

グローバル時代のアントレプレナー

武 藤 宣 道

愛知東邦大学

グローバル時代のアントレプレナー

武藤 宣道

目次

はじめに

1. 起業家（アントレプレナー）とイノベーション
2. 日本からタイに進出したサービス企業やレストランや食品店などのマーケティングおよび製造業
3. 起業（アントレプレナー）支援とイノベーション
4. ASEAN経済共同体（AEC）が2015年度に発足するが、域内の経済と投資の動向はどうか？今後の影響を探る。

おわりに

参考文献

はじめに

この小論は、グローバル時代のビジネスリーダー、特に起業家の動向をアントレプレナーという切り口で、探ろうとするものである。グローバル時代を迎えて今まで以上に、地球上の人、モノ、金、情報の行き来が活発になり、スピード感が増す中、あたかも国境がないような経済・ビジネスの世界的広がりを見せる。そこでベンチャービジネス（アントレプレナー）とイノベーションを関連付け、新しい切り口で、グローバル時代を概観しようと試みる。国際化時代といった80年代、90年代の国家間・大企業間のつながりから、中小企業同士、地域と地域、地方と地方のつながりが前面に押しでてくるグローバル時代が到来したことにより、今までの様相とは異なる局面が多数出現している。従前の国際化時代では難しかったそれぞれの国の地域と地域が簡単に結びついてしまう状況もこれから予想される。国の補助金や様々な形のグローバル化への後押しがある中で、近い将来に創造的な問題解決を考え、イノベーションを起こせる起業家（アントレプレナー）が必要になる。各国もその時代の要請に前向きに取り組み、グローバル時代に相応しい人材の育成に力を傾注し始めている。

かつてシュンペーターは『経済発展の理論』の中で次のように述べていた。「イノベーションの担い手が起業家（アントレプレナー：entrepreneur）であり、起業家が生産過程における従来の資本、労働など生産要素の結合の仕方を破壊し（創造的破壊）、新しく結合（新結合）させるのである。」出典：「J. A. シュンペーター『経済発展の理論』原著1926 塩野谷祐一 中山伊知郎 東畑精一訳 岩波文庫（上下）1977年、J. A. シュンペーター『企業家とは何か』未訳短編

集 清成忠男訳 東洋経済新報社 1998年」

これからの時代は、イノベーションの拡大が新たな雇用を生むことが分かっている。ベンチャービジネスの担い手である起業家（アントレプレナー）がイノベーションを担うことが明らかなら、これを育てていくことが究極的には社会全体の発展と雇用にも繋がることになる。

一方でIT（情報技術）や人口知能の発達は今後の雇用状況を大きく変える可能性があると考えられる。コンピュータの発達とロボットの発達は、これらのハードウェアが今までの高スキル労働に変わる可能性も示唆するようになってきた。それは複雑なことをより正確に、しかも自ら学習することが可能になったコンピュータやロボットには、人間に代わることが可能であり、人に備わった労働に取って代わるのである。

このような時代に必要なことは何なのか？ひとつはコンピュータやロボットに代替されない能力をできるだけ身につけることである。もうひとつは、アントレプレナーのように、チャレンジを社会全体で行い、イノベーション（革新）を起こして生産性を上げ、新たな雇用を生み出していくことである。より多くのベンチャー企業（アントレプレナーが担い手）の参入が、経済全体に関する長期的視点からもグローバル時代と言う視点からも重要となる。

もちろんイノベーションには、ベンチャー企業だけでなく、大企業の役割も当然重要である。ただ、新しいアイデアを実現しようとする場合、大企業内では今までのように限界が生じがちなのも事実である。

この小論は以上のようなことを勘案しながら、イノベーションの担い手で、ベンチャービジネスの執行者、実行者であるアントレプレナーを観察しながら、時代のビジネスのあり方を考える。

今回はASEAN諸国の中で、タイとマレーシアを回り、現地進出の企業と起業家とを取材、また現地のアントレプレナーをインタビュー取材した。これらをもとにそれぞれに共通な系統的要因を仮説にもとづいて絞り込んでいく。

1. 起業家（アントレプレナー）とイノベーション

日本の海外進出が2013年を期に変化してきている。ひとつには、マクロの面からアベノミクスによるデフレ脱却の効果が徐々に現れていること。日本銀行による異次元の金融緩和による量的拡大があること。成長戦略は2015年度に入り、春闘の妥結が大企業だけでなく、中小企業にも波及する気配が見え始めて、今年の所得の伸びが時間的差はあるにしろ、消費に良い影響を与えるであろうことが予測されること。これらが企業の投資効果にもいづれは効いてくることが予想されていること。また、昨年来の対ドル円安・石油供給過剰により、様々な要因が海外進出の精査に働いている。2015年3月にはトップ商談でインドネシアからジョコ・ウィドド大統領が来るなど、海外からの動きも活発さを増している。中国のインフラ整備の投資銀行の動きも、英国、ドイツをはじめ、欧米先進7カ国のメンバー諸国の中でも違った動きが出てきて、別なところで将来を見据える働きもある。

企業の将来への投資が見えてくるなか、イノベーションの拡大が新たな雇用を生むだろうと期待が膨らんできた。

この小論では、ベンチャー企業を「アントレプレナーシップ（起業家精神）をもった経営者によって率いられた革新的、かつ成長が見込まれるビジネスモデルを計画もしくは実践している企業」と定義づける。そして、「起業家精神（アントレプレナーシップ）」がカルチャーとして芽生え、根付くことが、21世紀における産業の構造改革とイノベーションの進化にとっての礎になることを見据えている。

ベンチャーや第二創業企業を特徴付ける言葉に「イノベーション」や「革新性」がある。ドラッカーはイノベーションを「企業家に特有の道具であり、変化を機会として利用するための手段である」とした。したがって起業家たるものは、イノベーションの機会を示す変化や兆候を見つけてなければならないとした。イノベーションを生み出す具体的な変化として、次の7つをあげている。（P. F. ドラッカー [1997] 『イノベーションと起業家精神』 p52～p53）

1. 予期せぬことの生起（予期せぬ成功、予期せぬ失敗、予期せぬ出来事）
2. ギャップの存在（現実にあるものと、かくあるべきものとのギャップ）
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（ものの見方、感じ方、考え方の変化）
7. 新しい知識の出現

ベンチャー企業や第二創業企業と称される企業は、これらの変化をビジネスチャンスと捉え、それに向けた新しいビジネスモデルを構築し、実践している企業である。

ベンチャー企業の特性と資金調達との関係は、「融資」と「投資」に大別される。ベンチャー企業の資金調達手段は、大きく分けて銀行借入れなどの「融資」と株主からの「投資」に分かれる。融資はいわゆる（debt）であり、一定期間内に元本の返済と利息を支払う必要がある。一方、投資は株主からの出資、つまり株主資本（equity）として資本の一部を構成するもので、返済の義務はないが、利益に応じて株主に配当金を拠出するほか、資金提供者が株主として企業の一部を所有することになる。

「融資」と「投資」の違い

融資は、金融機関が資金調達した際の借入れ金利と、企業への貸し出し金利との差額（利ざや）で収益を得ており、元本返済はもとより利子の支払いも確実に行われなければならない。そ

のために融資の対象として適しているのは、ハイリスク・ハイリターンであるベンチャー企業よりも、急成長は望めないが安定したローリスク・ローリターンである企業となる。

投資は元本保証がない反面、投資先の企業が成長し、株価が上場した場合には、投資額を大きく上回るリターンを得ることが可能となる。そのためベンチャーキャピタルなどの投資家にとっては、大きなリターンが期待できる。ベンチャー企業は投資の対象足りうる。

資金調達の見点から考えると、融資は負債となり、元本の返済と利息の支払いが必要となるため、資金繰りへの負担は大きい。投資の場合は、返済義務を負わないため、事業が失敗した場合にも、経営者自身の個人財産は守られる。しかし、投資の場合、資金提供者は株主として一定の経営権を持つことになる。そのため、投資を受けすぎた結果、経営者よりも投資額が多い投資家が現れた場合には、経営権を奪われてしまうことになる。経営者が経営権を維持したいのであれば、投資を受ける量やタイミングなどについて、事業計画と併せて計画的に実施する必要がある。これを資本政策と言う。

ベンチャー企業の資金源泉と調達対象期間

- ・助成金・補助金
研究開発等の公的・民間助成制度 スタートアップ前期から成長期までの15年間
- ・金融機関融資
政府系開業融資・制度金融 スタートアップ前期から7・8年
知的所有権担保融資 スタートアップ前期から6・7年
不動産等担保融資 スタートアップ前期から25年以上
- ・エクウィティファイナンス(株)
自己資金・エンジェル資金 スタートアップ前期から6・7年
政府系・民間系ベンチャーキャピタル スタートアップ後期から6年・7年
私募債 スタートアップ後期から5年ぐらい
取締役・従業員持ち株会 スタートアップ8年後ぐらいから4年
株式上場市場 上場後から
- ・リスク度
資本コスト（期待収益率：IRR） スタートアップ前期から50%から100%
 スタートアップ8年後ぐらいから30%以下

出典：『日経文庫経営学入門シリーズ ベンチャー企業』（2001）日本経済新聞社

これらは、ベンチャー企業が立ち上がる際に、いつも考えていることであり、チャレンジのあるビジネスとして答えはないが、企業自らがその解答を探していくことである。

2. 日本からタイに進出したサービス企業やレストランや食品店などのマーケティングおよび製造業

今回の資料収集でJETRO（日本貿易振興機構）の世話になった。このJETROの調査では、タイに日本食を提供するレストランが急増していることが報告されている。調査ではタイの人に「どの国の料理が好きか」を聞くと、およそ9割が「日本料理」と答えている。2014年度はタイ国内で日本食レストランは、2000店を超えたとみられる。

タイで日本料理の人气が急激に高まっている理由は3つ考えられるそうだ（博報堂原田曜平）。ひとつは「日本食＝ヘルシー」というイメージを持つ人が多く、同国内で高まっている健康志向に合致している。第二に店構えが料亭のよう（大戸屋）だとか、店作りに趣向をこらしカラフルな内装にしている（ココイチ）だとかが、当該国の若者に受けている。そして第三にタイの経済発展に伴い、日本で日本人が食べているのと同じ本物を食べてみたいというニーズが高まっている。

日本の大手外食チェーンの中には、既に現地に進出している企業は多い。ただ「もっと多様な日本の味を楽しみたい」というタイ人は多いと考えられ、今後は小規模チェーンやローカル・チェーン、個人店の進出が予想される。その先駆けとして、現地に合弁タイプの店構えをした「LOVELY」の小田川さりCEOは先見の明があったかも知れない。

JETROや博報堂の調査に基づいて、起業家（アントレプレナー）の一人として、決断を下したことは、これからの比較的若年人口の多いアジア全域のマーケットを的確に把握しておく必要があると感じたからだろう。また、資金の調達が比較的早くできたことも幸運な面であった。

日本の愛知県からタイに進出した企業には、うどんのサガミとcoco一番（ココイチ）などが挙げられる。まずcoco壱番の例からグローバルマーケティングの視点を考えてみる。

coco壱番の戦略は二つ挙げられるだろう。一つは高級イメージの定着を図る。二つ目は現地の進出企業とのパートナーシップの構築であろう。日本ではごく普通のカレー屋でしかないcoco一番が、タイ進出で工夫を凝らしたのが功を奏した。（既にものべた趣向をこらしカラフルな内装にしているなど）

このほか、実際現地のショッピングモールには数々の日本料理店がある。例えば、和牛を売りにしている「モスバーガー」、手羽先のから揚げが看板の「世界の山ちゃん」、博多ラーメンの「一風堂」、牛丼の「吉野家」など挙げられる。

日本と同じメニューもあれば、現地の人になじみのある味付けに変えている料理もある。例えば、「リンガーハット」ではトムヤムクンベースのちゃんぽん、「丸亀製麺」でパクチー入りのスパイシー焼きうどんなどを提供している。

これとは別に2015年度の懸念される要素は、東南アジアでは経済成長を背景に9か国中4カ国で10%前後の賃上げ上昇が見込まれるなど、賃上げ率は押しなべて高めだと推定されている。雇用環境や物価、法定最低賃金にも左右される各国の賃上げ事情がある。

例えば、タイ自動車部品大手（5500人雇用）、デンソー・インターナショナル・アジアの飯田康博社長は「社員の生活をマイナスにはできない、物価上昇分は最低限確保した上で、妥協点を探りたい」とする。物価の上昇が続くアジアでベースアップは当たり前だが、前の年の物価上昇率の2.2%を大きく上回る7%台後半でデンソーは妥結している。タイでは失業率が1%を切り、人手不足が顕著で賃上げは不可避とされている。デンソーは製造工程を効率化し、人件費を抑制することで対応する。加えて社員の満足度を高める企業努力も必要で、食堂の全面改装、卓球やインターネット利用の娯楽スペースを増築している。日本貿易振興機構が昨秋実施した日系企業実態調査によると、各国の賃上げ情勢からは一定の「法則」が読み取れる。直近に最低賃金を引き上げた国は基本給との差が小さく、昇給率は高い。インドネシア、カンボジア、ベトナムその代表例になる。

マークライズ調査と国際通貨基金（IMF）の2014年10月時点での推計。

	月額最低賃金 (2015)	物価上昇率 (2014)	失業率 (2014)
インドネシア	245ドル	6.4%	6.1%
タイ	200ドル	1.9%	0.8%
マレーシア	259ドル	3.2%	3.0%

タイとマレーシアでは、それぞれ2015年度の賃上げ率は4.6%と予想されている。

タイとマレーシアでのアントレプレナーの現地調査

今回の調査は主にEO JapanのChairman（チェアマン）であるホットリンクスの内山社長の紹介によるところが大きい。タイではさらに現地で起業コンサルタントであり、本人自身も起業家のマイケル・ワイゼッツ氏の協力もあった。タイではジャックリット氏からさらにウォルター李氏を紹介されている。人的ネットワークの大切さがまさにこのアントレプレナーの資料収集である。

教科書的なアントレプレナーの立ち上げに必要なこと

以下の項目は

1. アイディアか技術をもっている（スタートアップ時期）

2. スタート資金と運転資金の目途がたっている（スタートから急速成長まで）
3. 協力者がいる（パートナーとのビジネス展開）
4. ある程度の規模になったら、人的資本の採用も可能（人材の確保・育成）ネットワークがある（成長後が特に重要）
5. 次なる飛躍への投資資金の調達（融資か投資か）

は、よくベンチャー企業の立ち上げから、成長にいたるまでの動きとして教科書などで取り上げられている。

タイとマレーシアでのアントレプレナーに前もって質問状をおくり、答えを用意してもらった

Questions I would like to ask you in the interview:

1. As an experienced entrepreneur, you have probably faced challenges – problems – in starting your business and keeping it growing. Please tell me about some of the challenges you have faced – maybe one, two or three challenges.
2. How did you overcome those challenges and difficulties?
3. When you were facing those challenges, what were your feelings – what was your mental situation? And what kept you going?
4. What did you learn in the process of overcoming those challenges?

question to be thrown in interview

- a. Why did you start your own business ?
- b. Why did you select the business area ?
- c. How did/are you collect/collecting the capital ?
- d. How did/are you build/building the human network ?
- e. How did/are you collect/collecting information ?

これらの準備に加えて、それぞれの自由な答えを繰り出せるように、常時質問内容をインタビューに合わせた。これらの最初の草稿は既に先方に送り、6人分は若干の訂正を持って、帰ってきている。今小論文には一部だけを掲載しないで、次回にそれを譲ることとした。インタビューは、仮説の内容に対して、うまく答えが用意されているかどうかだけでなく、仮説を検証する際の統計データの役割もある。

これらを念頭において、アントレプレナー切り口での仮説を立てていく。

3. 起業（アントレプレナー）支援とイノベーション

新しいアイデアを活かすことは、イノベーションに繋がるかもしれない。

イノベーションを起こす上で考慮すべき第一の点は、アイデアの真価は、ある程度実行してみないと分からないことである。アイデアは必ずしも成功するとは限らない。かなりの割合で、結果として失敗することになるが、その失敗をある程度許容することが必要になる。アメリカでは、アントレプレナーは起業にチャレンジしたことを賞賛され、事業の失敗は経験と考えられる。そのため2回、3回と事業に失敗し、4回目に成功すると言うケースは一般的と考えられている。ベンチャー（アントレプレナー）を取り巻く環境は日米で大きく異なっている。（失敗のリスクと個人保証融資の考え方）

このことに関しては、起業と大学教育シンポジウム（2015年2月）日本経済新聞主催の受講者の声が興味深い。それは「子供時代から失敗を繰り返しながら、やりたいことをやらせる風土が日本で育たないとだめな気がする」と言う言葉に集約される。

柳川範之東大教授やその他の経営学者の議論では、イノベーションやアントレプレナーやベンチャービジネスなどを関連付けて、ベンチャー企業の成長段階と資金調達が重要であることが確認されている。経営者の個人保証によって事業資金を借り入れる場合、事業に失敗すると個人財産までも失い、多額の借金を背負い生活もままならない状況に追い込まれることもありうる。それだけでなく、親戚や知人までも巻き込む最悪のケースに陥ることもある。ベンチャー企業では、事業の失敗が濃厚となった際に、いち早く事業から撤退し、被害を最小限に止めて再起にけることも重要である。しかし、個人保証の場合はそのリスクを恐れるあまり、事業の失敗が見え始めた段階で事業を撤退することに躊躇し、結果として被害を拡大してしまうことも考えられる。ベンチャー企業にとって資金調達は非常に重要な問題であり、可能性のあるものは全て調達したいと考えることは当然の心理である。しかし、リスクの高い事業をする以上、失敗した場合のことも十分に考慮して資金調達を考えるべきである。

今まで言われてきたことは、日本では特に「目利き」と言う言葉が重視されるように、成功できるアイデアを取り上げることが重視されがちであるが、成功するアイデアのみを選ぼうとしすぎると、結果としては無難なものしか選ばなくなり、イノベーションとしては成功とは言えない。（柳川氏）次に第二の点は、アイデアを事業化する際に人的ネットワークがカギを握る場合が多いという点である。アレクザンダー・ヤングビストNYU教授らが明らかにしているのは、VC（ベンチャー・キャピタル）の重要な要素は資金提供だけでなく、むしろ人的ネットワークを通じた人脈や経営アドバイスを提供することにある。この点で興味深いのは、スタートアップ

段階の企業に資金提供するシードアクセラレーター (Seed Accerlator) という組織である。欧米では近年急速に拡大しており、日本でも増えつつある。アメリカ合衆国のドロップボックスや米エアビーアンドビーといった著名な新興企業がシードアクセラレーターから資金提供を受けていたこともあり、注目されている。

NYUの大学院生サンディ・ユウ氏の論文で、米国のシードアクセラレーターが個々の企業に提供する資金は平均2万ドルを超えないレベルである。その代わり重要なのは、メンターと呼ばれる起業経験者や投資家などによるアドバイスの役割である。

シードアクセラレーターは研修プログラムを提供し、その研修でメンターが様々なアドバイスをする。経営上の問題点などを指摘され、経営手法などを学んだ後で、資金提供を受ける仕組みになっている。

シードアクセラレーターは、スタートアップ（新規立ち上げ企業）を支援するインキュベーター（起業家の卵の支援を行う人）を意味する。資金提供だけでなく、指導、対話、スタートアップのサポート、シェアオフィス提供など、創業間もないスタートアップや解決すべき課題を抱えている起業家に対し様々な支援を行う。シードアクセラレーターは投資という役割だけでなく、スタートアップや起業家の育成も役割として担っている。（メンター）

国内シードアクセラレーター【MOVIDA JAPAN】とは何か？

MOVIDA JAPANが提供している「MOVIDA Seed Acceleration Program」では、勉強会やワークショップの開催、スタートアップ支援者の紹介、スペシャリストによる指導、シェアオフィス提供、法人口座開設サポートなどでスタートアップ、起業家を支援している。

ここ数年、設立1～2年で数億円もの資金調達に成功するベンチャー企業が多く見られるようになってきた。

以前のベンチャー企業であれば、設立間もない時期はデット（銀行からの借入れ等）での調達が一般的だった。一方、変化の激しい昨今のIT/web業界では、エクイティ(株)による調達、つまり積極的に投資家からの資本を受け入れることで急成長を目指す「スタートアップ」と呼ばれる企業が注目を集めている。

その後うまくいった企業はVC（ベンチャーキャピタル）などから資金提供を受け、さらに成長していく。しかしシードアクセラレーターから資金提供を受けた企業は、通常のスタートアップ企業に比べて既に撤退しているケースも多く「失敗」の投資もかなりある。つまりシードアクセラレーターは、メンターによるアドバイスを提供しつつ、比較的少額でアイデアを実験的に実行させる役割を社会的に担っていると考えられる。日本でこれからスタートアップの一層の増大を考える際には、このシードアクセラレーターから学ぶべき点は多いように思われる。

当然、このシードアクセラレーターのような組織を公的に提供することも考えられる。しかし、

日本でもシードアクセラレーターは育ちつつあるし、公的なスタートアップ支援は既にかなりある。寧ろ、公的資金をスタートアップ企業に提供する際には、収益を上げることのできない企業を退出させる強いメカニズムの構築が求められる。

最近では、多くのベンチャー企業で立ち上がり新規株式公開（IPO）も増えている。それでもまだまだ起業をためらう若者が多い大きな理由は、資金調達が難しいことよりもむしろ将来の安定性に対する不安があるからだ。

この点からすると、政策的に考えるべきは、事業に失敗した人が過度の不利益を被らないようにするための社会制度である。法制度や資金提供者側への規制、倒産に伴う社会的評判の低下などを含めて、トータルにこの点を見直していく必要があるだろう。

シリコンバレーからは多くのベンチャー企業（アントレプレナー）が立ち上がった。その強さのひとつに、会社を倒産させたかどうかという点以外の評価軸があり、倒産させたけれども優秀だという評価が、周りで成り立ちうる点が挙げられる。すなわちここでも人的ネットワークが重要な役割を果たしており、そうした客観的情報以外の情報や評価が活用されるようにネットワークを充実させていくことも求められよう。

だからと言って、何度も失敗できる社会制度を導入することは容易ではない。従って日本国においての次善の策としては、大企業からの積極的なベンチャー企業への支援や、大企業出身者によるベンチャー企業の立ち上げなど、大企業との良い形での連携に期待する面も大きいと考えられる。

1980年代には石川島播磨重工業(株)の碓井優（当時、情報システム質事業開発センター所長）の退職願を受理し、碓井優とIHI退職者80名が中心になって会社創立、資本金2億円で呉、相生、東京（飯田橋）に事業所を開設した。このことは当時企業内ベンチャーとして話題になった。米国でも3Mから退職してアルファトロンクスを日本と同じように、米国ノース・カロライナ州のリサーチ・トライアングルに立ち上げるグループなどが出て、まさに社内ベンチャー花盛りの時があった。

今2015年には、以前のような動きとは異なるが、大企業との連携で兼業や出向を積極的に認めるようにする必要があり、この点における制度改革などを考えていくことも必要になるであろう。大企業に所属しつつ兼業で起業するような活動を促進させる対策があってもよいかも知れない。いずれにせよ、技術変化のスピードはかなり急であり、制度変革は喫緊の課題であることには疑いはない。

4. ASEAN経済共同体（AEC）が2015年度に発足するが、域内の経済と投資の動向はどうか？今後の影響を探る。

世界経済にインパクトを与えると予想されるASEAN経済共同体（AEC）が2015年度内に創設される予定である。欧州連合（EU）とは異なる緩やかな経済共同体である。しかしながら、域内の関税撤廃、貿易円滑化、投資自由化などを掲げており、世界経済にこれから与えるインパクトは大きいと考えられる。

ASEAN経済共同体（AEC）の概要 出典：ASEANstats 2014年12月推定値

AEC加盟10カ国：ブルネイ、カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム

面積：約444万平方キロメートル（日本の約12倍、世界の約3.3%）

人口：約6億2500万人

国内総生産（GDP）：約2兆3953億ドル

GDP成長率：5.2%

一人当たりGDP：約3832ドル

輸出高：約1兆2711億ドル

輸入高：約1兆2404億ドル

直接投資流入額：約1224億ドル

訪問者数：約9800万人

2013年の日本の対ASEAN直接投資額は、前年比2.7倍の2兆3325億円と過去最高を記録した。直接の投資動向についてJETROでは、1. 金融、卸売・小売業、物流業などを中心とするサービス業の拡大 2. 企業買収（M&A）や地場企業との合併、複数企業間での出資などを含む進出形態の多様化 3. 特定産業×特定国への集約・集積の深化が特徴であると分析している。（世界貿易投資報告2014）

AECの設立に向けてのロードマップ（ブループリント）には、1. 単一市場と生産基地 2. 競争力のある経済地域 3. 公平な経済発展 4. グローバルな経済への統合と言う4本柱が掲げられている。

この中で、日本企業にとって影響が大きいとされるのは、1. 単一市場と生産基地である。この分野での中心課題は「関税の撤廃」「非関税障壁の削減・撤廃」「サービス貿易の自由化」である。ASEAN現加盟国5カ国のインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、にブルネイを加えた6カ国間では2010年から品目総数のうち99%の関税ゼロを実現しており、ほ

ば全ての品目の自由化を実現している。

域内の自動車産業では、先行するタイとインドネシアが圧倒的に強く、両国には日本企業も多数進出している。フィリピンでは自動車関税を2010年に撤廃したため、タイとインドネシアからの輸入が増えた。ベトナムでも関税撤廃後には同様となる可能性が高い。タイから周辺国へのサプライチェーンの拡大も進んでいる。タイの人件費の上昇や失業率の低下による労働者不足などから、ラオスのビエンチャンやサパナケット、カンボジアのプノンペン、コッコン、ポイペトなどに製造拠点を設け、部品をタイに供給する形態も生まれている。こうしたサプライチェーンの拡大を支えるのがAECのもとでの物品貿易の自由化である。カンボジアやラオスからタイへの部品供給では、自由貿易協定（FTA）を利用することが可能である。

関税の撤廃は驚くほど進んでいるが、非関税障壁には課題が多い。例えば、鉄鋼は主要国でバラバラの認証制度を導入しており、域内共通の基準認証を作る必要がある。原産地証明関連では、現在、2種類の自己証明制度（輸出者による自己申告）を試験導入しているが、AEC創設時点でASEAN全体に適用される制度が導入される予定である。

また、ロードマップ（ブループリント）では、各国のサービス業への外資規制などを対象としたサービス貿易の自由化を交渉しているが、AEC発足までにどこまでの自由化が約束されているかが注目される。

日本はシンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ブルネイ、フィリピン、ベトナムの7カ国と2国間FTAを発効済みで、インドネシアを除きASEANとも2008年にFTAを発効済みである。ASEANに日中韓、インド、オーストラリア、ニュージーランドを加えた「東アジア地域包括的経済連携（RCEP）」も年内交渉終了を目指しており、環太平洋経済連携協定（TPP）交渉にはブルネイ、シンガポール、ベトナムも参加している。

国際協力銀行（JBIC）の「わが国製造業企業の海外事業展開に関するA調査報告」2014年11月によれば、事業展開先として有望とされた国・地域の中で、インドネシア、タイ、ベトナム、ミャンマーがトップ10に入り、フィリピン、マレーシア、シンガポール、カンボジアも15位内にランクインした。15位内の半数以上がAEC加盟国であり、同地域への日本企業の関心の高さを示している。この調査報告の主要業種別ではインドネシアの自動車と一般機械、次にベトナムの電気・電子、化学が有望とされた。

報告書では、中期的有望国上位5カ国にインド、インドネシア、中国、タイ、ベトナムを挙げなかった企業の理由も聞いている。「既に一定規模の事業を行っており、これ以上の事業展開は考えていない」が、中国（51.6%）、タイ（49.8%）、インドネシア（32.5%）でそれぞれ1位にランクされている。「自社の事業の対象地域として考えていないため」がベトナム（44.7%）とインド（43.2%）でそれぞれ1位、インドネシア（30.6%）で2位。タイ（19.6%）では「現地の政治・社会情勢が不安定なため」が2位で、「現地の労働コストが上昇しているため」が3位（17.8%）だった。中国でも前者が（28.6%）で3位、後者が51.2%で2位だった。

順位			国・地域名 (計)	回答社数(社)		得票率(%)	
2014	→	2013		2014 499	2013 488	2014	2013
1	↑	2	インド	229	213	45.9	43.6
2	↓	1	インドネシア	226	219	45.7	44.9
3	↑	4	中国	218	183	43.7	37.5
4	↓	3	タイ	176	188	35.3	38.5
5	—	5	ベトナム	155	148	31.1	30.3
6	↑	7	メキシコ	101	84	20.2	17.2
7	↓	6	ブラジル	83	114	16.6	23.4
8	↑	10	米国	66	54	13.2	11.1
9	—	9	ロシア	60	60	12.0	12.3
10	↓	8	ミャンマー	55	64	11.0	13.1
11	—	11	フィリピン	50	39	10.0	8.0
12	—	12	マレーシア	46	37	9.2	7.6
13	↑	14	トルコ	26	23	5.2	4.7
14	↑	16	シンガポール	25	19	5.0	3.9
15	↑	17	カンボジア	20	12	4.0	2.5
15	↓	13	韓国	20	28	4.0	5.7
17	↓	14	台湾	19	23	3.8	4.7
18	—	18	ドイツ	9	10	1.8	2.0
19	↑	28	フランス	7	2	1.4	0.4
19	↑	23	サウジアラビア	7	4	1.4	0.8
19	↓	18	南アフリカ	7	10	1.4	2.0

出典：「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2014年度
海外直接投資アンケート結果(第26回)—」(JIBC)
回答者：海外現地法人を3社以上有する製造業企業

ASEAN 5 カ国（シンガポール、フィリピン、マレーシア、タイ、インドネシア）における現地事業を実施・計画中の企業による事業展開見通し。

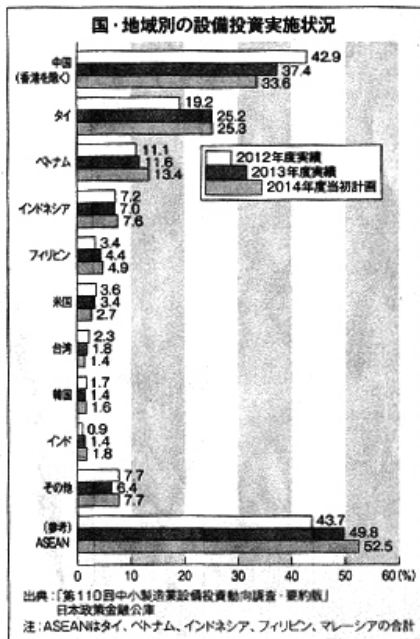
生産面では既存拠点強化、販売面では既存拠点拡張と代理店強化を図る企業が多かった。しかしながら、特にタイとインドネシアでは、機能強化を図る企業数が突出しており、20社以上が新規生産拠点の設立を検討している。

「アジア域内の生産分業体制の見通し」では、「見通しを持っているが」が65.9%（546社中360社）あった。

域内の電機・電子分野では「ASEAN・中国間の生産分業が進展」が51.8%で1位だった。

域内の自動車、化学、一般機械では「ASEAN域内の生産分業が進展」が1位となっており、今後も最適立地のための直接投資が続きそうである。

日本政策金融公庫が2014年4月に実施した「第110回中小企業設備投資動向調査」によれば、従業員20人以上300人未満の中小製造業（有効回答8977社）のうち、海外拠点が2013年度に設備投資を実施した企業数は4.5%の400社超だった。



国・地域別では中国への投資割合が低下している一方、インドネシアは前年度並みだったが、タイ、ベトナム、フィリピンでは前年度を上回った。全体の49.8%がASEANで設備投資を実施しており、中国（香港を除く）の37.4%を上回る。2014年度当初計画でも、中国33.6%に対して、ASEAN52.5%と過半数がASEANに投資する予定である。

中国への投資目的は、「現地・第3国への需要開拓」の割合が年々上昇しているが、ASEANでは「取引先の海外展開への対応」が2013年度実績では60.5%と高いのが特徴である。しかし2014年度当初計画では、取引先対応が49.0%と下がり、需要開拓が2013年度実績の22.9%から34.0%と伸びており、一定の力をつけて現地企業が飛躍を求めているのである。

おわりに

今回日本と海外のアントレプレナーについて、調査した。特にASEAN諸国のうち、タイとマレーシアに進出している日本と現地のベンチャー企業の間関係を調べた。現在タイとマレーシアの部分について、インタビューに基づいた草稿を先方とやり取りしている。しかし、この小論には残念ながら間に合わず、次回にその結果を譲ることになる。

したがって、この小論では以下の点に留意して調査の具体的結果は次回になる。

ベンチャービジネスの担い手である起業家（アントレプレナー）がイノベーションを担うという、チャレンジングな仮説のもと、議論を進めてきた。しかしその根底にあるものは、繰り返し

になるがアントレプレナーが起業する場合、アイデアを育て、技術をもとに出発して、インキュベーション段階での資金の調達を考え、ライバルをいかに差別化して最良のチーム作りをしていくかが、次の段階に繋がることを検証した。人材ネットワークの重要性は常々いろいろな文献に出てくるが、インタビューをして確認したことは資金面、パートナーの雇用面、マーケットの広がりや起業家（アントレプレナー）の獲得がビジネス展開に欠かすことのできないことを理解した。また、どの起業家にも共通したことは、必ず良い局面、悪い局面がやってくるが、ネバー・ギブアップ（諦めない、くじけない）することがビジネスの展開には必要だと認識した。これらは教科書的によく教えられる点だが、実際のアントレプレナーから直接聞き出せたことは海外調査のインタビューが差し迫ったビジネス展開を表していると感じた。

タイでもマレーシアでもコミュニケーションの初期段階では媒介語としての英語の重要性が再認識された。わずか15万人の人々から始まった英語が21世紀には世界を席卷するような媒介コミュニケーション語になったことはビジネスを始めるにあたってよく考えなければならない点であろう。

アントレプレナーが将来事業の幅を広げると、理論的には良く言われるが、それを育て上げるには、やはり、幼児からの教育、失敗を恐れないチャレンジング精神を養う教育が待たれる。そういった意味で、大学の起業・ビジネスリーダーを早い段階から育て上げるカリキュラムを構築しないと、大企業ながら小さくまとまったガラパゴス系のマネジメントしかできないであろう。

参考文献

- 大田・池田（2013）『ベンチャービジネス論』 実教出版
金井・角田（2002）『ベンチャー企業経営論』 有斐閣
忽那憲治（2013）『アントレプレナーシップ入門』 有斐閣ストディア
シュンペーター（1997）『経済発展の理論（上・下）』 岩波書店
JETRO（2014）「タイ・マレーシアの概況」 ジェトロ・タイとマレーシア
P. F. ドラッカー（1997）『イノベーションと起業家精神（上・下）』 ダイアモンド社
エリック・ブリニョルフソン、アンドリュー・マカフィー（2013）『機械との競争』 日経BP社
松田修一（2004）『日経文庫経営学入門シリーズ ベンチャー企業』 日経新聞
武藤宣道（2014）「グローバル時代のビジネスリーダー」 東邦学誌43巻2
武藤宣道（2014）「ビジネスリーダー」 東邦学誌43巻1

受理日 平成27年3月31日