

# ベトナム・ オープンイノベーション 事例集

～地場大手8社によるスタートアップ投資と協業～

FPT IS

CMC Corporation

VNG Corporation

MoMo - Online Mobile Services

Next100 Ventures

Phenikaa Group

Ecopark Group

G-Group Technology Corporation



## はじめに

---

ベトナムのスタートアップエコシステムは急成長を遂げ、ASEAN ではシンガポール、インドネシアに次ぐ第3の拠点として注目を集めています。

---

ベトナムスタートアップへの資金供給を担うのはベンチャーキャピタルや個人投資家だけでなく、ベトナム大企業もその重要なプレーヤー。近年、特にオープンイノベーション等を目的としたベトナム大企業による地場スタートアップの出資や買収、協業が相次いでいます。大手IT企業、不動産事業を中核とするコングロマリット、さらにはユニコーンとなったスタートアップ自らが出資・買収するケースもあります。また、かつてベトナムではほとんど見られなかった大企業によるCVC（コーポレート・ベンチャーキャピタル）部門・組織も現れつつあります。

---

本冊子は、スタートアップとのオープンイノベーションを進めるベトナム大企業へのインタビューを通じ、日本企業や日本発スタートアップのベトナム市場参入に向けたヒントを探るものです。著名な大企業8社より、スタートアップ協業の狙いや手法、選定の基準、さらには日本企業との連携ニーズなどを伺いました。インタビューにご協力いただいた皆様に厚く御礼申し上げます。また冊子の制作に当たり、国内外のスタートアップエコシステムに造詣の深い東京工業大学・辻本研究室には、調査項目の設計やインタビュー実施の面でご協力をいただきました。御礼申し上げます。

---

本冊子が、日越企業による新たなイノベーション創出の一助となれば幸いです。

---

※ベトナムスタートアップと協業する日本企業の事例については、弊所が2023年4月に制作した「ベトナムDX参入事例集 ―ベトナムDXキーパーソンに聞く―」（ジェトロウェブサイトで公開中）を合わせてご参照ください。

2024年6月

日本貿易振興機構（ジェトロ）ハノイ事務所

---

## 目次

ベトナム・オープンイノベーション事例集

<b>FPT IS</b>	4
<b>CMC Corporation</b>	6
<b>VNG Corporation</b>	8
<b>MoMo - Online Mobile Services</b>	10
<b>Next100 Ventures</b>	12
<b>Phenikaa Group</b>	14
<b>Ecopark Group</b>	16
<b>G-Group Technology Corporation</b>	18



Tran Dang Hoa 氏  
会長

ベトナムのIT大手FPT Corporationの子会社であるFPT IS Co., Ltd. (以下、「FPT IS」) は、ベトナムや世界の大企業と共に、技術を通じて新しい価値を生み出すことを使命としている。

FPT Corporation は情報技術、電気通信、教育の3つを中核事業とし、2030年までにエンドツーエンドのDX（デジタルトランスフォーメーション）ソリューションとサービスを提供する世界の企業トップ50に入ることを目指している。36年間にわたり専門知識を培ってきた同社のエコシステムは、子会社8社と関連会社2社を抱えるまでに成長した。

FPT IS は現在、IT サービスを通じて企業のDXとGX（グリーントランスフォーメーション）の課題解決に取り組んでいる。同社のイノベーションの原動力はスタートアップ精神であり、これまでに60種類以上の高品質な「Made by FPT IS」製品が市場に投入されてきた。また、ESG（環境・社会・ガバナンス）、データ、半導体などの分野にも注力している。同社が開発したソリューションのエコシステムは、「Asia-Pacific Stevie® Awards 2024」の技術革新部門で金賞を受賞した。

FPT IS 会長であるTran Dang Hoa（チャン・ダン・ホア）氏に、同社のオープンイノベーションと協業、先進的な戦略について聞いた。

## ハイライト

自社のコア事業に係る新規事業は自社でインキュベートしており、スタートアップ投資は周辺事業を中心にグループの拡大につながるものが対象。同時に優秀で若いベトナムの人材を得るという目的もある。

出資が伴う場合は、基本的にマジョリティ投資で自社グループへの取り込みを好む。もちろん出資が伴わない形での提携や、一部マイノリティ出資も含めて柔軟に対応。

アウトソーシング企業から製品・ソリューション企業に変わりたいと考えており、日本企業とは今後、半導体・ESG・メタバース / ブロックチェーンの3分野を中心に協業していきたいと考えている。

## オープンイノベーション

### 目的

FPT IS におけるオープンイノベーションには、周辺事業の拡大とベトナム人材の育成という2つの目標がある。外部パートナーと協力することで新しいアイデアが出やすく

なり、インパクトのある解決策が打ち出せる。また、変化の速いハイテク業界で常に改善し続けることができる。イノベーションを生み出す機敏性、適応能力が養成され、チームは課題に取り組みながら世界中のチャンスをつかむ力を得られる。最終的な目標は、多くのベトナムのハイテク企業を成功に導き、ベトナム全体の発展に貢献することだ。

### 投資・買収戦略

FPT IS の投資・買収戦略は、テクノロジーによって現実の課題に取り組むというビジョンに沿っている。技術系スタートアップの重要性を認識する一方で、医療や教育、エンターテインメントなどの分野における喫緊の課題解決に焦点を当てたスタートアップも重視している。外部のスタートアップを買収する際には、柔軟性と忍耐力をもって当社の企業文化に融合させる必要がある。通常2～3年かけて、革新的なアイデアや人材をスムーズに取り込んでいる。

### スタートアップ支援

FPT IS のスタートアップエコシステムは、トップダウン、ボトムアップ、外部スタートアップの3つで構成されている。社内では、教育、通信、ソフトウェア、そしてフィンテックやエドテックのような新興分野のベンチャー企業を養成してきた。ボトムアップ型スタートアップは草の根のアイデアから生まれ、後にFPT ISに統合される。外部のスタートアップは、その製品がFPT ISの製品を補完するものであれば、買収することもある。

### スタートアップとの協業事例

**akaBot** : FPT による投資の成功事例。FPT が開発したRPAプラットフォームで、ベトナム初の包括的な自動化ソリューションを提供している。6年間の開発期間を経て現在、世界中の3,900の企業で1万以上の仮想ボットを実装し、1,100万時間におよぶ従業員の労働時間を削減。「RPA PEAK Matrix」(Everest Group 社発表) で「Major Contender」に認定。また「Voice of the Customer」(Gartner 社発表) でもRPAソリューションTOP20に入っている。FPT はakaBot への出資により、ポートフォリオ拡大だけでなく、ロボティック・オートメーション分野における競争力を示した。

**VertZéro**: 世界的なネット・ゼロ・レースへ参加する企業を支援する仕組み。ISO 14064、GHG プロトコルなどの国際標準を順守し、コミットメントに向けた環境データ収集、計算、管理、排出量報告、進捗状況のモニタリングを包括的にデジタル化する。欧州、日本、オーストラリアの専門家とパートナーが支援。FPT Software によって開発され、世界規模で展開されている。

※各社のウェブサイト、プレスリリースなどから調査員が作成



Made by FPT ソリューションの発信（展示会での出展の様子）

## ベトナムスタートアップに対する評価

ベトナムのスタートアップは人材と技術の面でグローバル企業と肩を並べている。強みは、質の高いアイデアとその実行力だ。当社は、イノベーションが世界を進歩させることを理解し、ユニークなアイデアを育て、それを効率的に実行することでグローバルな競争で優位に立つことを目指している。

## ベトナムスタートアップの選定基準

スタートアップを提携先として選定する際、差別化とプロフェッショナリズム、相乗効果、市場潜在性、創業チームの情熱とコミットメントを重視している。そうすることで、破壊力があり成功する可能性が高いスタートアップを見つけることができる。

### 1) 差別化とプロフェッショナリズム

競合と異なる革新的なアイデアを持つスタートアップを探している。特に、独自性や新しい市場を作る可能性、プロフェッショナリズムを重視している。技術だけでなく、使いやすさや全体的なユーザー体験も重要だ。FPT IS は独自のアプローチで高い基準を維持し、顧客満足度を高める努力をしている。

### 2) 相乗効果

FPT IS の既存のエコシステムとの連携や相乗効果が期待できるスタートアップを優先している。スタートアップは、FPT IS のリソース、ネットワーク、専門知識を活用して成長を加速し、大きな成果を上げることができる。長期的な成功のためには、FPT IS や他のパートナーと協力することが大切だ。

### 3) 市場潜在性

成長が見込まれる市場で事業展開するスタートアップ

を求めている。ニッチ市場でも急成長中の業界でも、スタートアップはターゲット市場をよく理解し、市場拡大のための実現可能な計画を示す必要がある。

### 4) チームの情熱とコミットメント

情熱的で献身的なチームが率いるスタートアップを高く評価している。困難を克服して成功するためには、チームの献身とモチベーションが不可欠だ。スタートアップは、目標を追求する上で、回復力、決断力、強い目的意識を示す必要がある。

## 日本企業との協業

### 日本企業への期待

半導体、ESG、メタバース／ブロックチェーンといった分野で、日本企業との提携の機会を模索している。当社は技術面では先駆者だが、日本国内の市場や専門知識に関しては日本企業が強みを持っているので、協力したい。半導体については、人材育成とトレーニングから段階的に進める構想だ。将来的には、パッケージング、テスト、共同設計を行うベトナム工場を設立したい。ESG 分野では、ソフトウェア開発とコンサルティングサービスを中心に取り組んでいる。JV、共同事業、小規模投資などさまざまな形態で協力関係を築いており、これらはすべて、イノベーションを促進し、両組織間の相乗効果を生み出すことを目的としている。

### 日本企業へのメッセージ

FPT IS は「ガラパゴス」という日本の長所と短所を認識している。日本とベトナムの強みを組み合わせることで、相互学習と継続的な改善が見込める。協力的なアプローチによって共生関係を築き、両国の強みを高め、着実に改善を進めたい。

FPT IS の主要な戦略はオープンイノベーションにあり、スタートアップや研究機関などの外部パートナーとの協力を促進している。集合知を活用することでイノベーションと問題解決を加速させる。オープンな協業関係を築くことで、新しいアイデアや技術を探求し、継続的なイノベーションを推進し、価値を創造することができる。

会社名	FPT IS Co., Ltd
インタビュー対象者の氏名	Tran Dang Hoa
役職	会長
所在地	ハノイ市
業種	IT ソリューションプロバイダー
設立年	1994 年
従業員数	3,400 名超
ウェブサイト URL	<a href="https://fpt-is.com/">https://fpt-is.com/</a>



# CMC Corporation



Nguyen Trung Chinh 氏  
会長

1993年設立のCMC Corporation（以下、「CMC」）は、ベトナム第2の民間IT企業だ。デジタルインフラ、テクノロジー/ソリューション、グローバルビジネス、研究/教育の4分野を中核事業としている。2024年には米フォーブス誌のベトナム上場企業ベスト50に選出された。現在、5,000名超の従業員を抱え、「新たな技術トレンドを牽引し、デジタル製品・サービスの開発に努め、世界の顧客に卓越した価値を提供する」ことを使命としている。

2017年、イノベーションセンターを設立し、イノベーション促進のためのクリエイティブ投資ファンドを立ち上げた。また2022年にはCMC大学を設立し、コンピュータサイエンス、情報システム、電子通信などの専門分野を持つ技術大学として、国の科学技術およびデジタル経済を担う人材を育成している。

2017年には横浜市にCMC Japanを設立。2021年には大阪事業所を開設した。日本においても、高品質のソフトウェアエンジニアと国際レベルのITソリューションの提供を目指している。

CMC会長のNguyen Trung Chinh（グエン・チュン・チン）氏に、オープンイノベーションと外部との協業に対する同社のアプローチについて聞いた。

## ハイライト

自社の開発目標に合致する技術を重視している。オープンなプラットフォームを通じ、革新的なアイデアを持つ研究グループやスタートアップと積極的に関わることで、イノベーション促進のための戦略的投資と協力関係を求めている。

技術と人材が成功の鍵。真の革新的な技術を持っているスタートアップと、世の中に求められる高品質な製品をつくり出せる人材を探している。

スピード、イノベーション、テクノロジーを武器に、日本企業（規模は問わない）との協業の強化を期待している。注力分野は、GDC（Global Delivery Center）、AI、クラウドベースの技術、IC設計、サイバーセキュリティ。

## オープンイノベーション

### 目的

当社のオープンイノベーションは、協業と技術進歩に対する積極的なアプローチに根ざしている。イノベーション

には社内外のすべての創造性を動員する必要がある、さまざまな場所に散らばっている知識を集めるため、常にオープンでなければならない。そして多くの場合、イノベーションはスタートアップや中小企業から生まれるという点は非常に重要だ。組織が大きくなるにつれて構造が複雑になり創造性が制限されるため、CMCでも極力複雑性を排除し、社内での創造的な取り組みを推進している。社内外のリソースを効果的に活用するため、イノベーションセンター、ファンド、研究機関を設立した。社内ベンチャーの育成やスタートアップとの緊密な連携により、イノベーション、成長、相互の成功を目指している。

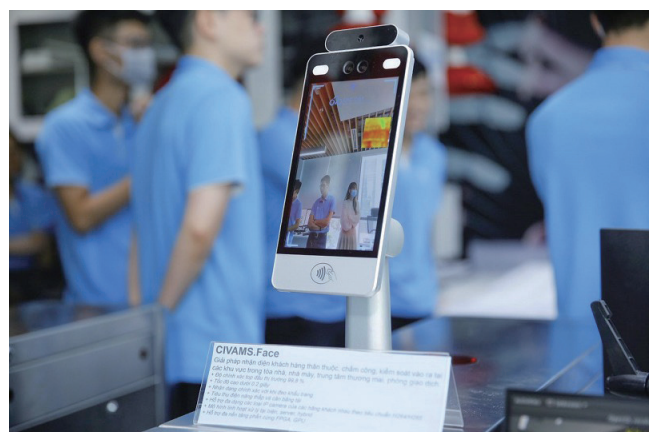
### 投資・買収戦略

投資・買収戦略は当社の中核的価値観および成長目標にもとづいている。鍵となるのは技術と人材だ。当社と相乗効果を生み出す革新的な技術とソリューションを備えた企業を探している。そして、スタートアップ創業者の強力なリーダーシップを重視している。ビジョン、コミットメント、技術を応用し、高品質で革新的な製品を生み出す管理能力を評価している。当然だが、すべての投資がうまくいくわけではない。10年以上前、急成長していたゲーム業界に投資したが、技術に競争力がなく、創業者たちの熱意や管理能力に限界があり成功に至らなかった。ここでも技術と人材が成功と失敗を分けた。

また当社のイノベーションセンターは、将来のイノベーションを促進するため、起業前の研究グループにも投資している点に特徴がある。CMC Cyber Securityは、研究グループを発掘し、ともに起業した好事例だ。当社はスタートアップや中小企業との関係構築を重視し、協力を通じ、ニーズに沿ったソリューションを提供している。

### スタートアップ支援

スタートアップのニーズに合わせた総合的な支援を提供している。これには当社のイノベーションセンターやファンド、研究機関へのアクセスが含まれる。2019年、CMCは規模に関係なくすべての企業・組織が価値を共有



顔認証ソリューション CIVAMS.Face



チン会長と中島丈雄 JETRO ハノイ事務所長の会談

し、広めることができるデジタルインフラプラットフォーム「C.OPE2N (CMC Open Ecosystem for Enterprise)」を立ち上げた。これは、経験は少ないが卓越したアイデアを持つ中小企業にとって非常に有益なエコシステムの一つだ。スタートアップが直面する課題を理解し、技術力の不足や組織運営などを支援する。

#### スタートアップとの協業事例

**NetNam - 通信サービス：外国組織向けの通信サービスに特化し、後にホスピタリティ分野にも拡大するスタートアップ NetNam に投資。株式の41.14%を保有し、創業者の主体的な管理・運営を尊重している。目覚ましい成功を収め、高い利益率(20～25%)で多くの収益を上げている。**

**サイバーセキュリティおよび ERP コンサルティングのスタートアップ（社名非公開）：サイバーセキュリティや ERP（企業資源計画）の IT コンサルティングといった分野で活動するスタートアップへ投資している。**

#### ベトナムスタートアップの評価

ベトナムのスタートアップの目覚ましい成長と潜在性を認識している。ベトナムのスタートアップ市場は東南アジアでシンガポール、インドネシアに次ぐ第3位となっており、会社設立、ガバナンス能力、資金調達規模、製品・技術、人材面において格段の進歩がみられる。しかし、ここ数年は市場の要求が厳しくなり、投資家はスタートアップへの投資に慎重になっている。私の考えでは、スタートアップの隆盛傾向は3～5年ごとに変化するため、おそらく数年後には再び盛り上がるだろう。

## 日本企業との連携

### 日本企業への期待

CMC Japan は設立以来7年間、非常に良好な業績をあげている。最近では新型コロナや円安の影響を受けて成長が鈍化しているが、それでも現在まで年間20%の成長を続けている。また、正式に経団連のメンバーになることも決まり、今後日本での存在感をさらに高め、拠点も増やしていく計画だ。当社の成長とともに日本企業との協業機会もますます増えるだろう。注力したい分野は、GDC (Global Delivery Center)、AI、クラウドベースのテクノロジー、集積回路 (IC) 設計、そしてサイバーセキュリティだ。IC 設計では、当社の大学や研究所で人材を養成しており、日本企業との協業経験もある。ベトナムと日本

の協力は、知識と経験を共有し、相互に開発を支援し、双方にとって持続可能な価値を生み出す機会となる。

### 日本企業へのメッセージ

CMC は日本企業と20年以上にわたって関係を築いてきた。当初は日本のビジネス慣習に合わせて慎重にものごとを進めたが、CMC Japan 設立をきっかけに当社のコアバリューの一つである「スピード」を重視する戦略に切り替えた。つまり、日本の正確性と慎重さを活用しながらも、スピードアップしてより早い実現を目指す。結果を見ればその戦略が成功だったとわかる。新たな問題に迅速に対応する上で、スピードと併せて重要なのはイノベーションと技術だ。これらが日本のパートナーが求めている当社の強みだと理解している。

そして、日本には優秀で高度な技術力を持った中小企業がたくさんある。当社の中小企業向けのオープンプラットフォームを、日本のスタートアップや中小企業にも活用していただきたい。

ベトナムと日本は戦略的協力関係にある。今後、CMC は新たな機会を模索し、新興地域に進出し、さまざまな分野における日越協力関係の強化を目指している。

会社名	CMC Corporation
インタビュー対象者の氏名	Nguyen Trung Chinh
役職	会長
所在地	ハノイ市
業種	情報通信技術 (ICT)
設立年	1993 年
従業員数	5,000 名以上
ウェブサイト URL	<a href="https://www.cmc.com.vn/">https://www.cmc.com.vn/</a>
オープンイノベーション担当部署	Investment and Mergers & Acquisitions
オープンイノベーションの重点分野	テクノロジー
スタートアップへの投資のアプローチ	直接投資、CVC



# VNG Corporation



Le Hong Minh 氏  
創業者兼CEO

2004年にインターネットカフェで5人によって設立されたVNG Corporation（以下、「VNG」）は、2014年までにベトナム初のユニコーンスタートアップに成長した。現在、地域内の11のオフィスに約4,000人の従業員を擁し、イノベーションの最前線に立ち続けている。自らがスタートアップでありながら、他のスタートアップにも積極

的に投資し、起業家エコシステムの育成に貢献している。

主力事業は、Zalo、ZaloPay、デジタル事業、ゲームだ。ベトナム国内で1億人以上のアクティブユーザーを持つZaloは、多様なコミュニケーション機能をもつ大手メッセンジングアプリである。ZaloPayはデジタルウォレット・プラットフォームとして数百万人にシームレスな金融取引を提供している。そして同社のゲームは消費者の様々な興味に応え、毎日数百万人ものゲーマーを魅了している。

VNGの創業者兼CEOのLe Hong Minh（レー・ホン・ミン）氏に、外部との協業の取り組みについて聞いた。

## ハイライト

20年以上を経て、ベトナムのスタートアップシーンは大きく進化し、スタートアップが急増している。ベトナムの起業家は、ダイナミックで学習速度が速い一方で、経験や市場規模が限られているため、グローバルなスケラビリティを得るにはあと10年必要である。

社内のイノベーションを優先する一方で、外部との協業の重要性も認識している。投資、ライセンス、パートナーシップを通じてスタートアップと提携し、リソースやサービスを拡大している。

ベトナムのスタートアップエコシステムは、日本企業にとって大きなチャンスに満ちている。VNGは、パートナーシップの構築、ゲームの共同開発、AIソリューションの提供などを目指し、特にテクノロジーやゲーム分野での日本企業との連携を歓迎している。

## 外部との協業

創業期のサバイブ後、戦略的なM&Aによってリソースの拡大を開始した。しかし、創業から20年経った今でもイノベーションの源泉は社内にあると確信している。

社内の専門知識と能力を活用するために内部イノベーションを優先しているが、外部との連携の価値も認識している。投資、ライセンス供与、提携を通じた外部パートナーとの協力に前向きだ。ゲームパブリッシャーとして、外部の開発者からゲームのライセンスを取得することが多く、

中国、韓国、米国の多くの開発者と良好な関係を築いているが、日本の開発者との提携はまだない。

## スタートアップとの協業事例

**Tiki:** 2016年、ベトナムの大手Eコマース・プラットフォームTikiに1,700万米ドルを投資し、株式38%を取得。Tikiは主にEコマース分野で事業を展開し、家電、ファッション、書籍、家庭用品など幅広い商品を提供している。

**EcoTruck:** 2020年、370万米ドルを投じてEcoTruckの株式20%を取得。EcoTruckはトラックやコンテナによる商品輸送に特化しており、船会社の予約、通関手続き、倉庫保管、国内配送、国際配送などの関連物流サービスも提供している。

**Got It:** 2021年、プレミアム電子ギフト・プラットフォームを提供するGot Itに600万米ドルを投資。

**Telio:** 2021年、スタートアップのTelioに2,250万米ドルを出資。Telioは小売業者とブランド、レーベル、卸売業者をつなぐ一元化されたB2B向けEコマース・プラットフォーム。

**Haegin:** 2022年、韓国のユニコーンであるゲームスタートアップHaeginに投資。メタバース市場に参入し、グローバル化戦略を強化。

※各社ウェブサイト・プレスリリース等より調査員作成



Zalo・AI、ゲーム、ZaloPay、デジタル事業がVNGの主力事業だ



ZaloPay上でのQRコード決済





Vietnam GameVerse 2023 での VNGGames

### ベトナムスタートアップの評価

ベトナムのスタートアップシーンはダイナミックかつ急速に進化し、この20年でエコシステムも大きく変化した。ベトナムの起業家たちはダイナミックで学習能力が高いが、テクノロジービジネスをグローバル化するための経験や成熟度が不足している。また、ベトナム市場は成長しているが、その規模はスケラブルなテクノロジー企業を支えるには不十分だ。

特にゲームのような産業で成功するためには、グローバル市場をターゲットにする必要がある。しかし、スケラブルなビジネスを構築するには、経験豊富で成熟した起業家が必要だ。これにはおそらくあと10年かかるだろう。ベトナムには経験豊富な人材がたくさんいるものの、業界はまだ発展途上だ。多くの投資家養成システムや支援プレイヤーがベトナムのイノベーションと起業家精神を牽引している。

### 日本企業との連携

ここ数十年、日本国内ではイノベーションの減速が見られる。しかし、日本にはまだイノベーションの大きな可能性があり、連携の機会も多くあると信じている。多くのベトナム人と共に、私も日本とその文化を深く尊敬しており、日本とのパートナーシップをさらに築いていきたいと考えている。開発者、パブリッシャーとして、日本のゲーム開発者と協力し、そこから生まれるゲームを東南アジアや世界市場に提供していきたい。

さらに、日本のスタジオとゲームを共同開発したり、日本企業にAIソリューションなどの製品を紹介したりすることにも興味がある。ベトナム企業は日本企業を高く評価しており、協業やイノベーション創出に前向きだ。

### 日本企業へのメッセージ

日本、韓国、中国、米国など、それぞれの文化には独自の規範や慣習があり、異なるビジネス文化を効果的に連携させることが重要だ。言語や意思決定のプロセスは異なるかもしれないが、オープンなコミュニケーションと信頼の構築こそが協力関係を成功させる鍵だと実感している。当社は対面での対話を大切にしている。過去に日本企業と協力した経験があり、日本企業の意思決定プロセスや慎重さもよく理解している。日本企業との連携において、緻密で規律正しいアプローチには時間がかかるため忍耐が鍵となる。市場を真に理解し、関係を構築するためには、物理的なプレゼンスが欠かせない。日本企業、特に経営陣は、協力関係を育み、ベトナム市場の理解を深めるために、ベトナムに来てより多くの時間を過ごしていただきたい。

日本企業にとって人口1億人を抱えるベトナムへの投資は、検討に値するだろう。ベトナムの活気あるスタートアップエコシステムは、大きなチャンスを示している。ベトナムの強力な起業家精神とダイナミックな産業は、特にテクノロジーとゲーム分野において、協業と投資のための肥沃な土壌を提供している。日本企業がその可能性を追求し、ベトナムのスタートアップシーンの成長に貢献することを歓迎する。

会社名	VNG Corporation
インタビュー対象者の氏名	Le Hong Minh
役職	創業者兼 CEO
所在地	ホーチミン市
業種	テクノロジー
設立年	2004 年
従業員数	3,000 名以上
ウェブサイト URL	<a href="https://www.vng.com.vn/">https://www.vng.com.vn/</a>
オープンイノベーション担当部署	デジタルビジネス
オープンイノベーションの重点分野	AI、ブロックチェーン、データセンター、セキュリティ、フィンテック

# MoMo - Online Mobile Services



Do Quang Thuan 氏  
Senior Vice President

Online Mobile Services（以下、「MoMo」）は、3,000万人以上のユーザーが利用するEウォレット「MoMo」を展開するベトナム発のフィンテック企業だ。2007年にSIMカードと一体化したプリペイド課金アプリとして始まり、今や幅広いサービスを提供するスーパーアプリに成長した。2021年にユニコーン企業となったMoMoは、Eウォレットサー

ビスでベトナム最大の市場シェアを持ち、全国63省市で事業展開している。10万以上の決済ビジネスパートナーと提携し、大手銀行32行と戦略的パートナーシップを結んでいる。2021年にはみずほ銀行から出資を受けた。

最適なユーザー体験を提供し、ベトナムの小売・サービス業界向けのテクノロジーと金融の「頭脳」になることを目標に、「データ・ファースト」から「AI・ファースト」へと戦略を転換。自社がスタートアップであるにもかかわらず、他のスタートアップにも積極的に投資している。国内スタートアップを支援し、自社エコシステムへの取り込みを狙い、2021年には「MoMo イノベーションベンチャー」を設立した。

MoMoのSenior Vice PresidentであるDo Quang Thuan（ドー・クアン・トゥアン）氏に、オープンイノベーションに対する同社のアプローチを聞いた。

## ハイライト

MoMoが関わるオンライン売買コミュニティにおける顧客行動の変化は早く、自社開発だけでは追いつかない。時間を節約すると同時に、戦略的知見と競争優位性を得るために投資を行っている。

MoMoはベトナムの人々の日々の課題解決に注力しているため、日本の大企業・スタートアップともそれらに資する領域において協業していきたい。

## オープンイノベーション

### 目的

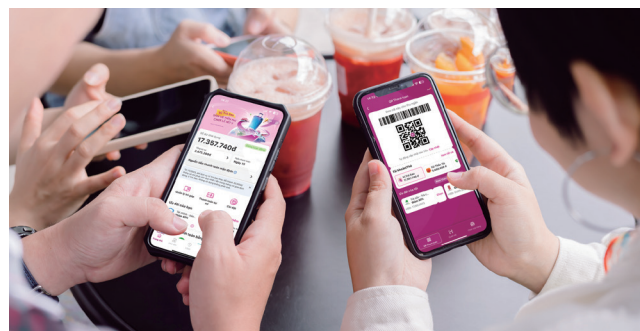
オープンイノベーションは、MoMoにおいて2つの重要な目的を果たしている。第一に、スタートアップ投資により、単に時間を節約するだけでなく、戦略上の洞察と競争上の優位性を得るという点だ。第二に、市場機会に対するアプローチの観点だ。当社は最新のトレンドやテクノロジーだけを追い求めるよりも、実用性と関連性に重点を置いている。ユーザーの差し迫ったニーズや課題に取り組むことを重視しており、こうした点でもオープンイノベーションが重要な役割を担っている。

### 投資・買収戦略と戦略的パートナーシップ

戦略的な方向性に基づき投資決定とデューデリジェンスを進めている。投資を優先するのは、当社の長期的な目標に合う革新的なスタートアップだ。デューデリジェンスでは、財務だけでなく、戦略的な適合性や潜在的な相乗効果も慎重に考慮している。プラットフォームやビジョンの適合性を確認するために、スタートアップの技術、チーム、市場での地位、拡張性を評価している。マイノリティ出資を取ることはなく、支配権を得ることを重視している。当社のプラットフォームへの深い統合と協業メリットの最大化を目指している。

### スタートアップへの支援

資金援助だけでなく、他の支援も提供する。スタートアップが直面する課題を理解し、当社のプラットフォームやリソースへのアクセス、指導プログラム、ネットワーキングの機会などニーズに合わせた支援をしていきたい。スタートアップと緊密に協力することで、当社の専門知識と経験を活用し、市場開拓や事業の効率的な拡大を支援できる。また、「MoMo イノベーションベンチャー」を通じて、スタートアップにDX対策や顧客へのアプローチに関するサービスソリューションも提供する。



AIの導入により、MoMoは金融包摂（financial inclusion）を加速させる

### スタートアップ投資と戦略的パートナーシップの事例

**Pique AI**：2021年、AIスタートアップ「Pique AI」を買収。PiqueはEコマース事業向けのパーソナライズされた顧客体験サービスを提供している。Piqueの知的資産、技術チーム、データサイエンスの専門知識をMoMoのエコシステムに統合し、顧客体験の向上を強化。これがMoMo初の買収案件であると同時に、「MoMo イノベーションベンチャー」の最初の事業となった。

**Nhanh.vn**：2022年、ベトナムの著名なEコマース・プラットフォームであるNhanh.vnと戦略的パートナーシップを確立。提携を通じて市場を広げ、ユーザーへシームレスなショッピング体験を提供することを目指している。

\*各社のウェブサイト、プレスリリースなどから調査員が作成。





MoMo のオフィス

### ベトナムスタートアップに対する評価

ベトナムのスタートアップを評価する際は、様々な要素を考慮している。第一に、市場において、トラクションと有料ユーザーを獲得するまで製品を繰り返し開発できる能力。第二に、組織力、特に市場参入戦略と販売チャネル。第三に、競争環境と、熾烈な競争の中でユーザーの注目を集めるための取り組み。最後に、多くの創業者にとって壁となるスケール段階のパフォーマンスを評価している。

### ベトナムスタートアップの選定基準

投資決定を行う際、スタートアップにとって最良の結果が得られるよう、厳格な基準に従い、様々な側面から検討する必要がある。

#### 1) 革新的なソリューション

ユーザーが直面している現実的な課題に対し、革新的なソリューションを提供できるかを評価する。この基準は、単に最先端技術を追求するだけでなく、人々の日常生活を直接改善するソリューションに焦点を当てるという当社の取り組みに合致している。

#### 2) スケーラビリティ

ビジネスモデルのスケラビリティを評価する。ダイナミックなベトナム市場において急速に拡大し、大きな市場シェアを獲得する能力を持つスタートアップを探している。

#### 3) 相乗効果

スタートアップが提供するサービスと当社の既存プラットフォームとの相乗効果も大切だ。表面的なパートナーシップではなく、深い協業のためには統合の可能性が鍵になる。スタートアップへの投資によって、当社のプラットフォームの機能および顧客体験の向上を目指している。

#### 4) 創業者のコミットメント

スタートアップの背後にあるチームと、熟練した先見性のある創業者のリーダーシップも重要だ。創業者と市場の適合性 (Founder Market Fit)、技術的専門知識、明確なロードマップは、投資決定プロセスに不可欠な要素だ。ま

た、チーム内の多様性も重視している。複数の業界や環境にまたがる多様な経験が、異なる視点や洞察力を生み出し、新しいアイデアにつながる。そのため、さまざまなバックグラウンドを持つ創業者が好ましい。

## 日本企業との協業

### 日本企業への期待

日本の先進企業との協力を期待している。革新的なソリューションを通じて日常的な課題に取り組むという当社のビジョンに沿い、特にフィンテック、AI、Eコマースの分野に関心がある。MoMo は精密さ、品質、信頼性を重視する日本独自のイノベーションへのアプローチを高く評価している。また日本、韓国など周辺国の市場を比較し、異なるアプローチや市場動向に関する洞察を得ることで、戦略決定のためのヒントが得られるのではないかと期待している。

### 日系企業へのメッセージ

MoMo は、ベトナム市場の大きな可能性に注目しつつ、課題も認識している。ベトナム国外への展開も視野に入れており、独自のアプローチを行なっていく。例えば、日本・ベトナム間の越境 EC 決済、投資、技術提携の促進を目指している。MoMo の強力な融資インフラを活用し、日本の取引先と協力して金融サービスを強化するのも一つのアイデアだ。当社の目標はイノベーションを共同で推進し、ギャップを埋め、国境を越えた機会を最大化することだ。日本企業やスタートアップとの協力を通じて、ベトナムのスタートアップエコシステムにおけるイノベーションを促進しながら、より広範な社会ニーズに対応していくことを期待している。

会社名	Online Mobile Services Joint Stock Company
インタビュー対象者の氏名	Do Quang Thuan
役職	Senior Vice President
所在地	ホーチミン市
業種	フィンテック
設立年	2007 年
従業員数	1,800 名
ウェブサイト URL	<a href="https://www.momo.vn/">https://www.momo.vn/</a>
オープンイノベーション担当部署	N/A
オープンイノベーションの重点分野	テクノロジー
スタートアップへの投資のアプローチ	直接投資、CVC



# Next100 Ventures



Doan Van Tuan 氏  
Managing Director

Next100 Ventures（以下、「Next100」）は、フィンテック企業の Nexttech Group が2019年に設立したコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）だ。フィンテックとEコマースで成長している Nexttech Group はこの分野で20年以上の経験を持ち、金融機関とのネットワークや、国内の約20万店舗の顧客基盤を活かしてスタートアップを支援している。

Next100は設立以来、アーリーステージのスタートアップへの投資に専念してきた。そのユニークな点は、ベンチャービルディング（ゼロからの新規事業の自社開発）、エコシステム、ベンチャーキャピタルの3つのモデルを融合させたハイブリッドなアプローチにある。これにより、スタートアップに対して資金だけでなく、戦略立案の指導や同社のエコシステムへのアクセス、経営支援など、従来のベンチャーキャピタルとは一線を画した支援が可能となる。

Next100の Managing Director である Doan Van Tuan（ドアン・ヴァン・トゥアン）氏に、スタートアップとの協業に対する同社のアプローチについて聞いた。

## ハイライト

グループ内での新規事業創出に比べて、**Significant minority（重要な少数派）の CVC 投資**のほうが、優秀な創業者に高いインセンティブを与えながら、自社のエコシステムに取り込むことができる。

グループが持つテーマを起点にして、関連するスタートアップを発掘し、創業者の資質を最重要の評価基準にして検討を進める。不足している能力は投資後に支援・補完することが可能。

ベトナム進出を考えている日本大企業との JV に留まらず、ベトナムで本格的に事業展開をしたいスタートアップ（投資事業体の国は問わない）への出資もオープン。

## オープンイノベーション

### 目的

以前はベンチャービルディングに注力していたが、スタートアップの創業者たちには強いモチベーションと優れた知識があるため、スタートアップへの投資によるエコシステムの拡大を重視している。Significant minority（約15～30%のシェア）の CVC 投資のほうが、意欲のあるスタートアップに高いインセンティブを与え、自社で新規事業を立ち上げるよりも効果的に当社のエコシステムに組み込

むことができると考えている。Nexttech Group は、スタートアップへの支援を通じてダイナミックかつ包括的なエコシステムを構築・拡大し、ベトナム経済の持続可能な発展に貢献することを目指している。

### 投資戦略

ファッション、化粧品、食品・飲料など様々な分野で自社製品を販売する D2C（Direct to Consumer）スタートアップに注目している。これは、当社がEコマースとEコマース物流における包括的なエコシステムを持っており、金融（決済）や倉庫、配送サービスとの相乗効果を期待しているからだ。AIの可能性を認めつつも、開発コストの高さから D2C モデルに軸足を移している。直接取引を促進するこのモデルは、仲介コストを削減し、最終的に消費者に利益をもたらすと考えている。

### スタートアップへの支援

ベトナムと東南アジアにおける幅広いネットワークと豊富な経験を活かし、スタートアップの競争力強化と長期的な成長を支援している。戦略的投資や指導を行うだけでなく、スタートアップが当社の関連会社のエコシステムを通じて資金調達、物流、配送サービスなどのリソースにもアクセスできる仕組みを提供している。また、スタートアップが苦手とする財務管理などの支援も行っている。

### スタートアップへの投資事例

Next100は地場スタートアップ11社に投資し、様々な分野のイノベーターとの協力を促進している。

TopCV：2020年、約300万人の求職者と9万5,000社の雇用者を擁するベトナムの大手オンライン求人プラットフォーム TopCV に投資。リモートワークを探す求職者と質の高い人材を探す企業をつなぐポータルの立ち上げ



Next100 と Coolmate との投資契約締結式



Next100 と FoodHub との投資契約締結式

を支援している。

**Coolmate:** 2021 年、メンズ服専門の E コマース・プラットフォームである Coolmate に 50 万ドルを投資。同社の東南アジア地域における事業展開を支援している。

**LadiPage:** 2021 年、LadiPage に投資。LadiPage は、E コマース向けの多様な技術ソリューションを提供するスタートアップで、中小企業のオンライン移行を促進するランディングページ製作に注力している。

**FoodHub:** 2022 年、ベトナムの都市部の家庭に生鮮食品の宅配サービスを提供する FoodHub に 50 万ドルを投資。FoodHub の全国展開を支援し、クリーンな食品提供サービスに不可欠なエコシステムを開発している。

※各社のウェブサイト、プレスリリースなどから調査員が作成

## ベトナムスタートアップに対する評価

ベトナムのスタートアップは、強い起業家精神や高い意欲、新しいトレンドに素早く適応する技術知識のある労働力を強みとしているとしている。財務管理や市場規模の課題はあるが、当社はベトナムのスタートアップとの協業を重視している。

## ベトナムスタートアップの選定基準

Next100 では、ベトナムのスタートアップを以下の基準で評価している。

### 1) プロフェッショナルリズムと評判

創業者の専門性、プロフェッショナルリズム、評判を重視する。アーリーステージのスタートアップに注目している当社にとって、創業者の資質は最重要項目の一つだ。スキルギャップは投資後に解決できると考えている。また、当

社グループの戦略に合致する製品・市場を持ち、その発展のために支援を必要とするスタートアップを優先的に選定する。情熱、行動、姿勢、金融における洞察力、ソフトスキル、関係構築などの要素に焦点を当て、持続的な利益と急速な成長を生み出す能力を評価する。最終的には、スケーラビリティがあり、ベトナム市場で長期的に成功するための強固な基盤を持つスタートアップを求めている。

### 2) 製品と市場の潜在性

ターゲットを絞り、製品や市場の潜在性の高いスタートアップを優先的に選ぶ。これまでの経験を活かし、当社の専門性と目標に合致するスタートアップを特定する。有望なスタートアップを積極的に

発掘し、マーケティング、営業、専門能力開発などで不足があれば、投資後に当社の専門チームが支援する。

## 日本企業との協業

### 日本企業への期待

日本企業は、当社の広範なネットワークと市場洞察力から大きなメリットを得られるだろう。東南アジア全域で事業を展開している当社は、包括的な市場理解を提供できる。当社が投資しているスタートアップと協力することで、日本企業は迅速に市場参入し、ベトナムのビジネス状況について貴重な知見を得ることができる。

### 日本企業へのメッセージ

当社は、フィンテック、E コマース、E コマース物流、デジタルトランスフォーメーションに強みを持つベトナム大手企業である。ベトナム進出を検討している日本の大企業との JV も、ベトナムで本格的に事業展開をしたいスタートアップ（投資事業体の国は問わない）への出資も歓迎だ。当社はそのような日本企業にとって価値ある現地パートナーとなる。JV や投資は国籍を問わず、多様な協業形態を歓迎している。

会社名	Next100 Ventures
インタビュー対象者の氏名	Doan Van Tuan
役職	Managing Director
所在地	ハノイ市
業種	投資会社
設立年	2019 年
従業員数	6 名
ウェブサイト URL	<a href="https://next100.vc/">https://next100.vc/</a>
オープンイノベーション担当部署	Investment
オープンイノベーションの重点分野	フィンテック、D2C（ファッション、化粧品、食品・飲料等）
スタートアップへの投資のアプローチ	CVC



# Phenikaa Group



Le Anh Son氏  
Deputy General  
Director

2010年に設立された Phenikaa Group (A&A Green Phoenix Group) は、ベトナムの複合企業として国内外に30以上の子会社を有し、産業、テクノロジー、教育訓練、ヘルスケアなどを中心に事業を展開している。2023年には、「アジア太平洋地域の高成長企業トップ500」(フィナンシャル・タイムズ、スタティスタ発表) に選出された。

Phenikaa Group および Phenikaa 大学内には、Phenikaa 高等研究所 (PIAS)、Phenikaa 技術研究所 (PRATI)、ナノ研究所、学際社会研究センターなど、著名な教育・研究施設がある。これらの施設は最先端の設備と技術を備えており、研究やイノベーション、そしてグループの強固な成長計画の実現を可能にしている。2020年、その研究努力に基づき、テクノロジーに特化した Phenikaa-X を設立。Phenikaa-X は、同社が独自に開発している自律型モノプラットフォーム (autonomous things platform) と AI コア技術に基づく新技術のインキュベーターとなることを目指している。

教育訓練～研究～商業化、移転～生産～販売というサイクルで運営される、多様で密接にリンクしたエコシステムにより、Phenikaa Group は研究開発から商業化までの全プロセスをグループ内で完結している。

Phenikaa Group のオープンイノベーションへのアプローチやベトナムのスタートアップとの協業、また今後の日本企業との連携への期待について、Deputy General Director の Le Anh Son (レー・アイン・ソン) 氏に聞いた。

## ハイライト

大学、リアルビジネスの実証実験の場を持っていることから、基礎研究・シーズ、インキュベーション、ビジネス化をグループ内で完結することができる。

その上で、外部のスタートアップに特に求めることはマーケットの証明。グループの知見が及ばないところも含めて、どこにマーケットがあるかを探索している。

日本の大学との共同研究・開発や、日本の大学発ベンチャーの Phenikaa Group における実証実験、JV 化などの協業も目指していきたい。

## オープンイノベーション

### 目的

Phenikaa Group のエコシステムには、産業、教育訓練、ヘルスケア、貿易、技術など多くの分野が含まれる。当社は、

総合的なインキュベーターを設立し、大学、研究所、企業が協力して技術研究を進め、知識とリソースを共有できる環境となることを目指している。

スタートアップを含む外部パートナーとも連携していきたい。新たなアイデアを得ながらインキュベーターとしてエコシステムを構築し、技術、ソリューションを実用化させていく。既存の市場やアイデアを持つスタートアップ同士が協力し合えるプラットフォームとすることで、ビジネスの利益を得るだけでなく、未開拓市場の可能性を探ることもできる。

### 投資・買収戦略

Phenikaa Group のエコシステムの使命に合致し、特定の分野に秀でた外部のスタートアップを求めている。例えば、無人航空機 (UAV)、自律型ロボット、自律走行車など、当社の技術プラットフォームとソリューションを必要とするパートナーに投資し、共同開発する。こうしたスタートアップを Phenikaa Group のエコシステムに取り込むことも可能だ。



Phenikaa-X の自律型ロボット

### スタートアップへの支援

教育訓練、科学研究、技術進歩を重視し、自由な創造性を奨励している。グループ内のスタートアップは、Phenikaa 大学内のインキュベーション環境を活用し、Phenikaa Group とその子会社を最初の顧客にすることができる。一方、グループ外のスタートアップについても、投資や技術指導を受け、当社の技術プラットフォームやソリューションにアクセスすることが可能だ。

Phenikaa Group はスタートアップがアイデアを出し、成長する機会を提供している。グループ内のスタートアップはインキュベーション環境を利用してアイデアを実現できる。外部のスタートアップについても、当社の使命に合致したアイデアを持つ場合は、エコシステムの拡大と完成のために投資を行っていく。





Phenikaa-X の実証実験エリア

### スタートアップとの協業事例

**Phenikaa-X** : Phenikaa Group のテクノロジー子会社である Phenikaa-X は、自律型配送ロボットを専門とする Alpha Asimov と提携。Alpha Asimov のラストワンマイル配送に関する専門知識と Phenikaa-X の高度なロボット技術を組み合わせ共同研究を進める。Phenikaa-X は、このパートナーシップをさらに強化するとともに、より多くのスタートアップを同社のエコシステムに誘致することを目指している。

**Phenikaa MaaS (旧 BusMap)** : Phenikaa Group は 2021 年、BusMap に 150 万米ドルを投資。BusMap は 2013 年にホーチミン市の学生グループによって立ち上げられた公共交通アプリケーションで、バス旅行の利便性向上を目的としている。資金調達後、BusMap は Phenikaa MaaS に社名変更し、Phenikaa の技術エコシステムの一員となった。

※各社のウェブサイト、プレスリリースなどから調査員が作成

### ベトナムスタートアップの選定基準

協業する外部のスタートアップを選ぶ際、以下の基準を考慮している。

#### 1) 市場の準備性

Phenikaa Group は豊富な社内技術を活かし、市場機会を探求している。市場の準備性は技術の検証や実装のため重要であり、将来の市場規模を見据えた戦略も重視している。今から準備を始めることが必要だ。

#### 2) プロフェッショナリズム

イノベーションを理論やアイデアにとどめず、具体的な

市場に持ち込むことを目指している。市場で行動できるプロフェッショナルなスタートアップを求めている。

#### 3) 評判

スタートアップとの協業では、ポジティブな評判が成功の鍵となる。定評のあるスタートアップは信頼性が高く、大企業の名声に頼らず独自に発展を目指している。また、創業者が評判の高い経歴を持っていれば利点となる。

## 日本企業との連携

### 日本企業への期待

Phenikaa Group は、ドローン、自律走行車、ロボットなど、自律走行技術の分野における日本企業とのパートナーシップを熱望している。こうした提携を通じ、日本市場での存在感を高めていきたい。

日本の大学とのパートナーシップは、当社が期待していることのひとつだ。大学との協力関係では、実証実験(PoC)の実施や、革新的な製品の共同開発、共同研究の成果をもとにした新会社の設立などが考えられる。

日本の病院との協力機会も探している。現在、2つの病院を完成させる最終段階にあり、今年中に運営を開始する予定だ。

また、当社の事業に関連する分野において、ベトナム市場への参入を希望する日本企業との協業にも前向きだ。将来、日本での IPO (新規株式公開) をサポートするために、日本の銀行との連携にも期待している。

### 日本企業へのメッセージ

Phenikaa Group はベトナムで有名な複合企業の一つで、Phenikaa 大学内にイノベーションセンターを持っている。技術や市場調査、製品開発において日本企業との協力を望んでおり、素晴らしい協業を期待している。

会社名	Phenikaa Group
インタビュー対象者の氏名	Le Anh Son
役職	Deputy General Director
所在地	ハノイ市
業種	マルチ (産業、技術、教育訓練、科学研究、ヘルスケア、貿易、サービス)
設立年	2010 年
従業員数	3,300 名
ウェブサイト URL	<a href="https://www.phenikaa.com/">https://www.phenikaa.com/</a>
オープンイノベーション担当部署	Phenikaa 大学
オープンイノベーションの重点分野	AI アプリケーション、インテリジェント交通システム、自律走行車、自律型ドローン、自律型ロボット、学校管理システム、病院管理システムなど
スタートアップへの投資のアプローチ	直接投資

# Ecopark Group



**Mads Werner氏**  
Digital Planning  
Supervisor

Ecopark Group は、ベトナムと地域における不動産投資とスマート・エコロジー都市開発のパイオニアになるというビジョンの下、複数の投資家が集まり2003年に設立された。同社初のタウンシップである北部フンイエン省のEcopark は、機能的な都市のモデルとして、広大な緑地とゆったりとした住宅で独自の生活体験を提供している。

20年以上の歴史を持つ同社は、教育、医療、農業、ハイテク、旅行、エンターテインメントなどのさまざまな分野に投資し、持続可能な発展を目指している。Ecopark は北部ハイズオン省や北中部ゲアン省でも展開し、エコ都市開発業者として主要な地位を確立している。

Ecopark Group の成功の中心には、2018年にグループ傘下に設立された Ecotek がある。Ecotek は都市計画・開発における画期的なソリューションを先導し、3万5,000人の住民と年間100万人以上の来訪者にスマートシティ・ソリューションを提供している。Ecotek は設立以来、Ecopark の革新と持続可能な取り組みを推進し、住民のために調和のとれた生活環境を作り出してきた。都市生活のあらゆる側面に最先端技術と持続可能性を取り入れ、ベトナムのエコ都市開発に新たな基準をもたらしている。

Ecopark Group の Digital Planning Supervisor であり、Ecotek の共同創業者兼 CEO である Mads Werner 氏に、同社のオープンイノベーションの取り組みについて聞いた。

## ハイライト

スマートシティのコアである管理システムは内製化しつつ、それ以外の顧客体験につながる領域(全体の約6~7割)は、API や SDK により外部との開発を進めている。

現在求めているソリューションがハードウェアを伴うものであり約7割は大企業との協業。一方、プロップテック(不動産テック)は日々進化しており、国内外のスタートアップとの協業にも前向き。

日本企業ともスマートシティに係る IoT や省エネの領域で提携をしていきたい。

## オープンイノベーション

### 目的

Ecopark Group のオープンイノベーションには、3つの重要な目的がある。第一に、テクノロジーへの投資によりスマートソリューションを提供し、居住者の体験の向上、質の高い生活を実現すること。第二に、スタートアップや

不動産会社との協業を促進し、多様な専門知識を活用して革新的なソリューションを共創すること。第三に、社内外の能力を組み合わせ、柔軟なアプローチで技術開発を進めること。中核となる管理システムは自社で開発しているが、顧客体験に関連する約6~7割は、API (アプリケーション・プログラミング・インターフェース) や SDK (ソフトウェア開発キット) を通じて外部と協業している。このハイブリッドモデルにより、品質と効率を確保しながらイノベーションを加速させている。

### 投資・買収戦略

大企業やスタートアップとの戦略的パートナーシップを重視しているが、スタートアップへの投資や買収はまだ行っていない。現在、求められているソリューションの7割は、特にハードウェアにおいて大企業との協業を伴うものだ。しかし、プロップテックのダイナミックな性質を考慮し、国内外のスタートアップとの協業にも前向きだ。特にインパクトとスケラビリティのあるテクノロジーを優先している。

### スタートアップへの支援

新しいソリューションの試験運用のためのインフラ提供から、指導、メンターシップの提供まで、さまざまな方法でスタートアップの支援に取り組んでいる。スタートアップが直面する課題、特に新市場への参入や大企業との協業の難しさを理解し、イノベーションを起こし成功するための環境を提供している。また、当社の戦略目標に合致し、相互の成長の可能性があるスタートアップには、資金援助や投資を行うこともある。

### スタートアップとの協業事例

Phenikaa-X : Ecotek、Phenikaa-X、日本工営の3社は、Ecopark 内で自動運転車の実走行試験を実施。Ecopark 内の交通の最適化、自律型交通の商業化を目指すもの。Phenikaa-X は AI と先進モビリティの研究を専門とし、日本工営は都市計画と建設の専門知識を提供する。



Ecopark マスタープラン



**Ekko：2023年、Ecotek の共同創業者兼 CEO である Mads Werner 氏が設立したフィンテックスタートアップ。Ecopark の従業員向けに「フレキシブル給与前払いプログラム」を実施。**

※各社のウェブサイト、プレスリリースなどから調査員が作成

## ベトナムスタートアップに対する評価

自社ですべてを開発するのではなく、当社のニーズに合致したテクノロジーをすでに構築している地場スタートアップにアウトソーシングするほうが良いと考えている。しかし、プロップテックはベトナムでは発展途上の段階にあり、透明性、データ、デジタル決済などの基本要素が欠けている。不動産の領域は非常に広範で、販売マーケティングだけでなく、プレセール、アフターセール、プロパティマネジメントサービスも必要だ。しかし、スマートシティにとって重要な後者3つのイノベーションはあまり見られない。テクノロジーはこうしたサービスを加速させるのに有効だが、ベトナムではまだ大きなイノベーションが起こっていない。

## ベトナムスタートアップの選定基準

スタートアップとの協業を進めるにあたり、以下のような選定基準を設けている。

### 1) プロフェッショナリズム

ビジネスにおいて鍵となるプロフェッショナリズムを重視している。創業者は説得力があるだけでなく、ユーザーフレンドリーなソリューションを提供する必要がある。エンドユーザーのニーズを理解し、価値提案を効果的に伝えることが大切だ。創業者は、目的を達成し、継続的な価値を提供するために重要な役割を果たす。当社にとって、製品も人材もプロフェッショナルであることは譲れない条件だ。

### 2) Ecopark コミュニティのニーズや価値観に合った革新的なソリューション

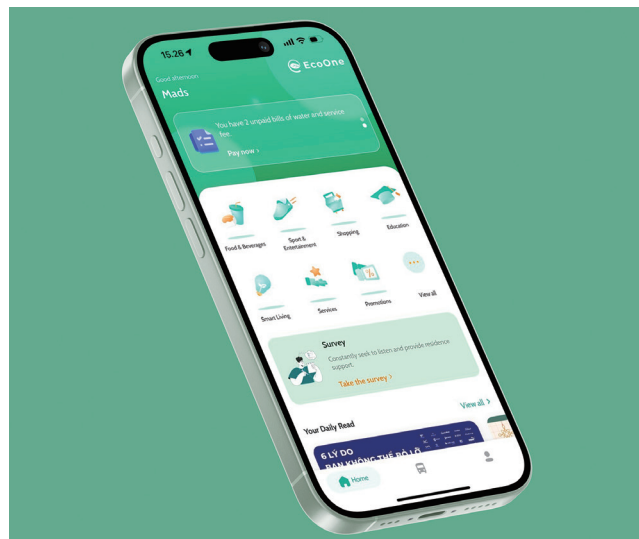
当社のコミュニティのニーズや価値観に合った革新的なソリューションをもつスタートアップを優先している。持続可能なテクノロジー、スマートシティへの取り組み、コミュニティ参加プラットフォームなど、Ecopark のビジョンを補完するようなソリューションを歓迎している。

### 3) 長期的な成長とスケーラビリティ

スケーラビリティと長期的なインパクトの可能性に基づきスタートアップを評価している。持続可能な価値を提供できる、スケーラブルなビジネスモデルを持つスタートアップを求めている。

### 4) 適応性とフィードバックへの即応性

信頼と透明性のある協力関係を築くため、適応性があり、フィードバックに敏感なパートナーを求めている。



Ecotek が開発した Ecopark 居住者・訪問者向けスマートアプリ EcoOne

## 日本企業との協業

### 日本企業への期待

日本企業には、当社のタウンシップの課題に合わせたソリューション開発で協業したいと考えている。現在、①アクセス管理・カメラ・IoT、②グリーン・省エネの2分野に注力しており、特に当社のスマートシティのビジョンに適したハードウェアソリューションを求めている。Ecopark は、住民の生活の質向上を目指すため、これらの製品の理想的な実験場だ。革新的なソリューションを探求するため、ベトナムに初めて進出する日本企業とも積極的にパートナーシップを結んでいきたい。オープンイノベーションを通じて適応性、即応性、顧客中心主義を維持しつつ、持続可能な開発を推進し、Ecopark での都市体験の向上を目指していきたい。

### 日本企業へのメッセージ

現在、ベトナムの不動産市場は厳しい状況にあるが、不動産会社はプレセールから販売、アフターセール、物件管理まで、入居者により良い体験を提供する方法を模索している。日本の不動産サービスやプロップテックはベトナムよりも発達していると評価しており、より良い居住者体験を創造するための協業を歓迎している。

会社名	Ecopark Group
インタビュー対象者の氏名	Mads Werner
役職	Digital Planning Supervisor
所在地	フンイエン省
業種	都市開発
設立年	2003 年
従業員数	1,200 名
ウェブサイト URL	http://ecopark.com.vn/
オープンイノベーション担当部署	Investment Department IT Department
オープンイノベーションの重点分野	テクノロジー（スマートソリューションおよびアメニティ）
スタートアップへの投資のアプローチ	直接投資



# G-Group Technology Corporation



Cong Tran 氏  
Chief Investment

G-Group Technology Corporation（以下、「G-Group」）は2016年に設立されたテクノロジー企業だ。金融、メディア、サイバーセキュリティの3分野で傘下に8社のメンバー企業を有している。代表的な製品には、SNSとエンターテインメント分野でアートやスポーツなどのデジタルコンテンツを提供するBeat Network、ピアツーピア（P2P）融資プラットフォームのTima、2021年に韓国KB Financial GroupからシリーズA投資を受けたEウォレットおよびBtoB決済サービスのGpayなどがある。G-Groupは1,000人以上の従業員を擁し、「Make in Vietnam」製品をグローバルに供給することを目指している。ビジョンはベトナムでNo.1のテクノロジー系スタートアップ投資会社になることだ。

G-GroupのChief InvestmentであるCong Tran（コン・チャン）氏に、同社のオープンイノベーションへのアプローチとテクノロジーへの関心について聞いた。

## ハイライト

破壊的アイデアはスタートアップから出てくるという考えから、敢えて投資持株会社形式を採用。スタートアップをマジョリティ出資でグループ傘下に取り込み、ホールディングス（持株会社）の機能を持つ立場でグループ内のイノベーション促進に注力。

出資にあたり一番の要件は、当該スタートアップが一定のマーケットがあることを証明できていること。その上でグループのリソースを活用し、さらなる成長を促進させている。

グループ内のイノベーションを促進するための施策として、1) 傘下企業のトップマネジメント間の交流、2) ホールディングス内のR&Dチームによる最新動向の提供、3) ホールディングス主導による外部パートナー（個人、企業、大学など）との提携がある。

## オープンイノベーション

### 目的

G-Groupは持株会社のような機能を有し、メンバーであるスタートアップの株式の過半数を保有する一方、外部の事業体とのパートナーシップも推進している。主要3事業で強みを持つ創業者たちがこの投資体制に決めたのは、オープンイノベーションを信じており、外部のスタートアップによる破壊的なアイデアや新しいビジネスモデルに注目しているからだ。自社のR&Dチームと外部のスタート

アップが協業することで、より多くのイノベーションが生まれると考えている。これらのスタートアップを自社のエコシステムに統合し、総合的なリソースを活用することで、成長と発展を遂げていきたい。

### 投資戦略

従来のベンチャーキャピタルの常識にとらわれず、ベンチャービルディング（ゼロからの新規事業の自社開発）と戦略的投資に重点を置いている。画期的なアイデアはスタートアップから生まれると確信しており、投資持株会社的な立場からマジョリティ出資によってスタートアップを当社のエコシステムに統合している。単なる経済的な利益にとどまらず、マネジメントのアプローチや方法、エコシステムの支援など、長期的な関係構築に向けてメンバー企業に実質的な価値を提供している。

### スタートアップへの支援

金銭的な投資だけでなく、成長を助ける支援もしている。各メンバー企業は独立して運営され、G-Groupはオープンイノベーションのプラットフォームとして広大なネットワークを通じて支援を行っている。スタートアップに対し、経験豊かなメンバー企業のトップが持つ見識や経験を共有している。

さらに、社内のR&Dチームが最新の技術トレンドを教え、競争力を高められるよう支援している。外部との戦略的パートナーシップを通じて、スタートアップは貴重なリソースや協業の機会を得て成長し、ダイナミックなビジネス環境で成功する可能性を最大限に高めることができる。

### G-Groupのメンバー企業となったスタートアップの事例

#### 【金融分野】

**Tima:** 2016年よりベトナム初のピアツーピア（P2P）技術プロバイダーであるTimaを支援。金融アクセシビリティを高めるため、簡単な手続きと柔軟な条件でオンラインローン申請を促進している。

**Gpay:** 2018年、Gpayと協力し、モバイル金融に進出。高速送金アプリケーションとモバイルATMモデルを展開し、ユーザーの利便性と安全性を高めた。その後、Eウォレットと加盟店向けBtoB決済サービスをローンチ。

#### 【メディア分野】

**Gapo:** 2019年、若者の創造性と自己表現の育成を目指してソーシャルネットワークプラットフォームのGapoに出資。その後、企業や組織向けのデジタル業務管理プラットフォーム、GapoWorkをローンチ。

**GTV:** 2010年、GTV（旧GameTV）に出資。Eスポーツ、ライブストリーミング、アイドル育成、ゲームパブリッシング分野の支援と開発を続けている。

**Beat Network:** 2015年、ソーシャルメディア企業の



G-Group の GapoWork がベトナム情報通信省の「デジタル社会のための優良デジタル製品トップ 10」を受賞

**Beat Network** に出資。革新的な技術によるコンテンツ制作と配信を目指して開発を続けている。

#### [サイバーセキュリティ分野]

**G-innovations**: 2017 年、G-innovations に出資。コア技術の研究開発とハイテク機器の製造に注力し、ハイテク市場を牽引している。

**VSEC**: 2016 年より情報セキュリティ企業として定評のある VSEC を支援し、効果的なソリューションとハイテク製品を国内外に提供している。

**Hanet**: 2021 年、AI カメラメーカーの Hanet に出資。AI カメラは、企業のデジタル変革に不可欠なデバイスの一つになると期待されている。

※各社のウェブサイト、プレスリリースなどから調査員が作成

### ベトナムスタートアップに対する評価

ベトナムのスタートアップとエコシステムは以前に比べ、人材、技術、法的枠組み、支援の面でより成熟してきている。ベンチャーキャピタル、シードファンド、アクセラレーターなどの豊富な資金は、多くの産業において、技術を応用したデジタル化を後押ししている。ベトナムは、シンガポール、インドネシアと並んで、地域のスタートアップ市場のトップ3に入ると考えている。

### ベトナムスタートアップの選定基準

スタートアップに対して厳しい選定基準を設け、すべての関係者にとって良い結果を出すようにしている。

#### 1) 革新的なアイデア

革新的なアイデアを持つスタートアップを優先している。これらの企業には市場を大きく変化させ、大きな価値

を生み出す可能性がある。

#### 2) 市場の検証

スタートアップは、ターゲット市場をよく理解し、その製品やサービスがどれだけ必要とされているか、またどれだけ収益を伸ばせるか、根拠を示す必要がある。

#### 3) 経営陣

優れたリーダーシップはとても重要だ。創業者のプロフェッショナルリズムのほか、他の創業メンバーや社内チームと協力して会社のビジョンとミッションを達成し、成長させるエネルギーがあるかどうかを評価する。また、外部からの支援

や新しいことを受け入れるオープンマインドも必要だ。

## 日本企業との協業

### 日本企業への期待

G-Group は、相互の利点と実証済みの技術に焦点を当て、ベトナム市場への参入を目指す日本企業、あるいは日本市場での当社技術の活用を考える日本企業との提携を求めている。特にセキュリティ、ハードウェア (IoT デバイスを含む)、AI、ビッグデータの分野で提携し、様々なビジネス領域での実用化を目指したい。日本企業の高度な技術と専門知識を活用し、豊富なユーザーを抱えるベトナム市場や ASEAN 地域でビジネスを展開していくことを期待している。

### 日本企業へのメッセージ

G-Group は、日本・ベトナム間の技術交流とビジネス拡大に大きな価値を見い出しており、協業するタイミングが重要だと考えている。日本の大学とのパートナーシップにも期待している。日本企業の皆様とは、ベトナムと日本における技術革新と事業拡大のため、双方の強みを生かしたシナジー効果の追求に協力していきたい。

会社名	G-Group Technology Corporation
インタビュー対象者の氏名	Cong Tran
役職	Chief Investment
所在地	ハノイ市
業種	テクノロジー
設立年	2016 年
従業員数	1,000 名超
ウェブサイト URL	<a href="http://g-group.vn/">http://g-group.vn/</a>
オープンイノベーション担当部署	Investment
オープンイノベーションの重点分野	金融、メディア、サイバーセキュリティ
スタートアップへの投資のアプローチ	直接投資



日本貿易振興機構(ジェトロ)

お問い合わせ先

---

日本貿易振興機構(ジェトロ)

ハノイ事務所

CornerStone Building 9th Floor,

16 Phan Chu Trinh Street, Hoan Kiem District, Hanoi, Vietnam

Tel. 84-24-3825-0630

Email: [VHA-Innovation@jetro.go.jp](mailto:VHA-Innovation@jetro.go.jp)

[https://www.jetro.go.jp/jetro/overseas/vn\\_hanoi/](https://www.jetro.go.jp/jetro/overseas/vn_hanoi/)