

ビジャイ・ゴビンダラジャン+クリス・トリンブル著「リバーズ・イノベーション―新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき―」ダイヤモンド社、2012年9月27日刊を読む

未来は自国から遠く離れた所にある

1. 川下から川上へと向かって逆流する

- (1) ①スポーツドリンクの〈ゲータレード〉といえば、野球やアップルパイと同じようにアメリカ的なものだ。そのルーツをたどると、1960年代、太陽が燦々と照りつけるフロリダで活躍していたフロリダ大学フットボールチーム「ザ・ゲイターズ」に行きつく。
②チームのトレーナーは、猛暑と多湿という環境の中で選手たちに素早く水分補給をさせるために、ただ水を飲むよりも効果的な方法を探していた。彼らが大学の研究所に委託し、水、ブドウ糖、ナトリウム、カリウム、香料を調合した飲み物ができあがった。
- (2) ①それは、選手が発汗と運動で失った電解質と炭水化物を素早く補給するための飲料で、味の評判もよかった。
②〈ゲータレード〉は商品化される前から早くも、ジョージア工科大学のコーチによる絶妙なマーケティング支援を受けていた。
③1967年のオレンジボウルでフロリダ大学に負けた理由を聞かれたとき、「我々は〈ゲータレード〉を飲んでいなかったからね」と、そのコーチは嘆いたのである。アメリカを代表する商品にふさわしい素晴らしい話だが、そこには実に興味深いエピソードが隠されている。
④それはフロリダのゲインズビルから遠く離れた場所で起きた、ある出来事にまでさかのぼる。
- (3) ①1960年代初め、バングラデシュなどの南アジア諸国ではコレラが大流行していた。
②コレラ患者の命を守る鍵はそう難しいことではなく、脱水状態を防ぐことにあった。
- (4) ①ペプシコ(2001年に〈ゲータレード〉を買収)の最高科学責任者、メフムド・カーンによると、大流行を食い止めようと現地に赴いた西洋の医師たちは、コレラが引き起こす激しい下痢症状に対する昔ながらの民間療法を知って驚いたという。
②その民間療法とは、ココナッツやニンジンのしぼり汁、米のとぎ汁、キャロブ(イナゴマメ)の粉、乾燥バナナなどを配合した飲料を飲ませるものだった。
③当時の西洋医学では、下痢で苦しむ患者の胃に炭水化物を入れると、コレラ菌が増殖して病状が悪化すると考えられていた。
- (5) 「しかし、それは数千年間、インドのアーユルベータ医療で用いられてきた一般的な治療法でした。塩水に炭水化物と糖を加えると体内への吸収が速くなり、患者は素早く水分を補給することができました」と、カーンは言う。
- (6) ①イギリスの医学情報誌「ランセット」がその治療法の有効性について取り上げると、フロリダ大学のある医師がさっそく目をつけた。
②彼は、コレラ患者とフットボール選手に共通する問題は、急速な水分補給の必要性だと理解し、そうした治療法がコレラ患者に効くなら、きっと健康なフットボール選手にも有効

だろうと考えたのである。

- (7)①<ゲータレード>の物語はその時代には異例であり、当時の主流なイノベーションのパターンにはまったく反していた。
- ②イノベーションは一般的に、富裕国で始まり、その後で途上国に向かって川下へ流れていく。
- ③ところが<ゲータレード>は対照的に、その流れに逆行するリバース・イノベーションだったのである。

2. リバース・イノベーションは途上国で生まれる

- (1)①リバース・イノベーションとは、簡単に言うと、途上国で最初に採用されたイノベーションのことだ。
- ②こうしたイノベーションは意外にも、重力に逆らって川上へと逆流していくことがある。
- (2)①歴史的に見ると、リバース・イノベーションは珍しい。
- ②実際、ほとんどのイノベーションが上流ではなく下流へと向かうことは、直感的に理解できる。
- ③富裕国の富裕顧客には、
- ④最も大きく最も素晴らしいものを買うだけの経済的ゆとりがあり、実際にそういうものを求める。
- ⑤需要があれば、技術は進歩する。
- ⑥そのメリットは時間とともに、世界の隅々にまで浸透していく。
- (3)①数字を使って考えてもよい。
- ②アメリカとドイツでは、科学や技術の分野のノーベル賞受賞者は 300 人を優に超える。
- ③一方、インドと中国には合わせて 6 倍の人口がいるが、ノーベル賞受賞者は 10 人にも満たない。
- ④そのため特に欧米人は、今後も発明が生まれる場所はバングラデシュではなく、シリコンバレー、ヒューストン、あるいはミュンヘンだと思っている。
- (4)①したがって、途上国は経済と技術の両分野で富裕国に追いつこうと、少し遅れて進化のプロセスに入る、と考えるのは当然である。
- ②途上国ではイノベーションなど必要ない。懐に余裕ができたらずぐに、富裕国から欲しいものをただ輸入すればよいのだ、と。
- (5)①こうした前提に立つと、グローカリゼーションとして知られる戦略には、完全に合理性がある。
- ②多国籍企業に見られるグローカリゼーションの前提では、イノベーションは既成のものとなっている。
- ③彼らは富裕国の顧客向けに開発されたグローバル製品にわずかな修正を加え、主に機能を落とした低価格モデルを輸出するだけで、新興国市場を開拓できると考えている。
- (6)①しかし、それは完全な誤りだ。富裕国で有効なものが自動的に、顧客ニーズがまったく異なる新興国市場でも幅広く受け入れられるわけではない。
- ②リバース・イノベーションが急速に勢いを増している理由はそこにあり、そうした動向は今後も続いていくだろう。

3. ウォルマートの試み

- (1)①リバース・イノベーションは、表面的には直感に反する現象のように見える。
②貧困者が金持ち向けの製品を欲しが理由を理解するのは、いたって簡単だ。
③しかし、どうして金持ちが貧困者向けの製品を望むのだろうか。
④それはその製品が、一定の状況下で、新しい価値、予想外の価値、あるいは長く見過ごされてきた価値を提供するからである。
⑤二つの最近の事例を考えてみよう。
- (2)①巨大な大規模小売業者のウォルマートが、中央アフリカと南米の新興国市場に進出したとき、既存の小売手法をただ輸出するだけでは通用しないことを悟った。
②同社にはイノベーションが求められていた。具体的には、急いで店舗を小型化する必要があった。
③そこで、メキシコ、ブラジル、アルゼンチンでよく見かける「こじんまりとした」小売店に似た形態の、ウォルマート・ストアを創り出した。
- (3)①そうした地域では、小型店のほうが繁盛する。
②なぜなら、消費者の多くは、大量に買い込んで家庭の食品置き場をいっぱいにしておくほどの手持ちのお金がないからだ。
③さらに彼らは、自転車、原付バイク、バスを使ったり、あるいは徒歩で買い物に行く。
④となると、家に持ち帰れる量には限度がある。
⑤小型版ウォルマート・ストアは、地域文化のニーズに合っていた。
- (4)①ウォルマートは 2011 年までに、ほんの 2、3 年前には想像もつかなかったことを行うようになった。
②「小型ストア」の概念をアメリカに逆輸入したのだ。
③背景の一つには、大規模小売店市場が飽和していたことがある。
④多くのアメリカの消費者は大型店での買い物に疲れていた。
- (5)①さらに、人口密度の高い都市環境下では、立地上の制約や賃貸料の高さを考えると、1 ブロックをまるまる使って大規模店を 1、2 店出すよりも、街中に小型店を多数展開するほうが、より簡単で収益性も高かった。
②同じような論理は、大規模小売店では成功しない、人口の非常に少ない農村部にも当てはまった。
- (6)①ウォルマートの小型ストアは、調達における規模の経済や、同社の優れたサプライチェーン・マネジメントを活用することで、競合する小型店の強力なライバルになった。
②ニューヨーカーは近い将来、村の雑貨屋サイズになったウォルマートで、南アジアから着想を得て開発された〈ゲータレード〉を買えるようになるだろう。

4. インドの病院が富裕国に進出する理由

- (1)①次に、アメリカが改革に取り組んでいる医療分野の、費用対効果の改善について考えてみよう。
②医療改革に従事する人々は、新しい発想を得るためにインドに目を向けてみるとよい。
③ナーラーヤナ・フリーダヤーラヤ病院はインドの医療を改革し、アメリカでは少なくとも 2 万ドルかかる開胸手術を、わずか 2000 ドルで実施している。

(2)①そうした価格にもかかわらず、ナーラーヤナ病院の純利益率はアメリカの平均よりもわずかに上回っており、そのうえ質の面でも世界クラスを誇る。
②バイパス手術患者の 30 日以内の死亡率は、アメリカにおける平均が 1.9 %であるのに対し、ナーラーヤナ病院は 1.4 %である。

(3)①ナーラーヤナ病院が成功している理由は、インドの人件費が安いことだけでは説明がつかない。
②本当の魔法はプロセス・イノベーションにある。
③ナーラーヤナ病院は大胆にも、フォードの T 型モ

(4)①これは大きな賭けである。リバース・イノベーションを無視することは、多くの企業、特に今日のグローバルな多国籍企業にとっては、海外での機会を逃すこと以上に高くつくおそれがある。
②いわゆる「新興国の巨人」と呼ばれる、途上国を本拠とする新世代の多国籍企業にとってチャンスとなり、富裕国の多国籍企業は安定した国内市場で、痛みや手厳しい打撃を食らうことになるかもしれない。
③新興国の巨人はいまや、タタ、マヒンドラ、リライアンス・インダストリーズ、レノボ、ハイアールなど何十社にもものぼり、すっかり定着している。

(5)GE の会長兼 CEO のジェフリー・イメルトは、次のように述べている。

(6)①「私たちが貧困国でイノベーションを考え出してグローバル展開をしていかないのなら、マインドレイ、スズロン、ゴールドウィンなどの途上国の新しいライバルたちが代わりにやるでしょう。
②これは、気を引き締めて当たらなければならない問題です。GE は長年にわたって、シーメンス、フィリップス、ロールスロイスなどの伝統的なライバルに対して、この上ない尊敬の念を抱いてきました。
①しかし、彼らとの戦い方は知っていますし、彼らが GE をつぶしにかかってくることは決してありません。一方、新興国の巨人たちにはその可能性が大いにあります」。

(7)リバース・イノベーションは選択肢というよりも、酸素のように必要不可欠なものなのだ。

5. なぜ新興国市場では一から始めなくてはならないのか

(1)多国籍企業のリーダーならよく知っているだろうが、途上国の経済は大きく、とてつもないスピードで成長を遂げている。

(2)①国際通貨基金 (IMF) はさまざまな経済指標について、国ごとのランキングを定期的に発表している。
②たとえば、人口では中国が 1 位、インドが 2 位である。
③世界人口の実に 85 % に当たる 58 億人が貧困国で暮らしている。
④国内総生産 (GDP) では中国が 2 位、インドが 4 位で、貧困国の GDP は世界の GDP のほぼ半分、約 35 兆ドルである。

- (3)①さらに、中国とインドの GDP 成長率は、富裕国のそのの少なくとも 2 倍になると予測されている。
- ②実際に貧困国の成長率は、ここ数年連続で富裕国の成長率を上まわっている。
- ③ 2008 年の金融危機による急激な景気の落ち込みで成長率の差が広がり、2011 年には欧米の債務危機で先行き不透明になったことで、それがさらに拡大した。今後数十年間で、世界の GDP 成長率の少なくとも 3 分の 2 を、貧困国が占めるようになると見られる。
- (4)①そこには大きなビジネスチャンスがあるが、富裕国で実績をつくってきた企業の人々の注意はなかなか引き付けられないだろう。
- ②新興国市場で勝つためには、単に事業を地理的に拡大していく以上のことが必要になる。
- ③まずは途上国のニーズが自国のニーズとどれだけ違うのか、ということに強い関心を持たなくてはならないが、それは出発点にすぎない。
- (5)①もう一つの基本的な統計指標として、各国の人々の平均年間所得を示す一人当たり GDP を見ると、双方の違いの大きさが感覚的につかめるだろう。
- ②このランキングを見ると、人口や GDP とはまるで違う。
- ③アメリカは世界 6 位で、人口 1000 万人以上の国では 1 位になっている。
- ④上位を占めるのは、少数の非常に豊かな小国である。
- ⑤しかし、中国やインドはどうかというと、目線を下へ、もっと下へ。
- ⑥どんどん下まで行って、ようやく発見する、という状況なのだ。
- (6)① IMF の 2010 年の公表データによると、中国は 94 位(ボスニア・ヘルツェゴビナとエルサルバドルの間)、
- ②インドは 128 位(カーボ・ヴェルデとベトナムの間)である。
- (7)①要するに言いたいことは簡単で、途上国は富裕国とは異なっている、ということだ。
- ②それも、ほんの少しの違いではなく、天と地ほども違うのである。
- ③富裕国には、毎日大金を費やす人々がごく少数いる。
- ④途上国には、毎日少額を費やす人々が大勢いる。
- ⑤どちらも支出総額は膨大だ。
- ⑥中国とインドはマイクロ消費者のいるメガ市場なのである。
- (8)①このことが意味しているのは、ビジネス上の課題がまったく違うということだ。
- ② 10 ドルを費やす人が 1 人いるのと、1 ドルを費やす人が 10 人いるのとでは、ウォンツやニーズはまったく異なる。
- ③だからこそ、富裕国の製品やサービスが貧困国でも大きな効果を出せるなどと期待するのは、非現実的なのだ。高度成長を続けているホット・スポット(最貧国)でのビジネスを志すなら、売上高、流通、生産を増やす努力以上のことが求められる。
- ④イノベーションが必要なのだ。
- ⑤そう、リバーシ・イノベーションが。

6. 日本の読者へ

- (1)① 1970 年代から 80 年代にかけて日本が経済大国へと成長していったとき、新興国は世界地図の上で見ただけの存在で、グローバル経済の地図では認めることができなかった。
- ②先進国は新興国から収益は得られたものの、力を入れるほどの市場ではなかった。

③経済活動が行われていたのは北米と欧州で、事実日本はこうした地域への輸出によって経済発展を遂げた。

(2)①時代は変わった。

②途上国はもはや边境の地ではなく、経済成長の中心である。

③今後 20 年にわたって、世界経済の成長の 3 分の 2 以上が途上国からもたらされると見込まれている。

(3)①日本は高齢化問題を抱え、国内市場が低迷している。

②それは他の富裕国の多くも同様である。

③したがって、日本経済を活性化するための鍵は、いま一度、強い輸出部門を築くことにある。

④ただし今度は欧米ではなく、新しい顧客である途上国で、爆発的に成長している中流層を念頭に置きつつ、それを実行しなくてはならない。

(4)① 70 年代や 80 年代の歴史をただ繰り返せば済むほど、単純な話ではない。

②新しい時代には新しいルールがある。

③特に、日本の経済界のリーダーは、海外顧客のニーズは多少の違いはあるにしろ本国の顧客と同じであるという。

④長く持ち続けてきた前提に疑問を投げかけなくてはならない。

(5)①これは非常に好都合な前提だった。

②なぜなら、経営者は、隣人や同僚などの馴染みの顧客に向けて、イノベーションに取り組んでいればよかったからだ。

③その後で、同じものを梱包し、船に積み、海外へ送り出すことができた。

④輸出品を受け入れてもらうには、マイナーなカスタマイズを少しすれば十分だったのである。

(6)①残念ながら、その前提はもはや通用しない。

②新興国市場は違う世界、それも、大幅に異なる世界である。

③最も顕著な違いは、顧客の数がはるかに多く、一人ひとりが使える額がはるかに少ない、という点である。

④日本の経済界のリーダーは、1000 円使える人が 1 人いるのではなく、100 円使える人が 10 人いると考えなくてはならない。

⑤こうした切り替えは容易ではないが、明らかなのは、既存製品を取り出して少々カスタマイズをする程度では、けっして勝てないということだ。

⑥その代わりに必要なのが、新興国市場の顧客を念頭に置きつつ、白紙の状態からイノベーションに取り組むことである。

(7)①私たちは、途上国で最初に採用されたイノベーションをすべて「リバース・イノベーション」と呼んでいる。

②歴史上、リバース・イノベーションは稀にしか見られなかった。

③イノベーションは一般的に、まず富裕国で始まるものだったのである。

④しかし、近年ではリバース・イノベーションの実例が数多く見られるようになった。

⑤リバース・イノベーションはグローバル化の新しいかたちであり、日本のグローバル企業にとって成功の鍵となるだろう。

- (8)①リバース・イノベーションの最も興味深い特徴は、途上国で生まれながらも、しばしば富裕国へと「逆流」していくことである。
- ②本書では、いつ、なぜ、こうしたことが起こるかを論じた後、多数の事例を通してこの現象を解説。
- (9)①日本にもすでに、リバース・イノベーションの影響が及んでいる。
- ②特に、東日本大震災後はその傾向が顕著だ。
- ③もともと中国の地方向けに開発された小型超音波診断装置は、被災地での医療支援活動で効果を発揮したし、途上国で最初に用いられたソーラー・ランタンは、暖かな灯りで被災地を照らした。
- ④そしてもちろん、リバース・イノベーションによって生まれたさまざまなソリューションが活躍する場は、災害救助活動に限定されない。
- ⑤すぐに日常生活に影響を与えるようになるだろう。
- (10)①とはいえ、リバース・イノベーションは、日本のグローバル企業にとって大きな挑戦である。
- ②大きな組織が、途上国から富裕国へ、そして富裕国から途上国へと、両方向に同時にイノベーションを移転させるのは、けっして容易なことではない。
- ③それを実践するためには、白紙の状態から、顧客ニーズを見きわめる方法を再検討し、新しい製品やサービスを開発し、イノベーションのためのチームを整備しなくてはならない。
- (11)①こうしたことがいかに難しいかは、私自身、ゼネラル・エレクトリック (GE) における新興国市場をターゲットとする研究と挑戦からも理解している。
- ②しかし、必要なのは行動することである。

P i ~ iii

[コメント]

リバース・イノベーションの本格的なテキストがようやく翻訳・出版された。こんな喜ばしいことはない。開発途上国での取り組みはシンプルで効率的、トレード・オフを徹底させ、本質を突くものが多い。本当に必要なものを最も簡単な方法、低価格で提供することは、全世界の人々の喜びだ。真の意味の国際競争・地域間競争が全地球的規模でスタートする。どこで、誰が行うか。それが問題だ。本書から、その基本を学びたい。

— 2012年10月11日 林 明夫記 —