

BRIGHTENING YOUR WAY

SKYLIGHT COMPANY NEWSLETTER 2020 Vol.09

CLOSE
UP

特集 / **INTERVIEW**

現地のスタートアップと日系企業をつなぎ、
20年後の産業を創っていく

SKYLIGHT CONSULTANT

「新しいことを生み出す」を支援する

CONTENTS

01 TREND NAVI

両利きの組織をつくる

02 INTERVIEW

現地のスタートアップと日系企業をつなぎ、20年後の産業を創っていく

株式会社ブラジル・ベンチャー・キャピタル 代表取締役 中山 充 様
株式会社アンカバードファンド 代表取締役 寺久保 拓摩 様
SAMI LLC. FOUNDER & CEO 牧野 寛 様
スカイライト コンサルティング株式会社 リードエキスパート 小川 育男

03 SKYLIGHT CONSULTANT

「新しいことを生み出す」を支援する

04 TOPICS

01 TREND NAVI

両利きの組織をつくる

『自社の持つ一定分野の知を継続して深掘りし、磨き込んでいく「知の深化」と、自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていこうとする「知の探求」。この2つを両立させる「両利きの経営」が行えている企業ほど、イノベーションが起き、パフォーマンスが高くなる』

スタンフォード大学経営大学院のチャールズ・オライリー教授とハーバード・ビジネススクールのマイケル・タッシュマン教授が1996年に発表した経営理論「両利き (ambidexterity) の経営」は、その後、膨大な実証研究が積み上げられ、経営学におけるイノベーション理論の中核となりました。

DVDレンタルサービスから世界有数の動画配信サービスの会社へ進化したネットフリックス。オンライン書店から、あらゆる商品を扱うオンライン・スーパーストアへ、さらにクラウド・コンピューティング事業へと次々と新領域を広げたアマゾン。写真事業から多角化を成功させた富士フイルムとデジタル化に適応できず倒産したコダック。豊富な成功・失敗事例とともに2019年に翻訳出版された『両利きの経営』は日本でも注目を集め、自社の枠を超えて製品・サービス開発を加速させるオープン・イノベーション論などの文脈とともに様々なメディアで取り上げられました。

しかし、大手上場企業を中心とした組織開発に従事する加藤雅則氏とオライリー教授らは2020年の共著書『両利きの組織をつくる』で、「両利きの経営」の本質は組織進化論であり、その核心は既存事業を深掘りする組織能力と新しい事業を探索する組織能力だけでなく、これら2つの相矛盾する組織能力を併存させる能力という、3つの組織能力の獲得を目指すことにあると述べています。

既存事業の深掘りには高品質を追求するための同質的で連続性を保つ組織能力が、新規事業の探索には様々なアイデアを試して学習していく多様性と非連続性を前提とする組織能力が求められます。ですが、この2つはしばしば水と油のような関係にあり、過去の成功体験による「慣性の力」が当事者間の無用な軋轢や利害対立を

生み、新規事業の芽を潰してしまう例は枚挙にいとまがありません。

同書に事例として登場する世界最大手のガラスメーカーのAGC (旧旭硝子) は、中国系企業等との競争激化により2010年の過去最高益から4期連続の減益に陥りました。しかし2015年に就任した島村琢哉CEOのもと、深化と探求それぞれの組織カルチャー (組織特有の行動様式) と組織構造を明確に分離して再構築することで、経営陣が自ら探求事業を保護し、最終的には既存事業のブランドや生産能力等の資産と融合させて新領域の戦略事業を育成する組織へと劇的な変貌を遂げています。

すべての産業分野に及ぶデジタル革命とコロナ禍によって、まさに待ったなしの変革期を迎えた今日、この「両利きの組織」に進化できるかどうかは日本の成熟企業の今後の命運を左右すると言っても過言ではないでしょう。

書籍紹介

『両利きの経営

―「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く―

チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン (著)
入山章栄 (監訳・解説)、富山和彦 (解説)、渡部典子 (訳)
東洋経済新報社 2019年



『両利きの組織をつくる

―大企業病を打破する「攻めと守りの経営」―

加藤雅則、チャールズ・A・オライリー、ウリケ・シェーデ (著)
英治出版 2020年



START UP

現地のスタートアップと日系企業をつなぎ、 20年後の産業を創っていく

ベンチャーキャピタリストとしてブラジルで活躍されている中山様、
アフリカで活躍されている寺久保様、
ロシアでスタートアップ企業を支援されている牧野様にお集まりいただき、
各国のスタートアップビジネスの特徴や日本企業との連携にまつわる展望について、
弊社の小川がお話を伺いました。(2020年9月29日にオンラインにて実施)

左上: 株式会社ブラジル・ベンチャー・キャピタル 代表取締役 中山 充 様
右上: 株式会社アンカバードファンド 代表取締役 寺久保 拓摩 様
左下: SAMI LLC. FOUNDER & CEO 牧野 寛 様
右下: スカイライト コンサルティング株式会社 リードエキスパート 小川 育男



海外と言えばアメリカを指していた

小川: 本日は、よろしくお願いします。皆さんにそれぞれの経験を話していただきながら、一緒に考えていくことができればと思っています。

初めにイントロとして僕の話させてください。今でこそ、ロシアやケニア、タイ、シンガポールなどでスタートアップを見てきていますが、SEとして仕事を始めた1990年代後半はちょうどインターネットが商用化された時期で、シリコンバレーにしか注目していませんでした。当時の僕にとっては海外と言えばアメリカで、出張もアメリカにしか行ったことがなくて。ですが、7、8年前に弊社の社員旅行で台湾に行くことがあって、米国以外に目を向けるきっかけになり、その後、縁あって2015年に訪問したモスクワのスコルコボというロシア政府主導のイノベーション・センターで、米国、日本以外のスタートアップに出会いました。今からするとあたりまえなんですけど、当時の僕の頭ではスタートアップと言えばシリコンバレー。それが、全然知らなかったロシアでもそういう活動をしている人たちがいるということに衝撃を受け、文字通り、世界が広がった気がしました。そんな僕からすると、お三方は最初からアメリカなんかそっちのけでブラジル、ロシア、アフリカに行っている方々ですので、非常に興味深いです。

そこで、まず、それぞれの国にどんな魅力を感じて行ったのかを教えてくださいませんか。

「東日本大震災のときの経験が原点になっています」牧野氏

牧野: では、僕からいきますね。

SAMIの牧野と申します。寺久保さんとは一度、お会いしていて、中山さんとは、弊社のスタッフがイベントに一緒に参加させていただいたご縁があります。

僕はずっとバスケットボールをやっていたこともあり、NBAのあるアメリカに憧れのようなものがありました。それで大学留学を目指して、高校生のときにアメリカに乗り込んだんですけど、なんだかそりが合わなかったんですね。結局、東京外国語大学でロシア語を勉強することになるんですけど、当時はまだ、ロシアはBRICsの一つである、くらいのイメージで、その後こんなに傾倒することになるとは思っていませんでした。ロシアに留学していたのが、ちょうど東日本大震災が発生したときで、そのときに、いずれロシアで起業しようと思いました。

というのも、僕としては東日本大震災のときに日本にいれなかったというのがものすごく大きくあります。戻れなかった……戻れなかったので、やりたいことがいっぱいあったのにできなくて、今僕ができることは何かと考えたときに、学生団体を現地で立ち上げて、日本の現状をロシアで伝えようと思いました。そんななか、当時ロシア経済は結構よかったものの、市井のおばあちゃんたちは全然お金がないなかで、それでも、50ルーブル(当時150円くらい)を持って来て涙を流しながら募金してくれたことは、めちゃめちゃ心に響きました。道を歩いていると、ロシアの全然知らないおじさんと

かおばあちゃんとか若者に「お前の家族は大丈夫か」って声をかけられるんですよ。「いずれ、何かしらの形で恩返ししなくてはいけない」と思い、ボランティアなどではなく、継続的に提供できるものとしてビジネスで恩返ししていると考えたのが原点です。

一旦、楽天で働いたあと、2016年にサントペテルブルクに移住し、2017年にSAMIを起業しました。起業前から小川さんには相談に乗ってもらっていますが、最初はロシアのスタートアップの日本進出支援から始め、現在ではプロダクトカンパニーになっていこうとしています。オンラインでピッチイベント(投資家・企業に対して行われるスタートアップのプレゼンテーションイベント)を開催する際、ピッチ自体は事前に録画しておくことが多いのですが、スタートアップ側が簡単にピッチ動画が作れて、かつ、イベント主催側がそれらを集めて簡単に管理できる、というサービスを提供しようとしています。



「アフリカでは国づくりにスタートアップが関われるというのがすごく大きい」寺久保氏

寺久保: 僕はもともと、日本でスタートアップをやろうと思っていました。学生のときにサイバーエージェントでインターンとして複数のサービス立ち上げを経験し、いよいよ自分で起業するとなったとき、人生を賭けて取り組むようなテーマがなかった。企業は「売上」や「時価総額」で評価されるけど、もっと違うことがあるのではと思っていたときに、2006年にノーベル平和賞をとったグラミン銀行という銀行があるとたまたま本で読んで知って衝撃を受けたんです。ホームページから「行きたいんだけど」って問い合わせをしたら、5分くらいで返信があって「来ていいよ」と言われたので、3ヶ月くらい現地に行き、実際にどんな活動をしているのか見せてもらったんですね。

グラミン銀行は、マイクロファイナンスと言われる、貧困層にお金を貸して自立した生活が送れるように支援する銀行なのですが、起業家を生み出していく仕組みに近いと感じたんです。融資した村の人と週1回ミーティングして、事業が拡大していくように助言と支援をしていく。また、グラミン銀行は、そのマイクロファイナンスから出た利益を使って、携帯電話や、医療、電力の会社を作り、国が発展するために必要な企業を立ち上げていました。課題解決をしつつ、企業網を作り、国が発展していく仕組みを作る。そういうことが、テクノロジーの領域でできないかなと思ったときに、初めてベンチャーキャピタル(以下、VC)という考えに行き着いたんです。日本に帰って



来て、シード期のスタートアップに投資するサムラインキュベート(株式会社サムラインキュベート、以下 サムライ)に入ったのが最初のきっかけですね。そのころには、いずれ新興国でVCをやろうと決めていました。

サムライでは、イスラエルの起業支援やオープンイノベーションの支援をしましたが、イスラエルの人たちはものすごくイノベーションを起こすんですね。日本ではイノベーションというシリコンバレーと言われていたんですけど、そうじゃなくて、違うところにも優秀な起業家はいると思ったんです。まだ世界の中で発掘されていないところ、支援ができることを考え、アフリカに行ってみようと思い立ちました。

2017年に初めてアフリカに行きました。アフリカって54か国あって、どこに行ってもいかならなかったんですけど、イスラエルではルワンダの話をよく聞いていたんですよ。ルワンダもイスラエル同様小さい国で、技術開発から世界に進出するということを考えていると。なんのつながりもなかったのですが、政府の中でスタートアップ支援している人を紹介してもらって、とにかく行ってみたんです。1週間の滞在の間に、その人からどんどんつながって、4日目くらいにICTの大臣までたどり着いて。スーツさえ持っていれば大統領にも会えたんですけど(笑)。

ルワンダから入って、今はケニアやナイジェリアなど市場の大きなところで活動しているんですが、アフリカが面白いのは、今後国が発展していくというなかで、国づくりにスタートアップが関われるというのがすごく大きいですね。たとえば、住所を整備する仕組みや救急車を呼ぶ仕組みづくりをモバイルをベースにスタートアップが担っていたりとか。そういったスタートアップを30年とか50年の長期で見たときに、今の日本の大企業のようになる可能性があるところだと思います。いち早く彼らと一緒に取り組めるというのは僕にとっても面白いチャレンジです。

「海外進出では現地にいて引っ張る役割の人が必要」中山氏

小川: では、中山さん、お願いします。

中山: 1998年に大学を卒業して、ペイン・アンド・カンパニー(以下、ペイン)というコンサルティング会社で働いていました。最後のプロジェクトがインスタント食品会社の世界戦略で、当時180くらいの国と地域を見たんです。GDPと人口のある程度の基準に決めてしまうとじっくり見るべき対象は少なくなるので、「なんだ、2週間くらいで全部見れるんだ」と思ったということがありました。

もともと起業志向があったので、2年でペインを辞めて2000年に起業しました。なんとか10年間、資金調達を繰り返して生き延びたんですが、共同創業者に事業を渡して辞める大きなきっかけになったのはリーマンショックでした。というのも、売上数億円の企業でもマクロ経済の影響をもろに受けるんだと思ったのが大きな衝撃で。

その後、スペインのMBAに行き、当時35歳でしたが、残りの人生の半分を日本の外で暮らせないかなと思ったんですよ。こんなにいろんな国があるのに、一生日本しか知らなくて死んでいいののかというのがあって。ビザの問題もあるので、難しいことは理解していましたが。日本に戻ればマクロ経済は沈んでいくのでしんどいと思う一方、日本で生まれ育って教育も受けさせてもらって何かできないかということを考えたんですね。MBAに行って、時間に余裕があると、いろいろでっかいことを考えるんですね(笑)。

スペインにいて、海外での日本のプレゼンスを上げたいと思ったのが一つ。もう一つは、ペイン時代のクロスボーダーM&AのデューデリジェンスやPMI(Post Merger Integration)の経験から、海外企業が日本市場で元

の手法のまま展開できないのと同様、日本企業が海外に出ていくときに日本式のやり方でやってはいけないということ、外から引っ張る人の存在が重要だと感じていました。海外から日本への進出事例ですけど、たとえば、日本マクドナルドの藤田田さん、セブン イレブン・ジャパンの鈴木敏文さん。逆に日本から海外に出るときに現地でそういう信頼できる人が見つければいいけれど、それは簡単ではなく、現地で引っ張る役が必要なんじゃないかなと思ったんですね。

マクロ経済の伸び代がある地域・日本人があまりいないところ・安全に暮らしていけるところという3つの基準を以って、確認のために3ヶ月くらい中南米を周ったんですけど、ブラジルは条件を満たしました。人口の1％が日系人で超親日国なんですよ。2014年にサッカーW杯、2016年にリオ五輪も決まっていたので、今、中南米に行くならブラジルだと思ったんですよ。その感覚は今もあって、コロンビアとかペルーとかはもうちょっとあとに行っても、まだまだ伸びるだろうと。ブラジルは今かと。

スタートアップと企業をつなぎ、チームで20年後の産業を創る

小川: 起業家だった中山さんがVCを始められたのは、スタートアップに対して何か思い入れがあったんですか。

中山: 日本で起業したときの一つの反省として、自分が知っている領域じゃないと時間がかかると思ったんです。苦労しましたが、数億円の調達もしたし、デットファイナンスの経験もありました。ブラジルのVC市場を見ると、自分が起業したときの状況に近かったんです。困っているブラジルの起業家が絶対にたくさんいるし、一人でできることなんて限られているかもしれないですけど、自分の経験で何かしら周りの人に貢献できるんじゃないかと思いました。

もう一つ思ったのが、実はスタートアップがやっている事業って、20年後の産業を創っているイメージだと思うんですよね。アフリカとロシアも同じかもしれないけれど、3年でビジネスになるものってないわけです。実は日本の中でもそんなにないわけで。今チャンスのビジネスではなく、将来チャンスがあるビジネスにタッチした方があとあと、幅が広がるかなと考えました。日本経済とブラジルの経済をつなげていく上で、その領域の方が投資家としてバリューを出せるかなと考えてシードのベンチャー投資を始めたーそんな経緯です。

小川: なるほど、面白いですね、20年後の産業を創るというお話。僕もシードVCがそれほどなかった2007年にスカイライトでシード投資を始めましたが、少なくとも10年にかかるなと覚悟していました。

出資者にとっても、VCにとっても、投資のリターンはお金だけじゃない

小川: 牧野くんはVCになればいいのと言われてたけど、VCにはなっていないですね。

牧野: そうですね、経験があるわけではないので、嫌だということではないんですが、起業家サイドにいたかったというのがあります。VCって人のお金を再投資するから、ファンドの償還期限というものがあるじゃないですか。市場の合理性という点では理解できるんですが、事業って10年、20年かかり、そこに幸せが生まれているのに、そこに期限というものがあるというのがしっくりきていない部分があります。なので、自社の売上や自分のマネーを使って投資することには興味があるのですが。

小川: なるほど。寺久保さん、どうですか。基本的にはずっとVCですもんね。

寺久保: そうですね。投資家にリターンを返すことは前提として、VCができることってすごくたくさんあるのかな、それもお金の価値じゃないところにあるのかなと思っていて。たとえば、僕は新しいファンドを作って、そこからアフリカの企業50社に投資していこうと思っているんです。中山さんの20年後の話、まさにそうだなと思っていて。アフリカは社会基盤・経済基盤を今、作っていかなきゃいけないので、現地スタートアップや日系企業が一緒に連携しながらやっていく橋渡し役というか、一緒に作っていくプレイヤーとしてやれるのが、僕の思うVCの価値だと思っています。



中山: 牧野さんの話は、非常によく理解できます。たぶん、寺久保さんも含めて世界中のVCは手元に1000億円あったら、人のお金なんて運用しないで自分のお金から投資したいと思っているんじゃないかな。資金調達は大変だし、お金を預かっているわけなんでちゃんとリターンを返さなきゃいけないし、そこにまつわる手続きも膨大なので、ま、やりたくないんですよね、実際は(笑)。

VCであることの意味は「インパクトの大きさ」と「時間の縮め方」だと思っています。ベンチャー企業の資本政策ってすごく難しいんですよ。でもそこって、知っているか知らないかなんです。起業家は1つか2つか起業しないのがほとんどだと思うんですけど、先ほどの寺久保さんの話で言うと、(VCは)50とかを数年で見るわけですよ。そうすると、どういうフェーズの、どういう事業は、どのタイミングで、どれくらいのお金を、どう調達していくのかは、知っていることからわりと導き出せるんです。

もう一つ、投資している人は、金融リターンだけを求めているわけではないんです。市場に対するアクセスとか得られる情報とかに関心を持っている人も多いです。そういう人たちを投資先とつなげるということを考えると、僕がエンジェル投資家で自分の1000億円でやっているよりも、他の人たちの1000億円だった方が、最終的に与えられるインパクトは大きいんじゃない



かなと。でも、手元に1000億円あったら、自分で投資したいように投資します(笑)。

寺久保: 僕もまったく同じことを思います。50社の起業家に対して、投資家は上から接する役割ではなくて、チームとして一丸となって「再現性」を作っていくというのが重要だと思っています。起業は限られた資本と時間の中での戦いなので、どれだけ失敗を減らすかが重要で、集合知みたいなものをシェアするために、起業家のコミュニティを作り、そこでは毎月、投資先の起業家同士で「最近、こんなことやっています」とか、何が上手くいって、何が上手くいかなかったかを共有し、それぞれ学び合って、フィードバックし合ったりしています。同じことが日系企業に対しても提供できるとっていて、アフリカにまだ進出できていない日系企業とブリッジできれば、スタートアップから与えられる示唆はめちゃくちゃあると思っています。

日本はいい国だけど遠い国

小川: 皆さんは現地のスタートアップと頻繁にディスカッションしていると思うんですけど、彼らから見て日本企業ってどういう風に見えるんでしょうか。

中山: ブラジルの場合で言うと、日本に対しては、先進的な技術もある、お金もある、生活水準も高い、すごくいい国という印象があるんですけど、いざ具体的に何かをしようとすると遠すぎて、「お前、日本から来たかもしれないけど、ほんと、日本とつなげられんの?」という目で見られていると思います。

よく話す事例ではあるんですが、投資先の一つに農業ドローンの会社があります。ハードウェアの会社はコストがかかるし、PoC (Proof of Concept) するのも時間がかかるし、ブラジルの国内だったら資金調達がしんどかったと思うんですけど、日本のドローンに特化したファンドから出資していただけたんです。そうすると、日本とのつながりができる。

逆に日本のアグリテック(農業領域に活用するICT)のスタートアップがブラジルを含めた中南米へ進出するお手伝いもさせていただいて、そうすると、そのスタートアップやそこに投資している人たちを通じて、より多くの人たちに「ブラジルってなんか農業すごいらしいじゃん」という話が広がっていく。事例が2つ3つ増えていくとだんだんネットワークが大きくなっていて、日本とブラジルがより近い関係になれるんじゃないかと。

小川: なるほど。ロシアのスタートアップから見た日本はどうですか。

牧野: ロシアも日本自体のイメージはすごくいいですね。日本車も結構走っていて、日産もトヨタも工場があるし、寿司もかなりローカライズされていますけど、店が至る所にあります。漫画やアニメやコスプレが広く普及しているので、日本という国のプレゼンスは高いです。一方で、日本が近いかというと、そんなことはないですよ。遠いからこそその憧れ、みたいな感じになっています。

イメージはいいので最初はハードルは低いんですが、それがビジネスという話になったときに、時間感覚のズレがハードルになったりします。ロシアはトップ決裁なんですね。一方で日本は合議制でプロセスを経て決まるので、「なんだかよく分からん」「やってみたら、時間もかかるし」っていうので温度感が下がってしまい、ガッカリさせてしまうことがあります。ロシアはこの30年で国と経済の崩壊を2回経験しているので、あした何もかも変わるかもしれないという感覚があるんです。そういう人と、日本みたいに環境はそんなに変わらないよねという感覚の人が会ったときの時間感覚のズレが大きいんですよね。

エリアを制限せず、同時に世界を攻めるしか勝ち目はない

小川: ブラジルは時間感覚という点でどうなんですか。アフリカやロシアとは



違うイメージがありますが。

中山: ブラジルはそんなに戦争に巻き込まれていない地域ではあるんですよ。第二次世界大戦も参加はしていますけど、ものすごい戦場になったわけではないです。一次産業が盛んで食糧・資源が豊富なので、なんとか食っていけると。そこはちょっと違いがあると思います。でも、日本と大きく違う点は、ブラジルも、ハイパーインフレや、90年代前半にデフォルトを経験しているので、自国の経済に対するある種の不信感があります。

ただ、時間感覚で言うと「大きな失敗をしなければ未来永劫安泰」というのが富裕層の考え方で、高い教育を受けたエリート層が起業してこなかった歴史があります。起業して10年頑張って事業が10億円くらいで売れたとして、手元に2割くらい残る計算をしても2億円じゃないですか。それだったら、外資系企業でエリートをしていた方がよっぽど稼げるし、金利も10%を超えていた時代が長かったんで、そこで回していた方が儲かったんですよ。リスクを取るメリットがなかったんです。ところが近年、金利が2%くらいになり、スタートアップの中でNASDAQやNYSEで8000億円でエグジットするケースが出てきたんで、こうなってくると「ちょっと違うぞ」という感じになってきたのは、ここ2、3年ですね。日本でいう、2000年代の動きと似ていると思います。

寺久保: そうですね。アフリカも、ここ2年だと思います。それまでは非常に懐疑的でした。

同じように、2019年、NYSEに時価総額1500億円で上場したナイジェリアのEコマースの会社が出てきたり、来年ロンドンに上場を控えているフィンテックの会社があったりとか、まさにユニコーン企業（時価総額が10億ドル以上と評価される、未上場のベンチャー企業）が出てきて、欧米・中国のスタートアップ投資が加速し、何十億円という額で投資が始まっています。

日本の企業は全然こちらに来ていないということが僕の中に課題としてあって。日本企業の人から「東南アジアに行って、それからインドに行って、そ

のあとがアフリカなんですよ」という話を聞くことが多いですが、欧米・中国の企業を見ていると『同時に攻める』ことを考えている。「インドもやらなきゃいけないけど、先を見てアフリカも今からやっておかなきゃいけないから」と投資を始めている。成長段階になってから彼らに接していけばいいと考える日本企業がたまにあるんですが、そのころになって日本企業とつながるメリットは薄いんです。僕の見ているようなシード期のスタートアップがレイター期になってからでは、既に投資している欧米・中国の企業には勝てなくなると考えています。

中山: まったく同感です。

僕は『海外にアンテナを張っておきましょうよ』と思うんです。出たくてもなかなか出られるものでもないんですよ、海外って。だから、アンテナを張っておいて、そのときが来て、自社もそのタイミングに来たら、グッと出ていくものだと思うんですよ。寺久保さんの話にあったような「順番」みたいなものが決まっていたりすると、アフリカにチャンスがあるのに、「いや、今はアジアの方ですったもんだしてまして」というよく分からない理由でそのチャンスを逃してしまう。



その「張る」ことは、2000億円くらい必要なプロジェクトを300回やるって話じゃないと思うんです。寺久保さんのファンドに5億円出しておくと、アフリカのこれから興る産業の話があつという間に入ってくるわけですよ。50社の中身の情報が入ってくるわけですよ。

日本人が海外進出というと、一番競争が厳しくて大変なシリコンバレーに挑戦しに行っちゃうんですけど、競争がまだ緩い新興国に全部張っておいたら、トータルでアメリカよりでかくなりませんか、というのが僕の考えです。WhatsAppはいい事例で、WhatsAppってメッセージアプリの中で圧倒的に世界一なんですよ。創業者はアメリカ人ですが、アメリカではあまり使われていないんです。「まずは本場アメリカでトップを獲らねばー」なんてもしやっていたら、Facebookやら他の人たちに負けちゃっていたわけですよ。一般論じゃなくて、個々の会社とそのマーケットのタイミングってあると思います。ある国だけを狙ったとしても予想できなかったことは起こるので、やっぱり「張っておく」ことはすごく大事だといつも思っています。

小川: 日本企業は攻めるエリアに順番が付いていることが多いですね。



中山: 最初は距離だと思っていたんですよ。でも実は物理的な距離じゃなくて、心理的な距離だと思うんです。ブラジルに来たことがある人は少ないんですけど、来た人はリピートしちゃうんですね。一度来たら、「実はなんとかなる距離だな」とか「こういう面白いことがあるんだったら、また来ます」と。だって、これって、渡米プラス10時間を惜しんですごいビジネスチャンスを逃すのって話だと思うんです。

リーンに始めてマーケットを獲りに行く

中山: あと、日本企業の特徴としては、技術を買に行きたいところが多いですよ。マーケットを獲りに行きたいという発想の会社とはあまり会ったことがなくて、僕からすると「その買った技術、どこで売るんですか?」と。人口が減っていく日本で売るんですか?という話になるわけですよ。だったら、今ある日本の優れた技術をまだ競争の少ないマーケットに持って行くべきだと思います。ロシアはどうですか。

牧野: それで言うと、ロシアは2つともあるんですよ。マーケットもあるし、技術もある。タッチポイントさえ増やしていけば、いろんなパターンが生ま

れてくると思っています。

最初は、スタートアップの技術を日本企業に買ってもらうことを想定して支援していたんですけど、タッチポイントを作っていくうちに、むしろ、日本企業が「ウチの技術、ロシアに持って行けるわ」というケースが多くあり、たとえば、放送業界は10年遅れているので、ロシアに持って来られるというのが見つかったりしました。

中山: 最近、ブラジル進出の相談をいただくようになってきたので、VCとは別にチームを作り、「駐在代行」をしています。いきなり、ブラジルの藤田さんを探すのは難しいので、支店を作る企業が多いんですが、それだと、駐在支店長の時間の9割が会計や労務に割かれ、人事もできず、日本語や英語を話せる人を人材紹介会社に紹介してもらって、肝心の売る作業に注力できない、ということが起こります。なので、支店を作るのではなく、僕たちに依頼してもらって、売る業務を代行するというサービスを提供しています。

「まず、ハンドキャリアで100個持って来て、100個売れるかどうかから試しませんか?」っていうのがあると思うんですよ。支店などは、売ってから考えませんか、と思っています。いきなり現地の工場を買ったりはせず、最初は輸出でいいんです。

牧野: 海外の方がリーンに始めることが刺さりやすいんじゃないかと思えますよね。支店を作るよりも、ランディングページとかから作って、仮説と検証と意思決定を繰り返して。

中山: それで10都市くらいターゲットを決めてやってみて、意外とブラジルでは芽が出ないけど、アフリカやロシアで芽の出るビジネスもあるかもしれないですよ。ランディングページを作って始めるなら、数十万円でできちゃう。それで分かることってたくさんあると思うんですよ。

なんて言っていますが、言うは易しで、実際にやるのは大変なのは分かってはいるんですけど。でもなんか、みんな「まずは日本でフルポテンシャルだ。次はアジアで」とか言っているので、アンチテーゼとしてこういう球を投げる人もいないといけないのかなと思っています。

寺久保: そうですね。僕は出資者にファンドのリターン以上の価値を出すために、3段階の支援方法を考えています。

第一の支援フェーズとして、アフリカにインキュベーション拠点を作っていくと思っています。担当者には、投資する前の企業の相談を受けることから入ってもらいます。月にして何十社の相談を受けるので、つまり、その何十社が何を考えているのかという情報と、あと現地の人がどんな課題を持っているのが明確に見えてくることがあるので、そのなかで日系企業として何ができるんだろう、自社のアセットをそこに提供したらどんなことができるのかというのを一緒に考えるフェーズです。

そこで立てた仮説に基づいて、バリューチェーンに入り込んでいくのが次のフェーズで、たとえば流通チェーンの一気通貫の仕組みづくりのなかでは、日系企業として車をリースしてもらい、そのスタートアップの成長に合わせて販売台数を増やしていくということができたりします。

そういう活動を一定期間した上で、より深い連携をしていくのが3つめのフェーズになります。ここで初めて直接投資という深いコミットをしてもらい

ます。

この3段階の支援を通じて、単純に情報だけをレポートとして提供するのではなく、事業と一緒に作っていくことができるようにしています。

中山: こういった立場でも最終的に獲りたい果実は皆同じで、そのマーケットにある経済圏から何らかの付加価値を生み出すことだと思いますが、こういった情報をどれくらいどこから得るかは、企業や事業によって変わってくると思います。それを踏まえてファンドを選ぶのが大事です。その際、企業にとってはシード期から張っていることが大事だと思います。マーケットでという課題があって、どこがビジネスの種になりそうなのか、スタートアップがその課題のソリューションをどう考えているかを把握し、つまり、何がその土地で求められているかを知って、ゼロから新規事業をやるのか、はたまた、もう少し大きめの会社を買収してそこにアプローチするのかの判断をするのが、一番大事なんじゃないですかね。

「ブラジルに連れて行った日本人の数」を人生のKPIにしています

小川: 終わるのが惜しいですが、そろそろ時間になりますので、それぞれ一言ずつ、もらえますか。

牧野: VCっているんな価値を提供できるんだと、中山さんと寺久保さんのおかげで分かったのは僕としてもありがたかったです。ありがとうございました。

中山: いや、僕もロシアのことは全然理解していなかったですし、今後もしろいろと教えていただきたいなと思いました。これまで寺久保さんとはちょこちょこ話してきましたが、日本から遠い新興国ということで同じような環境にあったり、同じような悩みを抱えているんだなって思って、同志として一緒に頑張っていきたいなって思いました。

僕自身、会社のビジョンとして、「日本に真のグローバル視点を」というのを掲げておりまして、アメリカだけの視点ではなく広く見ていきましょうよっていうこともあって、最近、人生のKPIを決めたんですよ。「ブラジルに連れてった日本人の数」ってことにしたんです。

牧野: 僕もKPIにしています！

中山: ビジネスになるかもしれないし、ならなくても、何人連れて来たって思いながら死んでいければと思っているので、ぜひブラジルに来てください。

寺久保: アフリカに日本企業が全然来ないなって感じているなかで、同じような想いがロシアでもブラジルでもあるんだなというのを感じました。日本のマーケットが確実に縮小していくなかで、日系企業にとってはいかに外で戦うかという勝負でしかないのかなと思うので、長期で考えたときに、まだまだ開拓ができていない国があるのは、日本企業としてもう一回、世界へ展開できる可能性が残っているんだなって、あらためて勉強になりました。アフリカでのそういった支援がさらにできるといいなと思いました。

小川: 本日はありがとうございました。



株式会社ブラジル・ベンチャー・キャピタル
代表取締役

中山 充

ベイン・アンド・カンパニー（東京）、起業を経て、2012年よりブラジルに移住。ベイン・サンパウロ勤務後、ブラジル・ベンチャー・キャピタルを創業。ラテンアメリカでのベンチャー投資、日本企業のラテンアメリカ進出支援を行う。／早稲田大学卒業。IEビジネススクールMBA／著書『中小企業経営者が海外進出を考え始めた時に読む本』『未来をつくる起業家 ブラジル編』／ブラジル日本商工会議所イノベーション研究会幹事／JETROグローバル・アクセラレーション・ハブ サンパウロ担当



株式会社アンカバードファンド
代表取締役

寺久保 拓摩

学生時代にバン格拉デシュのグラミン銀行でマイクロファイナンス事業に従事、金融の力で企業群を生み出すことが世の中に多くの雇用と価値をもたらすことを知り、日本に帰国。その後2013年にVCへ入社、日本・イスラエルを中心にオープンイノベーションを実施し多数のスタートアップ・大企業を支援。2018年ケニアへ移住し、VCとしてアフリカのスタートアップ支援を開始。



SAMI LLC.
FOUNDER & CEO

牧野 寛

東京外国語大学ロシア語卒。学生時代から日ロ学生コミュニティの立ち上げ・運営を行う。楽天株式会社にてEコマース事業部のセールス・BizDevに従事。サンクトペテルブルクにて、日系企業のロシア進出をサポートしたのち、2017年にロシアのスタートアップの日本進出、日系企業とのコラボレーション支援を行うSAMIを起業。同市のビジネスインキュベーターや大学でスタートアップの外部メンターも務める。

03 SKYLIGHT CONSULTANT

「新しいことを生み出す」を支援する

—— 現地に赴いて、現地のことをとことん知ることを大切にしています

海外に関心を持ったのは学生時代です。異文化や多国籍の環境に身を置く機会を通じて、グローバルの中の「日本」を強く意識するようになり、そのころから海外へ進出する日本企業の支援に携わりたいと思い続けています。スカイライトに入社した当時からベトナムに着目していました。国の成長が今後も続く可能性が高く、かつビジネス面・文化面で日本と対等な関係を構築できる国にコミットしたいという想いがあったからです。スカイライトのビジネス戦略ユニットのメンバーと、ASEAN地域で事業を展開されている日系企業へ何度か訪問し、ビジネス環境が実際にどうなのか、何を課題に感じていらっしゃるか、生の声を伺いながら仮説構築と検証のプロセスを繰り返しました。

その後、単身での2ヶ月間のベトナム滞在を経て、2019年の8月から家族と一緒に駐在となりました。

「実際に現地にいること」は、仕事をする上で特にこだわっています。今はコロナ禍で「リモートでわりと働けるよね」といった話を聞きますが、たとえば「今、日本のスーパーがどうなっているか」は日本に物理的にいない私としてはメディアや知人からの情報しか得られません。逆も然りです。海外のフィールド調査を3年間行いましたが、現地でしか入手できない情報は圧倒的に多く、訪問前に日本で得ていた情報量との差を痛感しました。ビジネス環境や市場の変化が特に著しい地域だと、定点観測では全く追いついていけません。企業のリアルな課題に对应していくためには、リアルタイム性とローカル性の両方をきちんと組み合わせた上で仕事をしないと価値が出ないということを強く感じているので、現地にいることを特に大切にしています。

「分かってくれている」という感覚はとても大事だと思っています。グローバルバンクで働いた経験から得た価値観「現地でビジネスをするのであれば、現地の人たちを深く知る、共感できるようにする」と、弊社で培った「お客様よりもお客様の業務を知る」という価値観を大切にしており、こちらの日系企業やベトナムの方々をご支援する上でも常に意識し、ぶれないように努めています。そして、お客様企業が大切にしているポリシーも含めて複合的に考え、施策を打ち出していくようにしています。

渡部 智樹 Tomoki Watabe

スカイライト コンサルティング マネジャー

外資系金融機関のITエンジニアを経て、日本企業のグローバル展開を支援したいという想いから、2013年にスカイライトに参画。商社、製造業、小売、エネルギー、製薬など多業種でのコンサルティングを行うと同時に、近年日本企業から特に注目されているASEAN地域での事業ポテンシャルを継続的に調査。2019年より渡越し、現地企業の事業開発、企業変革、組織風土改革を支援している。



—— 「新しいことを生み出す」をサポートしたい

ベトナムでは現在、3つのサービスを提供しています。第一に事業変革としてのDX（デジタルトランスフォーメーション）推進、特にデジタルマーケティング領域の支援を得意にしています。第二に組織風土変革としてベトナム人向け研修の提供、そして第三に事業開発支援として「ベトナム」を絡めた日本企業の新規ビジネスや新規ソリューション立ち上げ支援です。

ASEAN、特にベトナム市場に可能性を感じている企業は多く、進出済みの日系企業でも、生産拠点だけではなく、現地をマーケットと捉えビジネスを拡大する意向がある企業がほとんどです。これまでとは違う手法でサービスや商品を提供していくことがより一層求められており、戦略レベルから舵を切り直す企業も増えてきています。ビジネス戦略レベルでの方向性検討から、実行フェーズの具体的なマーケティング支援まで、親会社のトランスコスモス社と協業しながら行っています。

新しい技術を使ったソリューションを開発している日本企業もお客様の一つです。競争力と開発力を強化するための、ソリューションの企画と、ベトナムの開発会社での安定した開発体制を作り上げるミッションをサポートしています。

ベトナムに来て、スカイライトの強みである「新しいことを始める、これまでやってきたアプローチを変える際の推進力」や「新しいことを生み出す力」はグローバルでも活用できると感じています。ASEANの他の地域へも広げつつ、課題をお持ちのお客様にきちんとコンサルティングサービスを提供していきたいと考えています。私が提供するサービスが、世の中の誰かの役に立つことにつながっていく——これからもそういう活動をしていきたいです。

04 TOPICS

スカイライト コンサルティングの最近のトピックスをご紹介します。

株式会社モンスター・ラボとの協業を開始しました

SKYLIGHT MONSTARLAB

デジタルコンサルティング事業・プロダクト事業（RPAツール、店舗向けオーダーシステム等）を展開する株式会社モンスター・ラボとの協業を開始しました。「企業向けDXの導入・推進領域」では、両社の強みを組み合わせた、より優れたDXソリューションの提案・実現を目指しています。「ベンチャー向けアクセラレーション・成長支援領域」では、シード期からの経営支援や投資先の事業開発支援といった当社の実績も生かし、海外展開などの成長意欲のあるベンチャーの発掘・支援を進めています。

カメラ機材レンタルのカメラブ株式会社に出資を行いました



カメラ機材レンタルのサブスクリプションサービス「GooPass」を展開するカメラブ株式会社に出資を行いました。

当社は、出資先の事業成長のみならず、当社コンサルティング事業との連携の可能性も含めた長期的な視野での投資を行い、必要に応じた柔軟な経営支援を行っています。幅広い分野への出資を通じて得られた知見はコンサルティングサービスにも活かされています。

アフリカを支援する「A-GOALプロジェクト」に寄附を行いました



「A-GOALプロジェクト」は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により生活に困窮するアフリカ住民に対して、現地の地域スポーツクラブをハブとした食糧支援や感染症予防対策支援を実施するプロジェクトです。スカイライトは、本年8月に法人より、9月に社員有志一同より寄附を行い、現地に食糧品・衛生用品が届けられました。

A-GOALプロジェクト <https://a-goal.org/>

サッカーのリモートトレーニングサービス『チャレンジクリップ・プログラム』の共同開発



当社がコーポレートパートナーを務める東京ヴェルディ株式会社、動画研修プラットフォーム『ClipLine』を開発・運営するClipLine株式会社と、サッカーの自主トレーニングを支援するサービス『チャレンジクリップ・プログラム』を共同開発し、トライアル運用を開始しました。

スカイライトは、2社の保有するアセットを掛け合わせ、サービスとして統合するプロデューサー的な役割と事業企画を担っています。オープンイノベーション型の事業開発においては、このようなプロデューサー機能が不可欠です。今後とも、他社とのコラボレーションやオープンイノベーション型の事業開発にも注力していきます。

当社プレスリリース <https://www.skylight.co.jp/news/30>

フェーズフリー アクションパートナーになりました



フェーズフリーは、「日常と非常時の壁を取り払い、身のまわりにあるモノやサービスを、日常時はもちろん、非常時にも役立てる」という防災の考え方です。当社はこの考え方に賛同し、フェーズフリー協会のアクションパートナーとして、フェーズフリーの活動を応援しています。

一般社団法人フェーズフリー協会 <https://phasefree.or.jp/>

CONTENTS

01 TREND NAVI

両利きの組織をつくる

02 INTERVIEW

現地のスタートアップと日系企業をつなぎ、20年後の産業を創っていく

株式会社ブラジル・ベンチャー・キャピタル 代表取締役 中山 充 様
株式会社アンカバードファンド 代表取締役 寺久保 拓摩 様
SAMI LLC. FOUNDER & CEO 牧野 寛 様
スカイライト コンサルティング株式会社 リードエキスパート 小川 育男

03 SKYLIGHT CONSULTANT

「新しいことを生み出す」を支援する

04 TOPICS

ILLUMINATE.
INTEGRATE.
EVOLVE.
SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング 株式会社
〒107-0052 東京都港区赤坂2-17-7 赤坂溜池タワー
Tel. 03-3560-1480(代表) Fax 03-5575-3580

www.skylight.co.jp