

インドにおけるスタートアップの 成長・イノベーションをいかに取り込むか



金 惺潤



中林優介



小宮昌人



シシル・シャルマ

CONTENTS

- I インドにおけるスタートアップの動向
- II インドにおけるスタートアップ支援の動向
- III 外資系企業によるインドスタートアップとの連携事例
- IV 日本企業によるインドスタートアップとの連携事例
- V 日本企業の課題と、日本企業への示唆

要 約

- 1 インドは既に米国に次いで、英国、イスラエル、中国と並ぶ規模のスタートアップ先進国である。2015年から「Startup India」政策を通じて、国を挙げたスタートアップ支援を行っている。
- 2 インドは、豊富かつ質の高いIT人材をバックグラウンドに、歴史的に多くの米国IT企業がR&D拠点を設置してきた。現在はスタートアップとの連携を通じたイノベーション創出が積極的に行われている。
- 3 日本企業はこれまで、地理的な近接性から中国、東南アジアに注力してきたが、インド市場は今後の成長力に満ちていることに加えて、欧米企業に育てられた人材はグローバルに通用する能力を身につけている。インドのスタートアップとの協業においては、長期の技術開発目標や顧客開拓目標を実行させるマネジメントが鍵となる。

I インドにおける スタートアップの動向

インド人は元来、起業家マインドが強く、さまざまなセクター・地域で多数のスタートアップが生まれてきた。インド・ソフトウェア・サービス協会（NASSCOM）によると、2017年末時点のインドを拠点とするスタートアップの数は約5000社であり、17年に1000社の新たなスタートアップが誕生している。米国、中国、英国、イスラエルと並ぶスタートアップ先進国の一つである。たとえば、ECサイト運営のFlipkart社（07年設立）、配車大手のOla社（10年設立）、電子決済大手のPaytm社（10年設立）など、輩出されたユニコーン企業の本数は新興国の中でもトップレベルである。

17年上半期では300件・延べ18億ドルの資金が調達されており、1社あたりの平均資金調達額は600万ドルほどである。また、インドのスタートアップはバンガロール、デリー首都圏、ムンバイといった大都市に集積しており、約7割がこれらの大都市に拠点を構えている。インドのスタートアップの特徴として、企業相手にビジネスを行うBtoB領域のスタートアップが、企業数の4割を占めていることが挙げられる。続いて、電子商取引（EC）が全体の3割を占めており、次いで金融分野（FinTech）、運輸・物流、ヘルスケア、食品といった幅広い分野のスタートアップが存在する。

インドでスタートアップ投資を行う約500社の投資家の傾向を見てみると、国内投資家は約280社であり、スタートアップ創業初期に投資を行うエンジェル投資家が多い。海外

投資家は約220社であり、ベンチャーキャピタル（VC）が多い。海外投資家の半数以上は米国企業であり、それ以外にはシンガポール、欧州の投資家が続いている。

II インドにおける スタートアップ支援の動向

スタートアップを促進するために、近年インド政府はさまざまなアプローチでスタートアップ企業や投資家の支援を行っている。まず中央政府の取り組みとしては、2015年8月にナレンドラ・モディ首相によって発表された「Startup India」イニシアティブが挙げられる。

この取り組みは、インドで起業した設立7年以内、売上高380万ドル未満のスタートアップに対し、①会社設立手続きの簡素化とサポート、②ファンディング支援、③産学連携支援を行うものである。この取り組みのために、インド政府は第一弾としてまず3100億ドルの予算割り当てを行った。加えて、スタートアップによる特許登録費用の割引、キャピタルゲイン課税を設立から3年間免除、50万校・100万人の児童向けイノベーションプログラムへの参加などの施策を打ち出した。18年1月時点で6096社が「Startup India」の対象企業として認定され、減税などの措置を受けている。また、450社については経営支援やマッチングサービスが政府より提供されている。さらに、インド政府は9700万ドルを17のファンド・オブ・ファンズに投下することを決定しており、こうした取り組みがスタートアップの加速化につながっている。

中央政府に呼応して、州政府もさまざまな

取り組みを打ち出している。南部のケーララ州は、「ケーララITミッション」という政策の下、州内のスタートアップ向け投資目標を7.7億ドルとし、スタートアップを中心としたエコシステム作りに取り組んでいる。テランガーナ州は「T-Hub」といわれるインド最大のインキュベーションセンターを設立し、アーンドラ・プラデーシュ州は、州政府が1.7万平方フィートの用地をR&Dイノベーションセンターのために提供している。ほかにも、マディヤ・プラデーシュ州、ラージャスターン州、オリッサ州などがスタートアップの起業・成長を促すための取り組みを行っている。

また、ソフトウェア産業の業界団体であるNASSCOMは「10,000 Startup」プログラムを立ち上げ、ファンディングや経営指導、顧客とのマッチング支援などを展開している。さらに、NASSCOMはインドにおけるスタートアップ投資環境の継続的なレポートなどにより、投資家の支援も行っている。日本においては、17年10月のCEATEC (Combined Exhibition of Advanced Technologies) Japanにスタートアップ10社の経営層とともに参加し、日本企業とのマッチング支援などを行っている。

Ⅲ 外資系企業による インドスタートアップとの 連携事例

インドのスタートアップと外資系企業の連携は、IoTをはじめとするデジタル化が重要性を増している中で加速をしている。インドでは豊富かつ質の高いIT人材をバックグラ

ウンドに、歴史的にマイクロソフト、IBM、HP、インテル、グーグル、オラクルなどの多くの米国IT企業がバンガロールに集積し、R&D拠点を設置してきた。また、ドイツを本拠地とする多国籍企業であるシーメンスの場合、本社よりも海外拠点のインドにより多くのR&Dリソースを投入している。

以前は、安価な人件費をベースとしたアウトソーシング拠点としての位置づけが主流であったが、現在においてはイノベーションを生み出す拠点として変化してきている。特に技術革新が早いIT業界においては、スタートアップとの連携を通じたイノベーション創出が積極的に行われている。アップルやグーグルは人工知能 (AI) スタートアップの買収を行うなど、他地域のスタートアップ連携で見られるような、現地における土台を獲得するという観点ではなく、インドで生まれている新たな技術革新を取り込む動きが活発である。

また、今まではインドへの投資・連携は米国IT企業が中心であったが、近年では中国IT企業の阿里巴巴 (アリババ) や騰訊 (テンセント) の活動が活発化してきている。中国のスマートフォン大手の北京小米科技 (シャオミ) は、2017年までに既にインド企業10社に投資し、23年までの5年間でインドのスタートアップ100社に1000億円規模の投資を行う方針を発表した。中国IT企業はこれまで東南アジアにおいては、アリババが東南アジア最大のECサイト、ラザダを買収するなど、スタートアップ連携において既にプレゼンスを確固たるものにしてきているが、インドにおいても同様に積極的なスタートアップへの投資・連携を行っている (表1)。

表1 主な外資系企業によるインドスタートアップとの連携事例

外資系企業名 (国名)	概要
ボッシュ (独)	スタートアップアクセラレーションプログラムであるDNA (Discover、Nurture、Align) を通じてインドのIoTスタートアップとの連携を推進
Deutsche Telekom社 (独)	T-systemsブランドで展開するIoTソリューションの成長のために、インドのRoambee社に出資するとともに同社からデバイスを調達
フェイスブック (米国)	Androidアプリの分析サービスを実施しているLittle Eye Labs社を買収
ツイッター (米国)	モバイルマーケティング企業のZipDial社を買収
アップル (米国)	AIスタートアップのTuplejump社を買収
グーグル (米国)	AIスタートアップのHalli Labs社を買収 Google venture capitalを初の米国外に設置
オラクル (米国)	スタートアップ支援プログラムOracle Startup Cloud Acceleratorを展開
マイクロソフト (米国)	Microsoft Ventures Accelerator Bangaloreを設立し、ヘルスケア系企業5企業に投資を実施
ゼネラルエレクトリック (米国)	The John F. Welch Technology Center (R&Dセンター) を設立し、現地スタートアップとの連携を通じたビジネスアイデアの共有・共同事業実施
Foxconn社 (台湾)	スタートアップ・インキュベーション・ファンドを設置
阿里巴巴 (アリババ：中国)	決済プラットフォームのPaytm社、ECプラットフォームのSnapdeal社、レストラン口コミサイトのZomato社、物流ソリューション企業のXpressBees社に出資
騰訊 (テンセント：中国)	ECプラットフォームのFlipkart社、メッセージングアプリケーションのHike社、フードデリバリーサイトのSwiggy社、音楽ストリーミングサービスのGaana社に出資
北京小米科技 (シャオミン：中国)	既にインド企業10社に投資し、向こう5年間でインドのスタートアップ100社に対し1000億円規模を投資

出所) 各社公開情報より作成

インドは中国政府が進める一帯一路政策には対抗する姿勢を見せており、政府間の連携は直近では進まない想定されるが、前述のIT企業における民間ベースでの活動の中で中国によるインドスタートアップの取り込みが進んでいく可能性が高い。中国企業によるインドのスタートアップへの出資は、16年の9.3億ドルから17年には5倍超の約52億ドルに拡大した^注。

IV 日本企業による インドスタートアップとの 連携事例

インドにおける日本企業のスタートアップ連携は、ソフトバンクを除くとまだ進んでいるわけではない。これは日本企業にとって、新興国市場としては地理的な近接性もある中国・東南アジアに注力してきたことと、スタ

ートアップ連携としては米国・イスラエル・シンガポールなどが中心であったことがその背景にあると考えられる。しかし、前述の通りインドは豊富なITエンジニアのバックグラウンドや、欧米・中国を中心にVCなど投資家の集積が進み、競争力のあるスタートアップが生まれる土壌が形成され、多くのユニコーン企業も誕生してきている。

韓国LG電子のように新興国市場開拓の拠点をインドと位置づけ、市場特性の類似性の高いインドを通じて新興国を開拓するというアプローチも有力であると考えられる。インドスタートアップとの連携の下、新興国向けの事業を創造していくことは大いに検討の余地がある。

表2に日本企業としての主なスタートアッ

プとの連携事例を記載した。日本企業の先行事例としてはソフトバンクが挙げられる。日経産業新聞によると、ソフトバンクは2014年にインドのプラサド通信・IT大臣との会談において、向こう数年間でインドに約100億ドルを投資する方針を発表している。日本円で1兆円を超える規模の投資であり、ソフトバンクとしてのインドへのコミットメントが見える。実際に、Snapdeal社（EC：6.27億ドル）、Ola社（ライドシェア：2.1億ドル）、Paytm社（決済：14億ドル）、Flipkart社（EC：25億ドル）と矢継ぎ早に大規模投資を実施している。

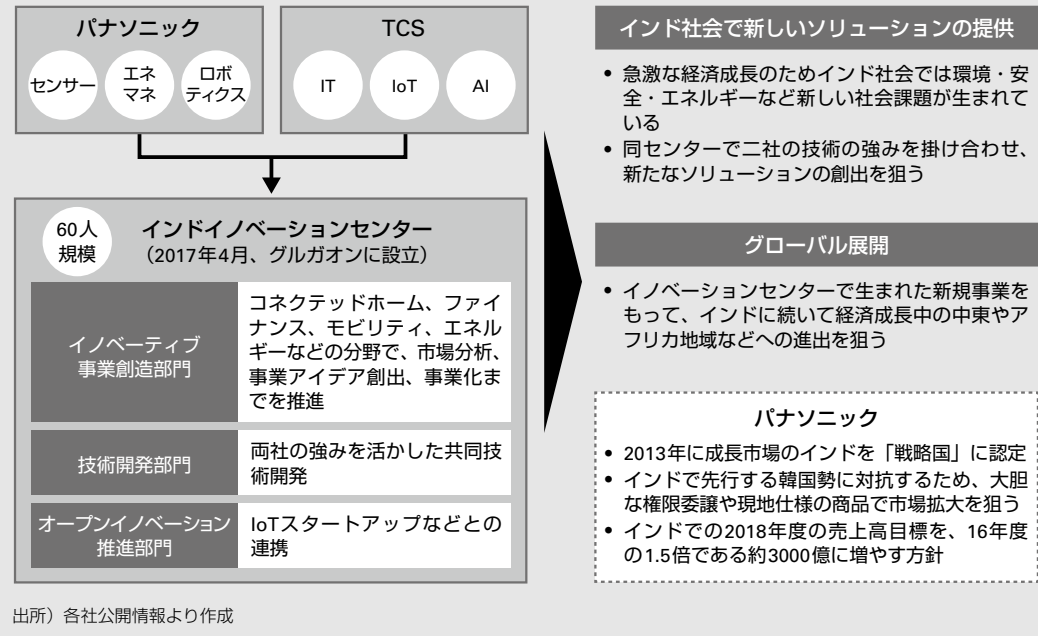
また同じく日経産業新聞によると、パナソニックはインドのタタ・コンサルタンシー・サービスズ（TCS）と連携し、17年にインド

表2 インドにおける日本企業のインドスタートアップ連携事例

企業名	概要
ソフトバンク	2014年 大手EC企業のSnapdeal社に6.27億ドル出資 2014年 ライドシェア企業のOla社に対して2.1億ドル出資 2017年 決済プラットフォームのPaytm社に14億ドルを出資 2017年 大手EC企業のFlipkart社に25億ドル出資
パナソニック	2017年 タタ・コンサルタンシー・サービスズと連携しインドイノベーションセンター（IIC）を設立。現地スタートアップとの連携・投資判断を行う専門部署も設置
三井物産	2011年 スビダに出資を実施し、オンライン決済事業へ進出。インターネット経由で携帯電話・電気・ガス・保険などの代金回収を代行している
電通	2015年 インドの総合デジタルエージェンシーのWAT Consult社を買収
テクマトリックス	2016年 スマートフォンによるオンライン医療診断サービスを実施しているDocsApp社に出資
デジタルガレージ/ピーノス	2016年 共同でインド最大の自動車売買マーケットプレイスのDroom社に出資
ニトリ	2017年 物流子会社のホームロジスティクスが、大阪府の物流施設でインドのスタートアップGreyOrange社の商品を棚ごと運ぶ無人AIロボットシステムを導入
野村ホールディングス	2017年 FinTech関連のアクセラレータープログラム「ボイジャー」を展開。150社から選考された8社が新規事業のデモを実施
大和ハウス工業	2018年 千葉県流山市に開業する物流施設で、インドのスタートアップGreyOrange社の、商品を棚ごと運ぶ無人AIロボットシステムを導入

出所) 各社公開情報より作成

図1 パナソニックとTCSのスタートアップ連携



イノベーションセンター（IIC）をグルガオンに設立、インド発の新規製品や新規事業の創出を図っている（図1）。その中で現地スタートアップとの連携を重要ミッションに据え、「オープンイノベーション推進部門」という専門部署を設置の上、投資判断もインド拠点内で実施できる体制を整備している。二社の狙いは急激な経済成長の裏で生まれる新たな社会課題に対応するために、共同で技術の強みを掛け合わせ、新たなソリューションの創出を狙うことである。将来的には、インドで生まれたソリューションを中東やアフリカ地域など、ほかの経済成長国に展開することを視野に入れている。

両社に共通する事項が「現地に精通した人材の活用」である。ソフトバンクは16年に退任した元副社長のニケシュ・アローラが人脈や目利き力を活かして、インドや新興国における組織的な大規模スタートアップ投資の土

台を築いている。また、パナソニックは、現地企業のタタ・コンサルタンシー・サービスとの綿密な連携とともに、インド拠点のマニシュ・シャルマ社長と、インドや南アジア地域を統括する伊東大三執行役員に権限委譲し、現地での目利き・スピード感のあるアプローチができる体制を整備している。

インドは日本企業も深耕に苦戦している市場であるが、世界2位の莫大な人口を誇るインドは市場として魅力であるとともに、新興国展開の「てこ」として活用できる可能性も大いに有している。しかし、変化の激しいインドのスタートアップ・イノベーション環境を日本本社で状況を把握し、目利きを行うことは難しい。本社主義・自前主義を捨て、現地人材を通じたスピーディーな目利き・投資判断・連携を行っていくことが重要ではないだろうか。

V 日本企業の課題と、 日本企業への示唆

既に多くのメディアや有識者が指摘している通り、米国西海岸などのスタートアップ集積地においても、インド人の起業家や技術者の活躍が著しい。そうした認識が広がる中で、一部の日本企業においては「インド人のアイデアやクリエイティビティを求めるのであれば、西海岸ではなく直接バンガロールやグルガオンに行くべき」という声が聞かれるようになりつつある。ただし、大部分の日本企業は「インドはまだまだ先」というステレオタイプの前提を置いている。あるいは、既に投資を開始している日本企業においても、「インドのスタートアップ投資は、様子見程度に取り組みばよい」という認識が強いように感じられる。本稿の最後に、そうした日本企業の前提や認識に一石を投じたい。

まず「インドはまだまだ先」という認識を持つ日本企業は、インドをマクロから捉え過ぎている傾向がある。すなわち、国全体としてのGDPは大きいし成長率も高いが、1人あたりGDPは新興国の中でも低い。従って、インドの個々の消費者や企業はまだまだ発展段階に差し掛かったばかりであり、消費・経営・技術などは未熟過ぎると評価している。数年前にもはやされたBOP (Base of Pyramid) 戦略で取り組まなければならないという誤解もある。実際には、サムスン電子、LG、スズキ、P&Gなどのグローバル企業は数千億円単位の売上と高い利益率を達成しており、基本的には中間層や富裕層を対象にビジネスを行っている。技術や経営という観点でも欧米企業に育てられたインド企業・人材

はグローバルに通用する能力を身につけている。その証左の一端がグローバル企業で経営層として活躍するインド人の増加である。

次に「インドのスタートアップ投資は様子見程度に取り組みばよい」という発想は、インドの事業環境・投資環境に合致していないと考えるべきである。多くの読者が想定する通り、インドはビジネスを行う上で決して簡単な場所ではない。優秀なインド人ビジネスマンと仕事をするならば、タフな議論や交渉力が求められる。あるいはインド企業や市場を理解するには、先進国以上の忍耐や努力が求められる。インドのスタートアップと協業をするならば、ビジョンを共有し、若い経営者を指導し、プロセスや手続きを履行させ、合意したビジネスプランにコミットさせる必要がある。

ところが、多くの日本企業は「スタートアップとの協業=R&D部門の仕事」という単純な捉え方をしがちである。そして、技術に強い人材や企画畑の人材にスタートアップとの協業を任せがちである。その結果、インド人経営者をコントロールできず、期待していた成果を得られない。野村総合研究所(NRI)は、スタートアップとの協業において実際に必要なのは、そうした専門家人材ではなく、経営人材であると考えている。特にインドにおいては、日々ダイナミックに変化する市場や技術に動じることなく、長期の技術開発目標や顧客開拓目標を実行させるマネジメント力が鍵となる。技術のみならず、経営を語る人材が最前線に立ち、インドのスタートアップとの協業が進むことが期待される。

注
『The Hindu Business Line』2018年3月5日の記事より

著者
金 惺潤 (キンセイジュン)
NRIインドプレジデント
専門は事業ポートフォリオ戦略、投資・M&A戦略、事業戦略、新興国戦略、コーポレートガバナンス

中林優介 (なかばやしゆうすけ)
社会システムコンサルティング部主任コンサルタント
専門はTMT (テレコム・メディア・テクノロジー) 分野を中心としたアジア・グローバル戦略、スタートアップ、官民連携支援など

小宮昌人 (こみやまさひと)
グローバル製造業コンサルティング部副主任コンサルタント
専門はグローバル事業戦略、M&A戦略、イノベーション創出支援、IoT・インダストリー4.0対応など

シシル・シャルマ (Shishir Sharma)
NRIインドコンサルタント
専門はスタートアップ投資・連携、ハイテク・自動車領域の戦略策定