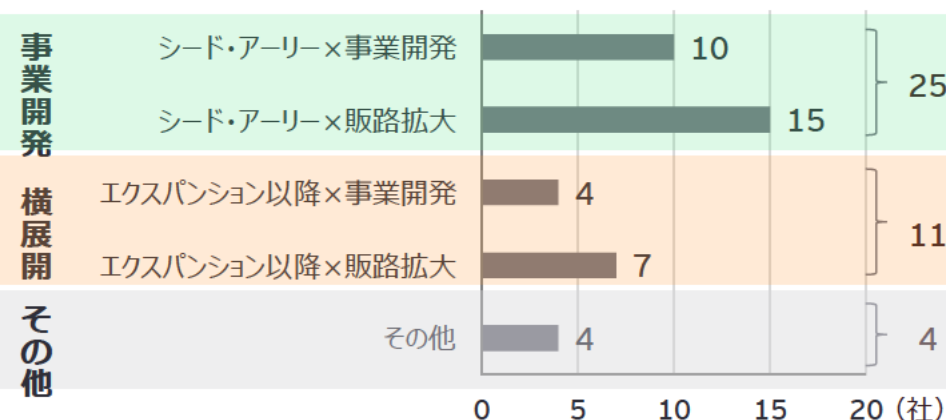


業種※ [MA*] (n=40)

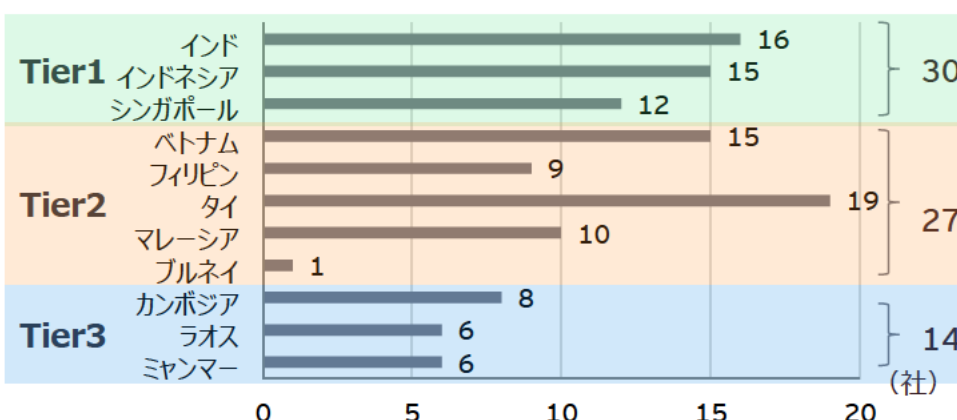


※「社会課題解決型」と「利益追求型」の両属性に回答した企業は「社会課題解決型」として分析

展開パターン [SA*] (n=40)



進出国 [MA*] (n=40)



ヒアリング調査では、国内外のSUと支援機関を対象に実施した。日系SU・VC／支援機関を対象に課題や支援策の深掘りを行い、海外SU・VCを対象に成功要因の深掘りを行った。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> アンケート内容に基づく、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	<ul style="list-style-type: none"> 業種、地域、調達額を考慮して、ヒアリング対象を選定 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 日系SUへの投資実績を持つ現地VC 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	

ペルソナ分析では、アジア新興国で成功するためのマインドセット・スキル・人脈や、これらを取得するまでの原体験を特定するため、創業国や前職を勘案して、以下の若手創業者 5 名を分析対象とした。

目的	① 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・人脈を特定 ② ①を取得するまでの背景・原体験等を特定				
選定方針	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		
	4	ペルソナ分析候補の「創業国」と「前職」のバランスを考慮	多様な「次世代起業家」に刺さる事例を収集するため		
ペルソナ分析対象			前職		
			事業会社／商社／省庁	コンサルタント／投資機関	学生／研究等
	創業国	国内	①	②	③
		海外	④	⑤	

国内施策調査では、官公庁のDBからアジア新興国展開に関する施策を抽出し、SUの支援ニーズとのGAPを特定。海外施策調査では、イスラエル、シンガポール、韓国による「若手アントレプレナー」と「海外展開」に関する支援策を抽出し、我が国のSU支援を導出するうえで、参考になる点を整理した。

	STEP1 スコープの設定	STEP2 情報の収集	STEP3 支援策の導出に向けた活用
国内における SU向け 海外展開関連支援	<ul style="list-style-type: none"> 以下の官公庁運営のデータベース等から、アジア新興国展開に関連するSU向け支援策を抽出 <ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタル海外展開プラットフォーム ✓ 経協インフラポータル ✓ 中小企業海外展開支援施策集（関東版） ✓ StarT!Ps from NEDO ✓ 健康・医療産業等国際展開協議会 	<ul style="list-style-type: none"> DBや公開情報を基に以下の情報を収集 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 実施機関 ✓ 対象領域（ヒト、カネ、情報、場・機会） ✓ 支援内容 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の支援策と支援ニーズとのGAPを特定 既存の支援策と支援ニーズとのGAPを解消するために、既存の支援策をいかに強化すべきか考察
海外政府による SU向け 海外展開関連支援	<ul style="list-style-type: none"> SUの海外展開支援について、先進的な取組を行っているイスラエル、シンガポール、韓国を調査対象に選定 SUに関連する以下代表的な機関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 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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SU支援を導出するうえで、参考になる点を整理

アジア新興国を目指すSUを対象に、講義、メンタリング、共創ワークショップ、ピッチセッション、ネットワークで構成される起業家育成プログラムを2日間に渡り開催し、国内外のSUやVC29名が参加した。

■プログラム概要

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04日（土） 13:00-17:00
主催/事務局	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）

■プログラムの要素

プログラム要素	概要
講義	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ASEANに精通したVCによる現地のスタートアップエコシステムに関する講義 ➢ アジア新興国で活用している起業家による、アジア新興国で活躍するために必要なマインドセットやスキルに関する講義
メンタリング	<ul style="list-style-type: none"> ➢ アジア新興国で既に活躍している起業家からの事業計画に対するメンタリング
共創ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> ➢ アジア新興国のスタートアップとチームを組んだ、アジア新興国展開に向けた事業計画立案ワークショップ
ピッチセッション	<ul style="list-style-type: none"> ➢ アジア新興国で活動する日系VC、および現地VCに対するピッチ
ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 全ての参加者（日系SU、日系VC、アジア側SU、アジア側VC）によるネットワーキング

■参加者実績

種別	参加人数
日系SU（メンティー）	9名
日系SU（メンター）	5名
アジア側SU	6名
日系VC等	3名
アジア側VC等	6名
合計	29名

1. 本事業の実施概要：「展開地域」と「業種区分」の定義

【参考】「アジア新興国の展開地域」「業種区分」「事業タイプ」を以下の通り定義したうえで、調査を行った。

展開地域	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
業種区分	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
		④EdTech	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	⑥FinTech	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 Tec、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している企業（Mar Tech、Sales Tech、Ad Techを含む）
		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）
事業タイプ	事業タイプ		定義
	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
	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
	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

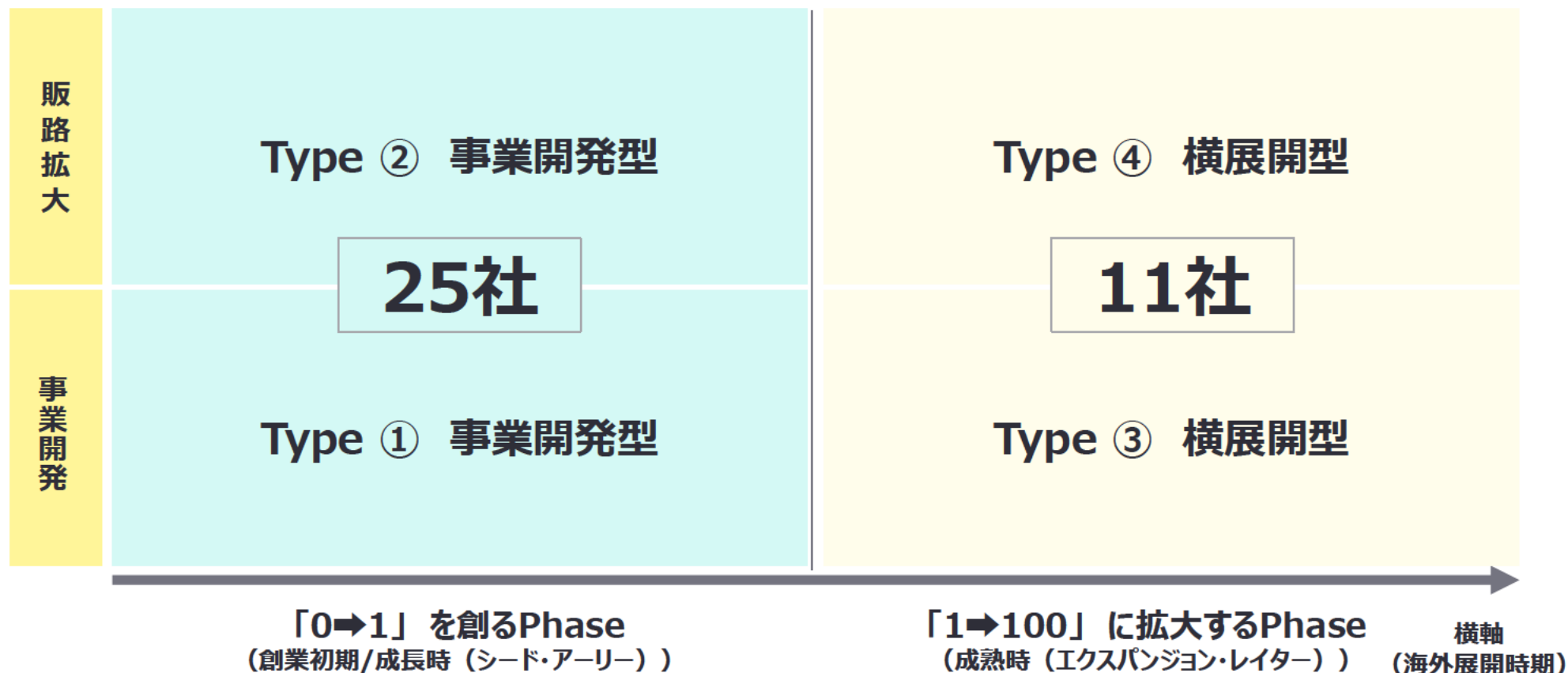
【参考】アジア新興国への「展開パターン」を「事業開発型」と「横展開型」の2つに分類して、調査を行った。

アジア新興国の展開パターン

「アジア新興国への展開目的」と「アジア新興国進出時の成長段階」をもとに「展開パターン」を下記の通り設定した

- 事業開発型：事業開発を目的にシード・アーリー期に展開した企業、及び、販路拡大を目的にシード・アーリー期に展開した企業
- 横展開型：事業開発を目的にエクспанション期に展開した企業、及び、販路拡大を目的にエクспанション期以降に展開した企業

縦軸（海外展開目的）



第1章 本事業の実施概要

第2章 アジア新興国展開の実態

第3章 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

調査アプローチ（机上調査・アンケート・ヒアリング・ペルソナ分析）ごとの調査結果のサマリは、以下の通り整理され、各調査結果の詳細について、後述する。

アプローチ	調査結果のサマリ
机上調査	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 業種を見ると、総じて利益追求型の業種のSUが多く、特にエンタープライズのSUが多い ➤ Tierを見ると、Tier2諸国への展開が多い一方、Tier3諸国への展開は限定的 ➤ 事業タイプと創業国を見ると、国内創業の利益追求型のSUが最も多い ➤ 事業タイプを見ると、利益追求型が最も多い一方、利益追求／社会課題解決型のSUも一定の割合確認される
アンケート	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 全体のうち75%の企業が「ビジネスチャンスとなる社会課題がある」ことをASEAN・インドへの展開メリットとして捉えている ➤ 人材確保を課題とする企業のうち75%が「展開先の現地法人の経営・マネジメントクラスの人材」が不足していると回答 ➤ 62.5%が「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」を課題と捉えている ➤ 資金調達方法は、国内公的機関の助成金・補助金が57.5%と最多割合である。 ➤ 資金調達に着手済みの企業のうち、40%が海外投資家等に対する語学力不足を資金調達における課題に挙げている
ヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ヒトに関する課題として、海外展開マネジメント人材の確保、現地人材の確保・管理が指摘された ➤ モノ・情報に関する課題として、市場ニーズ・規模の把握、事業計画の構築、事業環境（規制、インフラ等）の把握・対応、信頼できる専門機関の判別、事業展開・拡大に向けたマッチング・共創が指摘された ➤ カネの課題として、柔軟な利用が可能な小口資金の不足、事業拡大向け大口資金の不足が指摘された
ペルソナ分析	<ul style="list-style-type: none"> ➤ アジア新興国に必要なマインドセットとして、自責思考、肯定的思考、機動力、忍耐力、計画遂行力が導出された ➤ アジア新興国に必要なスキルセットとして、課題解決力、論理的思考力、マネジメント力、専門性が導出された ➤ アジア新興国に必要な人脈として、学生時代や社会人時代の活動を通じて得たコネクションが重要であることが導出された

「展開地域×業種区分」と「事業タイプ×創業国」の軸でアジア新興国で事業展開している日系SUの分布を可視化。利益追求型業種のSUが多いが、利益追求/社会課題解決型も一定数確認される。

スタートアップの分布 「展開地域×業種区分」

- 業種を見ると、社会課題解決型の業種のSUに比べて、利益追求型の業種のSUが多い傾向にある
- 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SU）が多い

	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

スタートアップの分布

「事業タイプ（業種区分×課題解決志向×事業成長性）×創業国」

- 事業タイプと創業国を見ると、国内創業の利益追求型のSUが最も多い
- 事業タイプを見ると、利益追求型が最も多い一方、利益追求/社会課題解決型のSUも一定の割合確認される

	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

注1. Tier 1=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

注2. 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）

注3. 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、合計では1社として集計する）

注4. 事業タイプ「利益追求型/社会課題解決型」とは以下のいずれかを指す

- 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

アンケートの結果、下表の通り、日系SUによるアジア新興国展開の実態、展開時の課題や成功要因、必要な支援に関する全体傾向および属性別の傾向が明らかになった。

分析軸		サマリ
実態	目的・狙い	<ul style="list-style-type: none"> □ 「販路拡大」を展開目的とする企業はアンケート回答会社の55%、「事業開発」を展開目的とする企業は35%である。 ■ 展開目的について、展開状況・業種による傾向の差異は確認されない。進出国別では、Tier1、Tier2では「販路拡大」、Tier3では「事業開発」を展開目的とする割合が最多である。
	展開メリット	<ul style="list-style-type: none"> □ 全体のうち75%の企業が「ビジネスチャンスとなる社会課題がある」ことをASEAN・インドへの展開メリットとして捉えている。 ■ ASEAN・インドへの展開を計画・検討中の企業及びTier1への進出を図る企業は、全体傾向とは異なり、「人口増加にともなう市場拡大」を展開メリットとして捉える割合が最多である。
課題	ヒト	<ul style="list-style-type: none"> □ 人材確保を課題とする企業のうち、75%が「展開先の現地法人の経営・マネジメントクラスの人材」が不足していると回答している。 ■ Tier下位国への進出を図る企業ほど、「展開先の現地法人の経営・マネジメントクラスの人材」を不足人材と捉える企業の割合が高い傾向が確認できた。
	モノ	<ul style="list-style-type: none"> □ アンケート回答会社のうち62.5%が「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」を課題と捉えている。 ■ ASEAN・インドへの展開を計画・検討中の企業及び利益追求型の企業においては、全体傾向と異なり、「価格の現地適合化」を課題と捉える割合が最多である。
	情報	<ul style="list-style-type: none"> □ 「製品/サービスの現地適合化」、「人材の確保」を課題と捉える割合はアンケート回答会社のうち55%と最多割合であり、続いて「実証・テスト販売活動」「資金調達」「情報収集」が課題である。 ■ 課題について、業種・進出国による傾向の差異は確認されない。展開を検討中の企業において「情報収集」を課題と捉える割合が他属性と比較して高い。
	カネ	<ul style="list-style-type: none"> □ アンケート回答会社の資金調達方法は、国内公的機関の助成金・補助金が57.5%と最多割合である。 ■ 資金調達に着手済みの企業のうち、40%が海外投資家等に対する語学力不足を資金調達における課題に挙げている。
要 成 功 因 素	-	<ul style="list-style-type: none"> □ ASEAN・インド地域へ展開済みの企業のうち56.5%が「実証・テスト販売活動」及び「情報収集」をASEAN・インド地域における成功要因と捉えている。 ■ Tier1、Tier2へ進出する企業は「製品/サービスの現地適合化」、Tier3への進出する企業は「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。
支 援	-	<ul style="list-style-type: none"> □ アンケート回答会社のうち、55%が「パートナー企業との連携」をASEAN・インド展開における重要要素と捉えている。 ■ 期待する支援策について、進出国別では、Tier1、Tier2で「新規事業計画・立案に係るアクセラ伴走支援」、Tier3で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。

日系SUやVC／支援機関へのヒアリング調査を基に、日系SUがアジア新興国に際して直面する課題について、事業展開フェーズごとに整理して、9個の課題（ヒト・モノ/情報・カネごと）が導出された。

事業構想		事業実証・PoC		事業展開・拡大	
日系SUがアジア新興国に際して直面する課題	1	市場ニーズ・規模の把握	4	6	現地人材の確保・管理
	2	事業計画の構築		7	信頼できる専門機関の判別
	3	柔軟な利用が可能な小口資金	5	8	事業展開・拡大に向けたマッチング・共創
				9	事業拡大向け大口資金の不足

海外SUやVCへのヒアリング調査の結果、ヒトに関するアジア新興国事業の成功要因として「CEO等の能力」「コネクション構築能力」「人材採用」が導出された。

ヒト	CEO等の能力	<p>CEOの能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ シード／アーリー期はCEOの能力が重用。 ・ 初期の資金調達では創業者のVisionや能力が重要。 <p>主体性・交渉力・ネットワーキング力（ハブとなる人材との関係構築）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地で強固なネットワークを有するハブ的な人との関係構築が重要。 ・ インフォーマルな会に顔を出す主体性・コミュニケーション能力が必要。 ・ 主体性、エコシステムのハブとなる機関との関係構築が重要 ・ 協業先のニーズを把握したうえで、具体的な価値を提供すべき
	コネクション構築能力	<p>専門機関とのネットワーク構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 投資家だけでなく、多様な専門機関（農業専門家、税務専門家など）との関係構築が重要 <p>大企業との関係構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海外展開する際は、現地でネットワークを持つ自国の大企業のコネクションを活用するのが効率的 <p>現地へのコミットメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 外国人として現地機関と関係構築するうえで、現地へのコミットメント（例. 現地住居、法人登記）を示すことが重要
	人材採用	<p>チームング時におけるカルチャーの共有</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい人材を採用する際を含めて、チームメンバーとカルチャーを共有することが重要 ・ 優秀な人材を集めるためには、Visionに共感して貰ったうえで、キャリアパスを整備することが重要

海外SUやVCへのヒアリングの結果、モノ/情報とカネに関するアジア新興国事業の成功要因として「競争力のある事業計画の立案」「シード・アーリー期及びエクспанション以降の資金調達」が導出された。

モノ・情報	競争力のある事業計画立案	<p>市場を正確に把握したうえでの事業計画策定</p> <ul style="list-style-type: none"> 余りの多くの起業家は時間に追われるが余り、市場調査／事業計画を怠っていることが課題 <p>社会課題と利益を両立するためのマネタイズ方法</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会課題と利益追求を両立するうえで、マネタイズ方法の工夫が重要 社会課題と利益追求を両立するうえで、ターゲットを特定し、マネタイズ方法を工夫すること重要 社会課題と利益追求を両立するうえで、現地ニーズを特定し、マネタイズ方法を工夫すること重要 <p>事業立上時における自社製品の価値証明</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規性が高い事業を展開する際は、自社製品の提供価値を証明することが重要 <p>利権（政府／財閥）を踏まえた拡大戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ASEANで横展開するためには、展開の意思／計画があることに加えて、高いリスク許容度が必要 現地の利権（政府／財閥）に反さない形で拡大が必須 <p>現地課題への理解促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ASEANで事業を展開するうえで、現地課題への理解は不可欠
カネ	シード・アーリー期の資金調達	<p>資金調達時に備えるべき条件の達成（成長のポテンシャル）</p> <ul style="list-style-type: none"> 外国企業である日系SUに投資するうえでは3つの条件を満たすことが必要 ①ASEAN現地に拠点を有する ②ASEAN現地市場を対象として事業を展開 ③成長ポテンシャル（市場規模×シェア獲得可能性）がある <p>現地VCエコシステムとのネットワーク</p> <ul style="list-style-type: none"> Visionや強みをプレゼンする能力に加えて、現地へのコミットメントを示すこと、現地VCエコシステムとのネットワークが重要（エコシステム内で一定の評判があると資金調達をしやすいが、新参者だと難しい） 短期的な成果を出し続ける継続性や現地VCエコシステムとのネットワーク重要
	エクспанション以降の資金調達	<p>財務指標や組織体制</p> <ul style="list-style-type: none"> エクспанション以降は財務指標（EBITDA、ユニットエコノミクス等）の成果が重要。 SeriesDの際は安定的に拡大するための組織体制が重要 製品の競争優位性、顧客パイプライン、売上を証明する力が重要

ペルソナ分析の結果、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が導出された。

	ヒアリング内容（一部抜粋）		重要要素
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 起業はゲームのようなもの、「失敗しても何とかなる」と思えることが大切 	→	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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ コンサルティング会社在籍時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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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 会社でのプロボノ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

第1章 本事業の実施概要

第2章 アジア新興国展開の実態

第3章 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. 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：アンケート結果

アンケート調査の結果、下表の通り、日系SUによるアジア新興国展開の実態、展開時の課題や成功要因、必要な支援に関する全体傾向および属性別の傾向が明らかになった。

分析軸		サマリ
実態	目的・狙い	<ul style="list-style-type: none"> □ 「販路拡大」を展開目的とする企業はアンケート回答会社の55%、「事業開発」を展開目的とする企業は35%である。 ■ 展開目的について、展開状況・業種による傾向の差異は確認されない。進出国別では、Tier1、Tier2では「販路拡大」、Tier3では「事業開発」を展開目的とする割合が最多である。
	展開メリット	<ul style="list-style-type: none"> □ 全体のうち75%の企業が「ビジネスチャンスとなる社会課題がある」ことをASEAN・インドへの展開メリットとして捉えている。 ■ ASEAN・インドへの展開を計画・検討中の企業及びTier1への進出を図る企業は、全体傾向とは異なり、「人口増加にともなう市場拡大」を展開メリットとして捉える割合が最多である。
課題	ヒト	<ul style="list-style-type: none"> □ 人材確保を課題とする企業のうち、75%が「展開先の現地法人の経営・マネジメントクラスの人材」が不足していると回答している。 ■ Tier下位国への進出を図る企業ほど、「展開先の現地法人の経営・マネジメントクラスの人材」を不足人材と捉える企業の割合が高い傾向が確認できた。
	モノ	<ul style="list-style-type: none"> □ アンケート回答会社のうち62.5%が「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」を課題と捉えている。 ■ ASEAN・インドへの展開を計画・検討中の企業及び利益追求型の企業においては、全体傾向と異なり、「価格の現地適合化」を課題と捉える割合が最多である。
	情報	<ul style="list-style-type: none"> □ 「製品/サービスの現地適合化」、「人材の確保」を課題と捉える割合はアンケート回答会社のうち55%と最多割合であり、続いて「実証・テスト販売活動」「資金調達」「情報収集」が課題である。 ■ 課題について、業種・進出国による傾向の差異は確認されない。展開を検討中の企業において「情報収集」を課題と捉える割合が他属性と比較して高い。
	カネ	<ul style="list-style-type: none"> □ アンケート回答会社の資金調達方法は、国内公的機関の助成金・補助金が57.5%と最多割合である。 ■ 資金調達に着手済みの企業のうち、40%が海外投資家等に対する語学力不足を資金調達における課題に挙げている。
要 成 功 因 素	-	<ul style="list-style-type: none"> □ ASEAN・インド地域へ展開済みの企業のうち56.5%が「実証・テスト販売活動」及び「情報収集」をASEAN・インド地域における成功要因と捉えている。 ■ Tier1、Tier2へ進出する企業は「製品/サービスの現地適合化」、Tier3への進出する企業は「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。
支 援	-	<ul style="list-style-type: none"> □ アンケート回答会社のうち、55%が「パートナー企業との連携」をASEAN・インド展開における重要要素と捉えている。 ■ 期待する支援策について、進出国別では、Tier1、Tier2で「新規事業計画・立案に係るアクセラ伴走支援」、Tier3で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。

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：ヒアリング結果

日系SUやVC／支援機関へのヒアリング調査を基に、日系SUがアジア新興国に際して直面する課題について、事業展開フェーズごとに整理して、9個の課題（ヒト・モノ/情報・カネごと）が導出された。

事業構想		事業実証・PoC	事業展開・拡大
日系SUがアジア新興国に際して直面する課題	1	市場ニーズ・規模の把握	海外展開マネジメント人材の確保
		<ul style="list-style-type: none"> 実際に現場を知る人からの情報共有が欲しい アジアは成長率の高さが注目されるが、市場規模が精緻に理解されていない 各国の表向きの政策のみでなく、その背景を理解したうえでの提案が必要 ■ 東南アジア現地の混沌としたエネルギーを感じる事が重要。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開担当の人材を1名採用済みだが、今後プロダクトを販売する人材が必要となる。ハイクラスの製薬会社出身の人材が必要なため、採用が困難。 ■ アフリカ中心に事業を実施していたため、アジア展開を検討した場合、求める人材の要件を定めることができなかった
	2	事業計画の構築	現地人材の確保・管理
		<ul style="list-style-type: none"> 国内事業計画は正確に講じられているが海外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 ■ 日本人が実施する必然性を追求する必要がある ■ アジア特有の課題感はなく、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。海外進出目的を明確化することが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> 現地の商習慣を知る人がバックオフィス立ち上げ時に必要となる。 ■ ローカルタレントチームの構築が必要だが、法令遵守しながらの採用が困難。 ■ 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。
	3	柔軟な利用が可能な小口資金	信頼できる専門機関の判別
		<ul style="list-style-type: none"> 申請手続きが容易で少額な助成金が欲しい。現地進出を自由な視点で検討できる少額の予算など、より柔軟に事業を構想するための資金があると良い。 ■ 現在も助成金支援は有るが、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。助成内容（概算払い請求ができない、資金受領途中で研究成果が求められるなど）から資金提供者側が研究開発を理解できていないと感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> 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会社とのネットワークが不十分。 ■ 法務や税務の専門家のスクリーニングが適切に行えるのであれば有用
		事業環境（規制、インフラ等）の把握・対応	事業展開・拡大に向けたマッチング・共創
		<ul style="list-style-type: none"> 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。 ■ 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を要する。 ■ すらのプロダクトにはインフラが必要だが、途上国にはインフラが不足、インフラ案件とパッケージでの案件があると良い。 	<ul style="list-style-type: none"> 現地企業から連絡を受けることが多く、ピッチ参加経験もあるが、ビジネスにつながらなかった。 ■ パートナーの適格性判断に苦慮。 ■ 国のお墨付きがあることで事業化が円滑に進む。 ■ 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
		事業拡大向け大口資金の不足	
		<ul style="list-style-type: none"> ミドル期の資金援助が不足。 ■ PoCから事業化までのコストが大きい。PoCの段階からVCとのマッチングがあると良い ■ 海外VCの求める成長速度が達成できなかった。 ■ 地方SUと投資家とのマッチングが必要。 ■ 言語の壁が無いことが海外投資家とのコミュニケーションコスト削減につながるの事実。 ■ 現地VCからの調達は実現可能性が低い。 	

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：ペルソナ分析結果

ペルソナ分析の結果、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が導出された。

ヒアリング内容（一部抜粋）		重要要素	
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 起業はゲームのようなもの、「失敗しても何とかなる」と思えることが大切 	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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ コンサルティング会社籍時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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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	会社でのプロボノ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

ヒアリング調査とアンケート調査の結果、アジア新興国展開時に日系スタートアップが9つの課題に直面していることが導出された。これら、課題を解決し、「あるべき姿」を実現するための施策が求められる。

	課題	詳細	あるべき姿
事業構想	1 市場ニーズ・規模の把握	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 事業計画の立案に必要な市場ニーズや定量データを瞬時にアクセスできる
	2 事業計画の構築	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本企業である強みを生かし、投資家に訴求する競争力のある事業計画が策定できる
	3 柔軟な利用が可能な小口資金	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 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
	4 海外展開マネジメント人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 最適な採用戦略のもと、海外展開をリードする人材を確保できる
事業実証	5 規制や事業インフラの把握・対応	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 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
事業展開・拡大	6 現地人材の確保・管理	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 現地マネジメント人材やバックオフィス人材を採用し、法令に遵守したうえで人材の管理ができる
	7 信頼できる専門機関の判別	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 専門機関とマッチングする「場」やスクリーニングの「機会」が提供され、最適な機関と関係構築できる
	8 事業展開・拡大に向けたマッチング	<ul style="list-style-type: none"> □ 現地企業とのマッチング機会の「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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 適切な現地企業との効果的なマッチングが行われる
	9 事業拡大向け大口資金	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> □ 国内外の投資家からPoC後の事業拡大に必要な資金が調達できる

一方、既に日本政府は海外展開に関する各種施策を打ち出しており、「あるべき姿」を実現するためには、新規の施策立案ではなく、既存の施策と支援ニーズとのGAPを解消すべく、既存施策の強化が必要。

	あるべき姿	海外展開に関する 既存の施策	「あるべき姿」を実現するために必要な活動	情報	人材	資金
事業 構 想	1	<ul style="list-style-type: none"> □ 事業計画の立案に必要な市場ニーズや定量データを瞬時にアクセスできる 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外ビジネスナビ（中小機構） ・ワンストップ相談窓口「Plus One」（NEDO / SU5ヵ年） 	<p>情報はあがるが、必要な情報にアクセスできないため、「Plus One」を強化し、政府が提供している施策や情報のone stop窓口とする</p>		
	2	<ul style="list-style-type: none"> □ 日本企業である強みを生かし、投資家に訴求する競争力のある事業計画が策定できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル・アクセラレーション・ハブ（JETRO） ・海外派遣による起業家等育成（SU5ヵ年） 	<p>「グローバル・アクセラレーション・ハブ」や「海外派遣による起業家等育成」など既存の海外展開を志す起業家育成プログラムを強化する</p>		
	3	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金（全国中小企業団体中央会） 	<p>市場調査に活用可能な小口資金は提供されているが、手続きが煩雑であるため、小口の補助金については、手続きを簡素化する</p>		
事業 実 証	4	<ul style="list-style-type: none"> □ 最適な採用戦略のもと、海外展開をリードする人材を確保できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・高度外国人材活躍推進プラットフォーム（JETRO） ・人材紹介事業（AOTS） 	<p>政府施策で紹介される専門家のキャパシティは限定的な場合があるため、JETROやAOTS等の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</p>		
	5	<ul style="list-style-type: none"> □ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・新輸出大国コンソーシアム（JETRO） 	<p>規制等のアドバイスをくれる専門家はいるが、各SU専門的な領域には対応できないため、「新輸出大国コンソーシアム」等において、日本人専門家によるアドバイスだけでなく、現地専門家とのマッチングを強化</p>		
事業 展 開 ・ 拡 大	6	<ul style="list-style-type: none"> □ 現地マネジメント人材やバックオフィス人材を採用し、法令に遵守したうえで人材の管理ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本センター（JICA） 	<p>「日本センター」で現地人材の採用イベントは行われているが、地域が限定的であるうえ、不定期であるため、これら施策を恒常的な取組として拡大させる</p>		
	7	<ul style="list-style-type: none"> □ 専門機関とマッチングする「場」やスクリーニングの「機会」が提供され、最適な機関と関係構築できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業海外展開現地支援プラットフォーム（JETRO） 	<p>専門機関の紹介は行われているが、企業が求める基準でのスクリーニングではないため、「ADX」や「J-Startup」等のネットワークを活用し、どの専門機関が信頼できるか、企業同士が情報交換できるネットワークを構築する</p>		
	8	<ul style="list-style-type: none"> □ 適切な現地企業との効果的なマッチングが行われる 	<ul style="list-style-type: none"> ・Rock Thailand（在タイ大使館） ・ファストトラック・ピッチ（METI等） ・J-Bridgeによるクロスボーダーでのビジネスマッチング」（SU5ヵ年） 	<p>「Rock Thailand」やファストトラックピッチなど大企業とのマッチングが行われているが、地域が限定的かつ属人的であるため、広範囲で恒常的に実施できるような体制を構築する</p>		
	9	<ul style="list-style-type: none"> □ 国内外の投資家からPoC後の事業拡大に必要な資金が調達できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアDX促進事業（JETRO） ・VCへの出資によるグローバル展開のサポート強化（SU5ヵ年） 	<p>補助金はあるが、金額に限界があるため、SU5ヵ年計画で謳われている「VCへの出資によるグローバル展開のサポート」を強化して、SUへの民間資金の流れを促進する</p>		

日本政府としては、アジア新興国展開の知見やネットワークを活用して、アジア新興国を目指すSUを「育」てたうえで、アジア新興国に関する機関や情報を「集」め、優良な機関や情報を「繋」げることが必要。

	あるべき姿	「あるべき姿」を実現するために必要な活動	連携先 (案)
情報支援	1事業計画の立案に必要な市場ニーズや定量データを瞬時にアクセスできる	情報はあがるが、必要な情報にアクセスできないため、「Plus One」を強化し、政府が提供している施策や情報のone stop窓口とする 【集・繋】「Plus One」などJETRO、経済産業省、中小機構など各機関が実施している「スタートアップ×海外展開」の施策を確認できる窓口をADX室のHP内に構築する。加えて、ADX室がネットワークを有する「アジア新興国を試行するSU」に対して、当該ウェブサイトの告知を行う。	・ NEDO ・ METI ・ JETRO ・ 中小機構
	2日本企業である強みを生かし、投資家に訴求する競争力のある事業計画が策定できる	「グローバル・アクセラレーション・ハブ」や「海外派遣による起業家等育成」など既存の海外展開を志す起業家育成プログラムを強化する 【育】JETROや経済産業省の他課室による既存の起業家育成プログラムに対して、アジア新興国展開特有の課題や成功要因を共有し、プログラムの設計を支援することで、先進国ではなくアジア新興国への展開を志す起業家育成プログラムを実現する。	・ METI ・ JETRO
	5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	規制等のアドバイスをくれる専門家はいるが、各SU専門的な領域には対応できないため、「新輸出大国コンソーシアム」等において、日本人専門家によるアドバイスだけでなく、現地専門家とのマッチングを強化 【繋】ネットワークを有するSUを現地の政府機関（JETRO、JICA、大使館）とつなぎ、現地専門家の情報を取得できるようにする。	・ 現地大使館 ・ 現地JETRO ・ 現地JICA
	7専門機関とマッチングする「場」やスクリーニングの「機会」が提供され、最適な機関と関係構築できる	専門機関の紹介は行われているが、企業が求める基準でのスクリーニングではないため、「ADX」や「J-Startup」等のネットワークを活用し、どの専門機関が信頼できるか、企業同士が情報交換できるネットワークを構築する 【集】今まで関係を構築したSU等のネットワークを利用し、ADX企業同士の交流の機会を定期的に設ける。	・ METI ・ JETRO
	8適切な現地企業との効果的なマッチングが行われる	「Rock Thailand」やファストトラックピッチなど大企業とのマッチングが行われているが、地域が限定的かつ属人的であるため、広範囲で恒常的に実施できるような体制を構築する 【集・繋】支援や調査などを通じて関係構築した企業の情報（ソリューションやシーズ）を、現代企業とのマッチングイベントの主催者（Rock Thailandの大使館、ファストピッチトラックの現地JETRO等）に共有する。	・ METI ・ 現地JETRO ・ 現地大使館
人材支援	4最適な採用戦略のもと、海外展開をリードする人材を確保できる	政府施策で紹介される専門家のキャパシティは限定的な場合があるため、JETROやAOTS等の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 【育】ADX事業における成功要因や課題、関連企業の情報を海外展開コーディネーター人材に共有し、海外展開コーディネーター人材の育成を支援する。	・ JETRO ・ AOTS ・ 関東経産局
	6現地マネジメント人材やバックオフィス人材を採用し、法令に遵守したうえで人材の管理ができる	「日本センター」で現地人材の採用イベントは行われているが、地域が限定的であるうえ、不定期であるため、これら施策を恒常的な取組として拡大させる 【繋】日系SUがアジア新興国展開時に直面する人材関連の課題を、現地で人材マッチングを行っている機関（日本センター等）に共有することで、日系SUのニーズにあった人材採用イベントを実現する。	・ 現地JICA ・ 現地大使館
資金支援	3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	市場調査に活用可能な小口資金は提供されているが、手続きが煩雑であるため、小口の補助金については、手続きを簡素化する 【繋】優良なスタートアップを認定し、金融機関（VC、地方銀行など）や政府支援団体（全国中小企業団体中央会）と連携して、認定スタートアップは手続きが簡略化された資金調達が可能になるよう、働きかける。	・ 金融機関 ・ 政府支援団体
	9国内外の投資家からPoC後の事業拡大に必要な資金が調達できる	補助金はあるが、金額に限界があるため、SU5か年計画で謳われている「VCへの出資によるグローバル展開のサポート」を強化して、SUへの民間資金の流れを促進する 【繋】自ら認定した優良なスタートアップをVCに繋げることで、スタートアップによるVCからの資金調達や、更なる補助金の獲得を促進する。	・ VC

【参考】シンガポール、韓国、イスラエルではスタートアップの海外展開を支援する先進的な取組を展開しており、我が国の支援策立案にも活用できる。

対応課題		支援策名	概要・参考となる点
1	市場ニーズ・規模の把握	Startup SG (シンガポール)	<ul style="list-style-type: none"> 各政府機関によるSU支援を統一ブランド「スタートアップSG」の下に集約されたホームページ SU支援のOne Stop 窓口が策定されえた点や、これら支援策をホームページの検索機能で検索可能な点は参考になる
2	事業計画の構築	Incubators Incentive Program (イスラエル)	<ul style="list-style-type: none"> 認定インキュベーターによるディープテック企業を対象とした支援プログラム 本事業では、技術の社会実装に深い知見を有する専門家をインキュベーターとして認定しているが、アジア新興国という特殊の市場への展開を目指すアクセラレータプログラムを実施する場合、同じように専門的な知見を有するインキュベーターが必要となる
5	規制や事業インフラの把握・対応	Korea SMEs and Startups Agency (韓国)	<ul style="list-style-type: none"> 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、SME等にオフィススペースやマーケティング、法律、税務、会計などのコンサルティングサービスを提供 現地でビジネスインキュベータ施設を運営することで、情報収集やコンサルティングの精度を上げている点は参考になる
7	信頼できる専門機関の判別	Startup SG Network (シンガポール)	<ul style="list-style-type: none"> シンガポールのSUエコシステムをつなぐオンラインプラットフォーム（4,652のSU、522の投資家、236のインキュベーターが参加） 参加企業はネットワーク上の企業のマイページを閲覧することができるだけでなく、情報交換のために連絡することが可能な点は参考となる
4	海外展開マネジメント人材の確保	Global Ready Talent Programme (シンガポール)	<ul style="list-style-type: none"> 海外での就労経験を提供する若手マネジメント候補向けプログラム（Management Associate Programme） 外部から人材を採用・活用するのではなく、各企業において海外展開マネジメント人材を育成するための施策として参考になる
6	現地人材の確保・管理	Global Tech Talent Alliance (シンガポール)	<ul style="list-style-type: none"> ベトナムとインドへの進出を目指すシンガポールのSUを対象とした、現地人材紹介会社の紹介支援 現地人材を紹介できるだけでなく、労働法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は参考になる
3	柔軟な利用が可能な小口資金	Angel Investment Matching Fund (韓国)	<ul style="list-style-type: none"> エンジェル投資家を認定し、SUとマッチングさせるスキーム SUエコシステムの優良ステークホルダーの認定とマッチングを通じて、資金の流れを促進させている点は参考になる
9	事業拡大向け大口資金	Foreign VC Investment Fund (韓国)	<ul style="list-style-type: none"> 韓国SUへの民間投資を促進するためのFunds of Fundsスキーム 政府から直接補助金という形で資金提供するのではなく、民間VCを通じて投資を行うことで大口資金の提供を可能にした点は参考になる

本件調査により整理された課題等の分析に基づき、アジア新興国の促進に向けて3つの支援パッケージ「ADXネットワーク形成支援事業」「ADX人材育成・確保支援事業」「資金面支援事業」を提案する。

<p>ADXネットワーク 形成支援事業</p>	<p>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、①②⑤⑦⑧等の「知のプラットフォーム」を実現</p> <p>①市場ニーズ・規模の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「スタートアップ×海外展開」の施策を確認できる窓口をADX室のHP内に構築して、当該ウェブサイトの告知を行う。 □ ワンストップ窓口となるウェブサイトには、検索機能等を設けるなど、ユーザインターフェースを向上させる <p>②事業計画の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 既存の起業家育成プログラムに対して、アジア新興国展開特有の課題や成功要因を共有し、プログラムの設計を支援する。 □ 起業家育成プログラムの設計に際しては、アジア新興国展開に精通したメンターを認定し、活用する。 <p>⑤規制や事業インフラの把握・対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ネットワークを有するSUを現地の政府機関（JETRO、JICA、大使館）とつなぎ、現地専門家の情報を取得できるようにする。 □ JETROの「グローバル・アクセラレーション・ハブ」など現地のビジネスインキュベータ施設を活用する。 <p>⑦信頼できる専門機関の判別</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 今まで関係を構築したSU等のネットワークを利用し、ADX企業同士の交流の機会を定期的に設ける。 □ ADX企業がマイページを作成し、メッセージのやり取りが可能なプラットフォームを構築する。 <p>⑧事業展開・拡大に向けたマッチング</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 現地大使館やJETROなどマッチングイベントの主催者と連携して、日本企業の情報（ソリューションやシーズ）を共有する。
<p>ADX人材育成・ 確保支援事業</p>	<p>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、現地人材確保を支援し、アジア新興国展開を加速化</p> <p>④海外展開マネジメント人材の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。 ■ ADX事業における成功要因や課題、関連企業の情報を海外展開コーディネーター人材に共有し、海外展開コーディネーター人材の育成を支援する。 □ 海外展開マネジメント人材の育成に向け、若手マネジメント候補を対象とした海外就労プログラムを提供する <p>⑥現地人材の確保・管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 現地で人材マッチングを行っている機関と連携して、日系SUのニーズにあった人材採用イベントを実現する。 □ 労働法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する。
<p>ADX資金調達 支援事業</p>	<p>優良なスタートアップの優良企業としての「ADX認定」を与えることで、民間・公的資金の流れを加速化</p> <p>③柔軟な利用が可能な小口資金</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 優良なSUを認定し、金融機関や政府支援団体と連携して、認定SUは手続きが簡略化された資金調達が可能になるよう、働きかける。 □ エンジェル投資家を認定し、SUとマッチングさせる。 <p>⑨事業拡大向け大口資金</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 自ら認定した優良なSUをVCに繋げることで、SUによるVCからの資金調達や、更なる補助金の獲得を促進する。 □ 日系SUへの投資を条件としたFunds of Fundsスキームを構築する。

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world(より良い社会の構築を目指して)」をパーパスとしています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起(better question)をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーnst・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.com をご覧ください。

EY新日本有限責任監査法人について

EY新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくは ey.com/ja_jp/people/ey-shinnihon-llc をご覧ください。

© 2023 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

不許複製・禁転載

本書には機密情報が含まれます。また、本書に関する一切の権利はEY新日本有限責任監査法人に帰属します。当法人の書面による承諾がない限り、第三者への開示を禁じます。

ey.com/ja_jp