

# 日本企業とインドのスタートアップの連携

—インドのデジタル化の波に乗るために—

調査部

上席主任研究員 岩崎 薫里

## 要 旨

1. インドでは近年、社会・経済のデジタル化が進んでいる。それに伴いデジタル技術を活用した新たなビジネスを立ち上げるスタートアップが相次いで登場し、インドにスタートアップの立ち上げブームをもたらしている。また、政府もデジタル化を積極的に推進している。こうした状況下、インドのデジタル・サービス事業にはアメリカ勢が相次いで参入する一方、中国勢も近年、存在感を高めている。
2. 加えて、主要な外国企業はインド市場の開拓、およびデジタル時代に自社や顧客を適応させるために、デジタル技術を活用したインドのイノベーションの取り込みを図っている。その主な手段は、①インドでのR&D拠点の設立、②インドのスタートアップとの連携、の2つである。
3. 日本企業の間では、インドのデジタル化の波に乗ろうという動きはこれまでのところ限定的にとどまる。日本企業はそもそも、北東アジアや東南アジアへの進出と比較してインドへの進出が遅れている。インドの将来性に強い関心を寄せつつも、事業環境の未整備などから進出に二の足を踏んでいるのが実情である。
4. 日本企業も、インドのデジタル・サービス事業への参入や、デジタル技術を活用したインドのイノベーションを取り込むことで得られるメリットは大きい。そのための手段としては、インドのスタートアップとの連携が有効である。スタートアップは資金を筆頭に様々なリソースが不足する一方で、伝統的な企業のような過去のしがらみがなく、専ら経済合理性に則って動く。自社が必要とするリソースを得ることが出来ると判断すれば、日本企業とも積極的に連携する用意がある。
5. 日本企業がインドのスタートアップとの連携を成功させるには何が必要か。まず、インドに限らずスタートアップとの連携全般において重要な点として、①連携の目的を明確にする、②スタートアップの文化や行動原理を理解し、可能な限り対応する、③小さな案件から着手し、成功体験を積み上げていく、の3つが指摘出来る。そのうえで、インドに担当者を駐在させることを検討すべきである。あらゆる事象が混沌とし有象無象の情報が行き交うインドでは、中途半端や他人任せは通用せず、自社でフルコミットすることが極めて重要となる。

## 目次

### はじめに

#### 1. インドにおけるデジタル化

- (1) デジタル化の進展
- (2) 政府によるデジタル化推進策

#### 2. 外国企業のデジタル・サービス事業への参入

- (1) けん引するアメリカ勢
- (2) 中国勢の台頭

#### 3. 外国企業によるインドのイノベーションの取り込み

- (1) R&Dセンター設立とスタートアップとの連携
- (2) 外国企業がインドに期待するイノベーション
- (3) 市場開拓に資するイノベーションの取り込み
- (4) デジタル時代への適応に資するイノベーションの取り込み

#### 4. インドのデジタル化と日本企業

- (1) 限定的な活用
- (2) インド進出の遅れ
- (3) スタートアップとの連携という選択肢
- (4) 連携のメリット

#### 5. 事例研究：ニチレイによる Delightful Gourmetへの出資

- (1) Delightful Gourmetの概要
- (2) 出資理由
- (3) 出資実現までの経緯と出資後の課題
- (4) まとめ

#### 6. 連携の成功に向けて

### はじめに

多くの日本企業にとってインドは鬼門と認識されている。電力や輸送などの諸インフラから法規制・税制まで事業環境が未整備であることに加えて、インド人との交渉やインド人のマネジメントは難度が高い。このため、インドの将来性に高い関心を寄せつつも、進出には二の足を踏んできた。過去のインド進出ブームに乗じて進出したものの撤退を余儀なくされた日本企業の事例が少なくないことも、躊躇する原因の1つとなっている。

そうした状況下、インドでは近年、インターネットとモバイル端末の利用が拡大し、デジタル・サービス事業が相次いで登場する一方、デジタル技術を活用したイノベティブなスタートアップが続々と立ち上がっている。日本企業はインドのこうしたデジタル化の波に乗ることで、事業環境の未整備などの問題を部分的に解消し、市場開拓のハードルを引き下げることが出来るのではないか。

さらにそこから一歩進めて、デジタル時代に適応する製品・サービスの提供や課題解決のために、インドのイノベーションを取り込むことを検討すべきではないか。いまやイノベーションの創出は先進国の専売特許ではなくなっており、インドを含め世界のどこでも起こり得る。しかも、イノベーション創出の中心的プレイヤーであるスタートアップの数がインドで急増している。こうした点を踏

まえると、デジタル時代に合致したイノベーション的な製品・サービスやアイデアをインドで探索するのは決して突飛な発想ではない。現に、日本以外の外国の主要企業はイノベーションを求めてインドにこぞって進出している。

本稿ではこのような問題意識のもと、インドで進むデジタル化の動きと日本企業による活用の可能性について論じる。本稿の構成は、まず、1. でインドのデジタル化について概観し、2. でその波に乗って外国企業がインドのデジタル・サービス事業に参入していること、3. でそれにとどまらずインドのイノベーションを取り込もうとしている動きを確認する。4. では、日本企業に視点を移し、インドのデジタル化を活用しようとする日本企業はこれまでのところ限られているものの、そのメリットが大きいこと、そのためにインドのスタートアップとの連携が有効であることについて述べる。5. では、日本企業とインドのスタートアップとの連携事例として、ニチレイによるDelightful Gourmetへの出資を取り上げる。それらを踏まえて6. で、日本企業がインドのスタートアップとの連携を成功させるための留意点を考える。

なお、本稿の執筆に当たっては、文献調査、有識者へのヒヤリング、関連セミナーの参加に加えて、日本貿易振興機構（ジェトロ）によるインド（ハイデラバード・ベンガルール）イノベーション・ミッション（2019年3月4

日～3月8日）への参加を通じて情報収集を行った。

## 1. インドにおけるデジタル化

### (1) デジタル化の進展

インドでは現在、社会・経済のデジタル化が進んでいる。インターネットとモバイル端末の利用が急速に拡大しており、利用率自体は依然として低いものの、利用者の絶対数はいずれもいまや中国に次いで世界第2位である（図表1）。

これを具体的にみていくと、2016年のインターネットの利用率は29.5%にすぎないものの、利用者数は3.9億人と、中国の7.3億人に次いで多く、3番目に多いアメリカの2.5億人を大幅に上回る（世界銀行調査）。また、携帯電話の契約率（人口100人当たり契約件数）は2016年には85.2%と、世界全体の100.7%には及ばないものの、契約件数で見ると11.3億件に上り、アメリカ（4.0億件）の3倍近く、日本（1.7億件）の7倍近い。インドではいまだフィーチャーフォンの利用が多く、携帯電話のうちスマートフォンの占める割合は約2割にとどまるが、それでも2017年には3億人近くがスマートフォンの保有者であった（注1）。

しかも、2016年に大手財閥Reliance Industries傘下の通信キャリアReliance Jio

図表1 インド社会のデジタル化



(資料) インターネット利用者数、携帯電話契約件数：World Bank, “World Development Indicators”  
 Facebookアクティブユーザー数：“India now has highest number of Facebook users, beats US: Report”,  
 Livemint, July 14, 2017 (<https://www.livemint.com/Consumer/CyEKdaltF64YcZsU72oEK/Indians-largest-audience-country-for-Facebook-Report.html>)  
 WhatsAppアクティブユーザー数：“WhatsApp looking for India head”, Economic Times, August 10,  
 2018 (<https://economictimes.indiatimes.com/tech/internet/whatsapp-looking-for-india-head/articleshow/63691277.cms>)

Infocommが第4世代(4G)の高速通信サービスで新規参入し、価格破壊戦略を採ったことが契機となって、通信料金の大々的な引き下げ競争が生じた(注2)。その結果、4Gの普及と世界的にみても格安の通信料金(注3)が実現した。

インターネットとモバイル端末の利用拡大は、検索エンジン・サービスのGoogle、ソーシャル・ネットワークング・サービス(SNS)のFacebookといった様々な外国事業者の参入を促し、それがインターネットとモバイル端末の一段の利用拡大につながった。Facebookのインドでのアクティブユーザー数は2017年7月に2.41億人に達し、初めてアメリカ(2.40億人)を上回り世界一になった(注4)(注5)。Facebook傘下のメッセージアプリ、WhatsAppの利用者数も2億人と世界一である(注6)。

一方、電子商取引(Eコマース)、配車アプリ、モバイル決済などのデジタル・サービスや、デジタル技術を活用した新たなビジネスを立ち上げる地場のスタートアップが相次いで登場し、インドにスタートアップ・ブームをもたらしている(注7)。インドのIT企業の業界団体NASSCOM(National Association of Software and Services Companies)によると、技術系スタートアップだけで2016年以降、毎年1,000社以上が誕生している(注8)。スタートアップのなかにはユニコーン(推定評価額10億ドル以上の未上場企業)に成長するところも出現している。情報サービス会社CB Insightsの集計によると、インドのユニコーンの数は2019年1月時点で13社(図表2)と、アメリカ、中国、イギリスに次いで4番目に多い。

図表2 インドのユニコーン

企業名	推定評価額 (10億ドル)	事業内容	設立年	ユニコーン入りの時期
One97 Communications (Paytm)	10.0	電子決済	2010年	2015年5月
Snapdeal	7.0	Eコマース	2010年	2014年5月
Oyo Rooms	5.0	格安ホテル予約サイト	2013年	2018年9月
Ola Cabs	4.3	タクシー配車サービス	2010年	2014年10月
ReNew Power Ventures	2.0	再生可能エネルギー	2011年	2017年2月
Zomato Media	2.0	レストランの口コミサイト	2008年	2015年4月
Hike	1.4	メッセージアプリ	2012年	2016年8月
Swiggy	1.3	フードデリバリー	2014年	2018年6月
Shopclues	1.1	Eコマース	2011年	2016年1月
InMobi	1.0	モバイル広告ネットワーク	2007年	2014年12月
PolicyBazaar	1.0	保険商品比較サイト	2008年	2018年6月
Byju's	1.0	オンライン動画教育	2008年	2018年8月
Udaan	1.0	Eコマース (B2B)	2016年	2018年9月

(注) 推定評価額10億ドル以上の未上場企業 (2019年1月時点)。  
(資料) CB Insights

## (2) 政府によるデジタル化推進策

インドのデジタル化は、政府も積極的に推進している。行政サービスの提供はもとより、民間分野でも契約の締結から決済まで様々な領域のデジタル化を進めることで、個人をはじめ諸主体の利便性の向上と社会全体の効率化を実現出来るとの認識による。モディ政権下の2014年に内閣で承認され、2015年にスタートしたデジタル化政策「Digital India」では、①全国民に対するデジタル・インフラの提供、②オンデマンドでの行政サービスの提供、③デジタル化による国民のエンパワーメント（力をつけること）、という3つのビ

ジョンが提示された。それらを達成するために、高速ブロードバンドの整備やIT技術による行政改革など9つの柱が設定され（図表3）、現在、具体的な施策が進められている。

モディ政権はまた、様々な領域でのデジタル化を通じて生み出されたデータが特定の組織に独占されず、一定のルールに基づき共有されることが重要とみている。それによってデータがイノベティブに利活用されて民間活力や国民福祉の向上につながることを期待されている。モディ政権のデータ共有・利活用策をごく単純化すると、以下のように整理することが出来る。

図表3 Digital India : 9つの柱



(資料) Ministry of Electronics & Information Technology, Government of India, "Digital India" ウェブサイト (<https://digitalindia.gov.in/>)

①生体情報付きのインド版マイナンバーであるAadhaar（アアダール）（注9）を社会基盤として広く普及させる。

②Aadhaarのもとに集約されたパーソナル・データの共有・利活用のルールを策定する。

③官民間問わずルールに則ってパーソナル・データを共有・利活用するためのプラットフォームを整備する。

このうち、①のAadhaarの普及はすでに実現し、ほぼすべての国民が登録済みである。現在は②のルール策定および③のプラットフォーム整備に向けた取り組みが行われている。

Aadhaarに関する様々なAPI（注10）が公開され、民間にも開放された。その結果、銀行

や通信キャリアは、オンラインでAadhaarのデータベースにアクセスして生体認証を行うことで、銀行口座の開設や携帯電話の契約締結に要する時間を大幅に短縮することが出来た。また、Aadhaarを活用したサービスを提供するスタートアップが相次いで立ち上がった。提供するサービスの具体例としては、個人がメイド、家庭教師、運転手などを雇用する際に本人確認を即座に実施出来るサービス、小売店で買い物客が指をスキャンするだけで支払いが完了するサービス、Aadhaarによる電子署名を用いて法律文書を自分で手軽に作成出来るサービス、などが挙げられる。

しかしその一方で、Aadhaarを巡っては、生体情報の登録や登録情報の共有がプライバ

シーの侵害に当たる、情報漏えいが生じた場合に国民が受ける被害が甚大である、政府や民間企業がAadhaarを不適切に利用している、といった批判が繰り返されてきた。2018年9月には、プライバシー保護の観点から民間企業がAadhaarを本人確認に利用することを禁じる最高裁判決が下り、民間企業によるAadhaarの利用は困難になった。そこでモディ政権は、Aadhaarの根拠法をはじめ3つの法律の改正案を議会に提出した。改正案では、個人が自発的にAadhaarによる身分証明を行えととし、また、銀行および通信キャリアは本人からの自発的な申し出によりAadhaarを用いて本人確認出来る、などの点が織り込まれた。改正案は2019年1月に下院を通過した。

このように、Aadhaarの帰趨が不透明である以上、データ共有・利活用の今後の展開も予断を許さない。しかし、別の角度からみれば、インドは現在、データの共有・利活用とプライバシー保護のバランスという難しい課題を解決するために避けて通れないプロセスの只中にいるといえる。

インドで現在、進んでいるデジタル化は主要外国企業の間でも注目され、①デジタル・サービス事業への参入、②デジタル技術を活用したイノベーションの取り込み、の2つの流れを引き起こしている。次にそれぞれについて整理する。

(注1) "More than a quarter of India's population will be smartphone users this year", e-Marketer, May 3, 2018

(<https://www.emarketer.com/content/more-than-a-quarter-of-india-s-population-will-be-smartphone-users-this-year>)

- (注2) Reliance Jio Infocommは2016年9月に他社よりも大幅に低い通信料金を掲げて4G携帯通信サービス事業に参入し、2017年7月には実質無料の4G対応スマート・フィーチャーフォン「JioPhone」の提供を開始した。それらが奏功し、2018年6月時点で2.2億人の契約者を獲得し、市場シェア18.8%で4位に浮上した。同社の躍進に対抗するために先発の通信キャリアも価格を引き下げざるを得なくなった。
- (注3) 2016年4～6月期には200ルピー（約320円）／ギガバイトであった平均通信料金（4GなどのGSMベース）は、2年後の2018年4～6月期には約16分の1の12ルピー（約19円）／ギガバイトにまで下がった。
- (注4) "India now has highest number of Facebook users, beats US: Report", Livemint, July 14, 2017 (<https://www.livemint.com/Consumer/CyEKdaltF64YycZsU72oEK/Indians-largest-audience-country-for-Facebook-Report.html>)
- (注5) なお、Facebookのアメリカでの浸透率（全人口に占める利用者の割合）が73%であるのに対してインドでは19%にすぎず、利用拡大余地は大きい。
- (注6) "WhatsApp looking for India head", Economic Times, August 10, 2018 (<https://economictimes.indiatimes.com/tech/internet/whatsapp-looking-for-india-head/articleshow/63691277.cms>)
- (注7) インドのスタートアップの動向については、岩崎 [2019] が詳しい。
- (注8) NASSCOMウェブサイト (<https://www.nasscom.in/>)
- (注9) 全国民を対象に12桁の国民識別番号「Aadhaar（アールダール）」を発行するプロジェクトは、シン前政権下の2009年にスタートし、モディ政権への交代後も継続された。当初は行政サービスの確実・効率的な提供が主目的であった。インドでは従来、身分証明書の非保持者が貧困層を中心に多く、社会保障給付金の給付など行政サービスを提供するのが困難であったことが背景にある。その後、Aadhaarをより広く活用していく方向へ政策が発展した。Aadhaarの大きな特徴は、生体情報を利用した個人認証がオンラインで可能なことである。Aadhaarには、氏名、生年月日、住所といった基本情報のほか、顔写真、目の虹彩、10指の指紋も登録されている。なお、「Aadhaar」はヒンディー語で「土台」や「基礎」を意味する。
- (注10) API (Application Programming Interface) とは、あるコンピュータプログラムの機能や管理するデータなどを、外部のほかのプログラムから呼び出して利用するための手順やデータ形式などを定めた規約のこと。(Incept「ITA用語辞典」、<http://e-words.jp/w/API.html>)

## 2. 外国企業のデジタル・サービス事業への参入

### (1) けん引するアメリカ勢

主要な外国企業、なかでもアメリカ勢が、インドで新たに立ち上がったデジタル・サービス事業に積極的に参入している。アメリカ企業の高い競争力やブランド力、資金力が背景にある。

アメリカ勢の参入として近年、大きな話題になったのが、小売大手WalmartによるインドのEコマース・スタートアップ、Flipkartの買収（2018年5月）である。2007年に設立されたFlipkartが黎明期のインド・Eコマース市場において大きく成長し、買収前の推定評価額が208億ドルとインド最大のユニコーンであったこと（注11）、買収額が約160億ドルと巨額であったこと、がその理由である。Walmartは、インドのEコマース市場を取り込むとともに、同社の既存のインド事業（注12）とのシナジーを狙って買収に踏み切ったといわれている。

Googleは、インドの検索エンジン市場において95%と圧倒的シェアを有するが（注13）、2015年頃からそれ以外の分野への参入を積極化させている。インド専用のモバイル決済「Tez」（2017年開始、以下同じ、2018年にGoogle Payに名称変更）、食品配達や家事代行など幅広い消費者向けサービス「Areo」

（2017年）、地域コミュニティのためのソーシャルモバイルアプリ「Neighborly」（2018年）、商品価格検索サービス「Google Shopping」（2018年）などを矢継ぎ早に提供し始めた。

同社はまた、「Digital India」の一環としてインド全域の400の鉄道駅に無料Wi-Fiを敷設するプロジェクトに参加した。2016年1月のムンバイ中央駅を皮切りに順次導入を進め、2018年6月に目標を達成した。現在は、鉄道駅以外でのWi-Fiアクセスポイントの設置に取り組んでいる。

一方、Amazon.comは2013年にインドでマーケットプレイス型（注14）のEコマース事業に乗り出し、現在、前述のFlipkartとトップシェア争いを繰り広げている。同社はここ数年、インドでオフライン・チャンネルを強化している。2017年には、投資子会社（Amazon.com NV Investment Holdings）を通じて百貨店チェーンのShoppers Stopに5%の出資を行った。2018年には、地場の大手企業グループAditya Birla Group傘下でスーパーマーケット（523店）とハイパーマーケット（20店）「More」をチェーン展開するAditya Birla Retailを、インドのプライベート・エクイティ・ファンド（Samara Alternative Investment Fund）とともに買収した（注15）（Amazonの持ち分は49%（注16））。同社はこのようにオフライン・チャンネルを強化することで、オンラインとの相乗効果を図ろうとしている（注17）。

---

Facebookは2018年に、運営するWhatsAppへの電子決済機能WhatsApp Paymentを一部利用者向けに試験導入した。Googleの「Google Pay」と同様に、インドのオンライン決済システムUPI（注18）を活用しており、利用者は送金したい相手の携帯電話番号を入力するだけで、携帯電話番号に紐付けされた銀行口座宛てに24時間365日いつでもリアルタイムで送金出来る。WhatsAppは、インド準備銀行（中央銀行）からの認可を待って、本格導入に踏み切る予定である（注19）。WhatsAppはインドのメッセージアプリ市場において圧倒的なシェアを有し、SNS利用者の実に91.7%が利用する（注20）だけに、本格導入後の帰趨が注目されている。なお、WhatsAppに電子決済機能が導入されたのはインドが世界で初めてであり、Facebookはインドで実績を積んだ後にほかの国にも展開することを考えている模様である。

## (2) 中国勢の台頭

インドのデジタル・サービス事業において、アメリカ勢以外で近年、目立つのが中国勢であり、存在感を急速に高めている。なかでもIT大手のAlibabaおよびTencentの動きが顕著である。

Alibabaの創業者のJack Ma氏は、同社の中国での成功は「鉄の三角形」と称する、Eコマース、物流、金融それぞれの分野において競争力を確保したことによると、折に触れ

て言及している（注21）。同社のインドでの戦略もまさに「鉄の三角形」の構築である（注22）。Alibabaがインドで次々と出資しているスタートアップの業種をみると、Eコマース（Snapdeal、BigBasket）、物流（XpressBees）、金融（Paytmを運営するOne97 Communication）が目立つ。

一方、Tencentは2012年にインドでメッセージアプリWeChatの提供を開始したものの、圧倒的な人気を誇るFacebookのWhatsAppからシェアを奪取出来ず失敗に終わった。そこで同社は自社で直接進出するのではなく、スタートアップへの出資に軸足を移した。同社がこれまでに投資したのは、Practo（医師検索・医療情報サービス）、Hike（メッセージアプリ）、Flipcart（Eコマース）、Byju's（オンライン動画教育）、Ola Cabs（配車アプリ）などである。同社の中国での強みは、SNSを起点にあらゆる行動を自社のプラットフォーム上で完結出来ることであり、インドでの出資先をみるとまさにそれを再現しようとしていることが確認出来る。

なお、デジタル・サービス事業ではないものの、インドでもほかの新興国と同様に中国ブランドの格安スマートフォンが流入しており、とりわけXiaomi（小米科技）の躍進が顕著である。同社は2014年にインドに進出してから瞬く間にシェアを伸ばし、2018年には出荷ベースで28%に達し、Samsung（24%）を抜いて第1位となった（注23）。2016年に

Reliance Jioが低価格の4G通信サービスを提供して参入した際、地場の携帯電話メーカーの対応が遅れるなかでXiaomiが4G対応スマートフォンを積極的に販売したことが奏功した。なお、同じく中国ブランドのVivo(10%)、Oppo(8%)を合わせた中国勢のシェアは46%となる。

- (注11) “Flipkart is India’s biggest VC-backed tech exit by a mile”, CB Insights, May 10, 2018 (<https://www.cbinsights.com/research/flipkart-walmart-india-top-tech-exits/>)
- (注12) Walmartはインドでは2009年に1号店をオープンして以来、cash-and-carry(現金卸)事業を手掛けており、2018年11月時点で23カ店を展開している。なお、Walmartがこの形態で進出しているのは、インドでは複数のブランド商品を扱う総合小売業において外資規制が存在することが関係している。
- (注13) 2018年末の値。Statcounter, “Search Engine Market Share India” (<http://gs.statcounter.com/search-engine-market-share/all/india>)
- (注14) マーケットプレース型Eコマースとは、販売業者にEコマースの売買プラットフォームを提供し、自らは販売を行わない業務形態。インドでは、この形態であれば外国企業による100%出資が認められている。一方、Eコマースの事業者自身が商品・サービスの在庫を所有・管理し、消費者に直接販売するインベントリー型Eコマースは、外国企業には認められていない。
- (注15) 正確には、Samara CapitalによるSamara Alternative Investment Fundが所有するWitzig Advisory Servicesに、AmazonがSamara Capitalとともに投資し、WitzigがAditya Birla Retailを買収した。
- (注16) ちなみに、インドの外資規制では、単一ブランドの小売業は100%まで出資が可能であるが、複数ブランドの小売業の場合、出資比率の上限は51%に設定されている。
- (注17) 例えばShoppers StopにAmazonの商品を試すコーナーを設置し、逆にShoppers Shopのプライベート・ブランド商品をAmazonで販売するなどして、オンラインとオフラインの融合を図っている。
- (注18) UPI (Unified Payments Interface) はインド準備銀行(インドの中央銀行)とインド銀行組合が共同設立した決済会社、National Payments Corporation of Indiaが開発したオンライン決済システム。銀行口座番号に紐付けされた携帯電話番号やAadhaarを用いて24時間365日いつでも手軽に送金出来る。2016年にサービスを開始した。
- (注19) インド準備銀行はWhatsAppに対して、決済関連データ

をすべてインド国内で保管するよう指示し、WhatsAppもそれに対応するシステムを構築した。

- (注20) Messengerpeople, “Messaging apps in India: 91% of internet users use mobile messaging”, December 5, 2018 (<https://www.messengerpeople.com/messaging-apps-in-india/>)
- (注21) 「鉄の三角形」の構築によって、「AlibabaのEコマースのサイトがほかではみられない多様なバラエティーの商品を消費者に提供し、同社の物流網がそれらを迅速かつ確実に届け、金融子会社が買い物を簡単に、何ら不安なく行えるようにする」ことを実現した。(Clark [2016] p.5, 筆者和訳)。
- (注22) “Alibaba plans to buy majority stake or invest in an Indian logistics company to create the ‘iron triangle’”, KnowStartup.com, June 14, 2016 (<http://knowstartup.com/2016/06/alibaba-iron-triangle/>)
- (注23) “India handset market saw new category leaders in both feature phone and smart phone segment in 2018”, Counterpoint Research, January 25, 2019

### 3. 外国企業によるインドのイノベーションの取り込み

#### (1) R&Dセンター設立とスタートアップとの連携

日本以外の主要な外国企業はインドにおいて、デジタル・サービス事業への参入ばかりでなく、デジタル技術を活用したイノベーションの取り込みをも図っている。その主な手段として、①インドでの研究開発(R&D)拠点の設立、②インドのスタートアップとの連携、の2つが採られている。

インドは1990年代初頭から、アメリカ企業を中心に外国企業におけるソフトウェアのオフショア開発拠点として機能してきた。豊富で安価なIT人材、英語が通じること、シームレスな作業を可能とするアメリカとの時差、

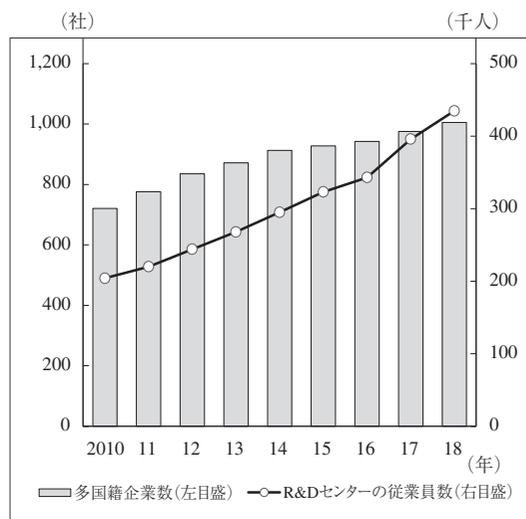
などの強みを背景とする。当初はソフトウェア開発の国際分業体制のもと、インドは下請けとしてプログラミングやテストなどの下流工程を主に請け負った。その後、オフショア開発を通じて技術とノウハウの蓄積が進むにつれて、取り扱い可能な業務が次第に高度化し、上流工程への参画へ活動領域を広げていった。そして最近では、人工知能（AI）やIoT（モノのインターネット）をはじめとするデジタル技術や、それらを活用したサービスの研究開発の場としても利用されるようになってきている。2018年末時点で1,005社の多国籍企業がインドにR&Dセンターを設立し、43.5万人を雇用している（注24）（図表4）。

外国企業はまた、インドで続々と立ち上がるスタートアップとの連携を進めている。企業によるスタートアップとの連携には様々な方法があるが（図表5）、インドにおける連携もバラエティーに富む。

最近増えているのが、外国企業によるアクセラレータ・プログラムの立ち上げである。実施しているのは、Microsoft、Cisco、Oracle、SAP、IBMといったグローバルIT企業のみならず、Bosch（自動車部品）、Target Corporation（小売）、Societe Generale（金融）、Pfizer（製薬）など業種は多岐にわたる。

アクセラレータ・プログラムでは、外国企業は応募してきたスタートアップをまず一定数に絞り込んだうえで、数週間のプログラムを通じてじっくりと観察し、これらと思うス

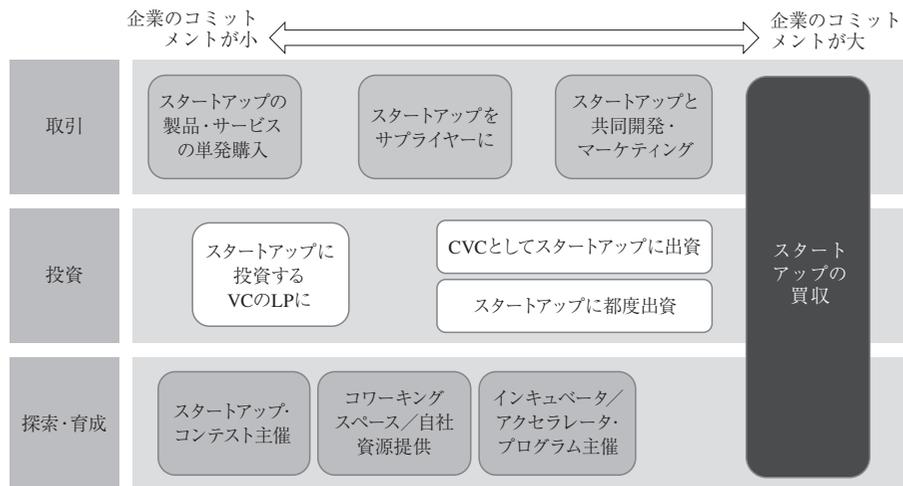
図表4 インドにR&Dセンターを設立した多国籍企業数



（資料） India Brand Equity Foundation, "Innovation and Patents", June 2017, "Despite Trump, US MNCs flock to India for engineering talent", The Times of India, November 17, 2018 (<https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/despite-trump-us-mncs-flock-to-india-for-engg-talent/articleshow/66662725.cms>) [原典] Zinnov Consulting

スタートアップとのサプライヤー契約の締結や共同開発、出資などにつなげている。アーリーステージのスタートアップを対象とする場合は、青田買いが目的の1つとなる。また、プログラムを通じてインドのスタートアップ動向の把握や、起業家をはじめスタートアップ・コミュニティとの人脈形成といった狙いもある。外国企業がIT企業の場合、プログラム期間中は自社製品やプラットフォーム、例えばMicrosoftであればクラウド・プラットフォームのAzure、を無料で提供するのが一般的であり、スタートアップがプログラム終了後に

図表5 企業のスタートアップとの主な連携方法



(注) VC: ベンチャーキャピタル。LP: リミテッド・パートナー。CVC: コーポレート・ベンチャーキャピタル。  
 (資料) 日本総合研究所作成

顧客としてそれらを使い続けることも期待されている。

## (2) 外国企業がインドに期待するイノベーション

R&D拠点の設立やスタートアップとの連携によって、主要外国企業が取り込みたいインドのイノベーションとは何か。

インドには、大学や研究機関での長期にわたる研究成果として誕生したイノベーションは少ない。インドはまた、既存の産業や業界秩序を脅かす、いわゆる破壊的イノベーションの創出力もこれまでのところ強いとはいえない。これは1つには、インドの大学が従来、研究よりも教育を重視する方針を貫いていた

こともあり（注25）、研究レベルが相対的に低いことと関係する。IT人材やグローバル企業の経営人材を数多く輩出しているにもかかわらず、世界の大学ランキング（Times Higher Education調査）の上位200校にインドの大学が1校も顔を出さないのはそのためである（日本からは東京大学<42位>と京都大学<65位>の2校が200位以内にランクイン）。インド政府はここにきて大学の研究レベルの向上に取り組んでいるものの、成果が上がるまでには時間を要するであろう。

また、カースト制に代表される伝統的な秩序・文化がインドで依然として根強く残っていることは、破壊的イノベーションの創出の阻害要因であろう。独創的・画期的なアイデア

---

アを思いつく人材、それを事業として結実するためのノウハウ、事業を大きく成長させるための支援体制、もいまだ不十分である。

インドが得意とするのはむしろ、シーズとなる研究成果は外国発であっても、それを活用したり組み合わせたりすることで創出されるイノベーションである。外国企業もそのようなイノベーションの創出をインドで期待している。それによって、①インド市場の開拓、②デジタル時代への適応、の2つのメリットを得ることを狙っている。

次で、外国企業がこの2つのメリットを得るためにいかなる取り組みを行っているかについて、それぞれ整理する。

### (3) 市場開拓に資するイノベーションの取り込み

インド市場では地場企業が一定の競争力を有するうえ、将来性への期待から世界中の企業がインド市場の開拓を目論んでいる。外国企業がインドで内外他社との激しい競争に晒されながら勝ち残るためには、同国固有の事情やニーズに合致するイノベティブな製品・サービスを提供することが求められる。そうして生み出された製品・サービスは、同様の環境にあるほかの新興国にも展開可能となり、さらに、先進国でもニーズがあるとしてリバース・イノベーション、すなわち新興国で創出されたイノベーションの先進国への逆流、につながる場合もある。

こうしたイノベーションの事例としては、アメリカのGE Healthcareがインドで開発した低価格の携帯型心電図計「MAC400」（注26）が有名であるが、近年においても、例えば韓国のサムスン電子がチェンナイのR&Dセンターで開発した洗い桶内蔵型の洗濯機「ActivWash」（2015年発売）はイノベティブな製品といえる。インドの家庭では、洗濯物を洗濯機に入れる前に洗面所で襟や袖を手洗いするのが一般的である。しかも、洗濯機は大概、ベランダに設置されているため、洗面所からベランダまで洗濯物を持って移動する必要がある。家電メーカーはこれまで手洗いが不要になるように洗浄力の向上に努めてきたが、サムスン電子は発想を転換させ、手洗いがしやすいように上部に洗い桶を内蔵した洗濯機を開発した。衣服を手洗いしてからそのまま洗濯機に入れることが出来るとあって、「ActivWash」はインドでヒット商品となった。この洗濯機はさらにその後、韓国でも発売され、やはり好調な売れ行きを記録した（注27）。韓国にもそのようなニーズがあったということであり、まさにリバース・イノベーションの好例である。

また、最近ではアメリカの配車アプリ・サービス、Uber Technologiesがベンガルール（旧バンガロール）のR&Dセンターで開発し、2018年に提供を開始した軽量版アプリ「Uber Lite」がイノベティブであるとして注目されている。同社はインドのほかブラジルや

メキシコなどの新興国で、同社の配車アプリを利用していない消費者の声を拾ったところ、問題点として、①消費者が保有するスマートフォンの機種が古くアプリに対応しない、②WiFiの接続環境が悪くアプリを利用出来ない、③アプリの画面が複雑で操作しづらい、の3つが浮かび上がった。それらを踏まえて開発された「Uber Lite」は、ドライバーがどこを走っているかを知らせるリアルタイムの地図をなくすなど機能を絞ることで、アプリの容量を5MBと、通常版の181.4MBに比べて大幅に減らした。また、低速の2Gネットワークなどでも利用可能にする、GPSを活用して利用者が乗車したい場所の候補を表示してそれをタップすればよいようにし、文字入力の手間を極力減らす、などの工夫もなされた。現在、「Uber Lite」はインドを含め14カ国で展開中であり（注28）、同社のサービス利用者の裾野の拡大に貢献している。

#### (4) デジタル時代への適応に資するイノベーションの取り込み

デジタル化はインドのみならず世界中で進み、企業としてもデジタル時代に合致した新しい価値を顧客に提供する必要性に迫られている。デジタル技術を活用することで様々な可能性が広がり、これまで不可能だったことが可能に、高コストだったことが低コストになった。その一方で、デジタル時代の新しい価値の創出は未踏の領域であり、最適解が事

前にはわからない。そうしたもとのイノベーションな製品・サービスを生み出したり、自社や顧客の課題を解決したりするためには、手探りで実験と検証を繰り返さざるを得ない。しかも、デジタル化によってあらゆる動きのスピードが速まっており、実験にも迅速性が求められる。インドはこうした要請に応えることが可能である。

まず、インドにR&D拠点を設立することで、高スキルだが先進国に比べて低コストのIT人材が潤沢に存在するというインドのメリットを生かして、数多くの実験を比較的 low コストで実施出来る。ちなみに、インドにおけるIT人材（IT企業雇用者）の数は2017年に390万人と、日本の75万人やアメリカの145万人を大幅に上回る（注29）。

また、インドで相次いで誕生しているスタートアップと連携することで、彼らのイノベーションを実験的に取り入れることが出来る。連携するスタートアップが多いほど、多くの実験を行うことが可能となる。スタートアップと一緒に実験するという選択肢もある。スタートアップとの連携には様々なレベルがあり（前掲図表5）、コミットメントの浅い連携であればコストも抑制出来る。スタートアップは迅速性を特徴とするだけに、スタートアップとの連携では自ずと迅速性も確保出来る。

R&D拠点を通じたデジタル時代への対応例として、ドイツのITソフトウェア大手、

---

SAPが1998年にインドに設立したSAPラボ（SAP Labs India）が挙げられる。この拠点が設立された当初は、同社の製品をインド市場向けに現地化することを主要な業務としていたが、現在ではグローバルに顧客ニーズを追求するための拠点にもなっている。最近ではIoT、クラウド・プラットフォーム、機械学習などに注力している。ベンガルール、グルガオン、プネの3カ所で合計7,300人を雇用し、世界17カ国に20カ所ある同社のラボのなかでもドイツ国外では最大規模である（注30）。

インドのラボから誕生したソリューションの1つが、ファッション業界向けアプリケーション「SAP Fashion Management」（2015年）である。Giorgio Armani、Adidas、Tommy Hilfigerなど世界的なアパレル企業と共同で、デザイン思考を取り入れながら開発された。近年、ファッション業界では商品サイクルの高速化や、Eコマースの普及などに伴う顧客との接点の多様化が顕著になっている。世界のアパレル企業がそうした状況に適応出来るように、このアプリによって業務プロセスすべてを1つのシステムの上で一括管理することを可能とした（注31）。

一方、スタートアップとの連携を通じたデジタル時代への対応としては、GoogleやFacebookの事例が挙げられる。両社は前述の通り、インドのデジタル・サービス事業に参入しているが、インドでの活動はそれにとど

まらない。Googleは、自社のAI事業の強化のため、インドのAIスタートアップHalli Labsを買収した（2017年）。Facebookも、「Facebook」アプリのパフォーマンス向上のために、インドのアプリ分析・最適化スタートアップのLittle Eye Labsを買収している（2014年）。

アメリカの総合小売大手、Target Corporationによるアクセラレータ・プログラムも、インドのスタートアップと連携してデジタル時代に適応することを主目的とする。小売売上高で全米8位（2018年）の同社は、小売事業の外国展開はインドを含め行っていないが、2005年以来、インドでIT、マーケティング、商品戦略、人事管理、財務など広範な業務を行ってきた。同社は長年、全米第1位のWalmartの背中を追いかけていたものの、Amazon.comをはじめとするEコマース事業者に市場シェアを奪われる事態を前に、デジタル技術を活用しながら競争優位を築くことに重点を移した。

その一環として、同社はインドで「Target Accelerator Program」を2014年から毎年実施している。対象としているのは、同社および小売業界全体が直面する課題の解消・改善に資するイノベティブなアイデアを有するアーリーステージのスタートアップである。過去6回のプログラムに合計36社のスタートアップが参加した。毎年、中心テーマを設定しており、2018年の第6次プログラムのテーマは、AI、機械学習、コンピュータビジョン、

自然言語処理、アナリティクスなどの新しい技術を活用して小売業の課題を解決する、というものであった。参加したスタートアップもそれらに関連する事業に従事していた(図表6)。

Targetのアクセラレータ・プログラムに参加したFindmeashoeが提供するサービスは、小売業界がデジタル時代に適応するためのイノベーションの1つの好例といえる。同社は2013年にベンガルールで設立された、靴のバーチャル試着サービスを提供するスタートアップである。同社の3人の共同創業者、Anand Ganesan 氏、Shabari Raje 氏、Mukul Kelkar氏は、消費者が靴をオンラインで購入しても足に合わず返品する確率が高いこと、それもあって靴のオンライン販売が世界的に

低調であることに着目し、実際に試着しなくても自分の足に合う靴を見つけることが出来るサービスの提供を思いついた。開発したサービスの仕組みは、①顧客が自分のスマートフォンで、自分の足を指定された3つの角度から撮影して画像を送信すると、②その画像をもとにソフトウェアが足の特徴を分析し、③靴の3Dモデルと突合し、足の特徴に合致した最適な靴を提案する、というものである。

同社は、Targetが2015年に実施したアクセラレータ・プログラムに参加したのみならず、2017年にTargetが本国のアメリカで実施したアクセラレータ・プログラム「Target + Techstars Retail Accelerator」にも招待され、参加している。Targetを含め靴のEコマースを取り扱う事業者が抱える悩みを解消出来ること、しかも顧客に求める手間が軽いこと、などがTargetに高く評価されたと推測される。

SAPおよびTargetの事例では、インドのイノベーションを取り込むのはインドで何かを成し遂げたいため、というよりも、デジタル時代において自社や顧客の抱える課題を解決するためであった。それはインドでなければ絶対に出来ないというわけではないものの、人材やコストの面で優位性があるという点でインドが選択され、実際に成果も上がっている。

これまで述べてきた、日本以外の主要外国

図表6 Target Corporationのインドでのアクセラレータ・プログラム：第6次(2018年)参加スタートアップ

スタートアップ名	事業内容
Kenome	深層学習、神経言語プログラミング、ナレッジグラフを用いたデータ分析
Point105-AR	拡張現実(AR)のための3Dアセット管理
Quilt.AI	共感性AI研究
Moodboard Analytics	画像認識と固有表現抽出を用いたファッションのトレンド分析
Eder.ai	AIを安全に利用するための分散コンピューティング・プラットフォーム
StylDod	3D間取り図の自動作成ツール

(資料) Target Indiaウェブサイト (<https://india.target.com/accelerator/>)、各社プレスリリース

企業によるインドのデジタル化の活用を整理すると、図表7のようになる。改めて確認すると、外国企業によるインドのデジタル化の活用事例としては、主に①インドのデジタル・サービス事業への参入、②インドのイノベーションの取り込み、の2通りがある。1番目のデジタル・サービス事業への参入については、直接参入と、スタートアップへの出資・買収を通じた参入があり、Google、Amazon、Facebookは前者の直接参入、Walmart、Alibaba、Tencentは後者の出資・買収による参入が中心となっている。2番目のイノベーションの取り込みについては、インド市場を開拓するため、およびデジタル時代に自社や顧客が適応するため、の2通りの目的があり、それぞれを実現する主な手段として、R&D拠点の設立とスタートアップとの連携がある。サムスン電子やUber Technologiesはインド市場の開拓のためにR&D拠点を設立し、

SAPも当初はそうであったが、現在では自社のR&D拠点をデジタル時代への適応のためにも活用している。Google、Facebook、Targetは、デジタル時代に自社や顧客が適応するためにインドのスタートアップと連携している。

(注24) India Brand Equity Foundation, “Innovation and Patents”, June 2017, “Despite Trump, US MNCs flock to India for engineering talent”, The Times of India, November 17, 2018 (<https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/despite-trump-us-mncs-flock-to-india-for-engg-talent/articleshow/66662725.cms>)

(注25) Government of India Ministry of Finance, “Economic Survey 2017-18”, 2018, p.122

(注26) GE Healthcareのベンガルールの研究センターで開発され、2008年に発売された。生産コストと開発期間を短縮することで低価格が実現したうえ、医療機関が少なく医師による往診が一般的なインドにおいて、心電図計を持ち運びたいという医師のニーズに応えた。(アイ・ビー・ティ [2012]、p.218、武鏈 [2018]、pp.198-201) また、同製品はその後、改良のうえ、中国、欧州、アメリカでも発売された。

(注27) “Samsung’s big dreams for India”, Business World, February 19, 2019 (<http://www.businessworld.in/article/Samsung-s-Big-Dreams-For-India/02-04-2018-145127/>)

(注28) “How Uber Lite was engineered to thrive in emerging

図表7 外国企業によるインドのデジタル化の活用

主な活用事例		手段	本稿で取り上げた外国企業
インドのデジタル・サービス事業への参入		直接参入	Google、Amazon.com、Facebook
		スタートアップとの連携(出資・買収)	Walmart、Alibaba、Tencent
インドのイノベーションの取り込み	インド市場開拓	R&D拠点の設立	サムスン電子、Uber Technologies、SAP
		スタートアップとの連携	—
	デジタル時代への適応	R&D拠点の設立	SAP
		スタートアップとの連携	Google、Facebook、Target

(資料) 日本総合研究所作成

markets”, TheNextWeb, January 10, 2019 (<https://thenextweb.com/world/2019/01/10/ubers-diet-app-is-designed-for-emerging-countries/>), “Uber Lite is a slimmed-down, 5MB version of the app for emerging markets”, The Verge, June 12, 2018 (<https://www.theverge.com/2018/6/12/17450282/uber-lite-app-emerging-market-india>)

(注29) インドのIT人材の数はNASSCOM、日本とアメリカでの数は独立行政法人情報処理推進機構の値。日本、アメリカは、IT企業に所属する情報処理・通信に携わる人材の数。(NASSCOM, “Jobs and Skills: The Imperative to Reinvent and Disrupt”, May18, 2017. 独立行政法人情報処理推進機構「IT人材白書2017」2017年)

(注30) SAP Labs Indiaウェブサイト (<https://www.sap.com/india/about.saplabsindia.html>)

(注31) SAPジャパン「SAPジャパン、ファッション業界向けアプリケーションSAP Fashion Managementを提供開始」(ニュースリリース) 2015年3月24日 (<https://news.sap.com/japan/2015/03/sap%E3%82%B8%E3%83%A3%E3%83%91%E3%83%B3%E3%80%81%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E6%A5%AD%E7%95%8C%E5%90%91%E3%81%91%E3%82%A2%E3%83%97%E3%83%AA%E3%82%B1%E3%83%BC%E3%82%B7/>), “R&D: In search of the next big ideas”, Fortune India, August 30, 2018 (<https://www.fortuneindia.com/technology/rd-in-search-of-the-next-big-ideas/102343>)

## 4. インドのデジタル化と日本企業

### (1) 限定的な活用

日本企業の間でインドのデジタル化を活用しようという動きはこれまでのところ限定的にとどまっている。数少ない例外の1つがソフトバンクである。ソフトバンクは、通常の新興企業が30年で成長の限界を迎える経験則に抗って、300年間成長を続ける企業となりたい、そのためには、世界中のナンバーワン企業からなる緩やかな集合体を構築する「群

戦略」(注32)が有効であるとしている。そして、運用額が10兆円規模の「Softbank Vision Fund」を武器に、世界各地の有力スタートアップに出資を行っている。なかでもインドでは、2011年にモバイル広告ネットワークのInMobiに2億ドルの出資を行ったのを皮切りに、Snapdeal (Eコマース)、Ola Cabs (タクシー配車サービス)、Oyo Rooms (格安ホテル予約サイト)、One97 Communications (電子決済<Paytm>)、Flipkart (Eコマース)などインドを代表するスタートアップへ多額の出資を行ってきた(図表8)。

なお、日本ではソフトバンクとヤフーの合弁会社PayPayがQRコードを用いたモバイル決済サービス「PayPay」を2018年10月から提供しているが、「PayPay」にはPaytmの技術が導入されている。また、Oyo Roomsは2019年2月にヤフーと合弁会社(Oyo Technology & Hospitality Japan)を設立し、日本の賃貸住宅事業に参入している。これらはいずれもソフトバンクによる出資が契機となって実現した。

日本企業によるインドのスタートアップとの連携はソフトバンク以外にも、後述するニチレイによるDelightful Gourmetへの出資などいくつかある(図表9)。また、日本企業によるインドでのR&D拠点の設立事例も散見される。例えば、パナソニックは2017年にTataグループのIT・ソフトウェア開発会社Tata Consultancy Servicesと共同で「インドイ

図表8 ソフトバンクによるインド・スタートアップへの主な出資事例

出資先インド・スタートアップ	設立年	事業内容	出資時期 (発表時期を含む)	出資額 (100万ドル)
InMobi	2007年	モバイル広告ネットワーク	2011年9月	200
			2014年12月	5
Snapdeal	2010年	Eコマース	2013年8月	75
			2014年10月	627(他社と合計)
			2015年8月	500(他社と合計)
Hike	2012年	メッセージアプリ	2014年3月	14
			2014年8月	65(他社と合計)
			2016年8月	175(他社と合計)
Ola Cabs	2010年	タクシー配車サービス	2014年10月	210(他社と合計)
			2015年4月	400(他社と合計)
			2015年11月	500(他社と合計)
			2017年2月	330
Oyo Rooms	2013年	格安ホテル予約サイト	2017年10月	1,100(他社と合計)
			2015年8月	100(他社と合計)
			2016年8月	90(他社と合計)
			2017年9月	250(他社と合計)
Grofers	2013年	オンライン食料品配送	2018年9月	1,000(他社と合計)
			2015年11月	120(他社と合計)
Housing.com	2012年	不動産情報サイト	2018年3月	62(他社と合計)
			2016年1月	14.7
True Balance	2014年	モバイルユーティリティアプリ	2016年11月	5
			2016年3月	未公開
PropTiger	2011年	不動産ポータル	2017年2月	15(他社と合計)
One97 Communications (Paytm)	2011年	不動産ポータル	2017年1月	55(他社と合計)
Flipkart	2010年	電子決済	2017年5月	1,400
PolicyBazaar	2007年	Eコマース	2017年8月	2,500
	2008年	保険商品比較サイト	2018年6月	200(他社と合計)

(注1) ソフトバンク、Softbank Vision Fund、Softbank Ventures Koreaによる投資。

(注2) InMobiには2011年9月、2012年4月にそれぞれ1億ドルずつ出資。

(資料) 各社プレスリリース、報道記事等を基に日本総合研究所作成

ノベーションセンター」を設立し、同センターの共同事業開発拠点として「センターオブエクセレンス」を設立した。楽天も、2014年に開設した開発拠点の役割を徐々に高度化するとともに、2018年には新たなテクノロジーを

創出するための研究機関、「楽天技術研究所 Bengaluru」を設立している。しかしながら、全体としてみれば日本企業のスタートアップとの連携、R&D拠点の設立とも、ほかの外国企業に比べて低調といわざるを得ない。日

図表9 日本企業によるインドのスタートアップとの主な連携事例

発表年月	日本企業	インドのスタートアップ		連携内容	日本企業の連携目的
		設立	事業内容		
2017年5月	ロート製薬	SastaSundar Healthbuddy	2013年 医薬品卸売およびEコマース	資本業務提携	Sasta社のプラットフォームを活用した自社製品の拡販
2017年7月	電通	Sokrati Technologies	2009年 デジタルマーケティング	買収	自社グループのインド・デジタル市場での規模拡大と能力拡充
2017年8月	リクルート	Mara Labs	2015年 物流最適化プラットフォーム	出資	インドの物流市場の取り込み
2017年9月	エイチ・アイ・エス	Bona Vita Technologies	2015年 オンライン旅行事業	出資	インドでの旅行事業の拡大、新たなオンライン旅行事業の成長機会の創出
2017年9月	三井物産	OMC Power	2011年 分散電源事業	出資、戦略的パートナーシップ	途上国の農村電化事業
2017年12月	日立ハイテクソリューションズ	Flutura Business Solutions	2012年 IoTとAIを用いた課題解決支援アプリの開発・提供	出資、戦略的パートナーシップ	IoT市場における課題解決のためのソリューションの提供、海外市場での事業拡大
2018年5月	リクルート	Rubique Technologies India	2014年 中小企業と融資商品のオンライン・マッチング	出資	インドのフィンテック市場の取り込み
2018年5月	豊田通商	Droom Technology	2014年 自動車のオンラインマーケットプレイス	出資、海外展開に関するMOU	新興国での中古四輪車・二輪車マーケットプレイス事業
2018年12月	ニチレイ	Delightful Gourmet	2015年 食肉のオンラインマーケットプレイス	出資	インド進出の足掛かりなど

(注) 電通によるSokrati Technologiesの買収は、海外本社電通イージス・ネットワークを通じて実施。リクルートによるMara LabsとRubique Technologies Indiaへの出資は、投資子会社であるRSP Indiaを通じて実施。

(資料) 各社ニュースリリースなどを基に日本総合研究所作成

本企業によるインドのデジタル・サービス事業への参入に関しても目立った動きはみられない。

これは1つには、日本企業の間でこれまでインドのITサービスを活用する機会が少なかったためと考えられる。ほかの外国企業はこぞってインドにオフショア開発拠点を置き、そこでの業務経験を通じてインドのITサービスに接したり、ITエンジニアと密接な関係を構築したりしてきた。とりわけアメリ

カ企業は、アメリカへの留学・就労経験のあるインド人をブリッジ人材として活用することで、インドのITサービスの取り込みに成功している。こうした蓄積があるからこそ、インドのデジタル化の波に比較的円滑に乗ることが出来た。

ところが、日本企業の多くがオフショア開発拠点として選んだのは中国である。これは、中国が地理的に近いことに加えて、漢字圏で日本語が通じやすく、日本語が出来る人材も

一定程度存在するため、仕様書・設計書や納品書が日本語で済み、コミュニケーションもとりやすいことなどによる（注33）。それに対してインドでは、日本語が出来る人材の少なさなどがネックとなって、オフショア開発拠点としての活用は低調にとどまり、ほかの外国企業にみられる経験の蓄積が少ないのが実情である。

## (2) インド進出の遅れ

日本企業はそもそも、北東アジアや東南アジアへの進出と比較してインドへの進出が遅れている。個社ベースでは、乗用車の生産販売のスズキ（1981年進出）や二輪車の生産販売のホンダ（1984年進出）がインドで確固たる地位を築いている。また、最近ではパナソニック、ソニー、ユニチャーム、ダイキンなどの活躍が伝えられるようになってきている。しかし、全体としてみればインドでの日本企業の存在感の乏しさは否めない。日本企業の海外現地法人数において、インド（553社）は中国（6,363社）の1割以下、タイ（2,179社）の3割以下にすぎない（経済産業省調査（注34）、2016年度、図表10）。現地法人に、現地法人化されていない駐在員事務所や支店などを含めても、その数は2018年に1,441社と、10年前（2008年、550社）の2.6倍に増加したとはいえ、依然として低水準にとどまっている（在インド日本国大使館とジェトロの調査（注35））。

図表10 日本企業のアジアにおける現地法人数

順位	国名	現地法人数
1	中国	6,363
2	タイ	2,179
3	香港	1,163
4	シンガポール	1,106
5	インドネシア	1,027
6	台湾	898
7	ベトナム	883
8	韓国	783
9	マレーシア	769
10	インド	553
11	フィリピン	546

（注）ここでの現地法人は、海外子会社と海外孫会社の総称。  
（資料）経済産業省「海外事業活動基本調査」第47回調査結果（2016年度実績）、2018年5月

日本企業のインド進出が遅れているのは、インドが日本企業にとって総じて難しい市場と捉えられているためである。しばしば指摘されるのが、①電力や輸送をはじめとする諸インフラが未整備である、②行政手続きや税制が複雑、かつ頻繁に変更される、③土地の取得・開発が難しい、④生産現場において労働争議が頻発するなど労務管理が難しい、⑤インド人との交渉やマネジメントが一筋縄ではいかない、などの点である。これらは日本以外の外国企業にとっても悩ましい問題であり、その意味でインド進出はどの国の企業にとってもハードルが高い。そのなかで、進出の歴史の長い欧米企業はノウハウの蓄積がある分、有利になる。

なお、最後の、インド人との交渉やマネジメントが一筋縄にいかない点に関しては、インド・ビジネスに携わった経験のある日本人の多くが口にする。まず、社会、文化、歴史の違いを背景に両者のメンタリティが大きく異なる。また、厳しい社会環境のなかで鍛えられてきた百戦錬磨ないし海千山千のインド人に日本人がうまく対応出来ない場合もある。インド企業の経営層ともなると、流暢な英語を操りながら、論理的思考と交渉力を駆使して議論に臨むため、日本人が彼らと対等に渡り合うのは容易ではない。

日本企業はインドに興味がないわけではなく、むしろインド市場の将来性に強い関心を

寄せている。製造業を対象とする国際協力銀行の調査(注36)によると、「中期的な有望国・地域」としてインドは過去10年間にわたり継続してトップ2以内にランクインしている(図表11)。有望理由として圧倒的に多いのが「現地マーケットの今後の成長性」であり、直近の2018年度調査では82.2%がそのように回答した。インドはまた、「長期的(今後10年程度)有望事業展開先国・地域」としても、2010年度以降2018年度まで9年連続で第1位であった。

たしかに、インドの人口は2024年には中国を抜いて世界一になると予想されている(国連の中位推計、2017年7月)。そのうえ、24

図表11 日本の製造業企業の中期的・長期的有望事業展開先

＜中期的有望事業展開先＞											
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
1位	中国	中国	中国	中国	中国	インドネシア	インド	インド	インド	中国	中国
2位	インド	インド	インド	インド	インド	インド	インドネシア	インドネシア 中国	中国	インド	インド
3位	ベトナム	ベトナム	ベトナム	タイ	インドネシア	タイ	中国		インドネシア	ベトナム	タイ
＜長期的有望事業展開先＞											
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
1位	中国	中国	インド	インド	インド	インド	インド	インド	インド	インド	インド
2位	インド	インド	中国	中国	中国	中国	インドネシア	インドネシア	中国	中国	中国
3位	ベトナム	ベトナム	ブラジル	ブラジル	インドネシア	インドネシア	中国	中国	インドネシア	ベトナム	ベトナム インドネシア

(注)「中期的」とは今後3年程度。「長期的」とは今後10年程度。  
 (資料) 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」各年版

歳以下が全体の5割近くと人口構成が若く(2015年)、2040年まで人口ボーナス、すなわち生産年齢人口の増大に伴う経済成長への恩恵が続き、中間層も着実に育ちつつある。このように、市場としてのインドの将来性は高く、グローバル企業であればインドを視野に入れないという選択肢は取りづらくなりつつある。

日本企業は中長期的にみたインド市場の重要性を十分認識しているものの、実際の進出状況との間に大きなギャップがあるのは、インド特有の進出の難しさが背景にある。

### (3) スタートアップとの連携という選択肢

日本企業がインドのデジタル化を活用することで得られるメリットは大きい。とりわけ、インドのデジタル技術を活用したイノベーションを取り込むことは、インド市場の開拓、およびデジタル時代への適応に資することになる。

ほかの外国企業がインドのイノベーションを取り込むのに用いた主な手段は、インドでのR&D拠点の設立、およびスタートアップとの連携である(前掲図表7)。このうち、R&D拠点の設立に関しては、初期投資が高むうえ、優秀な現地人材の確保の可否、およびそのマネジメントの巧拙が成果を左右することになり、ほかの外国企業のようにオフショア開発時代からの蓄積がない日本企業にとってハードルが高い。それに対して、スター

トアップとの連携はコストや難度の面でR&D拠点の設立よりも低い。スタートアップは成長途上にあり、資金を筆頭に様々なりソースが不足する一方で、伝統的な企業のように過去のしがらみがなく、専ら経済合理性に則って動く。自社が必要とするリソースを得ることが出来ると判断すれば、日本企業とも積極的に連携する用意がある。スタートアップを水先案内人としてインドのイノベーションを取り込むという選択肢は十分にあり得る。

スタートアップはイノベーションの創出力において秀でていたとはいえ、既存企業であってもイノベーションは創出可能である。それにもかかわらずここでスタートアップとの連携を強調しているのは、スタートアップの敷居の低さに加えて、スタートアップは小規模で柔軟性が高く、様々な実験と一緒に取り組みやすく、しかもそれを比較的低コストで出来るためである。

インドのデジタル化の主な活用事例として、イノベーションの取り込み以外に、デジタル・サービス事業への参入もある。これに日本企業が参入することは難度が高いと判断される。インドのデジタル・サービス事業で存在感の大きいアメリカ企業は、高い競争力やブランド力、資金力に加えて、インドでの豊富な事業経験やブリッジ人材の存在を強みとしている。一方、中国企業は資金力、および同じ新興国としての業務ノウハウを有す

る。それに対し、豊富な資金力をもつソフトバンクは例外として、多くの日本企業にはこのような強みを持ち合わせていないことが、参入の壁として立ちはだかる。

日本企業がインドのデジタル化の活用可能性について改めて整理したのが図表12である。

それでは、日本企業はインドのスタートアップのなかから連携先をどのように見つけ出せばよいのか。

まずは、インドのスタートアップに投資するベンチャーキャピタル(VC)にリミテッド・パートナー(LP)として出資したり、アクセラレータ・プログラムのスポンサーになったりすることでスタートアップの情報を間接的に取得する、という方法がある。そこから一歩進めて、コワーキングスペースなどインドのスタートアップが集まる場に頻繁に顔を出

す、アクセラレータ・プログラムやハッカソンを主催する、などスタートアップ・コミュニティに入っていくことが重要になる。自社単独でアクセラレータ・プログラムを立ち上げるのが難しい場合は、複数の日本企業が合同で立ち上げることも考えられる。最近では、VC以外でも日本企業とスタートアップの橋渡しを行う企業が出現しており、それらを利用することも出来る。

日本政府も、日本企業とインドのスタートアップの連携支援に動いている。2018年5月、経済産業省とインド商工省は「日印スタートアップ・イニシアチブ」に合意し、日印両国の経済関係の発展に向けて、デジタル分野におけるスタートアップの連携を推進するための「日印スタートアップ・ハブ」を設立することが決められた(注37)。設立された日印スタートアップ・ハブはオンライン・ブ

図表12 日本企業によるインドのデジタル化の活用

主な活用事例		手段	企業に必要な要件
インドのデジタル・サービス事業への参入		直接参入	競争力、ブランド力、資金力
		スタートアップとの連携(出資・買収)	資金力
インドのイノベーションの取り込み	インド市場開拓	R&D拠点の設立	人材マネジメント力
		スタートアップとの連携	スタートアップにアピールできる強み
	デジタル時代への適応	R&D拠点の設立	人材マネジメント力
		スタートアップとの連携	スタートアップにアピールできる強み

(資料) 日本総合研究所作成

ソフトバンク

多くの日本企業

ラットフォームの形をとり、「新興企業、投資家、インキュベーター、両国の意欲的な起業家の間のコラボレーションを可能にし、市場参入とグローバル進出に必要なリソースを提供」(注38)している。

また、ジェトロはスタートアップの立ち上げが活発な複数の地域において、日本との連携窓口として「グローバル・アクセラレーション・ハブ」を設置しているが、設置個所の1つがインドのベンガルールである。そこでは、現地の有力なスタートアップ・アクセラレータと提携し、彼らを通じて日本企業などに対してアドバイスなどのサービスを無料で提供している。このように、インドのスタートアップとの連携を図りたい日本企業への支援体制は充実しつつある。

#### (4) 連携のメリット

日本企業がインド市場を開拓したりデジタル時代に適応したりするためにスタートアップのイノベーションを取り込むとは具体的にどのようなものか。

まず、インド市場の開拓に関しては、日本企業がスタートアップの提供するデジタル・サービスを活用することで、参入のハードルを引き下げることが可能である。

例えば消費者向け製品を扱うB2C事業者であれば、インドでは「キラナ・ストア」と呼ばれる伝統的な零細小売店が依然として大きな存在感を示し、独自に販売網を築くのが難

しい。その点、スタートアップが運営するECサイトに製品を出品することで、インドの消費者に広く届けることが出来るようになる。

ECサイトにただ出品しても販売に結びつくわけではなく、消費者に自社製品を選んでもらうだけの訴求力が必要である。インドではSNSの利用者が爆発的に増加しており、インフルエンサーマーケティング(注39)などSNSを活用したマーケティング・サービスを提供するスタートアップが登場している。それを活用することで、テレビ・コマーシャルや看板広告など従来の方法よりも効果的かつ低コストで自社ブランドの訴求力を強化することが可能である。

自社製品の配送には、ビッグデータ、IoT、AIなどを駆使し、インドの脆弱な物流インフラを克服しようとしているスタートアップのサービスが利用可能である。インドでしばしばみられる、「〇〇警察署の隣」といったあいまいな住所表記に対して、自然言語処理と機械学習で場所を絞り込む物流スタートアップも出現している。

一方、デジタル時代への適応に関して、その必要性自体に異論はないと考えられる。異論を挟む余地があるとすれば、そのための連携相手としてなぜインドのスタートアップを選ぶ必要があるのか、であろう。これについては、以下の3点が理由として指摘出来る。

第1に、イノベーションは世界のどこで

も起こり得る点である。従来、イノベーションは先進国で生まれた後、世界に広がるのが一般的であったが、情報・技術の伝播スピードの加速に伴い、新興国でイノベーションが生まれるケースが増えている。さらに、それが先進国に波及する、いわゆるリバーシ・イノベーションも生じている。このため、日本企業が世界のイノベーションを取り込みたいのであれば、先進国だけを追っかけてはもはや不十分になっている。

第2に、イノベーション創出の中心的なプレイヤーであるスタートアップの数がインドで大幅に増加している点である。前述の通り、インドでは技術系だけで毎年1,000以上のスタートアップが立ち上がり、ユニコーンの数においてもいまや世界で4番目に多い。日本企業が世界のイノベーションを追うに当たって、インドは無視出来なくなりつつある。

第3に、現時点ではインドのスタートアップにアクセスしやすい点である。スタートアップの世界では人的ネットワークが極めて重要である。前述の通り、スタートアップは敷居が低いとはいえ、将来性の高い優良なスタートアップにアクセスするためには、その人的ネットワークに入り込む必要がある。スタートアップのメッカであるシリコンバレーの人的ネットワークはすでに確立されている分、排他的であり、日本企業が入り込むのは難しいといわれている。その点、インドのスタートアップは本格的に立ち上がってから日

が浅く、ベンガルールやデリーなど国内各地のスタートアップ・コミュニティの多くは人的ネットワークが今のところ開放的なため、日本企業の入り込む余地がある。逆の見方をすれば、インドのスタートアップ・コミュニティが確立された後に入っていこうとしても遅いかもしれない。

(注32) ソフトバンクは「群戦略」を、「それぞれの技術分野で進化の先頭を走る企業に、(中略) 20～30%の株式を持ち、ともに大きく成長していくという組織体」と説明している。(同社ウェブサイト、ソフトバンク・社長メッセージ「300年成長し続けるための群戦略」、2018年7月、<https://group.softbank/corp/irinfo/message/son/>)

(注33) なお、中国の件費が上昇するにつれて、日本企業のオフショア開発拠点としてベトナムの人气が上昇している。これは、件費の安さ、国を挙げてIT産業を奨励していることを映じた豊富なITエンジニア、日本語学習者の相対的の多さ、親日国で日本ブランドが通用することによる人材確保のしやすさ、などが背景にある。

(注34) 経済産業省「外国事業活動基本調査」調査結果(2016年度実績)。対象は、外国子会社と外国孫会社の合計。

(注35) 在インド日本国大使館、日本貿易振興機構(ジェトロ)「インド進出日系企業リスト(2018年10月現在)」2018

(注36) 国際協力銀行「わが国製造業企業の外国事業展開に関する調査結果」各号

(注37) 経済産業省「(仮訳) 日本国経済産業省とインド商工省との間の日印スタートアップ・イニシアチブに係る共同声明」2018年5月7日

(注38) 日印スタートアップ・ハブのウェブサイト (<https://www.startupindia.gov.in/japanhub>)。

(注39) 特定のコミュニティやセグメントで影響力の大きい人物(インフルエンサー)に対し、Facebook、Instagram、YouTubeなどのSNS上で自社製品・サービスを紹介してもらったり好意的なメッセージを発信してもらったりするというマーケティング手法。

## 5. 事例研究：ニチレイによる Delightful Gourmet への出資

ここでは、日本企業によるインドのスタートアップとの連携の先行事例として、加工食

---

品などを手掛ける大手日本企業のニチレイによる、インドの精肉・魚介類に特化したオンライン販売のスタートアップ、Delightful Gourmetへの出資を取り上げる。ニチレイは2018年12月、Delightful Gourmetに約1,500万ドル（約17億円）を出資することを発表している（注40）。

### (1) Delightful Gourmetの概要

Delightful Gourmetは2015年にベンガルールで設立されたスタートアップであり、現在、5つの都市で事業を展開し、合計30万人の顧客を有する。設立から5年に満たないにもかかわらず、ニチレイが出資したのはシリーズDラウンド（注41）であり、レイターステージのスタートアップといえる。

2人の創業者、Abhay Hanjura氏とVivek Gupta氏が同社を設立したのは、消費者に精肉を安心して購入してほしいとの強い思いによる。インドでは精肉がどのように育てられたか不明なまま、不衛生な食肉加工場などを経て消費者のもとに渡っていた。精肉のオンライン販売を行う事業者はすでに存在していたものの、いずれも不衛生さを解消していなかった。そこで両氏は、高品質の食肉を畜産農家で調達し、消費者の手元へ配送するまでのすべてのプロセス（屠場での屠畜を除く）を手掛ける事業を立ち上げた。同社の特徴は、品質管理と業務の効率化のためにデジタル技術を徹底活用している点である。

同社は、家畜が抗生物質やステロイドを用いずに育ったかなど検査基準を設定し、それをクリアした家畜を、温度管理を徹底した自社加工場で専門家の指導のもと加工処理し、顧客に「Licious」ブランドの精肉として配送している。将来的には、配送に温度センサー付きのコンテナを用いるとともに、すべてのプロセスをデジタルに記録しモニタリングを行うことで、プロセスの効率化と在庫の適正化を図ることを目指している。現在は生肉のほか味付き肉、肉の加工食品、魚介類も扱っている。

### (2) 出資理由

ニチレイはそれまで欧州、中国、東南アジアには進出済みであったが、インドには本格進出していなかった。インドでDelightful Gourmetに出資する以前に、健康志向の高い消費者をターゲットにしたヘルシーなレトルト・カレーの販売可能性を探ったものの、難しいことが判明した。インド人にとってレトルト食品のような加工食品は不健康なイメージが強く、受け入れてもらえる公算が小さかったためである。その後、資金調達先を探していたDelightful Gourmetを紹介され、出資に至った。

出資した理由としては、次の3点が大きい。

第1に、インド市場への参入の足掛かりとすることである。インドはいずれ世界有数の消費市場となることは明白であり、進出しな

いという選択肢は同社にはなかった。問題は進出の時期であった。同社がこれまで事業を展開してきたのは、日本はもとより既進出でも、すべて諸インフラがある程度整備され、モダントレード（スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの近代的小売業態）が普及した国・地域であった。インドは物流をはじめインフラが未整備なうえ、トラディショナルトレード（零細小売店や市場などの伝統的小売業態）が中心である。このため同社は、インドにはインフラが一定程度整備され、モダントレードが普及し始めた時期を見計らって進出しようと考えていた。

ところが、インドでインフラが未整備、かつトラディショナルトレードが依然として中心のまま、ここにきてEコマースが登場し急速な勢いで拡大し始めた。それを目の当たりにして、インフラの整備とモダントレードの普及を待っていたのではインドに進出する機会を逸する、それよりもEコマースで進出すべきと考えるようになった。そして、インドでEコマースを手掛けるDelightful Gourmetは格好の提携先であった。

第2に、Eコマースに触れ、そのノウハウを習得することである。同社の商品がこれまで扱われてきたのは主にスーパーマーケット、コンビニエンスストア、外食チェーンであり、Eコマースとは縁が薄かった。しかし、日本でEコマースの普及に伴いスーパーマーケットやコンビニエンスストアが事業の縮小

を余儀なくされた場合、同社もその悪影響を免れないとの危機感が生じた。一方、Eコマースは顧客データを保有しているという強みがある。顧客データをone to oneマーケティング（注42）や商品開発をはじめ様々な分野で活用することで、同社に新たな可能性が広がるのではないかと期待からも、Eコマースへの関心が高まった。その点、Delightful GourmetはEコマース事業を通じて取得した顧客データを需要予測や新商品の開発に積極的に活用しており、そのノウハウを学ぶことが出来るのは同社にとってメリットが大きいとの判断があった。

第3に、Delightful Gourmetが優れたスタートアップだと判断したことである。創業者が2人とも使命感と明確なビジョンを持ち、社内のキーパーソンも皆そのビジョンを共有するなど強いチームが作り上げられており、また、業務オペレーションも円滑に行われていることが決め手となった。Delightful Gourmetにすでに出資しているのが有力なVCである点も安心材料であった。

### (3) 出資実現までの経緯と出資後の課題

ニチレイ社内での出資の決断は容易ではなかった。出資先が、新興国のなかでもインドという日本に馴染みの薄い国の、しかも財閥系のように知名度や実績のある企業ではなくスタートアップであったことに対して、当初、社内で抵抗感があった。しかし、情報収集、

---

加工場の見学、創業者との協議などを通じて、Delightful Gourmetの事業レベルの高さを理解するとともに、創業者の事業への熱意とニチレイから出資を受け入れたいとの意欲を強く感じ、出資を決めた。

なお、Delightful Gourmetがニチレイからの出資に熱心であったのは、単に資金面での理由にとどまらない。衛生・安全管理、鮮度分析などにおいて高い技術を有するニチレイから技術指導を受けたいためであった。それもあって、ニチレイとDelightful Gourmetの交渉は比較的円滑に進んだ。

出資後、ニチレイの担当者がDelightful Gourmetに取締役として迎え入れられ、毎月1回、Delightful Gourmetと電話会議を行い、四半期に1回はDelightful Gourmetのベンガルール本社に赴き会議に出席している。そうした交流を通じて、課題としてニチレイ側に浮かび上がったのが両社の時間軸の違いである。Delightful Gourmetは意思決定と実行のスピードが速く、そのペースにニチレイ側が追いつくのは容易ではない。これは、Delightful Gourmet固有、あるいはインドのスタートアップ固有というよりも、企業とスタートアップとの連携全般においてほぼ共通して生じる課題である。ニチレイとしても、これにどのように対処するかを現在、検討中である。その一方で、ニチレイは連携においてインドだから、あるいはインドのスタートアップだから、といった難しさはこれまでのところ感

じていない。

#### (4) まとめ

ニチレイのDelightful Gourmetへの出資は、日本企業によるインドのスタートアップの連携事例として極めて興味深い。

ニチレイが連携に踏み切った理由は、まさに「インド市場の開拓」および「デジタル時代への適応」に向けて、Delightful Gourmetのイノベーションを取り込むためであった。「インド市場の開拓」に関しては、インド市場の重要性を認識しつつ、諸インフラが未整備で小売業態も前近代的であったことから市場参入に踏み切れずにいたところ、Eコマースというデジタルの力を活用した形態であれば参入余地があることに気付いた。そして、その水先案内人として、Delightful Gourmet というスタートアップを選定した。

Eコマースはまた、同社にとって「デジタル時代への適応」という課題に対する1つの解でもある。Eコマースを学ぶ相手が必ずしもインドのスタートアップである必要はないものの、「インド市場の開拓」と一石二鳥であることに加えて、Delightful GourmetがEコマースを通じて獲得した顧客データをイノベティブな方法で様々な活用しており、そこから学べることが多いとニチレイは判断した。日本企業が新興国のスタートアップから学ぶものはないという認識は幻想にすぎない。

ニチレイが連携において感じる時間軸の違いは、前述の通り、スタートアップと連携するほとんどの企業が直面する課題でもある。そもそも日本企業は世界的にみても意思決定が遅く、それに伴う弊害も随所でみられる。スタートアップ並みのスピード感を日本企業が取り入れるのは非現実的にしても、連携を機に社内の意思決定体制を大幅に見直すことは検討に値する。また、スタートアップと直接に接している部署には、一定の範囲内で決定権を付与するなどの対応策も考えられる。意思決定までのタイムスケジュールをスタートアップに事前に提示し、理解を求めることも有効であろう。

(注40) この部分は、株式会社ニチレイ経営企画部事業開発マネジャー、丸山洋平氏へのヒヤリング（2019年3月14日実施）、および以下の記事などを参考にした。“Armed with over 300K customers, here’s how Licious is gobbling up the Indian gourmet meat market,” Inc42, April 3, 2018 (<https://inc42.com/startups/licious-gourmet-meat-startup/>), “Doing the meat trade in corporate style, duo achieves Rs 15 crore turnover in just two years”, The Weekend Leader, August 1, 2017 (<http://www.theweekendleader.com/Success/2640/a-meaty-story.html>), CNET Japan 「刺激がなければ人も企業も朽ちてしまう—ニチレイが挑むイノベーションの創造」2019年2月13日、<https://japan.cnet.com/article/35132650/>

(注41) シリーズDラウンドとは、スタートアップが投資家から投資を受ける段階の1つ。シリーズAに始まり、シリーズDは4回目。シリーズAの前にシリーズ・ラウンドが入る場合もある。

(注42) 一人一人の消費者のニーズ、嗜好、購買履歴に合わせて、個別にマーケティングを行う手法。

## 6. 連携の成功に向けて

近年、日本ではオープン・イノベーション

がブームとなっており、大手を中心に企業がスタートアップとの連携を積極化させている。しかしその一方で、適切な連携先を探ることが出来ない、あるいは連携しても期待通りの成果を上げることが出来ない、などの理由から、日本企業の間でオープン・イノベーション疲れが生じているとの声も聞かれる。

日本企業が国内のスタートアップとの連携を難しいと感じるのであれば、外国、しかもインドのスタートアップとの連携はさらに難度が高まることになる。インドでR&D拠点を設立するよりもスタートアップと連携する方が日本企業にとってハードルが低いと先述したものの、あくまでも相対的なものであり、容易であるわけではない。ニチレイの出資はこれまでのところ順調に推移しているが、ほかの企業が同様の道を辿るとは限らない。連携を成功させるためには生半可な姿勢では通用せず、相当な覚悟が必要になる。そのうえでまず、インドに限らずあらゆるスタートアップとの連携において、以下の3点が重要になってくる。

第1に、スタートアップとの連携で何を達成したいのかを明確にする。その前提として、これから何をしたいのか、そのために自社で出来ることと出来ないことは何か、などを洗い出す必要がある。そうしてこそ、スタートアップに何を求め、そのためにはどのようなスタートアップと連携すべきかもはっきりしてくる。

オープン・イノベーション・ブームに乗じてスタートアップとの連携に動く企業のなかには、「このままではジリ貧になるため、スタートアップと一緒に何かしたい」といったあいまいな理由を掲げているところが見受けられる。しかし、スタートアップは打ち出の小槌ではない。連携さえすれば成果が生まれるわけでは決してなく、「何かしたい」の「何か」を自社で予め設定しておかない限り、連携の成功はおぼつかない。

第2に、スタートアップの文化や行動原理をまずは理解したうえで、それに可能な限り対応する。前述の時間軸の違い以外にも、例えば「Fail fast, Fail often」（速く失敗せよ、たくさん失敗せよ）という標語がスタートアップの世界で広く流布している通り、とにかくやってみて失敗したら素早く方向転換する、というスタートアップの経営スタイルは、伝統的企業にとっては「拙速に方針を変えるのはいかなものか」といった不信感を生みかねない。スタートアップが短期間で急成長することを目指すあまり、目先の黒字化にこだわらない姿勢も、伝統的企業にとってはもどかしく映るかもしれない。

ここで重要になるのは、スタートアップとの連携において、企業とスタートアップは対等の立場にあるという大原則である。対等である以上、スタートアップに要求するばかりでなく、こちらからスタートアップに歩み寄る努力が必要になる。ある素材メーカーのイ

ノベーション推進担当者から聞いた話であるが、とりわけ製造業企業にとって、従来、社外のつきあいは顧客かベンダーかのいずれかにほぼ限定され、対等につきあう経験をしてこなかったため、スタートアップに対しても下に見る傾向がある、とのことである。これでは連携が成功する公算は小さい。

第3に、スタートアップとは最初は小さな案件から着手し、成功体験を積み上げていく。これは、次の3つの理由により重要である。1つ目は、伝統的企業がスタートアップとの連携に不慣れななかで、試行錯誤が必須なためである。コストの低い小さな案件を積み重ねるなかで、連携のノウハウも社内に蓄積されていくと見込まれる。2つ目は、スタートアップは玉石混交なためである。スタートアップにどの程度の実力があるのかを予め判断するのは難しいことから、小さな案件を通じて実力を見極めながら、徐々にコミットメントを深めていく方法が妥当である。3つ目は、社内の説得のためである。スタートアップとの連携に限らず、新しいことを始めようとすると、それに懐疑的な見方が社内で必ず生じる。成功が重なれば、社内の懐疑派からも理解を得やすくなる。

これらはスタートアップとの連携全般において求められるが、それ以外に、インドのスタートアップと連携するに当たり重要な点として、インドに担当者を駐在させることが挙げられる。それによって、①ベンガルールな

りデリーなりのスタートアップ・コミュニティの人的ネットワークに入り込む、②連携先のスタートアップのスピードに対応する、③有象無象の情報のなかから良質の情報を見つけ出す、などが行いやすくなる。これらはインドに限らず海外のスタートアップとの連携においても当てはまるものの、インドではとりわけ重要性が増す。社会・経済の隅々まで整備され秩序正しく動く日本とは対照的に、インドではあらゆる事象が混沌としている。そうした状況のもとでは中途半端や他人任せは通用しない。インド人パートナーのサポートを受けるのは無論必要であるが、それと同時に、自らもインドで生活しながらアンテナを張り、自分の目で確かめ、自分の手足を動かすなどフルコミットすることが肝要である。

日本企業にとってインドはこれまで遠い国であった。しかし、従来のインドを「Old India」とすれば、デジタル技術に関連する領域は「New India」といえる。インドの特徴は、「Old India」が残存したまま「New India」が同時並行的に台頭している点である。ベンガルールでは、先進国と何ら変わらない近代的なビルで、スタートアップ起業家がAIを用いた感情認識についてプレゼンテーションを行っている。ところが、そこからほど近い、先進国の基準からするとあまり清潔とはいえない小さな肉屋の店頭で、生きた鶏の入ったケージが積み上げられている。

そうした現状下、日本企業にとって「Old India」を通じてでは相変わらず難しくても、「New India」、すなわち、インドのデジタル化を活用することで、一気にインドへのアクセスを縮めることが可能になっており、その1つの入り口がインドのスタートアップとの連携である。狭い入り口ではあるものの、そこから入ることで日本企業にとって様々な可能性が広がるのが期待出来よう。

#### 参考文献

(日本語)

1. アイ・ビー・ティ [2012] 「新興国（特にインド）における医療機器システムの展開可能性及び外国主要医療機器メーカーの外国展開戦略の調査」2012年2月
2. 石崎弘典 [2016] 「世界が注目するインドのスタートアップ」 Change、インド進出支援ポータル、2016年5月10日 (<http://www.india-bizportal.com/jacomp/column-jacomp/p21598/>)
3. 岩崎薫里 [2019] 「活況を呈するインドのスタートアップ」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報RIM』2019年Vol.19、No.72
4. 金惺潤、中林優介、小宮昌人、シシル・シャルマ [2018] 「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」野村総合研究所『知的資産創造』2018年6月号
5. 佐々木誠 [2016] 「『日本ブランド』が効かない？—インド進出が難しい3つの理由」CNET Japan、2016年4月19日 (<https://japan.cnet.com/article/35081113/>)
6. 武鐘行雄 [2018] 『インド・シフト』PHP研究所
7. 西澤知史 [2019] 「成長するインドと日系企業の投資環境」ジェトロ、2019年1月17日
8. 藤田哲雄 [2017] 「インドのデジタル化政策とフィンテック発展の可能性」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報RIM』2017年Vol.17、No.67
9. 三宅孝之 [2014a] 「日本企業は『現場のインド』を知らない：インフォブリッジグループ 繁田奈歩代表（上）」（対談）東洋経済オンライン、2014年6月11日 (<https://toyokeizai.net/articles/-/39762>)
10. ——— [2014b] 「日本人にとってインドは難しい市場なのか？インフォブリッジグループ 繁田奈歩代表（下）」（対談）東洋経済オンライン、2014年6月18日 (<https://toyokeizai.net/articles/-/40346>)

---

(英語)

11. Basant, Rakesh and Sunil Mani [2012] "Foreign R&D Centres in India: An Analysis of their Size, Structure and Implications", Indian Institute of Management Ahmedabad, W.P. 2012-01-06, January 2012
12. Clark, Duncan [2016] *The House that Jack Ma Built*, HarperCollins
13. Dunseith, Bradley [2018] "Partnering with Indian startups – New opportunities for foreign investors", India Briefing, January 4, 2018
14. Bain & Company, NASSCOM [2017] "Global In-house Centers in India: Get ready for the future", 2017
15. Gupta, Ashish [2017] "India; An innovation hub?" Fortune India, May 2, 2017
16. Knowledge@Wharton [2005] "R&D in India: The Curtain Rises, the Play has Begun...", Wharton School of the University of Pennsylvania, Public Policy, November 21, 2005 (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/rd-in-india-the-curtain-rises-the-play-has-begun/>)
17. Mrinalini, N. and Sandhya Waddikar [2008] "Foreign R&D Centres in India: Is there any positive impact?" Current Science, Vol. 94, No.4, February 25, 2008
18. NASSCOM, Zinnov [2018] "Indian Tech Start-up Ecosystem: Approaching Escape Velocity", Edition 2018
19. Rohit [2017] "Frontier-tech: Are we there yet?" Pravega Ventures (Blog), August 10, 2017 (<https://www.pravegavc.com/blog/frontier-tech-are-we-there-yet/>)
20. Thakur, Arnika and Debojyoti Ghosh [2018] "R&D: In search of the next big ideas", Fortune India, August 30, 2018
21. Thomas, Prince Mathews [2016] "MNCs on the startup highway", The Hindu Business Line, June 20, 2016

本誌は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。  
本誌は、作成日時時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。