

《経営者のための「経営理論」講座》

21世紀の経営戦略

～リバース・イノベーション

本レポートは、企業の経営者や経営企画担当の方、中間管理職の方を対象として、100年に及ぶ「経営戦略史」の中から経営に役立つ「戦略論や分析ツール等」の用語を簡略に解説するシリーズです。

今回は新興国市場から先進国市場への商流において注目の戦略コンセプトである「リバース・イノベーション」について解説します。

1章 リバース・イノベーションとは

「リバース・イノベーション」とは、グローバル企業が新興国向けに新興国で製品や技術を開発し、先進国にもその製品と技術を展開することです。

「ハーバードビジネスレビュー2010年1月号」で、GE（ゼネラル・エレクトリック）がインドにおいて開発・販売した心電図検査セットを欧米でも販売し、大いに売れているという事例が紹介され、リバース・イノベーションが注目されるようになりました。

この戦略コンセプトは、ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネスの国際経営論担当教授であるビジャイ・ゴビンダラジャンが中心になって打ち出した概念です。

彼は2008年に教授職を休み、GEで初の招聘教授兼チーフ・イノベーション・コンサルタントとして働き始めます。そこでGEグループの行って来た、また行っている製品開発から市場投入の考え方・プロセスをつぶさに調査しました。その研究成果が「リバース・イノベーション」です。その後、多くの企業がリバース・イノベーション戦略を取り入れて事業展開を進めています。

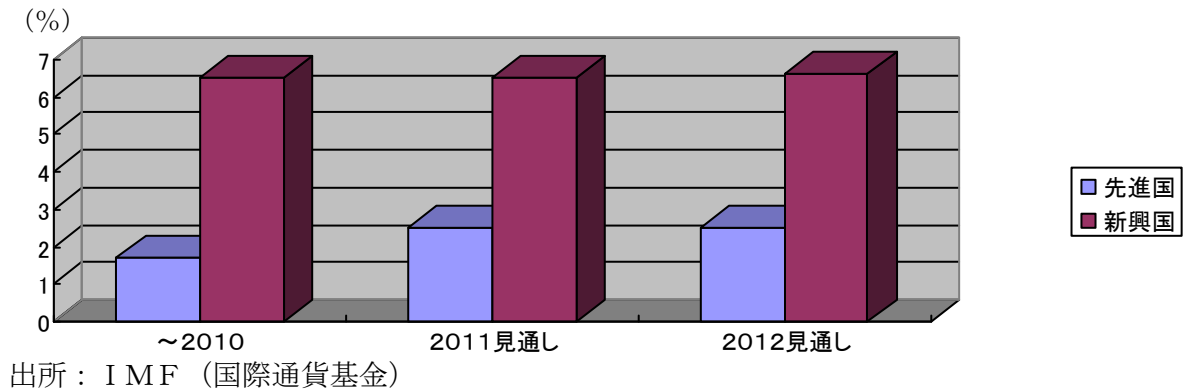
その功績もあり、ビジャイ・ゴビンダラジャンは、世界で最も影響力のあるビジネス思想家ランキング「Thinkers 50」でもここ数年常に上位にランクされています。

2章 リバース・イノベーション戦略のベースになるもの

1. 従来の戦略では新興国の成長に対応できない

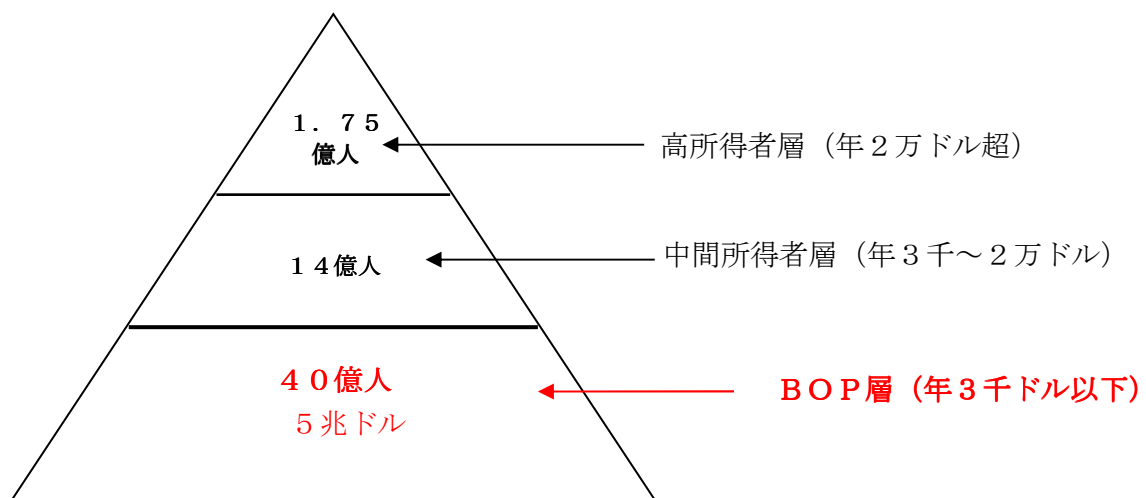
IMF（国際通貨基金）が2011年に発表した先進国と新興国の経済成長率によると、過去10年間以上にわたって、新興国の経済成長率は、先進国を3倍程度上回っています。しかし、先進諸国の企業は、新興国の成長スピードに比例して売上を拡大することに成功していません。ここに、先進国用に開発した製品を新興国の高所得者層向けに販売しているだけのグローバル展開（グローバルイノベーション戦略）だけでは企業成長が望めないという課題が明らかになりました。

■先進国と新興国の経済成長率



2. BOP層をマーケット対象に

■世界の所得ピラミッド



出所：BOPビジネス政策研究会2010年資料
 ※BOP (Base Of Pyramid)

中間所得者層が原動力となって急成長してきた新興国に対しては、高所得者層だけを狙うグローバルイゼーション戦略では対応しきれません。従来の戦略の下で開発された製品は高価格で高機能であるため、新興国の中間所得者層では価格的に手が届かず、またその必要性を感じることはありませんでした。更に、中間所得者層よりも所得が低く、世界で40億人が存在するBOP層に至っては、事実上その存在すら無視してきました。ところが、BOP層をマーケットとして無視できない状況が所得ピラミッドから想定されるようになりました。

野村総合研究所の調査では、「2030年に向けては、BOP層から35億人が中間所得者層に移行し、中間所得者層は55億人に拡大する。マーケットの規模は72兆ドルに達する」と予測されています。

3. 新興国企業の台頭

新興国の中間所得者層やBOP層は今もなお、低所得、不十分なインフラ、環境などの多くの制約の中で生活しています。彼らのニーズに応えるために、新興国企業は、安価、必要最低限の機能、省エネ、環境配慮等の要素を取り込んだ製品を開発しています。

一方、先進国企業は新興国の中間所得者層以下の具体的なニーズを理解しておらず、新興国企業

が生み出す製品にまったく対抗できません。当然のこととして、新興国企業は先進国企業との競争に打ち勝ち、自国の国内市場シェアを一気に獲得するという現象が起こります。

更に新興国企業が、売り上げ規模の拡大による好循環から価格の引き下げと収益の確保を可能とし、得られた利益を長期的な研究開発に投資して「新たな技術」を磨くと同時に、その技術を駆使した商品で先進国市場に進出を果たすような例も出てきています。

●Suzuron 社 (インド)

インド国内の風力発電市場の5割を占め、欧州やアジアなどの地域への輸出も積極的に行い、風力発電タービン市場では世界第5位の実力を持つ。

●Galanz 社 (中国)

電子オーブンで世界の4割のシェアを持つ。

●Haier 社 (中国)

洗濯機で世界の1割のシェアを持つ。

このように、新興国企業は「リバース・イノベーション」で新興国市場だけでなく、世界市場も席卷しつつあります。

3章 従来型のグローバル戦略との違い

下記に今までのグローバル展開とリバース・イノベーションの違いを対比します。

	リバース・イノベーション	従来型のグローバル展開
製品開発	新興国	先進国
特徴	現地の顧客ニーズに合わせた、小型で廉価、必要な機能に絞り込んだ製品	高価格 高機能 高品質
販売地域	新興国 先進国	先進国 新興国
顧客	新興国の中間所得者層 先進国の特定な層	先進国の中間所得者層以上 新興国の高所得者層

日本の自動車産業がアジア圏での生産において、リバース・イノベーション戦略に似た展開を行っているほかは「リバース・イノベーション戦略」に取り組んでいる日本企業はほとんどないのが現状です。

前述した新興国企業台頭による先進国市場への進出の脅威もありますので、日本企業においても、新興国の成長を取り込みつつ、先進国市場を視野に入れた製品開発を行う「リバース・イノベーション戦略」に積極的に取り組むことが期待されています。

発行：2013年8月

— 以 上 —