

**BRIGHTENING  
YOUR WAY**  
SKYLIGHT COMPANY NEWSLETTER

# GLOBAL EMERGING BUSINESS IN SKYLIGHT

スカイライト コンサルティング株式会社 (以下、スカイライト) は  
2000年に設立された日本の会社だ。

ビジネスコンサルティングとスタートアップ投資を行ってきた。

そのスカイライトは近年、新興国でのビジネスを展開している。

東南アジア、アフリカ、中南米でのビジネスだ。

決して大会社ではないスカイライトが、なぜ新興国でのビジネスを展開しているのか、  
そして、どういう方針で展開しているのかをご紹介します。

## 日本の地盤沈下は今後も続く

日本経済はバブル崩壊以降、「失われた〇十年」のように言われることが多い。しかしその間、成長していないわけではない。円ベースでの実質GDP推移では、1994年度から2023年度まで過去30年で約25%増加している(図1)。ところが諸外国と比較すると、見え方は一変する。

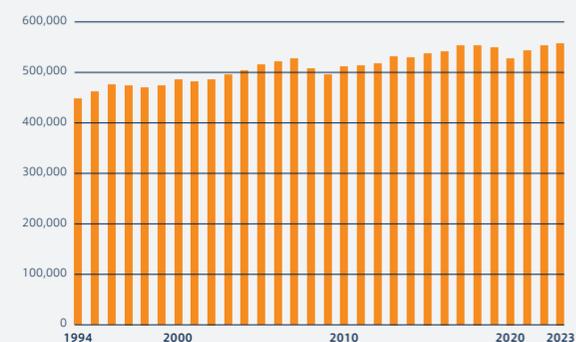
2つのグラフをご覧ください(図2、図3)。国別の名目GDPの推移と一人あたりGDPの推移だ。

ドルベースで他国と比較すると、世界第2位のGDPだった日本だが、中国に抜かれ、今やドイツにも追いつかれた。一人あたりGDPも、他国は上昇しているのに対し、日本はむしろ減少している。2005年時点で日本の一人あたりGDPは韓国の2倍近くだったが、今や同等だ。

世界的に見ると、日本経済がじりじりと地盤沈下しているのは明らかだ。

国内で経済活動を活性化する取り組みは行っているものの、他の国々の成長と比較すると十分ではなく、相対的に地盤沈下していると考えるのが妥当だろう。

図1: 日本実質GDP推移 (単位: 10億円)



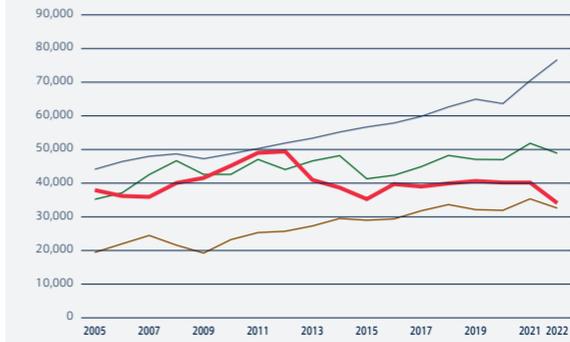
内閣府発表のデータをもとに、スカイライト コンサルティングが作成

図2: 名目GDP推移 (単位: 10億ドル)



内閣府経済社会総合研究所のレポートデータをもとに、スカイライト コンサルティングが作成

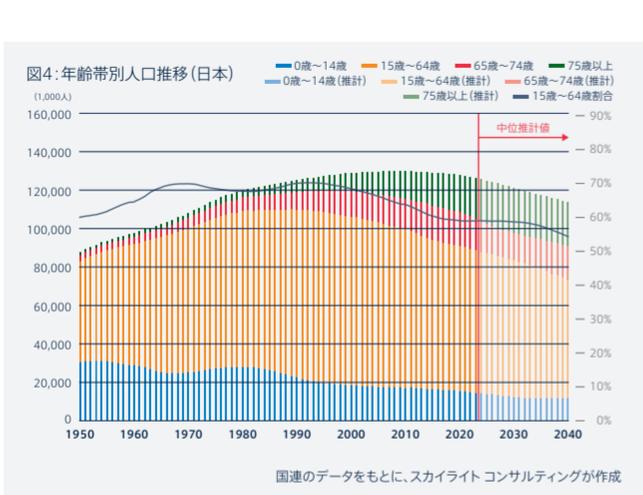
図3: 一人あたりGDP推移 (単位: ドル)



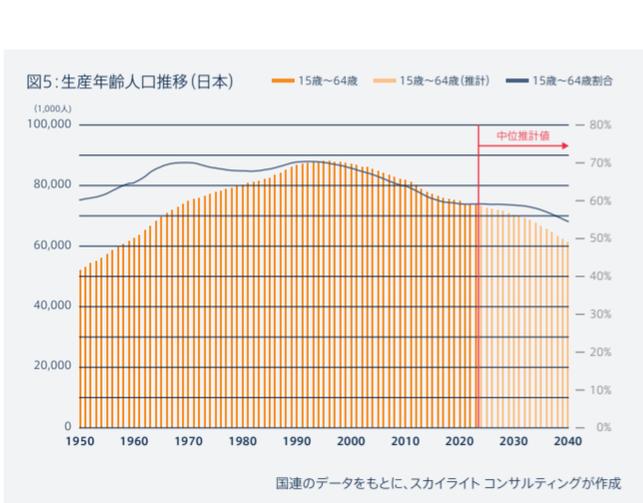
内閣府経済社会総合研究所のレポートデータをもとに、スカイライト コンサルティングが作成

では今後、日本が対外的に見て浮上しうるかという、それは限りなく困難な道である。人口動態から明らかにしていこう。

次のグラフ(図4)は年齢帯別に日本の人口の推移および将来の予測(中位推計)を示したものだ。年齢の区分としては、0歳～14歳、15歳～64歳、65歳～74歳、75歳以上とし、生産年齢人口と呼ばれる15歳～64歳については、人口全体に占める割合を折れ線グラフで示した。2023年までは実際の人口の推定値、2024年以降は将来推計のうち中位のデータを示した。



このうち、生産年齢人口のみを抽出したグラフは以下のようになる(図5)。



第2次世界大戦後、ベビーブームや第2次ベビーブームもあり、一貫して日本の人口は増えてきたが、2010年ごろにピークを迎えて以降、全体の人口は減少を始めた。このことは報道等で広く知られていると思う。だが、生産年齢人口に着目すると、1995年に8700万人あまりになったのがピークであり、2023年には7300万人にまで減少している。既に15%以上も減少しているのだ。

このように生産年齢人口が減少しながらも、円ベースの実質GDPを25%上昇させた要因としては、結婚や出産後も働く女性が増えたことや、65歳

以上で働く高齢者の増加、IT活用などによる生産性の向上といったものが考えられる。日本全体として捉えると、人口減少局面でもGDPを増加させた努力があったと言えるのではないだろうか。

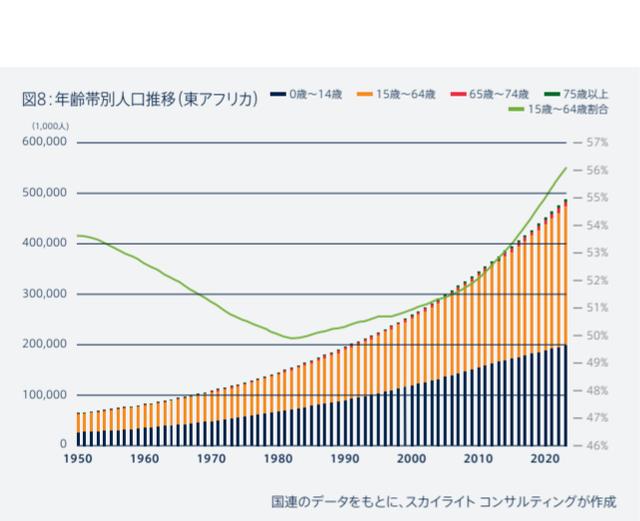
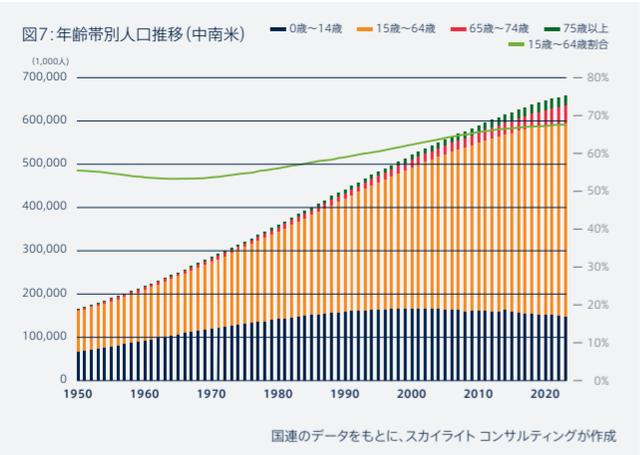
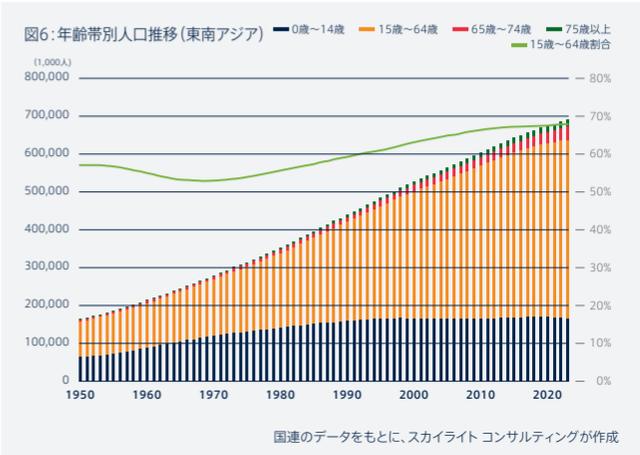
だが、今後もその延長線上で頑張れば解決するとは思えない。それはデータに示されている。総人口は2023年で1億2400万人だが、2040年には1200万人程度減少し、約1億1200万人になる。生産年齢人口は2023年の7300万人から2040年には1300万人減少し、6000万人程度になる。これは、日本国内の消費者が10%減少し、労働可能な人口が18%減少するということを示している。

放っておけば、日本国内の市場は縮小し、ビジネスをしようにも人が雇えない状況に陥る。これは、既に一部の地域や業種で発生していることだ。ひと昔前であれば、地方の街を訪れた際、客待ちのタクシーに乗ることができた。だが、今は呼ばないとタクシーは来てくれないし、タイミングが悪いと予約客が多くて乗れないことすらある。そして、夜間はタクシーサービス自体をストップしているところもある。人口が減ってドライバーも(客も)不足しているからだ。飲食バイトの求人もなかなか集まらないと聞く。人手が確保できないために営業できない飲食店も見かける。人手不足により事業ができない典型例だ。

日本全体の人口は引き続き1億人を越えた状態が続き、縮小はするものの小さな市場であることは間違いない。だが、市場の縮小が予測され、かつ労働力の確保が難しい国において、新たな投資により、大きな事業を作っていくことは、かなりの困難がつきまとうだろう。地盤沈下が始まり、それが続く国に大きな投資をするより、成長する可能性の高い国や地域により大きな投資を振り向ける方が、妥当な判断ということになる。

## 新興国は人口ボーナス期

成長する可能性の高い地域として、本稿ではスカイライトが事業を展開している3地域を取り上げたい。それぞれ総人口や生産年齢人口が増加していくことで成長しやすい環境である、「人口ボーナス期」にあると考えている。東南アジア、中南米、東アフリカだ。年齢帯別の人口推移はそれぞれ以下のようになっている(図6、図7、図8)。



2023年時点で、東アフリカは約5億人、中南米は約6.5億人、東南アジアは約7億人の域内人口となっている。人口増加の傾向は異なっており、東アフリカは子どもがどんどん増加し、人口増加の勢いが止まらない状態。中南米は子どもの人口が減りつつあり、人口全体の増加率は低下しつつあるが、生産年齢人口は依然として増加している。東南アジアはその中間といったところであろうか。

一つ注意したいのは、同地域でも、国によって状況が異なることだ。例えばタイは東南アジア地域では先に経済発展を遂げたと考えられるが、人口の増加が止まり、生産年齢人口には若干の減少が見られる。一方でインドネシアはかなりの人口増加傾向にある。ベトナムはその中間で、人口増加が落ち着きつつある。

一部の国で異なる状況にありつつも、一般的な傾向としては、ここに取り上げた3地域は人口ボーナス期にあると言えるだろう。

域内人口もそれぞれ5億～7億人であり、経済発展とともにマーケットとしての魅力も高まることが期待できる。職種によって要求される教育水準は変わるものの、必要となる労働力を確保できる可能性は十分にあると考えら

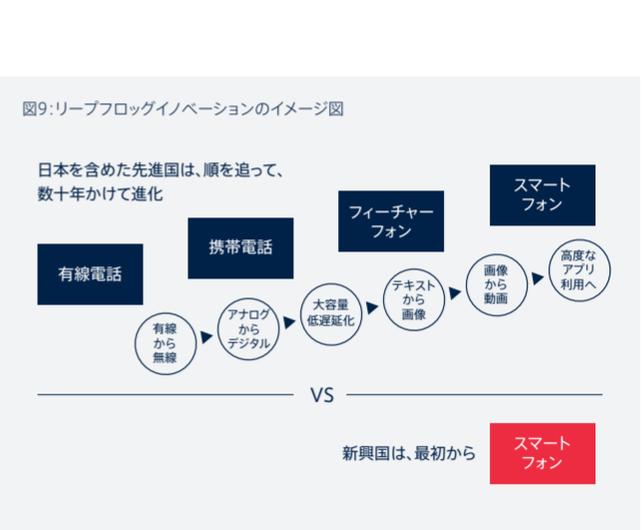
れる。特に、中南米のブラジルやメキシコはGDPの国別ランキングで10位前後であり、かつ、一人あたりGDPも1万ドルを超えていて、ビジネスに必要なインフラもかなり整っている。高等教育を受けた人材も、米国等への留学経験者を含め多い。マーケットとしての魅力があるし、事業を遂行するリソース確保も十分できるのではないだろうか。

## 新興国で起こっているリープフロッグ(一足飛び)なイノベーション

新興国では、先進国で過去に進んだイノベーションをそのままぞっていくのではなく、リープフロッグなイノベーションが起きている。リープフロッグとは直訳するとカエル飛び。要は順を追わずに一足飛びに突然変異のような進化をしているということだ。

電話を例にして説明しよう。

日本での電話は、まず有線のアナログ電話が普及した。電柱に電話線を張り巡らし、各家庭や職場に有線を引く。やがてデジタル化が進み、デジタル電話へと進化していく。時を前後して、アナログの携帯電話として自動車電話やショルダーホンが小型化し、一般に普及していく。さらに携帯電話もデジタル回線化していく。携帯電話も最初は通話のみ。それがテキストでのやりとりができるようになり、フィーチャーフォン上でもデータ通信ができるようなモバイルサービスが始まる。回線が2G→3G→4G→5Gと大容量かつ低遅延になっていく過程でスマートフォンが登場。スマートフォンからインターネット経由で何でもできるようになった。



このように順を追ってイノベーションが進んだのが日本だ。ところが新興国では、初めて持つ電話が、いきなりスマートフォンである。順を追っての進化ではなく、一足飛びだ(図9)。

スマートフォンを持てば、アプリを介したサービスもいきなり利用できるようになる。

銀行口座を持たず、クレジットカードも持たない、いや、持てない層が、いきなりスマートフォン上での少額決済サービスを利用可能となる。地図サービ



スに加え、GPSでの位置情報サービスは低所得層にギグワーカーとしてデリバリーサービスを担うことを可能とした。

こういうイノベーションのダイナミズムは興味深いところだが、ビジネスを遂行する上で、リーブフログとはいかない領域もあることには注意したいところだ。

例えば、新興国でEコマースを展開しようとする、住所がきちんと整備されていないために、届け先に確実に配送することが難しい状況に出くわす。道路を含め交通網の整備が不十分で、極端な交通渋滞が常態化している新興国は極めて多いため、時間通りに物を届けることはさらに難しくなる。日本では時間指定の配送も当たり前になっているし、供給業者とのジャストインタイムのネットワークも構築可能だが、新興国ではそうはいかない。予定通りに届かないことを考慮に入れたビジネス設計が必要となる。

話をEコマースに戻すと、新興国では消費者とEC業者、金融業者との信用関係が成立していない状況が見受けられる。そうすると、購入した物品の支払いは代引きが多くなる。モノを見るまで信じられないということだ。すると消費者が見てから最終的に買うか買わないかを決める形となり、売買の成立率や配送完了率が低下する。

これらの課題は簡単に解決しそうな気が、果敢にチャレンジしているスタートアップも多い。根本的な課題解決には、交通インフラや金融インフラといったビジネスに必要なインフラ整備が進み、経済が発展し、中間層がある程度増え、信用が成り立つ社会になっていくことが肝心で、そうするとより高度なビジネスプロセスを新興国で実装することも可能になるのではないだろうか？本稿ではGDPや人口といった「超マクロ」の視点で論を多く展開

しているが、実際にビジネスを進める上では、現地の市場特性やビジネス慣行への深い理解が欠かせない。それに応じて、自身のビジネスを多少なりとも柔軟に適応させることも必要だ。

## スカイライトのビジネス展開の方針

新興国へのビジネスエントリーは容易ではない。当該国や地域の情報収集をした上で実際に訪問し、前述のように、理解を深めることがまず必要だ。そしてGoと判断するにあたっては、大きく分けて以下の3つの展開の可能性を考慮し、それぞれの国・地域に応じて、どの方向で進めるかを選択している。

### 展開の方向性(その1)

ビジネスに必要なインフラがある程度整い、かつ、日本企業の進出も多い国・地域であれば、スカイライトのコンサルティングサービスを展開できる可能性があると考えている。スカイライトのコンサルティングは戦略や方針の立案にとどまらず、実際にビジネスオペレーションを立ち上げたり、改革改善を実践したりするまでをサポートしている。現地に進出した日本企業の事業の改革改善を行うことや、新たな事業領域、新たな国・地域への進出支援などがコンサルティングの範囲になる。さらに、現地での雇用や現地企業との提携等が進めば、現地企業へのコンサルティングも可能となる。日本と現地との連携も可能であることから、現地企業の日本進出をサポートするコンサルティングも可能となる。

### 展開の方向性(その2)

現地のスタートアップに対し、直接またはファンドを通じた間接で少額投資を行うことも方向性の一つとして考え、実施している。スタートアップは何らかの社会課題や不便を解消するために、サービスやプロダクトを開発し、現地の市場に投入している。うまく進めば、投資リターンも期待できる。

投資者の立場では、スタートアップの事業運営に直接タッチすることは基本的にないが、どういうサービスやプロダクトを開発し、投入した反応がどうだったかについて、投資者としてアクセスすることが可能となる。それにより、その国や地域の市場特性、ビジネス慣行などへの理解を深めることができる。

### 展開の方向性(その3)

現地で事業運営の体制を作れ、事業の採算性が見込まれると考えられる場合、実際に現地で事業を行う場合もある。新興国での新規ビジネスは予測不可能なことが多く、リスクは高い。しかし、実際に事業を遂行する立場になるため、市場を深く理解し、ビジネス慣行なども把握することになる。逆に言うと、そうでなければ事業は立ち上がらない。

事業が立ち上がった場合、スカイライト資本の下、クローズの環境で大きくすることはあまり考えていない。当該事業に興味のある企業と連携したイノベーションを進めたいと考えている。いわゆるオープンイノベーションであり、それがさらに進展した場合には、資本提携や売却なども視野に入れていく。

## まとめ

本稿では、スカイライトがなぜ新興国ビジネスを進めているのか、その考え方と方向性について記した。日本経済の地盤沈下は今後も続くことは決定的であり、日本企業にとって日本でのビジネスは大切ではあるものの、日本「だけ」にとどまっていることは、大きなリスクとなるのではないだろうか。

スカイライトは新興国において1)コンサルティング、2)スタートアップ投資、3)新規事業の3つの展開の方向性を考えており、実際に進めている。これらはリスクを伴うことは間違いないが、日本に「だけ」とどまるリスクは回避できると考えている。

また、スカイライトは祖業がビジネスコンサルティングであり、クライアントとなる企業や団体を支援することが得意な会社である。展開の方向性として記した3つのうち、コンサルティングやスタートアップ投資はもちろん他の企業や団体を支援する事業であるが、新規事業であっても自社のみで事業展開を続けることは考えていない。

他の企業・団体と連携しながら、新興国も含めたビジネスを展開していきたいと考えている。



## 羽物 俊樹 Toshiaki Habutsu

スカイライト コンサルティング株式会社  
代表取締役

慶應義塾大学理工学研究科修了  
アンダーセンコンサルティング(現アクセンチュア株式会社)を経て、2000年にスカイライト コンサルティング株式会社を設立。  
設立以降、プロフェッショナルサービスを提供するスカイライト コンサルティングの経営リーダーを務めている。顧客から高い評価を得ているコンサルティングサービスを成長させることにとどまらず、ベンチャー投資や新規事業の立ち上げ・推進をリードしている。近年では、クロスボーダーでのコラボレーションやイノベーションにも取り組んでいる。