

インドに学ぶスタートアップ支援

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
 上級コンサルタント 磯崎 彦次郎

1. 本稿の目的

インドにおいて、スタートアップが盛んであることは日本では意外と知られていない。スタートアップとは、「イノベーションによる新しいビジネスモデルを構築し、短期間で大きな成長を遂げて規模を拡大して、IPO（Initial Public Offering：新規上場株式）や株式売却を志す一時的な集団」と定義される会社形態をいう。新技術や創造的な知識をもとに、スモールビジネスを展開するベンチャー企業とは異なる。

インドでは、スタートアップ企業は革新的な技術を持つ企業で設立から5年以内の新興企業、かつ年間売上高2億5,000万ルピー（約4億5,500万円）^{*1}未満と定義している。これらの条件を満たす企業でも、既存企業からの分離会社や再編された会社はスタートアップとはみなされない。この定義には、ベンチャー企業も含まれる点に注意が必要である。経済成長が続くインドでは、ほとんどの起業家は短期で大きな成長を遂げることを志向しており、ベンチャー企業とスタートアップを区別することは難しい。

インド・ソフトウェア・サービス協会（NASSCOM）によれば、2015年度末時点で、インドを拠点とするスタートアップは4,200～4,400社あり、米国の47,000～48,000社、英国の4,500～5,000社に次いで世界で3番目に多い。第4位はイスラエルで3,900～4,000社、第5位は中国で3,300～3,500社と

なっている。インドのスタートアップ4,200～4,400社のうち約1,200社は、2015年に設立したとされる。特に2016年1月にモディ首相が「スタートアップ・インド」を公表してから、国を挙げたスタートアップ熱が高まっている。

わが国では、スタートアップはイノベーションの担い手として期待されているものの、新規設立数が行き詰っている。また、設立後に伸び悩む企業も少なくない。日本とインドでは、さまざまな違いがあることから慎重な比較が必要となるが、スタートアップ支援に関して日本はインドから学ぶことがあると考える。本稿では、インドのスタートアップの概況や、インドでスタートアップが盛んな理由を整理したうえで、起業を促進する産学官連携の観点から詳述し、日本の政府・大学などへの示唆を抽出する。

2. インドのスタートアップの概況

2015年に設立したインドのスタートアップ1,200社について、NASSCOMは「消費者的な起業が多い」と指摘している。図表1をみると、消費者サービス、eコマース、アグリゲータ（情報・コンテンツを収集・整理して利用者に提供する事業者）などが上位を占めている。有名な事例では、現金決済ができたり、タクシーからオートリキシャ（インドの改造三輪車タクシー）まで呼ぶことがで

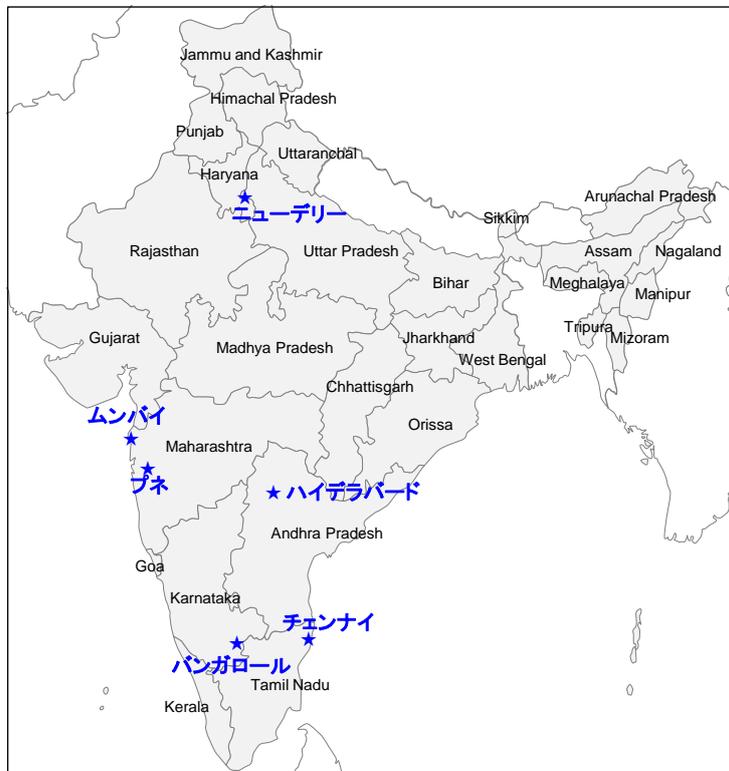
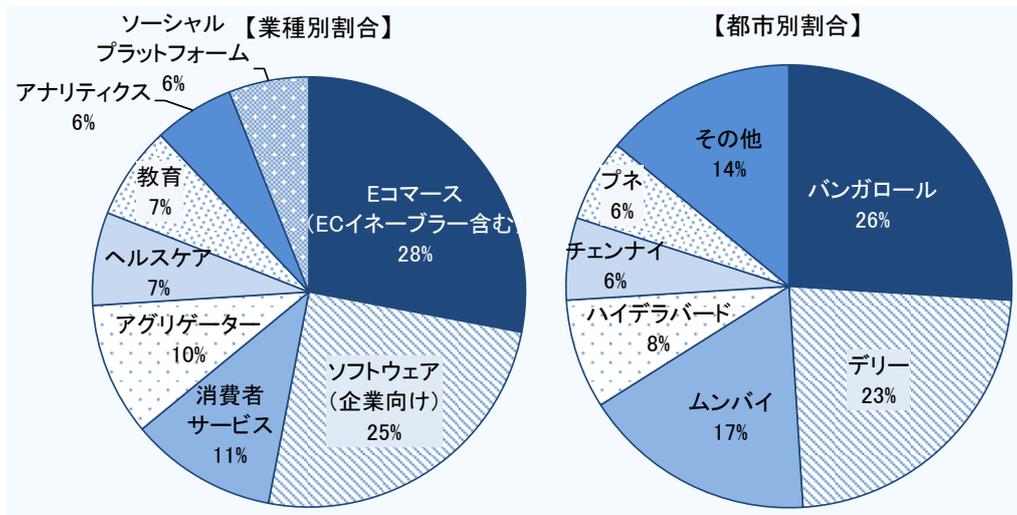
*1 2016年12月1日時点の為替レート（1インドルピー=1.82円で計算）

きたりするインド発のタクシー配車アプリ「Ola cabs」といった消費者向けのアグリゲータが誕生している。ほかにも、ソフトウェアをはじめとした IT 関連の起業が大半を占める。

都市別にみると、起業が盛んな都市は、バンガロール、デリー、ムンバイ、ハイデラバード、チェンナイ、プネが挙げられる。いず

れも都市人口が 400 万人を超え、総所得が 1,000 億ルピー以上で、インドでは Tier1 と分類される大都市である*2。Tier1 の中で比較すると、デリー首都圏やムンバイ都市圏は人口 2,000 万人を超えている一方で、バンガロール都市圏は 900 万人弱と少ない。バンガロールは、インドのシリコンバレーとも言われ、スタートアップでも有名な都市である。

図表 1 インドで 2015 年に設立されたスタートアップの構成と起業が盛んな都市の位置



出所) NASSCOM 「Start-up India レポート 2015」より NRI 作成

*2 インドでは人口や所得に応じて都市を 4 つに分類している。Tier1 は人口 400 万人超、総所得 1,000 億ルピー以上で 8 都市が存在する (2016 年 12 月時点)。Tier2 は人口 100 万人以上・400 万人未満、Tier3 は人口 50 万人以上・100 万人未満、Tier4 は人口 50 万人未満の 4 区分である。

3. インドでスタートアップが盛んな理由

なぜ、インドでスタートアップが盛んなのであろうか。日本との前提の違いを明らかにするうえでも、まず包括的な視座から整理する。筆者は、経済や歴史といったマクロ的な経済環境、インド人の気質や国民性、産学官による起業コミュニティ、といった3つの観点から理由を整理できると考えている。

1) マクロ的な経済環境

マクロ的な経済環境について、改めてGDP成長率を述べるまでもなく、インドは経済成長の状況下にある。少し時代を遡ると、1991年に経済改革・解放に転換を図ったが、現在は改革・解放後に登場し経済的成功を収めた起業家の成功事例が溢れている。このような背景を受けて、インドはリスクマネーが潤沢である。特徴として、大企業（主にIT企業）だけでなく、急成長した新興企業によるM&Aも盛んであること、国外で成功を収めたインド人が母国に戻りエンジェル投資家^{*3}となること、が指摘されている。また、インドでは、銀行がスタートアップ向けの融資に積極的である。その一方で、株式公開のハードルが高く、IPOはまれである。実際に、スタートアップが2015年に投資家から集めた資金総額は49億米ドル（約5,656億円）^{*4}であった。単純には比較できないが、ジャパンベンチャーリサーチがまとめた日本におけるスタートアップの資金調達額が、2013年は729億円、2014年は1,154億円であったことと比べると、インドの盛況ぶりがうかがえる。

2) インド人の気質や国民性

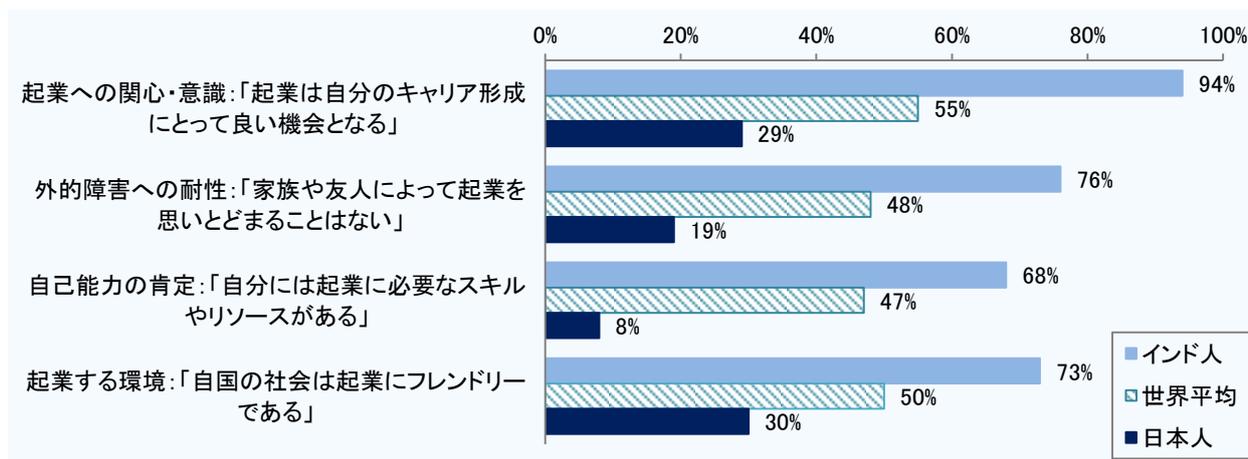
気質や国民性といった人材の観点では、インドは起業のモチベーションが高い人が多い。筆者がインド駐在した経験においても、優秀な大学生が、外資系の一流企業へ就職するか、自身で起業するかで悩み、相談に乗ることがよくあった。図表2のように世界各国と比較してもインド人のモチベーションは極めて高い。Amway社が2015年に世界44カ国において起業意識を調査した結果、インド人は「起業への関心・意識」、「外的障害への耐性」、「自己能力の肯定」の3項目の平均が79ポイントで、44カ国中第1位であり、最も起業意識が高かった。翻って、日本は19ポイントで最下位の44番目、第2位は中国の79ポイント、米国は第14位で53ポイントという結果であった。

前述の好調な経済環境に加えて、インド人の伝統的な考え方も起業へのモチベーションを高めているとうかがえる。例えば、「ジュガード」、「チャルタハイ」という言葉がある。それぞれ「工夫により（当面は）なんとかする」、「問題なし」という意味であり、起業に求められる「創意工夫」や「走りながら考える態度」、「不完全な状況でも前向きさを保つ姿勢」に通じると筆者は考える。また、優秀なインド人に限るが、彼らは野心的でCEO・マネジメントへの上昇志向が極めて高い。起業することがCEO・マネジメントへ駆け上がる手段と捉える人も多い。

^{*3} エンジェル投資家とは、起業する企業に対して、事業資金を調達する個人投資家をいう。

^{*4} 2016年12月1日時点の為替レート（1米ドル115.4円）で計算している。

図表2 起業へのモチベーションなどに関する国際比較



出所) Amway「Global Entrepreneurship Report 2015」より NRI 作成

一方、経済環境や気質・国民性だけで、インドでスタートアップが盛んな理由を説明しきめることは難しい。例えば、Amway 社の調査によると、インド人の 73%は、「自国の社会は起業に対して友好的である」と回答しており、世界平均や日本よりも高い数値を示している。さらに、同調査のインド国内版によると、インド人の 73%は、「誰でも教育・訓練で起業家になれる」と回答している。このように、インドでは社会が起業を促進したり起業家を育成したりしてきた要因を無視できない。

3) 産学官による起業コミュニティ

インドで起業促進や起業家育成が成功している要因を、公共・金融・教育・企業といったセクターをつなぐプレーヤーがどのような

エコシステムを作り出しているかという点から考察する。エコシステムの検討方法は、拙稿*5で解説し、イノベーションを生み出す地域を分析するためのフレームとして紹介したが、この考え方はスタートアップの分析にも有効である。つまり、公共・金融・教育・企業・その他（メディア・業界団体など）の各セクターが人的なネットワークでつながり、起業を考える個人がコミュニティにアクセスできる場合、その地域で起業コミュニティが成立していると言える。

次に、インドでスタートアップが盛んなバンガロール、デリーを取り上げながら、インド人へのインタビューやデスクトップリサーチの結果を踏まえて、インドでどのような産学官による起業コミュニティが成立しているかを整理する。

*5 NRI パブリックマネジメントレビュー vol.115 (2013年2月号)「地域イノベーションを創造するための地域ネットワークコミュニティ」

図表3 バンガロール・デリーにおける産学官による起業コミュニティ

| | | バンガロール | デリー |
|--------------------|------|---|--|
| 公的 セクター | 中央機関 | 「Startup India HUB」は、2016年1月に発表された「Action Plan」に沿って、国税の税制優遇、政府系ファンド1,700億円規模の組成や銀行融資を促進する信用保証といった資金的支援、並びに登録手続きの簡素化、労働法への簡易対応の許容など障害の除去を国レベルで行う。 | |
| | 地方機関 | カルナタカ州「Startup CELL」は、州税の税制優遇、関連費用負担を含むマーケティングや特許関連の支援など、よりきめ細かいサポートを州レベルで行う。 | 「Delhi Entrepreneurship Council (DEC)」は、雇用創出を目的として起業家支援を行うとともに、デリー州政府に対してデリーに適したエコシステムを構築するための政策アドバイザーを行う。 |
| 金融セクター | | <ul style="list-style-type: none"> 「Micro Units Development and Refinance Agency Bank (MUDRA Bank)」や「SMALL INDUSTRIES DEVELOPMENT BANK OF INDIA (SIDBI)」といった銀行が、起業や創業後の資金ニーズへの融資を行う 「Stand Up India」は、起業家や各銀行支店とSIDBIや信用保証をつなぎ、起業家等の資金ニーズを支援する。 投資家としては、世界規模の投資会社「セコイアキャピタル」、「500スタートアップス」といった米国系ベンチャーキャピタルやタイガーグローバルといったヘッジファンドや、シンガポールに拠点を置くベンチャーキャピタル「BEENEXT」なども続々とインドに参入。日本勢では、ソフトバンクグループが投資活動を展開している。このほか、国内外で成功したインド人のエンジェル投資家も多数存在している。 「Indian Angel Network」は、国内外でインドのスタートアップに関心のある投資家同士のネットワークを促進する。また、起業家へのイベントの呼びかけや起業アイデア・事業計画等の応募を行っている。 | |
| 教育セクター | | 「インド経営大学院・バンガロール校」は、「The N S Raghavan Centre for Entrepreneurial Learning (NSRCEL)」を設立し、起業家や起業を目指す人に対するメンタリング(卒業生や教官が対話や助言を通して、自発的・自律的に起業家を育成する)プログラムを提供している。また、「The Indus Entrepreneurs (TIE)」などの海外の起業支援組織と連携したプログラム・イベントを計画している。 | 「インド工科大学・デリー校」は、起業家育成機関(Entrepreneurship Development Cell)を設置し、事業アイデアに関するピッチ(起業により実現したい概念やアイデアを投資家に対して訴えること)等のイベント、同窓生管理組織と連携し先輩起業家や投資家等のコミュニケーションを仲介している。 |
| 企業セクター、 他(業界団体) | | <ul style="list-style-type: none"> 「タタ」、「リアライアンス」、「アディティア・ビルラ」といった大手財閥は、スタートアップ向けのファンドを組成し創業を支援している。タタのケースは3億ドル規模に及ぶ。 インド・ソフトウェア・サービス協会(NASSCOM)は、「10,000 Start-ups」というイニシアチブを立上げ、資金支援やオンラインでの起業プログラム、創業などに関する各種のメンタリングを展開している。この活動にはGoogleやMicrosoftなど世界的な企業も協賛している。 | |

インドの起業コミュニティを調査して最初に気づくことは、バンガロールとデリーは南北に約 2,000km も離れているにもかかわらず、MUDRABank や SIDBI といった銀行、タタ・リアライアンスといった大手財閥などの同一の名前がたびたび挙がる点である。中央政府は例外としても、金融・民間セクターでインド全土に影響を及ぼす大組織が各地で大きな存在感を示している。見方を変えれば、今回の調査では、地場のプレーヤーまで、十分に明らかにできていないとも言える。影響力は大組織に比べて劣るが、地場にはさまざまなプレーヤーが存在しているはずである。

次に、バンガロールではインド経営大学院、デリーではインド工科大学といった大学が起

業家教育だけでなく、産学官の人的ネットワークの拠点としても大きく貢献している。これらはインドの一流大学であり、米国の一流大学のような強固な同窓生組織を持つ。この組織を活用して、金融・民間・公的セクターの各方面で活躍する卒業生と在校生、あるいは起業家志望者をつないでいる。

州政府の取り組みと見ると、中央政府のイニシアチブ「スタートアップ・インド」を受けて、デリー州政府は、Delhi Entrepreneurship Council (DEC) を設立した。DEC は、スタートアップや中小起業支援をするとともに、政府に対して政策のあり方を提言していくミッションも有している。一方、バンガロールはいち早く州レベルでの政

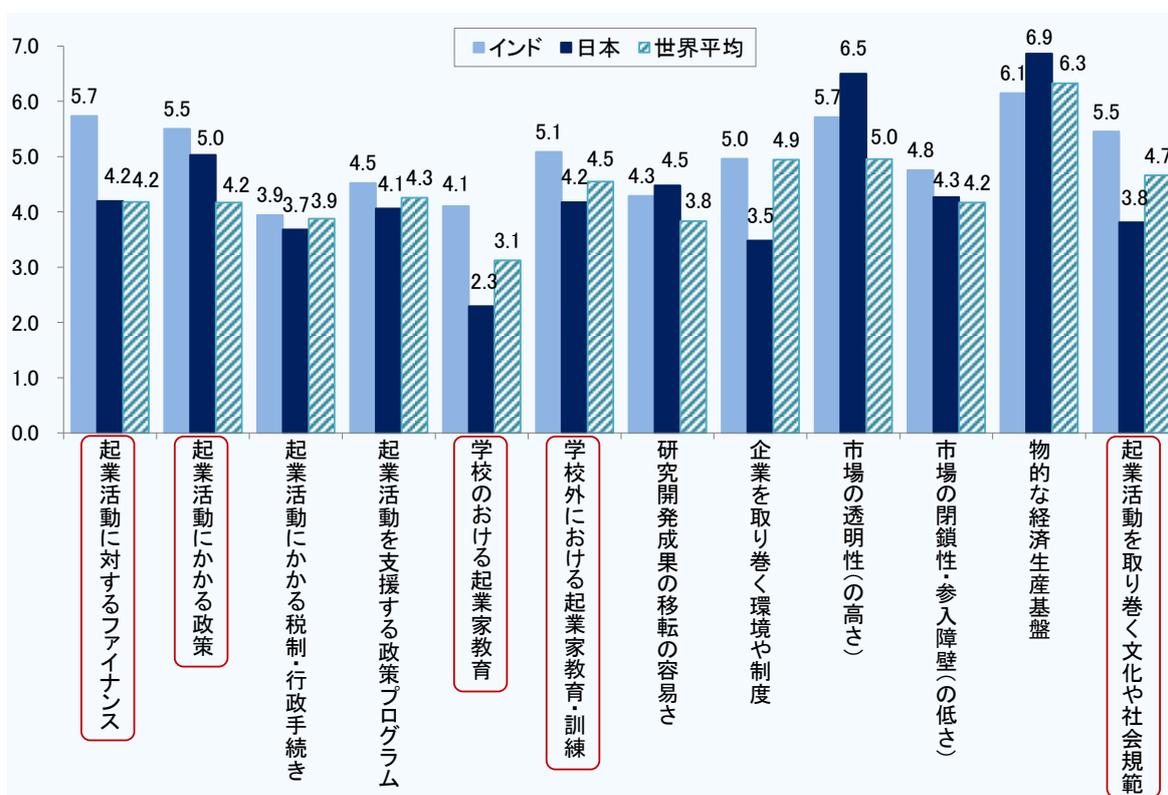
策を開始している。

民間セクターでは、財閥が巨額の資金をスタートアップのためのファンドとして発表しており、自グループが買収することだけを目論んでいるとは考えにくい。インドでは民間企業の社会貢献活動への関心が強く、社会貢献活動が与えるイメージが会社や組織のブランド力につながっている。業界団体として特筆すべきは NASSCOM である。10 年間で 10,000 社のスタートアップを支援する「10,000 Startups Program」を開始し、大企業とスタートアップの連携促進や資金支援、

オンラインでの起業プログラム、創業などに関する各種のメンタリングサービスを提供している。NASSCOM は、特に IT 分野でのスタートアップ支援のキープレーヤーと言える。

このような産学官による起業コミュニティが各地にあることで、起業環境に関してインドは世界的に見ても高い評価を獲得している。Global Entrepreneurship Monitor (GEM) は「National Expert Survey (NES)」として、対象国・分野ごとに専門家を選定して起業環境に関する項目を調査している(図表 4)。

図表 4 起業環境に関するインドと日本や世界平均の比較



注) 各国・分野の専門家が、自国に関して 9 段階で判定し、ポイントが高いほどその項目の評価が高い。
出所) 経済産業省「平成 27 年度起業・ベンチャーに関する調査 起業家精神に関する調査」(2016 年)より NRI 作成

インドは、ファイナンスや起業家教育、政策などにおいて、世界平均や日本よりも 0.5 ポイント以上の差をつけて高い評価を獲得している。

ファイナンスについては、経済成長の状況

下にあるという背景もあり、リスクマネーが潤沢なためである。起業コミュニティでみたように、さまざまな投資家、また投資家とスタートアップをつなぐ活動も多様である点も重要である。

政策については、必ずしも具体的な政策プログラムが豊富に準備されているわけではないが、政府が国を上げてスタートアップを支援しようとしている点で好感が持たれている。起業家教育は、特に学校教育で評価が高い。前述のとおり、インド工科大学やインド経営大学院がスタートアップのプログラムやネットワークイベントを開催していることが、高い評価につながっていると考えられる。

4. インドの成功要因と日本がインドから学ぶべきこと

最後に、「なぜ、インドではこのようなことが実現できているのか」、そして「そこから日本が学ぶべきことは何か」について見解を述べたい。中でも、本稿の読者を想定して、特に政府と大学に関する洞察を深めることとする。

インドのスタートアップ支援政策については、図表3に示した1,700億円の政府系ファンド一つをとっても、その規模の大きさが確認できた。スタートアップ支援をめぐるインドでの政策論争を追ってみると、「デジタルインド*6」や「メイクインインド*7」といった他の政策といかに連動させるかを議論している。つまり、スタートアップ支援の議論は、経済政策の域を超えていることに気づかされる。広範の議論の背景には、貧困問題や階層社会（カースト制）の解消などといった社会問題が根強く、これらの社会問題もスタートアップ支援を通して解決していこうという意図が読み取れる。

翻って、日本におけるスタートアップ支援は、中央官庁では経済産業省などが政策を展

開し、自治体でも施策を講じている。しかし、その位置づけは、イノベーション促進や産業政策といった経済政策の域を出ていない。日本においても、ニート・ひきこもり問題やワーキングプアの問題、教育のあり方、地域振興など、周辺のさまざまな課題へのアプローチを束ねて、スタートアップ支援を位置づける検討をすべきではないだろうか。

インドで起業家教育が盛んな背景には、学校教育ではインド工科大学やインド経営大学院が、学校外ではそれらに加えてNASSCOMなどの業界団体が大きく貢献している。現在、インドでは、「インド工科大学や経営大学院の卒業生以外は起業しにくいのか」という議論が起きている。卒業生・在校生が多少は有利であることは否定しないが、卒業生以外でも起業コミュニティへのアクセスができるため、起業しにくいと言うほどのことはない、というのが大筋の結論のようである。

これほどまでにスタートアップを支援できているインド工科大学とインド経営大学院であるが、それが可能な背景に2つの理由があると筆者は見ている。第一に、スタートアップ支援を全学的に重要な施策と位置付けている。第二に、スタートアップに関して地域を超えた積極的な連携・協業をしている。インド工科大学はデリー校を含むインド全土の16校が各校の間で連携・協業している。インド経営大学院でもバンガロール校を含め6校で同様の取り組みをしている。

例えば、インド工科大学デリー校が実施するスタートアップイベントやメンタリングは、ムンバイ校をはじめ、すべてのインド工科大学に開放されている。そのための教授などの人材交流や情報連携も日常的である。スタートアップに関して、各校のインキュベーション

*6 デジタルインドとは、インド政府が打ち出した、デジタル技術を活用した行政サービスの改善、教育やヘルスケアなどの分野で電子化を支援する政策をいう。

*7 メイクインインドとは、国内外の企業からの投資を促進し、インドを世界の魅力的な製造拠点に発展させることで、インドの高い経済成長率と雇用創出を目指す政策をいう。

ン拠点がシームレスに連携している。

日本でも、各大学ともに大学発ベンチャーへの取り組みを加速させている。しかし、学部の壁などがあり、必ずしも全学的な課題とされていないし、大学間での連携となると、かなり限られている。インドでの大学間の連携を日本で例えるなら、旧帝大と有名私大で同一のプログラムやネットワークイベントを実施するようなものである。日本の大学もスタートアップで結果を出すなら、全学的な課題として取り上げたり、大学発ベンチャーの取り組みで他大学と積極的に連携したりすることが必要ではないだろうか。

筆者

磯崎 彦次郎 (いそざき ひこじろう)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
上級コンサルタント
専門は、インドをはじめ新興国事業戦略立案、イノベーションマネジメント など
E-mail: h-isozaki@nri.co.jp