

コロナ禍を生き抜く ASEAN の日本人起業家達：

ピボット戦略でピンチをチャンスに

佐脇英志（公立大学法人 都留文科大学）

キーワード：コロナ、アジアの日本人起業家、ピボット

コロナ禍は世界を震撼させ、世界の企業は3割減収し、4社に1社は長期化すると継続できない状況に陥っている。日本でも、上場企業の純利36%減、6割が減収減益見通し、外食1000店超閉鎖等、経営環境の厳しさを訴える報道が続いている。日本のベンチャーの経営環境も、今年1-6月のベンチャー企業の資金調達額は1042億円と、前年同期比で47%減と大きな冷え込みとなった。

海外の日本人起業家達がおかれている経営環境はさらに悲惨である。主要顧客である外国人は空港封鎖のためゼロとなり、ロックダウンで手足も挽がれ、日本政府からの援助は得られず、外国企業ゆえにその国の支援金を得られることも稀である。コロナ禍でどん底まで落ちた起業家達がピボットで這い上がってくる様子を分析する。

恐竜のように肥大化かつ硬直化した日本の大企業の組織では、今までの成功モデルを捨て、ピボット（事業転換）するという決断はなかなかできない。これを駆使できるのはベンチャー企業の最大のメリットであり、その状況を論じる。

1.研究目的

ASEAN 日本人起業家と彼らの引き起こすイノベーションを調査研究し、新しいビジネス潮流を明らかにするために、3つの鍵概念として「シュンペーターの5つの類型」、「ドラッカーの7つの機会」、「新興国3スタートアップイノベーション」を上げて研究していた。今回のコロナ禍におけるアジアの日本人起業家の動向を調べていたら、このコロナ禍において「新興国3スタートアップイノベーション」の中で上げているピボット戦略を多く用いられていることが分かった。先行研究のタイ、マレーシア、フィリピンの事例でも、日本人起業家たちはピボットを多用していくことが分かっている。ASEAN の日本人起業家がどのようにピボット戦略を駆使してコロナ禍を生き抜いているか、その実態を分析する。

2.リサーチ・クエスチョン

本発表では、下記4つのリサーチ・クエスチョンを明らかにする。

Q1：ASEAN の日本人起業家は、どのようにピボット戦略を使ってコロナ禍を乗り越えているか

Q2：上記日本人起業家分析によってピボット戦略をどのように類型化できるか？

3.研究デザインと方法論（Research design/methodology）

東南アジアの日本人起業家に関する研究は、ほとんどなかったが、最近出てきた研究（岩

A 会場-①

崎 2016、2017、大泉 2017) は、総合研究所のマクロ的な視点であり、ミクロ的、経営学的観点からの研究は、限定的である。その中で、横山・セーラ (2017) がカンボジア、佐脇 (2019a) はタイ・マレーシア、佐脇 (2019b) はフィリピンでの調査を行ったが、まだ限定的な研究しかなく、ASEAN の日本人起業家研究はまだ集積が薄い。また、ピボット戦略に関しては、リーンスタートアップ提唱者のエリックリースがプロダクトや事業についての方向修正や転換について論じている (Ries2011) が、ベンチャー企業におけるピボットは、表出するまでに非常に時間がかかり、動的であり、調査が困難などという理由から、いまだに学術的研究は少ない (森口、山田、黒木 2020)。したがって、本研究の方法論は、探索的研究であり、現行のコロナ状況で海外渡航ができないことから、研究 Tool としては、Zoom を使ったインタビューと SNS を駆使して行った。方法論的にも、前衛的手法といえる。

ピボットのタイプ	内容
1 Zoom-in pivot / ズームイン・ピボット	一つの機能をプロダクトへと汎化
2 Zoom-out pivot / ズームアウト・ピボット	プロダクトを一つの機能へと細分化
3 Customer segment pivot / 顧客セグメント・ピボット	想定顧客を変更
4 Customer need pivot / 顧客ニーズ・ピボット	想定ニーズを変更
5 Platform pivot / プラットフォーム・ピボット	アプリケーションをプラットフォーム化
6 Business architecture pivot / ビジネスモデル・ピボット	企業向け化消費者向け化を変更
7 Value capture pivot / 収益モデル・ピボット	プロダクトが提供する価値を変更
8 Engine of growth pivot / 成長エンジン・ピボット	プロダクトの成長戦略を変更
9 Channel pivot / チャンネル・ピボット	販売・流通チャンネルを変更
10 Technology pivot / テクノロジー・ピボット	プロダクトを実現する技術を変更

出典:Ries2011 リーンスタートアップ

4.限界 (limitations)

コロナ故の、Zoom と SNS を駆使した調査であるため、得られる情報には限界がある。これらは、コロナ終息後に実際に足を運んで実態調査を行うことによって、フォローアップ研究を行う。

5. 調査内容

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

バンコクを中心に求人メディア TalentEx の越陽二郎氏は、2018 年からロシアで、ロシア圏エンジニアの日本就職支援事業を営んでいたが、新型コロナウイルスの感染拡大でほぼ売上ゼロになった。試行錯誤した結果、ロシアの現地若手メンバーらとオンラインスクール

A 会場－①

事業「CyberSamurai」を設立。ロシア語圏で、日本語だけでなく日本のビジネス習慣・IT業界事情・日本人のコミュニケーション文化について学べるオンラインスクール／コミュニティを営む。8月開講で、来年、人材事業と合わせて年商数千万円を目指す。

ミャンマーの山浦康寛氏は、2015年ヤンゴンでFINALsec Co.,Ltd.を設立し、シェアハウス事業、外国人向け英語・ミャンマー語家庭教師 / オンライン学習事業、ミャンマー語検定事業等を行っていた。コロナ禍に直面し、打撃を受けるが、丁度今年より1 on1 オンライン学習を開始し、8月時点では、講師数36人、生徒数1114人と急拡大し、既存事業の打撃をカバーしている。

19年間タイで日本向留学事業と2か所の日本語学校を営むJeducation社の長谷川卓生社長によれば、同社では、コロナに対するタイ政府の対応により、2020年3月24日に日本語学校が停止になり、4月に日本渡航予定の百数十人の留学生が渡航不能になった。コロナの混乱もあり受講者は徐々に減少し3月末の時点での学生数は300人程まで落ち込んだ。そこで、3月末スタートの2学期から教室をすべてZoomに切り替え、SNSなどで広告した結果、現在400人～500人（期間過去最高）まで増えたとのこと。加えて、Zoomオンラインを活かして、子供向けコース、週末スピードアップコース、多国籍化コース（世界中が対象）、漢字クラス、日本語検定対策コースなどを増やしている。留学事業はまだ再開できないが、「オンラインZoomを通して東南アジア+世界中の日本語学習者をつなぎ、日本留学提案をすることにより、世界から日本への流れを活発にしたい」と長谷川氏は語っている。

タイバンコクで4店舗、ベトナムハノイ1店舗のマッサージ店を営むアットイーゾ社の上野社長によれば、同社は3月18日から休業命令で全店閉店となった。コロナ禍の影響で2月後半に売上が10%～20%減、3月に入って一気に50%減となり、18日にゼロとなった。約100名の従業員が完全に働けなくなった。最悪の危機の中、スタッフが、可愛い布マスクを試作してきて、これを売りましょうと提案。即決断し、マスクの製造販売縫製スタッフが8人（うち5人は縫製経験のあるセラピスト）に加え、約30人（セラピスト、受付スタッフ、掃除婦、ドライバー等）で、にわか工場を作り、流れ作業で、布折り、糸切、検品、包装を行った。従業員総出で皆の食い扶持を稼いでいた。1日千枚の布マスクを製造し、オンラインと店頭、さらに日本にて販売を行った。本件の波及効果で、ハーブ商品や健康に関わる商品を拡充。オンラインでの販売も準備、日本でも売る仕組みを構築中。さらに、YouTubeチャンネルをスタートした。

マレーシアを中心にアジアでイベント/人材紹介/メディアを展開するUNLOCK DESIGN社の山口聖三社長も、コロナ禍に突然見舞われた。マレーシアでは、3月18日に全面的な移動制限を導入。イベント事業としては、自粛制限で開催不可の状況となり、政府系も企業も大学も基本的にリアルイベントが延期か中止となった。同社では、従来のイベント事業をバーチャル・オンラインに変更し、データドリブンでデジタルトランスフォーメーションを支援する事業にシフトした。より多くの参加者、スポンサー企業、コンテンツの量

A 会場-①

を取り込むことができ、更に出展企業様向けに、より詳細の「データ」を収集・分析・活用することができる。問い合わせや協賛企業は一気に増え、7月のインドのイベントにはgoogle、アリババ、Intel、IBM、アクセンチュアが参画する。さらには、最近は大学生や若手社会人向けにアジアでの起業やコロナのピンチをチャンスに変えるマインドや思考方法、with/after コロナ時代に必要な人材についてオンラインでセミナーを行なっている。今期売上3倍増を目指す。

カンボジア+5か国で、ビジネスを学ぶインターンシップをはじめとする、大学生向け海外インターンプログラムを運営する森山たつを氏は、世界的に航空機の運航が減ったことを受け、3月15日に全プログラムの中止を決定。GWプログラムもすべてキャンセルになった。逆風の中、オンラインのメリットを生かし「ポストコロナのオンライン就活大学」を立ち上げ、就活に関する情報を毎日発信している。現在メンバー250人。6月に協力大学にてトライアル予定、状況をリアルタイム発信する。7月に参加者を募り、8月に個人参加のプログラムを開始する。

6. 結び

海外で試行錯誤の末やっとの思いで事業を立ち上げ軌道に乗せた日本人起業家の多くが、海外のコロナ禍の厳しい経営環境下、断腸の思いでビジネスを中断し日本に帰っている。その中で、歯を食いしばってピボットを繰り返している日本人起業家達がいる。ビジネスには、必ず突破口がある。成功の分岐点はそれを見出しチャレンジするか否かである。コロナ禍の日本で、途方に暮れているビジネスマンがいたら、不屈の海外日本人起業家達をみてロールモデルにしてほしい。

「事業の定義は陳腐化する」(ピーター・ドラッカー)。コロナ禍において、機能しなくなった事業にしがみつくとことはリスクであり、ピボット戦略は必須なのである。

<参考文献>

佐脇英志 (2019a) 「ASEAN 日本人起業家とイノベーションの研究(タイ・マレーシアの事例)」, 2019-04 (査読付) 『国際ビジネス研究 Journal of international business 11(1)』 国際ビジネス研究学会 pp.21-43

佐脇英志 (2019b) 2019年8月「フィリピン日本人起業家と3スタートアップイノベーションの研究」(査読付) 『アジア経営研究 The journal of Asian management studies (25)』, 77-95, 2019 アジア経営学会

田所雅之 2017 「企業の科学:スタートアップサイエンス」 日経 BP 社

森口、山田、黒木 2020 「バイオベンチャーのピボット:実態と要因分析」 『Venture Review No.36 September 2020

Ries, E(2011)The leanstartup