JCSS
Delivering Transparency

コロナ禍とスタートアップ大国インドの未来

（株）JCSSコンサルティング、日本

Singapore I Tokyo
Ahmedabad I Bengaluru I Chennai I Gurgaon I Hyderabad I Pune

カタレ・スレッシュ紹介

- 東京工業大学へ留学、修士・博士課程を修了（1989-1994）
- 富士通（株）へ入社（1994-2000）
- インドにて富士通とのJVを創業・経営（2000-2010）
- IJCCI(印日商工会議所）を共同設立　（2006-）
- 日本企業のGICを複数設立（2010-2019）
- JETROチェンナイ事務所にてアドバイザーに従事（2010-2015）
- JCSSに参画（2019）
- 30年に渡り日印関係の活動に携わる

JCSS Delivering Transparency

（株）JCSSコンサルティング（取締役社長）

事業内容：

インド進出支援

「トランザクション（投資、M&Aを含む）」

と

「ライフサイクルサポート（技術提携、市場調査から会社設立関連、運営関連）」

THE GAIN

Accelerator
（Strategic Advisor）

1crowd

Early Stage VC, Co-investing together & Create value for Stakeholders
（Potential Investor）

Startup seed

PE Fund
（Strategic Investor）

JCSS Consultingの概要

事業内容

- クロスボーダートランザクション・アドバイザリー　&　実施
- ライフサイクル・プロジェクト・サポート　&　管理
- 会社設立支援、コンプライアンス・会計・税（国内・国外）・監査・法務

会社情報

- 設立：2000年
- 本社：バンガロール
- 支店：ニューデリー、チェンナイ、ハイデラバード、プネ、アーメダバード、東京、シンガポール
- 従業員：350人（公認会計士,弁護士,会社秘書役他）
- 日系御客数：約９０社

海外法人＆パートナー

法人：
東京
シンガポール
パートナー：
インドネシア
マレーシア
ベトナム
中東アジア

変わった世界

これまでの人生で最大のクライシスに直面していますか

その通り

スタートアップに影響あるか

絶対にある

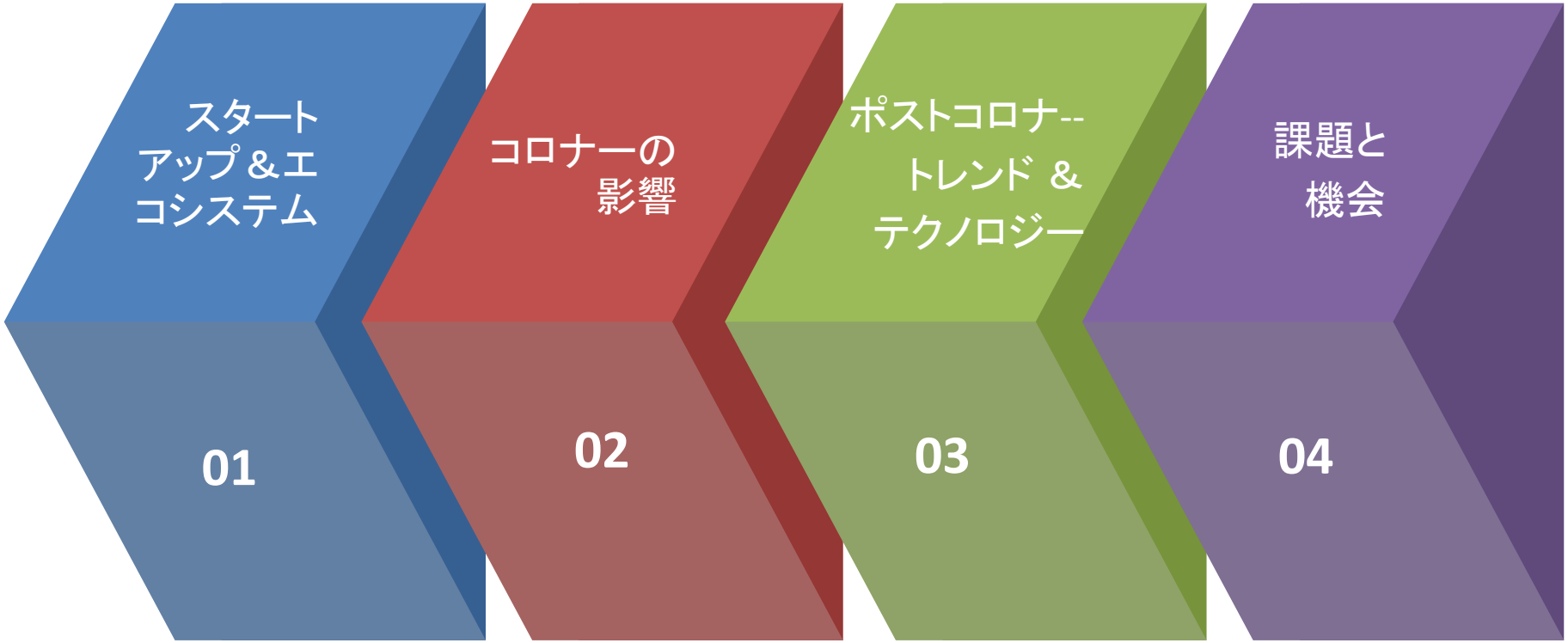
影響範囲？

本日のセミナーで議論

新しい機会

たくさん

Topics



コンテクストの設定：特徴・文脈を理解する

インド

エンジニアリング人材が豊富

新興経済における起業家精神

若い人口

巨大な市場

確りした法律

多くの問題を抱えており、起業家に大きな余地を与えています。
インド国内のニーズに対応し、同時に国外へ

日本

製造業に長けている

知財に守られた技術

代替製造拠点

新しい顧客ベース
アジア、中東、アフリカ

成熟した経済であり、高品質を要求し、日本から世界へと拡大します

インドのスタートアップ・エコシステム

世界中、3番目の大きなスタートアップ・エコシステム、成長率は 12 – 15% / 年

55,000
インドのスターアップ数

$63 Billion
インドのスターアップが受けた総合投資額

3,202
投資を受けたスタートアップ数

34
Unicornの成長

40,000
アクティブースタートアップ数

5,400
投資ディール数

385
投資を受けた後閉鎖したスターアップ数

03
Decacorn

33,000
DIIP登録済のスタートアップ数

4,640
の投資家がインドのスタートアップ資金調達に参加

10,000+
閉鎖したスタートアップ数（上記の385を含む）

7年間
Unicornになるまでの平均年数

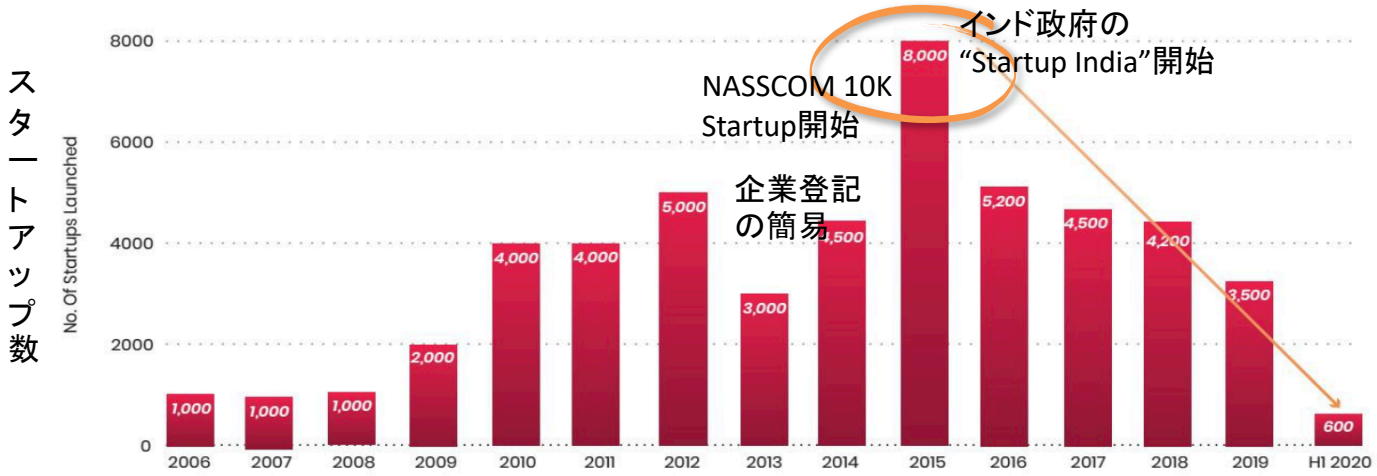
データは、2014年から2020年6月までの期間

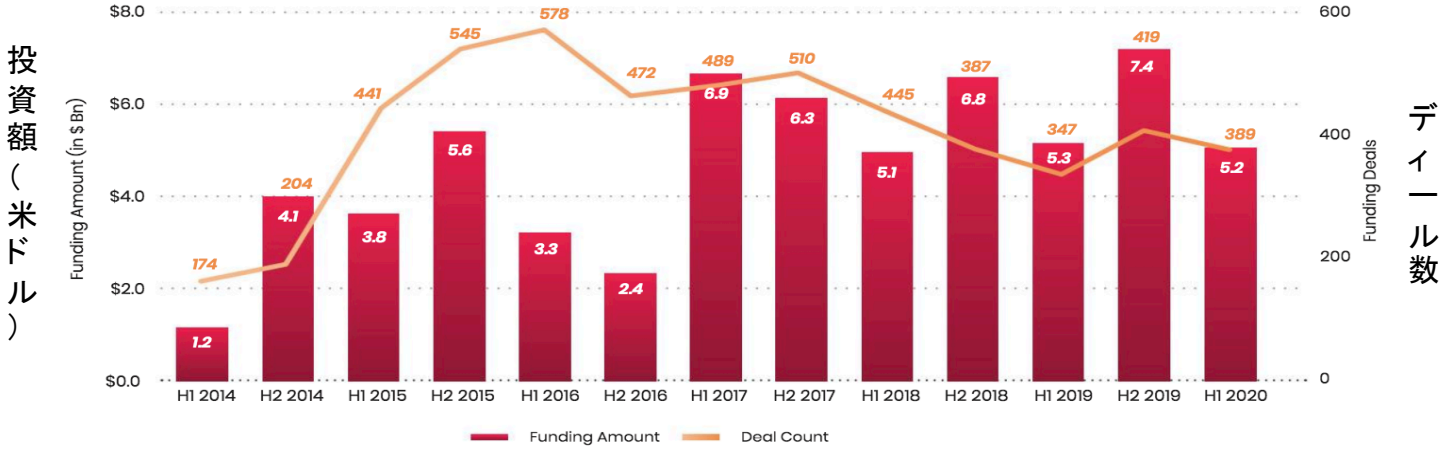
DIIP: Department for Promotion of Industry & Industrial Trade;

Unicorn = 会社の価値は US$ 1 Billion以上、
Decacorn = 会社の価値は US$ 10 Billion以上

Source: Inc42 Media

スタートアップ・エコシステム： タイムライン





Source: Inc42 Media

スタートアップ・エコシステム – エネーブラ

2,751
エンジェル・インベスターズ

797
スタータップ・エコシステムにアクティブな企業数

44
エンジェル・ネットワーク

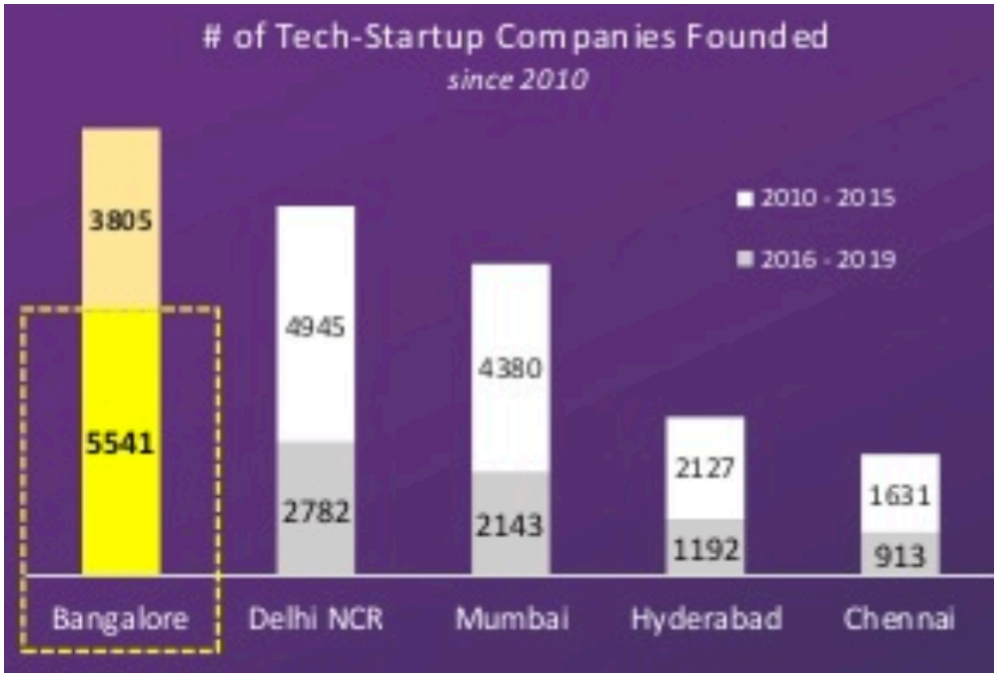
849
VCファンド参加数

200+
「アクスラレーター」と「インクベータ」数

45
ファミリー・ファンド

データは、2014年から2020年6月までの期間

スタートアップ・エコススステムの地域（2010 – 2019）



Source: Inc42 Media & Bengaluru Innovation Report

スタートアップ・エコシステム：ユニコーン＆スーニコーン

UNICORN社の一部

ユニコーン：36社
総合価値 = US$ 119 Billion
総合資本調達額 = US$ 36 Billion

ソーニコーン：52社

2022年までにUNICORNになる可能性のあるスタートアップ一覧

スタートアップ成功要因（一部）：
マーケットのニーズへに答え
創立者は技術兼情熱を持つ起業家
インド現地のニーズの把握
技術を効果的に
など

Source: Inc42 Media

起業家、なぜ多いか

社会課題がたくさん

デマンド＆サプライのギャップ

失業

若い人口の願望

大人口の中での生存

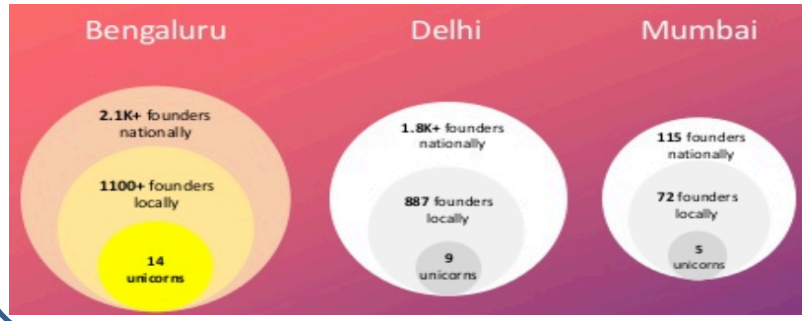
アメリカ（特にシリコンバレー）との強いつながり

インド政府からの強い支援

歴史的にインドは貿易の国

家族と友人のサポート、
失敗しても許す社会

ネットワークの効果：
新しい起業家を作成するスタートアップのスノーボール効果



インドは多くの問題を抱えており、起業家に大きな余地を与えています。

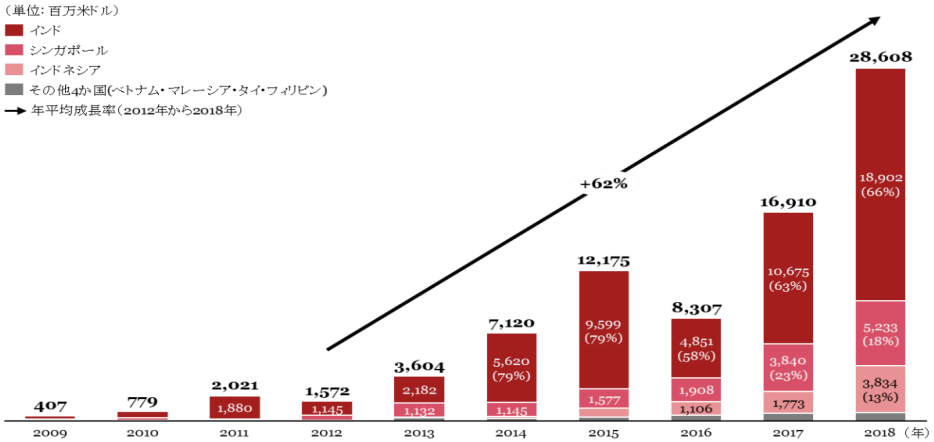
2016年ランチ；
当初ローエンド、ローコストをターゲットが、低品質

現在 202億US$ 投資を
2020年の5月から7月に

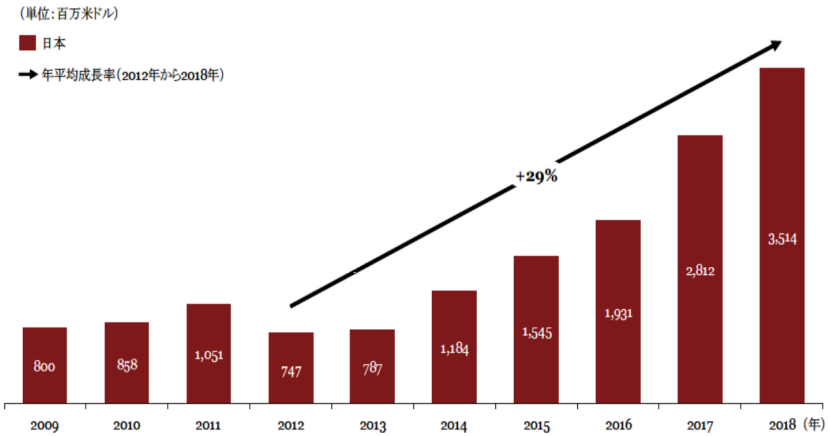
Source: LinkedIn Data, Bangalore Innovation Report, Individual Research

東南アジアと日本との比較。。。

スタートアップの調達総額の推移（インドとその他）



スタートアップの調達総額の推移（日本）



スタートアップ・エコシステムの都市別

ランキング	都市名
1	Silicon Valley
2	New York City
3	London
	Beijing
5	Boston
6	Tel Aviv
	Los Angeles
8	Shanghai
9	Paris
10	Berlin
11	Stockholm
12	Seattle
13	Toronto-Waterloo
14	**Singapore**
15	Amsterdam-StartupDelta

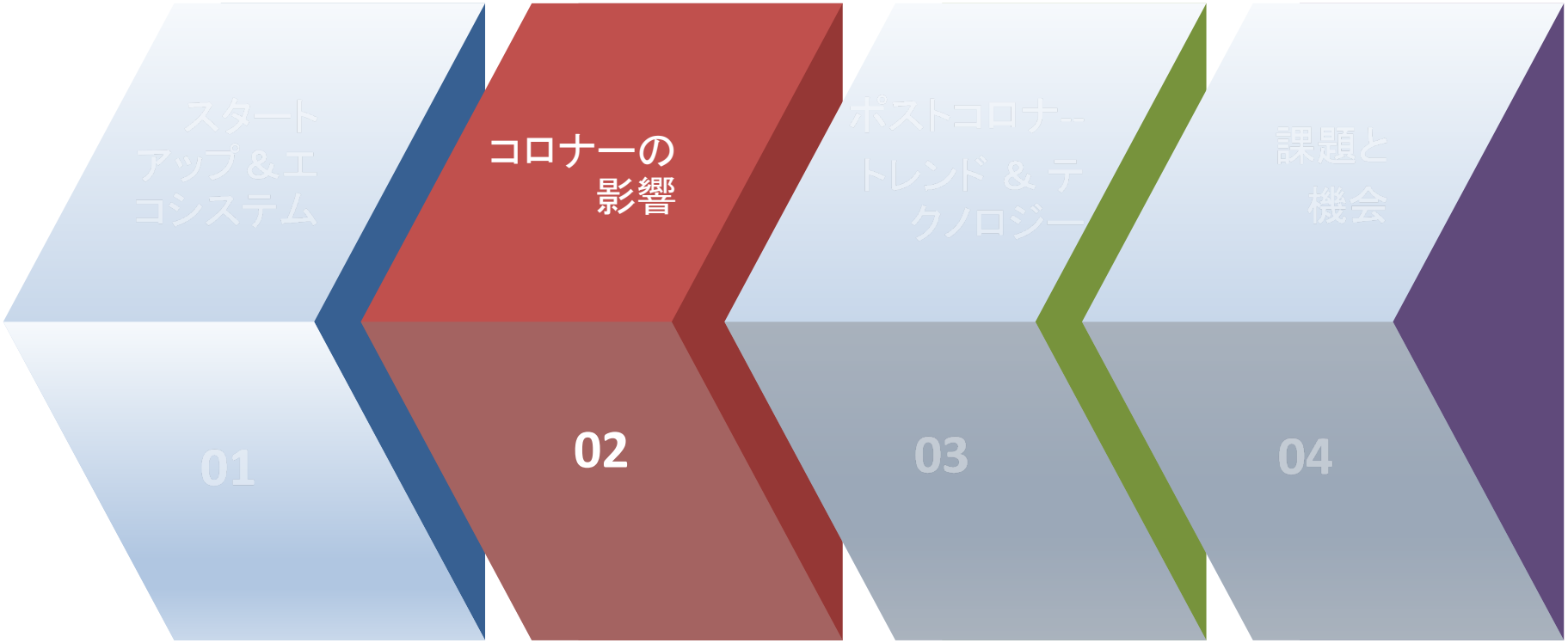
ランキング	都市名
16	Austin
17	Chicago
18	**Bangalore**
19	Washington, D.C.
20	San Diego
21	Denver-Boulder
22	Lausanne-Bern-Geneva
23	Sydney
24	Vancouver
25	Hong Kong
26	Atlanta
	Barcelona
	Dublin
	Miami
	Munich

別主要スタートアップに対する投資家の分布ランキング

		日本企業		中国企業	米国企業	その他
		SoftBank	その他企業			
インド	Ola	✓		✓	✓	✓
	Snapdeal	✓		✓	✓	✓
	OYO	✓			✓	
	Swiggy			✓	✓	✓
	One97 Communications	✓		✓	✓	
	ReNew Power		✓		✓	✓
	BigBasket			✓	✓	✓
	BYJU'S			✓	✓	✓
	Zomato				✓	✓
	PolicyBazaar	✓			✓	✓
	Hike			✓	✓	✓
	Delhivery	✓		✓	✓	✓
	Udaan				✓	✓
	InMobi	✓			✓	✓
	Rivigo			✓	✓	✓
	Mu Sigma				✓	
	Lenskart.com	✓			✓	✓
	Dream 11			✓		

Source: METI, Japan - May 2020

Topics



スタートアップ投資環境– 2020年1月から6月（1H）

$4.16 BILLION ↓
Amount raised: H1'20 (down 14.7% YoY)

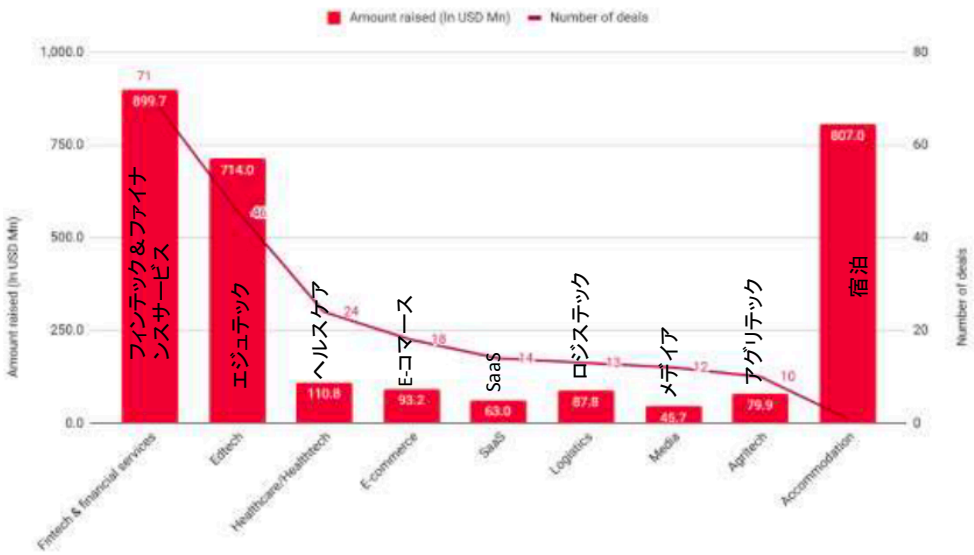
392 ↑
Number of deals (up 3.2% YoY)

$10.6 MILLION ↓
Average size of deals (down 17.2% YoY)

投資状況（月ごと）

※ コロナ禍の実際のインパットは2H (Jul – Dec)のデータに表示される

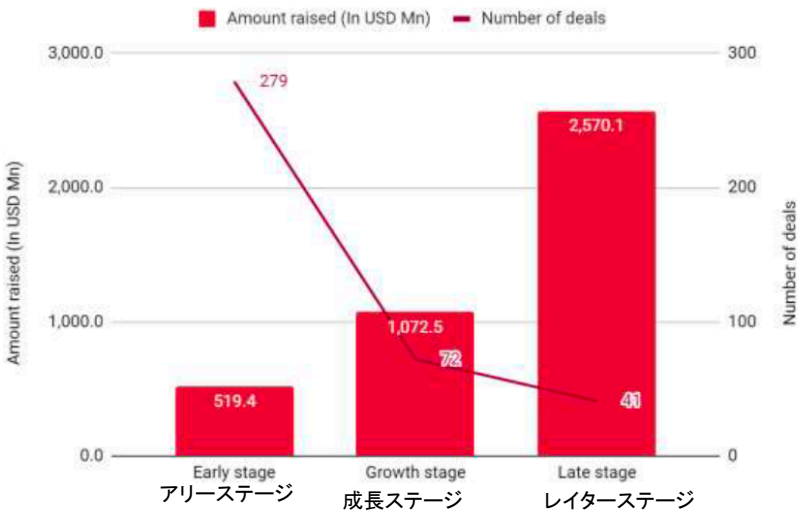
分野ごとの投資状況



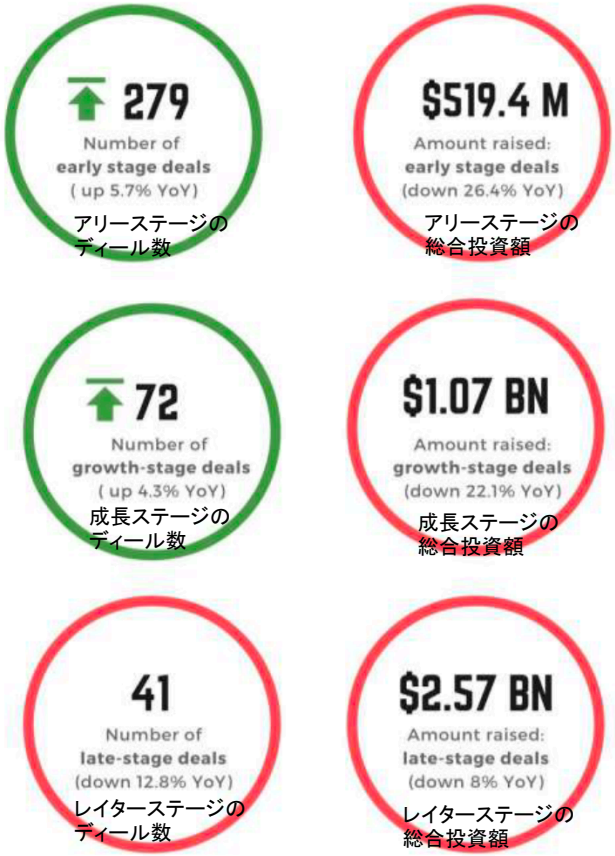
Source: YOURSTORY

スタートアップ投資環境– 2020年1月から6月（1H）

ステージ毎の投資状況



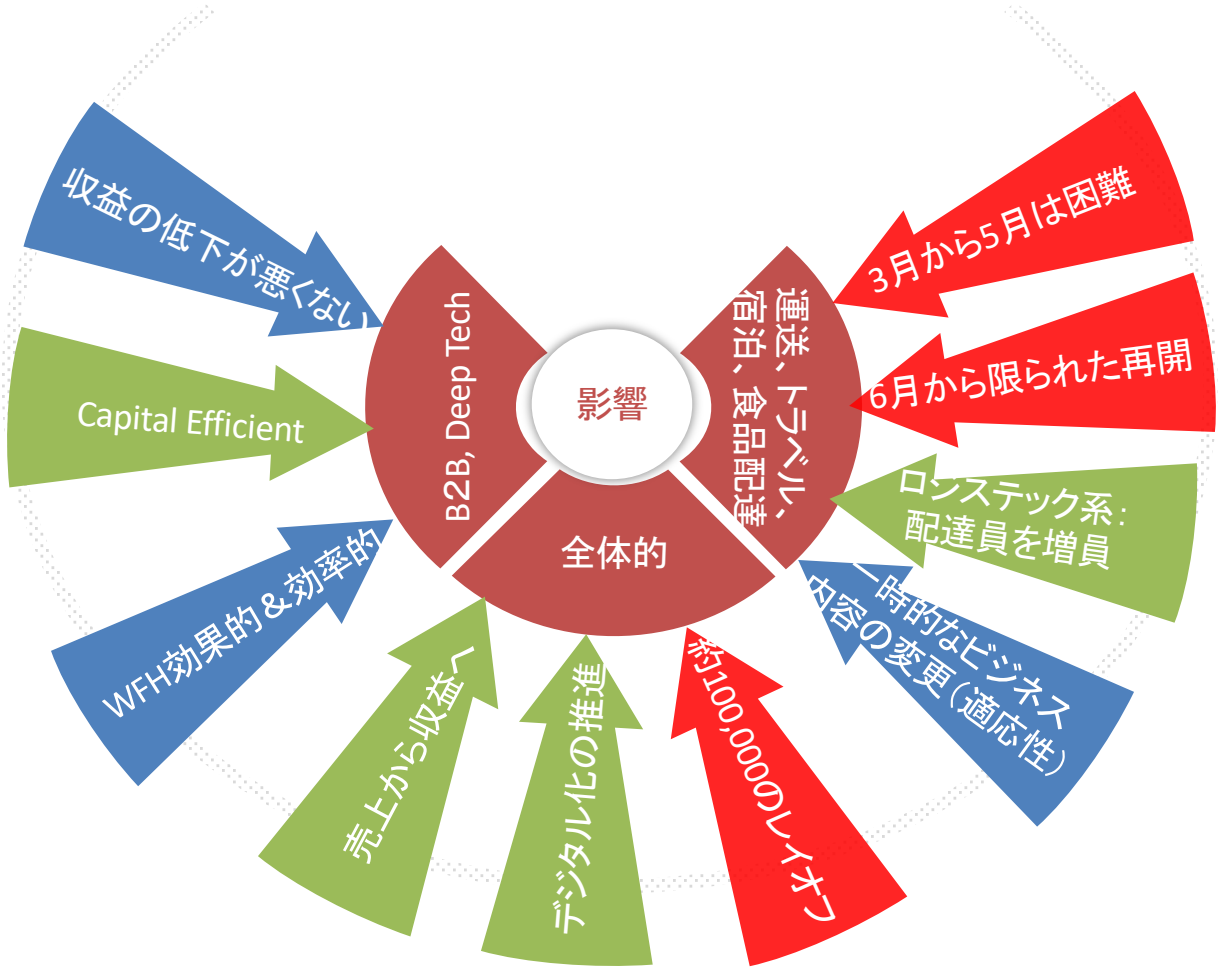
ステージ毎の投資状況「1H 2020年」対 「1H 2019年」



１件あたりの投資額が減り、投資件数が上がっているが、総合投資額が減少

Source: YOURSTORY

コロナ禍での運用影響


影響
B2B, Deep Tech
運送、トラベル、宿泊、食品配達
全体的
収益の低下が悪くない
Capital Efficient
WFH効果的＆効率的
売上から収益へ
デジタル化の推進
約100,000のレイオフ
一時的なビジネス内容の変更（適応性）
ロンステック系：配達員を増員
6月から限られた再開
3月から5月は困難

コロナ禍での運用影響

収入の減少

92%
収益の減少に直面している

62%
収益が40%以上落ち込んでいる

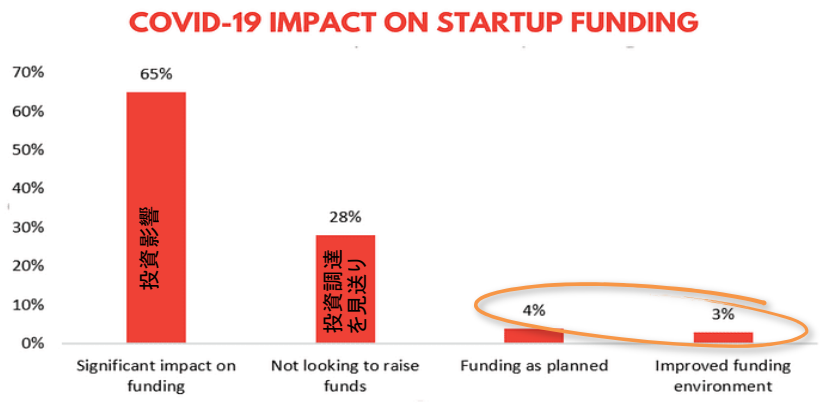
34%
収益が80%以上急落した

インパクト

60%
B2Cスタートアップは閉鎖に直面している

40%
一時的に停止

70%
0から3ヶ月間のキャッシュランウェイ



Source: NASSCOM

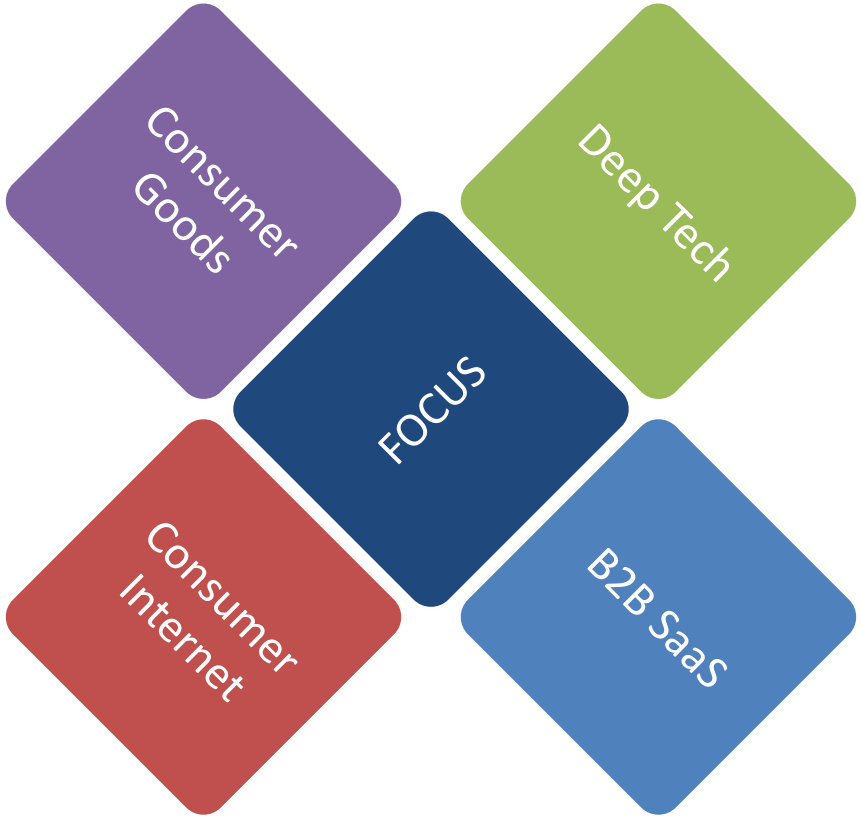
コロナ禍の影響：フォーカス・アジェストメント

プレコロナへ戻りつつ
市場がゆっくり正常に戻っている
オンライン・パッケージグーズ
ルーラルの消費はアーバンより多い

コンシューマー製品・サービス、リテール・テクノロジー等のスタートアップの戻りが消費者行動に依存

影響を受け
（教育とヘルスケアを除く）
シェアライド、フード配達、トラベル、ソシアル・コマース、フィンテック、その他の使用が減少

フィンテックはトラベルよりも早いく、フード配達はトラベルよりも早く戻る

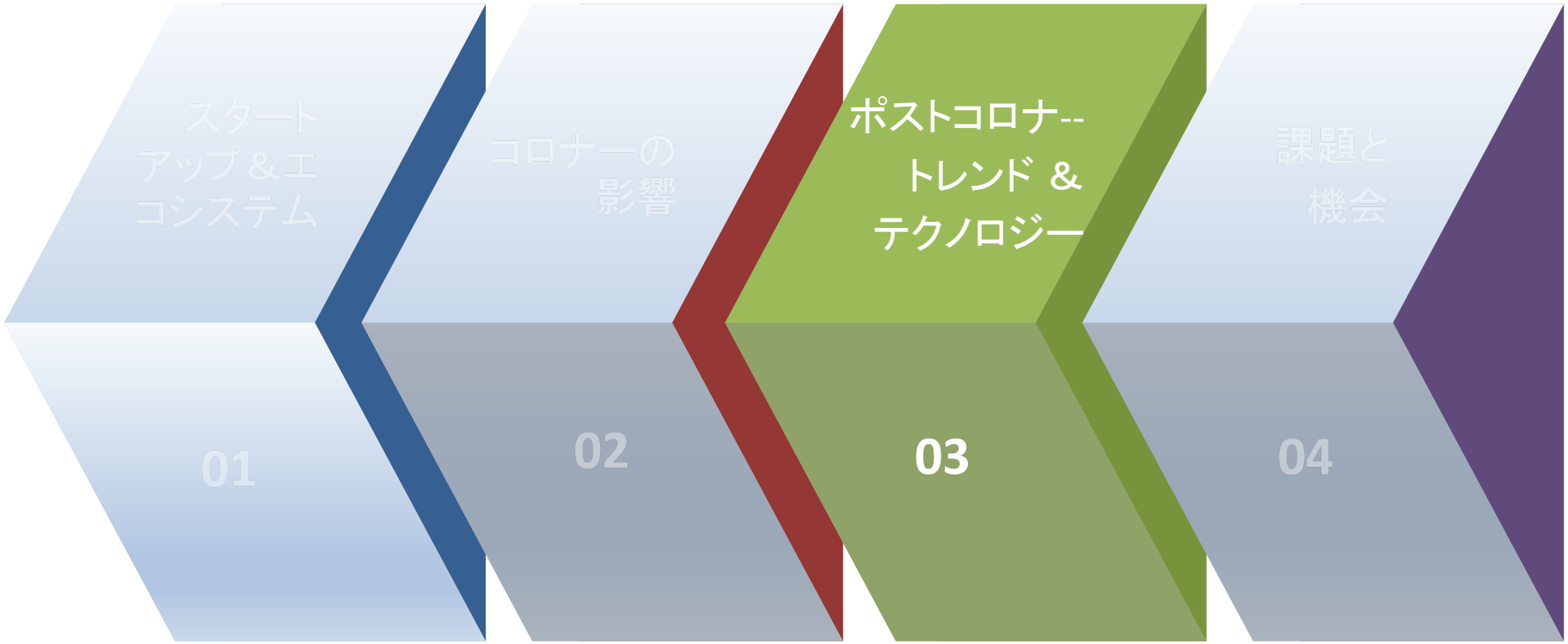


影響なし
逆にヘルスケアとライフサインのスタートアップ企業はさらにフォーカスを磨く

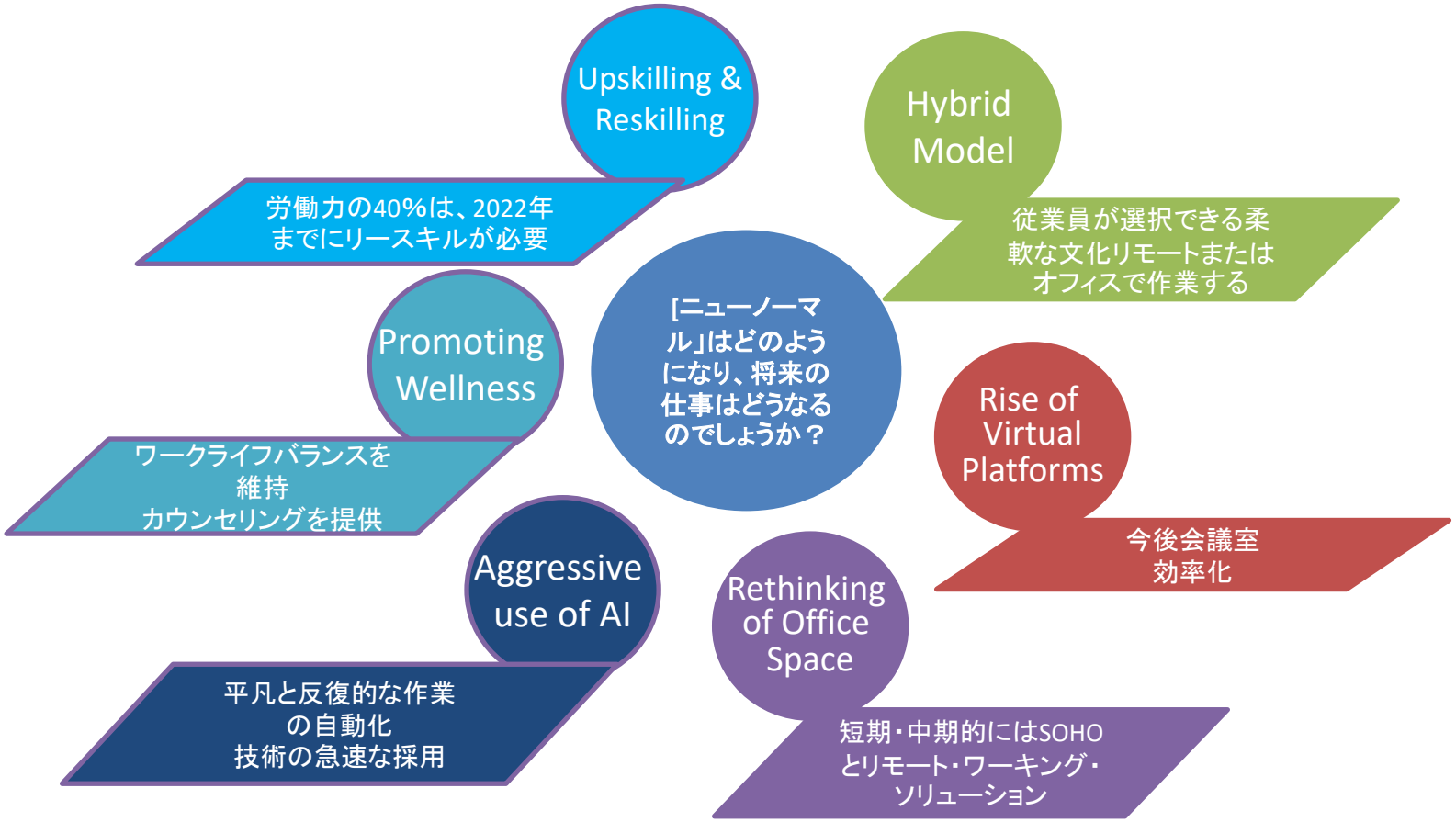
アジェストメントは少ない
エンタープライズまたはSMBを含む；
セールスが数ヶ月遅れている程度
テクノロジを使ってフォーカスシフト

影響強く受けている分野毎のスタートアップ一覧：
シェアライド（Vogo, Bounce）、フード配達（Swiggy, Zomoto）、トラベル（Oyo, Treebo, Zolo）、ソシアル・コマース（Messho, Shop 101）、フィンテック（PayTM, Phonepe）、その他（CureFit, Urban Company, Peperfry, Urban ladeder, Udan)の使用が減少

Topics



ニューノーマルに向けて



ポストコロナのランドスケープ変更

コロナがの影響は少なくても後半年から1年あり

9月前半時点で、多くの経済活動が再開
観光、ホスピタリティ、お金の使いはこの期間にはミュート
農業セクターの成長、地方の消費に影響少なくなる

企業のオペレーション上の変更

大企業に対してはディジタル・トランスフォメーションのスピーディに採択
→ **TCS社は2025年に25%の社員のみオフィスに、75%はWFHになる作業**
将来的に合併や買収（M & A）の急増
ウェブ会議は普通に使える

製造業業界

テクノロジーとデジタル化の強化（クラウド・センサー・など）
産業自動化がより高く受け入れる （HMI、ロボティクス）
サプライチェーンの考え：JIT同等でJust-In-Caseの考慮 （ロジ）
アライアンス・技術パートナーシップの緊急の必要性

デマンドの変更

Tech、Fintech、Health techは、市場での地位を拡大
マイクロ・モビリティ： ２輪車のデマンド増加
オンライン教育が通常の学校と並行する

コロナ禍による変化

ポストコロナ：スタートアップ・ランドスケープの変更

Deal Flow	小規模から中規模であり、大規模が保留
Conserve Capital	最低12ヶ月分のキャッシュ・ランウェイを持つ
Efficient Business Model	クライシスを扱える

Top Cities

バンガロール

NCR（デリー近辺）

ムンバイ

コロナ禍による変化

フォーカスセクター

SaaS　（リモートワーク、OTT、ゲーム等）
Edtech
E-コマース / フィンテック
モビリティ（マイクロ・モビリティ）
アグリテック
ヘルスケア

スタートアップの成長が続く。。。

テクノロジー採択にスピード感

01

Education:
テクノロジーインターフェースが多くなる
トラディションから変わったスキルアップ・リースキリングが必要

02

Enterprise problem solving:
ビッグデータ、ML, AIを使って効率化。
特に、ヘルスケア、小売、ロジステック、等の分野では、デジタルマーケティング、SaaSのテクノロジーをスピーディに適用する

03

Health Care:
ヘルスケアでのデジタル化の加速。 Telemedicine (3月から5月は5000万のオンライン・メディカル相談（500%成長）。
デジタルテクノロジー、VR/AR/MR/, 5G, Imaging、などの技術

04

Sales & Marketing :
デジタル方法を使ってカスタマー獲得で、資本の効率化
6月にHyundai自動車メーカに携帯から20,000の問合せあり、その内2,000車がオンラインにて販売

05

Manufacturing :
Industrial AI、ドロンの使用、IoT、Computer Vision、AR/VRの適用
「Self Reliance」- インド政府からのローカル製造へのプッシュ

スタートアップに投資もし続く。。。

1月から6月の投資実績

総額41億6000万ドル

19年1H比べ14.7%減少

前半72%、後半28%

債務資金の増加（50%アップ）

資金調達

アリーステージが多い（特にPre-Series A）

392件のディール（1年前から3.2%増加）＝各投資のサイズに減少

363社が投資を受けている

投資ステージ

ファイナンスサービス・フィンテック
71件のファンディング全体で8億9,960万ドル

Edtechに大幅な増加
19年1Hと比較し、5倍も増え、7億1,400万ドル

投資セクター

ライフサイエンス：ヘルステック、ビオテック、メヂケア

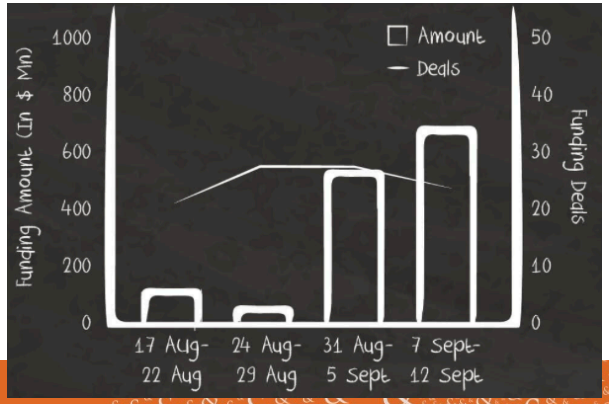
新技術（例：ブロックチェインを使った健康パースポート、等）

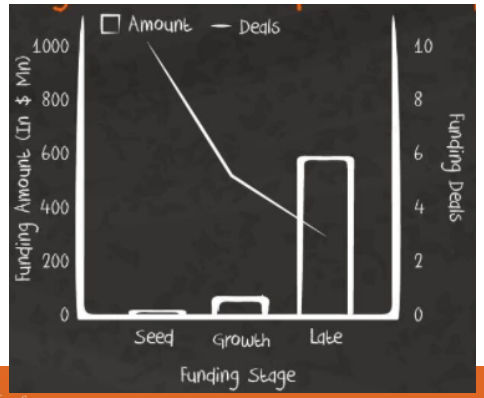
デジタル製造

投資注目セクター

2025年までユニコーン社数は100に

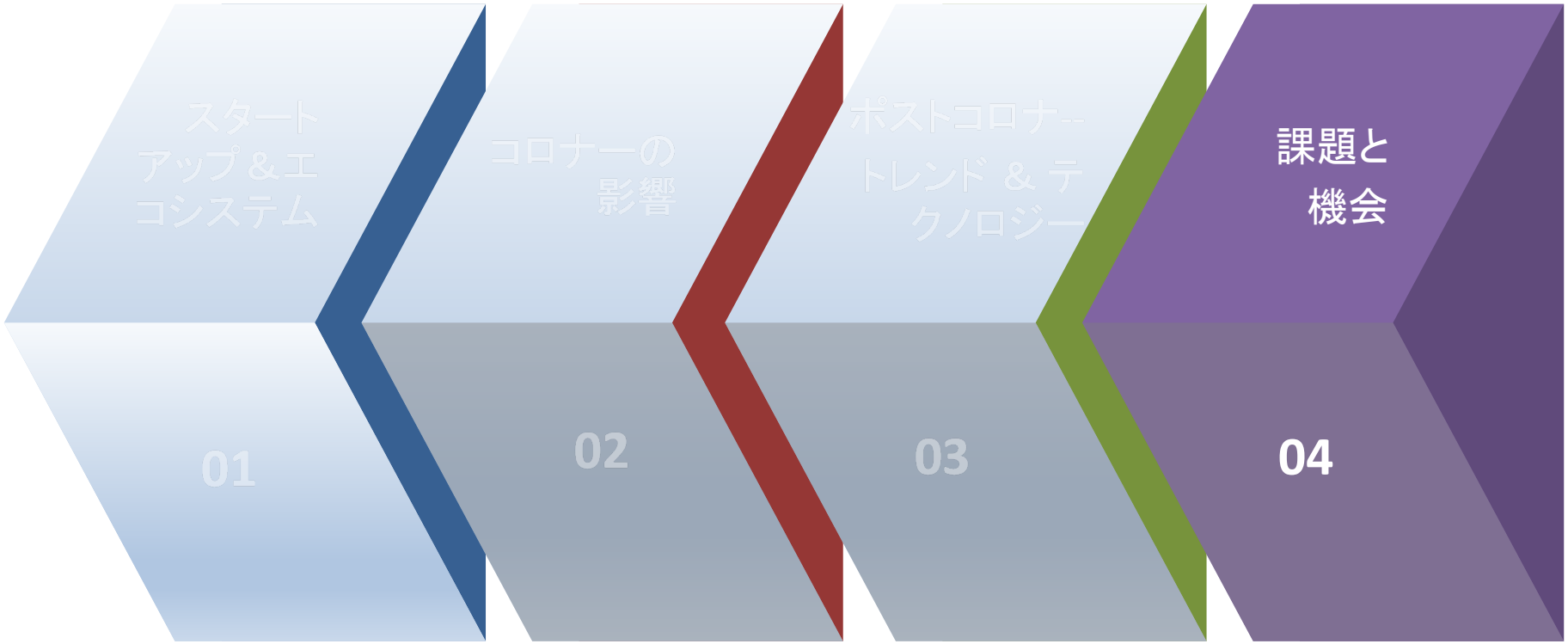
8月中旬から9月中旬のスタータップへの投資





Source: YOURSTORY & INC42 Media, Individual Research

Topics



インドスタートアップはどのような機会を与えているのか

コロナ禍の影響で、チャレンジと機会を同時に与えている

チャレンジ

キャッシュフロー
成長にセットバック
ファインディング
マンパワー（人材）
融資が厳しい
ビジネス・シフト

課題

ニッチを構築せず、成長に焦点（収益性を重視した経営）

成長するほど人材獲得競争が厳しい・スキルの課題

ニッチの場合も潜在能力を正当に評価できていない

機会

製品イノベーション
技術開発
戦略・先行投資
売上拡大への貢献
研究開発支援
ｵﾍﾟﾚｰｼｮﾝの高度化支援

さらなるポテンシャル

社会問題がたくさん
起業家数が不十分！
インドの規模では100万のスタートアップを目指す必要
E-コマース、ソフトウェアのみでスタートアップのマインドセットが変わる

テクノロジー参加＆投資参加

インドの経済要素が求める効率化

インド顧客の独自の専門知識と日本の技術を組み合わ、Win-Winになりうる

スタートアップとテクノロジー企業の協力

Life Science（生命科学）の分野
IoT（特に、工業製造へのデジタル移行）、ML、などの技術
通信事業へのフォーカス（5G技術）

スタートアップに投資家の参加

テクノロジー主導のスタートアップへの投資
（B2B SaaS, Consumer系のようなユニットエコノミクス）
少額の投資の参加でスタートアップ投資のフレーバーを理解
評価の倍数は以前より根拠がある

事例

インド政府： 2000年6月から防衛が100%の外国直接投資（FDI）を受け入れる。鉄道の民間化2023年3月から開始。上記両方にも、技術移転を提供する意思がある日経OEMの参加可能。

MyLab： ６週間以内に低コストPCRキット開発（INR 1,200 = JPY 1800)、複数テスト可能な装置開発でさらにコストダウン（INR 1,000 = JPY 1450)

Drishti: 監視用のリモート技術 – 工場の生産性とサプライチェーンを遠方から監視。AIを活用した工場プラントの予測メンテナンス ー US$ 25 Millionの投資をコロナ時（６月）に受けた

Happiest Mind : デジタルサービス社のIPO (9月7 – 9日）、コロナの中で、130倍も購読(Subscribe)された

スタートアップ投資で日系企業が直面する課題と提言

			日系企業が直面しがちな課題	日本企業に対する提言
スタートアップ投資特有の課題	個別投資	Pre Execution	① スタートアップへの**投資目的が曖昧**なまま取り組んでいる – AIやIoTなどのバズワードに影響され、スタートアップ投資が自己目的化してしまっているため（とりあえず獲ってくる）	① **投資目的の明確化** – 投資目的とスタートアップの成長ステージで、自社に必要な「型」を判断し、取り組むことが必要
		Execution	② **スタートアップが求める速さ**で意思決定ができていない – 本社での決裁を要するなど通常のM&Aと同じ意思決定プロセスとなっているため	② **迅速に意思決定するための仕組み**の構築 – 投資基準等をM&Aと分け、意思決定権をある程度現地に委譲の上、目的に適した投資判断の体制を構築することが必要
		Post Execution	③ **自社の事業シナジーだけ**を求める提案や**投資後に過度な関与**をしてしまっている – マイノリティ投資で求められている役割を理解しておらず、通常のM&Aと同じ要求をしてしまうため	③ マイノリティ投資家に求められる役割を理解して、**投資目的や投資先の発展段階に応じた適切な支援や関与**の実施 – 投資目的や投資先の成長ステージに応じて、支援や関与のあり方を検討することが必要
	全般		④ 自社の**投資目的に適う優良案件のソーシング** – 人事ローテーションがあり、中長期的なコミットメントがなく、現地に根差したネットワークを整備できていないため	④ 現地**インナーサークルにアクセスするための体制**構築 – ネットワークを段階的に積み重ねていくこと（現地に駐在する、現地人材を確保する、現地VCへLP出資を行う、など）が必要
			⑤ **積極的なリスクテイク**ができておらず、投資機会を失っている – ポートフォリオ思考がなく、通常のM&Aと同じようにリスク評価を行い、限られた情報で意思決定できていないため	⑤ 積極的に**リスクテイクするための仕組み**の構築 – ポートフォリオ思考で、適切なリスクテイクを行う体制が必要 – 経営者や投資担当者に対する適切なインセンティブ設計が必要
				⑧ スタートアップ投資に求められる**能力の段階的な構築** – 必要な能力を段階的に、時間をかけて構築していくことが必要 – 自社が、自ら獲得すべき能力を見極めることも重要
新興国投資特有の課題			⑥ 現地の**政策・規制や現地特有の商習慣等について、理解や知見**が十分でない – 中長期のコミットメントがなく、現地に入り込めていないため	⑦ **国ごとの情勢を見極めた投資**の実行 – 現地での変化について、タイムリーに相談できるネットワークを構築し、各国ごとのポイントを見極めることが必要

Source: METI, Japan - May 2020

日本の皆様のニーズに「JCSS日本」がサポートし続く

「トランザクション（投資、M&Aを含む）」
と
「ライフサイクルサポート（技術提携、市場調査から会社設立関連、会計・監査・法務の運営関連）」
の
インド進出に関しての問い合わせ

suresh.kg@jcssglobal.com

ライフサイクルサポートの業務内容

「Thinking to Decision to Operation」

お客様の活動

インド進出時ワークショップ＆要件理解

事業企画・計画（開始）

技術調査＆FS

市場調査＆FS

デューデリジェンス

事業企画・計画

インド進出時のサポート

会計、監査、税務、タックス、法務、人事労務

トランザクション（M&A、ファンディングを含む）アドバイザリー ＆ プロジェクト管理

FS:ﾌｨｼﾞﾋﾞﾘﾃｨ･ｽﾀﾃﾞｨ

共同CONSULTING

進出＆会社設立を判断するための直前のサポート・サービス

企画書

BOT (GIC)

会社設立以降の業務 ＆ アドバイザリー

次のページにて説明

- お客様の目的の再確認
- 市場（規模、特性、規制など）
- 双方の強み、弱み
- Win Win構造
- 戦略的連携候補企業
- 事業開発活動提案

- 調達
- 導入
- 採用・教育
- 運用
- 本番化

会社設立以降の業務詳細 「Decision to Operation」

法務

法務デューデリジェンス
各種商業契約書作成
訴訟関連サポート

アシュアランス

内部財務管理
監査・各種証明
企業ガバナンス
企業リスク管理

直接税

法人税に関するアドバイス
駐在員所得税関連
直接税に関する訴訟対応
移転価格税制
国際税務

経営支援

ビシネスモデル作成
価値評価
デュー・デリジェンス
合併・切り離し

間接税

GST
関税・輸出入税務
外為関連税務

計画

事業計画
フィジビリティ・スタディ

その他サービス

財務会計
従業員ペイロール
法定手続き支援
各種経営指標報告

トランザクション・アドバイザリ詳細

	Investigate	Negotiate	Integrate	Motivate
Key Activities	▪ Due Diligence - Financial - People / Culture - Legal - Intellectual Capital ▪ Summarise Finding	▪ Set Deal Terms - Legal - Structural -Financial ▪ Secure key talent and integration team ▪ Close deal	▪ Finalise and execute integration plans - Organisation - Process - People - Systems	▪ Alignment of organisational levers - Rules and policies - Goals and measures - Org. Structure - Training
Issues and Risks	▪ Liabilities ▪ Human capital retention and elimination ▪ Financial Viability ▪ Integration Issues ▪ Synergies and Economies of scale	▪ Price ▪ Performance ▪ People ▪ Protection ▪ Governance	▪ Timeline ▪ Cost ▪ Revenues ▪ Results ▪ Perception - Shareholders - Customers	▪ Sustainable changes ▪ Industry evolution ▪ Competitive pressures ▪ Workforce shifts and demographics

弊社のお客様 （一部抜粋）

CORPORATE ADVISORY	ASSURANCE	DIRECT TAX	INDIRECT TAX	ENTERPRISE SUPPORT
TOYOTA TSUSHO	FUJITSU	TOYODA GOSEI	KOYAMA	Kurita 栗田機械
usui	THERMAX	Cominix	KTTM	Grant Thornton
YONEX	PACNET	NPR	MORIMURA BROS., INC.	ALPEN CAPITAL
YAHOO!	SUNWAY	Kawasaki	JOHOKU	UEM EDGENTA A member of UEM Group
DELL	TATA TATA COFFEE LIMITED	TOYOBO Ideas & Chemistry	ANSYS	radisys
DBS Living, Breathing Asia	TATA TATA MOTORS	KUSAKABE	WAVECREST TRANSFORMING PAYMENT SOLUTIONS	mashreq المشرق GLOBAL SERVICES
Capital One	WIPRO Applying Thought	IMAX	Prestige GROUP	QuickLogic
DECATHLON	bmcsoftware	QUALYS	TATVALEGAL	DAICEL
MARKS & SPENCER	Unilever	Progress	ShoreTel	Mahindra REAL
acciona Pioneers in development and sustainability	csg INTERNATIONAL	Parallel Wireless	Keppel	MARKS & SPENCER
SAMSUNG SDS	radisys.	firetide	TW METALS AN ONI COMPANY	OPUS
Gulbrandsen Technologies	SUNGARD	Gulbrandsen Technologies	SUNWAY	ETL learning
TIMKEN	synteen Textile Technology & lückenhaus		MADRAS TALKIES	MADRAS TALKIES
Oilgear Towler	Eilken			

Indo-Japanese Chamber of Commerce & Industry (Karnataka)

PROGRESS THROUGH PARTNERSHIP

METI
Ministry of Economy, Trade and Industry

1crowd

NASSCOM®

AXILOR
WHERE INNOVATION MEETS EXECUTION

THANK YOU

THE GAIN®

YOURSTORY

Startup Xseed

PRE QUATE

Inc42

And Friends & Colleagues

ご静聴ありがとうございました