

<シリーズ 海外文献から「今」を読み解く (1) >

先進国企業の成長戦略として注目される リバース・イノベーション戦略とは

福田 佳之
東レ経営研究所 産業経済調査部
シニアエコノミスト
TEL : 047-350-6173
E-mail : Yoshiyuki.Fukuda@tbr.toray.co.jp

<ポイント>

- リバース・イノベーション戦略とは、機能がシンプルで低価格の製品を新興国で開発し、新興国は言うまでもなく、先進国においても事業展開する戦略を指す。GE社のイメルト会長が最初に打ち出した。
- 同戦略が注目される背景として、従来のグローカリゼーション戦略では、新興国で成長する中間層やBOP層が取り込めない点と「破壊的イノベーション」で台頭する新興国企業に勝つことができない点の2点がある。
- 「破壊的イノベーション」で台頭する新興国企業の事例として、風力発電装置を手がけるインドのSuzlon社、電子レンジや洗濯機など家電製品を手がける中国のGalanz社やハイアール社、病院運営に大量生産方式を導入したインドのNarayana Hrudayalaya病院が挙げられる。
- 実際、GE社は超音波画像診断装置や心電計の分野でリバース・イノベーション戦略を採用して成功を収めている。また、先進国企業の中にも採用するところが増えている。
- ただ、リバース・イノベーション戦略を実行するには、現地の実行部隊に思い切った権限委譲をしないと難しい。また、彼らに対して経営層が強力に支援する必要がある。
- 日本では今のところ、リバース・イノベーション戦略を実行する企業は見当たらない。新興国の成長を取り込みながら、新興国企業に負けないために、日本企業は同戦略を採用し、経営改革を断行することが望まれる。

最近、新聞や雑誌でリバース・イノベーションという言葉が聞かれるようになった。リバース・イノベーションとは、機能がシンプルで低価格の製品を新興国で開発し、新興国内は言うまでもなく、先進国においても販売することを指す。現在、リバース・イノベーションは提唱者であった GE 社だけでなく、他の先進国企業も導入する動きが出てきていることは注目に値する。

だが、リバース・イノベーションに基づく成長戦略と従来のイノベーションに基づく成長戦略（グローカリゼーションと呼ばれることが多い）ではどの点で異なるのか、曖昧に理解されていることが多い。リバース・イノベーション戦略は、単なる現地化戦略でもなく、先進国からの生産拠点のシフトでもない。まして新興国で安かろう、悪かろうの製品を販売することでは決してない。同戦略は、まず母国である先進国ではなく、新興国をベースにして製品開発段階から事業を構築し、その後、先進国で事業展開を図るものであり、そのためには経営改革が必要となる。

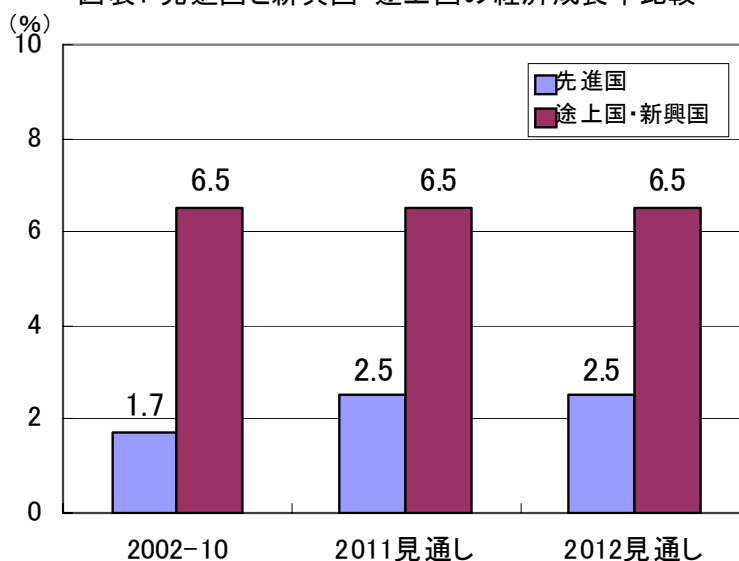
以下では、GE 社のイメルト会長の論文等を用いて、リバース・イノベーションが採用される背景と GE 社や他社の具体的事例について解説する。次に、企業がリバース・イノベーション戦略を採用する際に直面する障害について触れる。最後に、最近の日本企業が展開している海外事業戦略を振り返ることとしたい。

従来戦略では、新興国の中間層や BOP 層の急成長に対応できず

新興国の成長スピードは著しい。国際通貨基金（IMF）によると、過去 10 年間にしろ、2011 年、12 年の成長率予想にしろ、新興国・途上国の成長率は、先進国を 3 倍程度上回る（図表 1）。特に、中国やインドなど人口超大国では、成長スピードだけでなく、経済規模も相当なものとなっている。

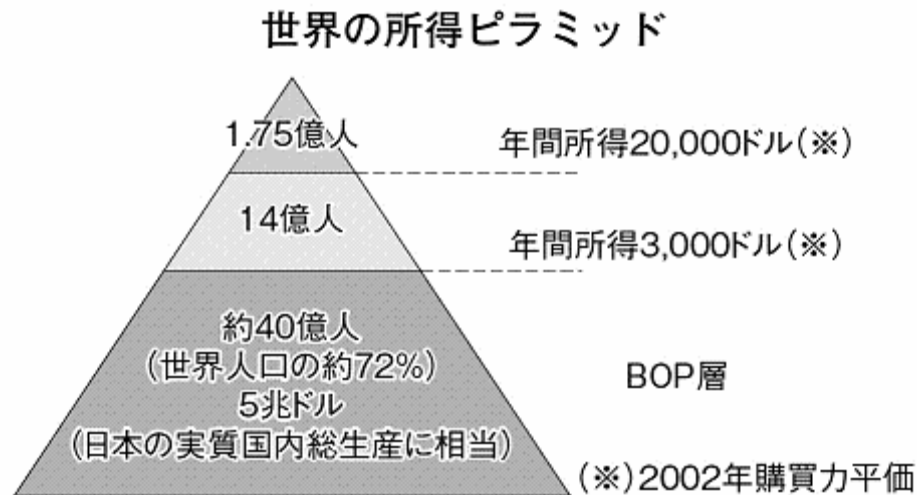
だが、残念ながら、先進国企業は彼らのスピードに比例して売上を拡大することに成功していない。それは、これまで採用していた成長戦略、グローカリゼーション戦略によるところが大きいだろう。グローカリゼーション戦略とは、優れた製品を先進国である母国で開発し、その後、地域特性に合わせて一部改良しながら全世界に向けて販売する戦略である。こ

図表 1 先進国と新興国・途上国の経済成長率比較



(出所) IMF

図表 2 BOP (Base of the Pyramid)



出所：BOP ビジネス政策研究会「BOP ビジネス政策研究会報告書」
(2010年2月)

のようにして開発された製品は基本的に他の先進国や途上国の高所得層向けに販売されるために、価格も高く、高機能製品がほとんどであった。

先進国が市場の大半を占め、さらに、途上国も高所得層をターゲットとしている限りにおいては、グローカリゼーション戦略は成長戦略として適切であり、先進国企業の海外売上も着実に増加を続けた。しかし、所得がさほど高くない中間層が原動力となって急激な成長を遂げてきた新興国に対して、いわば上澄みをすくうだけのグローカリゼーション戦略では対応しきれない。同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、新興国の中間層は手が届かず、またその必要性を感じることもないのだ。さらに、中間層よりも所得が低く、世界で40億人存在するBOP層 (Base of the Pyramid) に至っては、事実上その存在は無視されてきたといつてよい¹ (図表 2)。

「破壊的イノベーション」で台頭する新興国企業

ここで、ひとまず中間層の所得が先進国の所得の水準になるまで待ち、それからグローカリゼーション戦略で果実を摘み取ればいいのではないかと考える人もいるだろう。

しかし、その考えには二つの陥穽がある。一つは、彼らの所得が上昇したとき、先進国企業の持つ製品が彼らのニーズに合致するののかという問題である。例えば、新興国では、高成長に伴って本格的なインフラ需要が高まるだろう。しかし、新興国が欲しいのは、現在の先進国のインフラではない。新興国は膨大な人口を抱え、環境への配慮が不可欠で、太陽光発電など環境に優しいインフラを必要としている。それは、現在、先進国が整備している最中のものである。つまり、現時点ですら先進国企業は新興国のニーズに合致する製品を持ち合わせていないのだ。

そしてもう一つは、先進国企業にとって致命的といえる「破壊的イノベーション」²を仕掛

¹ 世界資源研究所と国際金融公社が公表した「The Next 4 Billion」によると、中間層は年間所得 3,000 ドル超 20,000 ドル以下の世帯を指し、BOP層は同 3,000 ドル以下の世帯を指す。なお、ドルは購買力平価換算である。

² ハーバード・ビジネススクールのクレイトン・M・クリステンセンが提唱した概念で、確立された技術

けてくる新興国企業の台頭である（図表3）。成長著しい新興国の中間層やBOP層は、旺盛な購買意欲を持つものの、低所得、不十分なインフラ、環境汚染などの制約を受けている。彼らのニーズに応えるために、新興国企業は低価格でスモールサイズ、シンプルな機能、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る³。一方、先進国企業は新興国の具体的なニーズを理解していないだけでなく、新興国企業が持つ技術力を過小評価するため、彼らが生み出す「破壊的なイノベーション」を使った低価格の製品に対応できない。

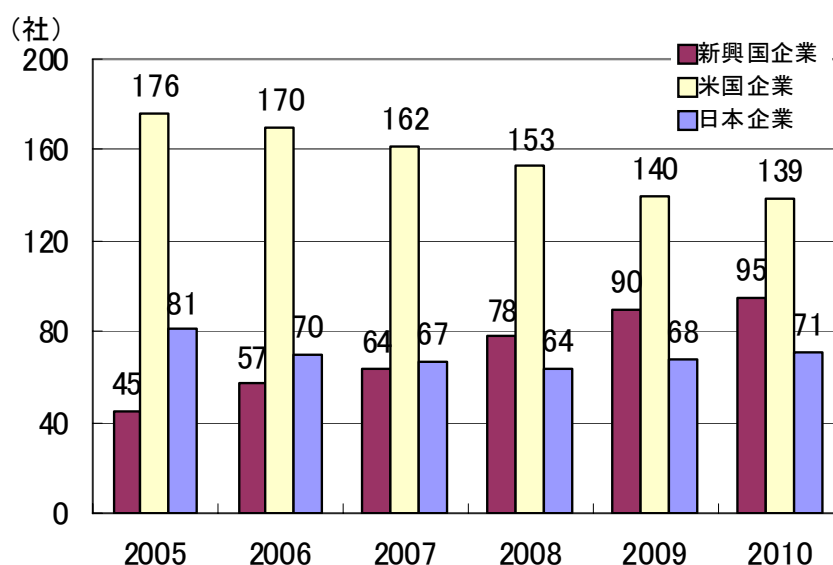
かくして新興国企業は自国市場を一気に占めることに成功する。そして、規模の経済から価格引き下げと収益の確保が可能となり、得られた利益を長期にわたって研究開発に投じて「破壊的なイノベーション」を磨くと同時に先進国への進出を図るのだ。

実際、「破壊的なイノベーション」でグローバル展開を行い、世界的な企業にまで成長している新興国企業が存在する。以下ではいくつかの代表企業を紹介したい。

新興国企業①：風力発電装置で世界第3位のシェアを握るインドの Suzlon 社

インドの風力発電装置メーカーである Suzlon 社はインド国内の風力発電市場の5割を占めるだけでなく、欧州やアジアなどへの風力発電装置の輸出も積極的に行い、世界市場で約10%のシェアを占めている。創業者である Tanti 氏はもともと繊維事業を営んでいたが、

図表3 新興国企業のランクイン数の推移(フォーチュングローバル500)



(出所)フォーチュン誌

や既存市場の秩序を乱し、産業構造を壊してしまうイノベーションを指す。彼は、HDDの小型化の技術を破壊的なイノベーションの事例として挙げており、その技術がHDD業界の栄枯盛衰をもたらしたとしている。つまり、従来よりも小型化したHDDは当初、性能が低いため、それまでの比較的大きなサイズのHDD事業に経営資源を投入している大企業に無視される。しかし、その後生ずる小型HDDの劇的な性能向上によってそれを製造している企業が市場シェアを一気に獲得し、それまでの大企業が没落してしまうのである。

³ 2010年4月17日号の英Economist誌は新興国企業の莫大な低所得層に対応して生み出したイノベーションをFrugal Innovationと名づけて解説している。九州大学の堀井准教授によると、Frugal Innovationを可能にした条件として、①低廉な生産コスト、②市場ニーズを的確に反映したModification、③巨大な市場規模を活用したスケールメリット、④多数の企業が競争を展開、⑤市場参入と引き換えに先進国企業の技術移転を促進、を挙げている。

不安定な電力供給と高い電気料金に業を煮やして、1995年に風力発電事業を手がけたのがきっかけであった。火力発電は多数の事業者や住民に電力を供給できるものの、大量の温室効果ガスが発生するだけでなく、燃料である原油価格の高騰でコストが高くついてしまう。その点、風力発電の場合、供給量は限られるものの、その発電コストは従来の発電に比べて安くすむ。さらに温室効果ガスを直接的には出さない。

Suzlon社は、インド国内で安価に製造した発電装置を事業者にも安価に供給して業績を伸ばし始めた。また、海外の風力発電装置メーカーを買収して大小の発電装置のラインナップだけでなく、海外のR&Dや生産の拠点まで手に入れることに成功した。その後も発電装置関連の買収を続け、風力発電装置の事業領域の拡大とグローバル展開を実現している。同社製品は大企業の製造業、資金に乏しい農村地帯、従来発電方式ではコストが高くつく地域に歓迎されているという。また、同社製品が売れているのはインド国内や途上国だけではない。先進国も、欧州など自然エネルギーを発電に利用する国で導入が進み始めている。

その結果、同社の売上は拡大し、2009年には内外合わせて2608.9億ルピア（5000億円）の売上を記録した。また、売上の地域構造も変化しており、2004年には9割以上をインド国内で稼いでいたのに対して、2006年には売上の7割を国外で稼ぎ出すという構造となっている。今後についても次の5年間で風力発電市場が年率25%のペースで拡大することを受けて、当社も売上を順調に拡大させると見込まれている。

Suzlon社を創業したTanti氏は風力発電装置のポテンシャルに「破壊的イノベーション」を見出し、市場戦略を駆使してそのポテンシャルを刈り取ることに成功したのである。

新興国企業②：小型電子レンジを武器に世界市場の4割を占める中国のGalanz社

中国の新たに勃興する中間層を購買層としてみなし、1992年に電子レンジ市場に参入したのがGalanz社であった。当時の中国では電子レンジは高価で、また台所は狭く電子レンジを収容できるスペースがなく、2%の家庭しか電子レンジを保有していなかった。同社は他の地場の電機メーカーと違って、国内市場のための電子レンジを設計・製造することを決断し、東芝のライセンスを受けてシンプルで消費電力が節約され、小型で廉価な電子レンジを投入した。

それと同時に、Galanz社は消費者に電子レンジの利点を伝える全国キャンペーンを実施し、宣伝チラシだけでなく料理方法やレシピも配った。また、同社は生産の拡大と自動化で更なる価格低下を図り、中国の消費者に電子レンジを購入しやすくした。その結果、2000年までに当社の電子レンジの国内シェアは7割にも及んだのである。

事業基盤を強固にすることに成功したGalanz社は電子レンジの輸出に取り組んだ。また国内だけでなく、海外の動向を踏まえた研究開発を行い、例えば電子レンジに浅炒り、深炒り、蒸し機能を追加し、消費者に歓迎された。同社はこうして中国国内だけでなく、途上国の消費者向けの機能を追加していき、2005年には同社製品はその半数以上が海外向けとなっている。

「破壊的イノベーション」は潜在的な需要から生み出されたイノベーションであるが、技術的障壁は高くない。そのため、一度「破壊的イノベーション」で成功を収めると、模倣者が次々と現れて競争を激化させ、利益率が低下してしまう。Galanz社はこのような模倣品対策のため、特許取得を積極化しており、電子レンジに至ってはその数600点にも上る。

Galanz社は2007年には電子レンジを中心に20億ドル以上の売上を記録し、電子レンジ

の世界市場の 4 割以上を占有している。同社は従来とは異なる設計思想の小型で廉価な電子レンジを製造するという「破壊的イノベーション」の果実を国内外で収穫することに成功したのである。また、後発企業に対しては特許取得などの知財戦略で対抗している。

新興国企業③：ニッチなニーズを汲み取り、開発した小型洗濯機を世界 68 カ国に輸出した中国のハイアール社

中国のハイアール社は冷蔵庫などを製造する一大家電メーカーであり、2009 年には 1243 億元（1.6 兆円）の売上を記録している。彼らは冷蔵庫のみならず洗濯機でも世界で 1 割程度のシェアを占めるが、彼らには他のメーカーには存在しない小型の洗濯機ラインナップがあり、収益に貢献しているという。

中国では夏場になると洗濯機の売れ行きが落ちる。それは、夏になると下着など毎日洗いたい洗濯物が増えるものの、洗濯機を使うほどの量でないため、手で洗った方が効率的なためである。だが、ハイアール社は 1996 年、この不振シーズンにあえて挑戦することを決断し、一足の靴下だけでも洗える小型の洗濯機「小小神童（The Mini Magical Child）」を開発・販売した。この洗濯機は高効率、低騒音の洗濯機で、これまでの洗濯機に比べて省水・省エネかつ軽量でスペースをとらないものであった。実はこの小型の洗濯機が「破壊的イノベーション」であった。

ハイアール社の決断に対して、中国の消費者、特に独身者は夏場、毎日使えるということでの洗濯機を歓迎し、同社の「小小神童」は他社製品と違って夏場にも飛ぶように売れた。同社は海外にもニーズが存在すると考え、「小小神童」に続いて 12 種類の洗濯モードを備えた「新小小神童（XQBM）」を開発し、中国国内市場向けのほか、欧米、アフリカ、アジアなど 68 カ国に輸出されたのである。同製品の出荷台数は内外あわせて 2 百万台に達したという。

ハイアール社は、シンプルかつ小型で省エネの洗濯機について需要動向を注意深く観察し、長期にわたって試行品を売り出すなど関心を払った。その結果、その需要の確かさを認識することで、小型洗濯機を国内に投入し、夏場の売上拡大を実現できたと言えよう。また、その後、社内での研究開発や外部アイデアの収集を行って、小型洗濯機の改良を継続することでハイアール社の洗濯機はグローバルな事業展開の成功を収めることにつながったのである。

新興国企業④：フォード生産方式を病院経営に導入し、一大グループを築き上げた Narayana Hrudayalaya 病院

「破壊的イノベーション」の事例は製造業だけにとどまらない。インドのバンガロールにある Narayana Hrudayalaya 病院は大規模な心臓外科専門病院で 1,000 病床を抱えている。これは平均的な米国の心臓外科専門病院の 6 倍の規模である。この病院での心臓手術料金は平均 2,000 ドルであり、米国の平均料金と比較すると 2~10%に過ぎないが、成功率は米国の最も優秀な病院と変わらない。この病院では 40 人の心臓外科医が週に 600 件の心臓手術を行っており、それぞれの心臓医は十分なバックアップ体制に支えられていて、雑務に時間を割かず済み、専門性を磨くことに集中できる。

規模を追求し、心臓外科という専門性に特化した Narayana Hrudayalaya 病院を率いるのが Devi Shetty 氏である。彼はインドで 15,000 件の心臓手術を施した一流の心臓外科医でもあるが、彼は 2001 年に設立した同病院のマネジメントにヘンリー・フォードが自動車

業界で導入した大量生産システムを持ち込んだ。これが医療分野における「破壊的イノベーション」となったのである。

Shetty 氏は、主として人道的な理由から、自身のエネルギーの大部分を顧客層の拡大に投入している。近くの郊外の病院に移動診療所を設けて、心臓病の検査を行ったり、Karnataka 州政府と組んで医療保険制度を創設したりしている。同制度は月に 11 セントの格安の保険料を支払うことで医療サービスを受けられ、超過分は富裕層の患者が負担する仕組みとなっている。同保険制度は 250 万人をカバーしており、実際、Narayana Hrudayalaya 病院の患者の 3 分の 1 が同制度を利用している。また、心臓外科医療の質の向上にも気を配り、インド国内だけでなく、パキスタン、モーリシャス、マレーシアの病院と電話回線やインターネット回線をつなぎ、当地の不慣れな心臓医に専門的知識をアドバイスできる仕組みを作っている。

このように Narayana Hrudayalaya 病院は貧困層までも医療サービスの対象としているにもかかわらず、同病院の利益率は驚くほど高い。税引き後利益率は 7.7%にも達しており、米国の平均的な私立病院の同利益率（6.9%）を超えているほどだ。大量生産という仕組みは自動車分野ではありふれたものだが、医療分野では「破壊的イノベーション」となり、同病院躍進の基礎を築いたといつてよいだろう。Shetty 氏は今後 5 年間で心臓病院だけでなく、がん専門病院や眼科専門病院を設けるなどで病床数を 30,000 に増やし、インド最大の私立病院にまで成長する構想がある。インド最大の病院に成長すれば、交渉力も増大し、医療機器などの調達も安価に行え、更なるコスト低減も実現できると見込んでいるようだ。

先進国企業を脅かす新興国企業に対し、GE 社はリバース・イノベーションで迎撃

以上見てきたように、新興国企業は「破壊的なイノベーション」で新興国市場だけでなく、世界市場も席卷し、先進国企業の収益を悪化させている。

新興国企業の台頭に対して、GE 社のイメルト会長はこう断言している。「GE は、シーメンスやフィリップス、ロールスロイスなど、従来のライバルたちを高く評価している。とはいえ、・・・彼らには、GE をノックアウトすることはできない。しかし、低価格／高性能のニュー・パラダイムを作り出す製品を上市することによって、新興国の大企業が GE を打ち破る可能性は十分ある」

そこで、同社が新興国の成長を取り込みつつ新興国企業の機先を制する切り札として取り組んでいるのがリバース・イノベーション戦略なのである。以下では、GE 社の同戦略の具体的事例を紹介したい。また、他の海外企業もリバース・イノベーション戦略の有効性に注目し、採用する動きを見せている。そこで、他社の具体的取り組みも合わせて見ていくこととする。

リバース・イノベーションの先駆は GE 社の医療機器

GE 社の医療事業の主力製品はハイエンドの画像診断装置で CT（コンピュータ断層撮影）や MRI（核磁気共鳴画像法）などが占める。超音波画像診断装置もその一つであり、CT や MRI に比べて画質は劣るものの、価格が相対的に安価であり、90 年代において世界各地で超音波画像診断装置の販売に注力した。

しかし、残念ながら、新興国では市場拡大に成功しなかった。そもそも新興国では、電気や通信などのインフラが貧弱で超音波画像診断装置を十分に稼働させにくい状況にある。さらに同装置の価格は比較的安価とはいえ 1 台 10 万ドルを超え、農村部だけでなく、都市部

の病院でも購入できない金額である。また、同装置はあまりにも大型で持ち運びは不可能であり、機能も複雑で操作しにくいなどの問題点も抱えていたのである。

そこで、同社は、中国で製品の低価格化の研究を行い、2002年にこれまでの大型コンピューターではなく、ノートパソコンに最新のソフトウェアと超音波の探触子を搭載した持ち運び可能な超音波画像診断装置を中国国内で販売した。価格も従来の三分の一以下の30,000ドルに抑えている。更に、2007年にはその半分の価格（15,000ドル）の超低価格版の装置も開発し、市場に投入した。

当然ながら、これらの装置はハイエンドのものと同じ機能を持つわけではない。超低価格版に至ってはハイエンドの15%程度の機能しか持っておらず、せいぜい肝臓肥大や胆石の発見に使われるぐらいである。だが、低価格の超音波画像診断装置は使いやすいこともあって、農村部の診療所を中心に急速に普及していったのである。

更に、これらの低価格装置が売れたのは新興国だけではなかった。実は、米国など先進国では、持ち運びが簡単な点が評価されて、緊急医療センターなどで導入されている。つまり、新興国向けの低価格の超音波画像診断装置の開発は、新興国だけでなく先進国の隠れたニッチ市場を開拓することにもつながったのである。

GE社の低価格の超音波画像診断装置は、リーマン・ショックまで毎年50~60%の売上の伸びを記録しており、売上高は2008年時点において世界で2億8千万ドルを計上した。このようなリバース・イノベーション戦略は心電計にも応用されており、インドで開発された簡易型の心電計は通常の半値の800ドルで新興国及び先進国の両方で売られている。

欧米企業でも追随する動き

Deere社はトラクター製造で世界ナンバーワンの米国企業である。同社はインド国内向けに低価格のトラクターを開発していたが、それは低馬力で運転席にエアコンがついておらず、米国に投入するつもりなど全くなかった。

だが、インドのMahindra & Mahindra社が2001年に同種のトラクターを米国市場に投入してきた。それは趣味として農業を楽しむなどトラクターに高機能を必要としない人々を対象としたものであった。彼らの米国での事業活動を通じて新たなトラクター市場の存在に気づいたDeere社は、インドで開発した低価格のトラクターを米国に投入することを決断したのである。米国に投入されたDeere社の低価格トラクターは、現在、製品ラインナップに加えられて世界中で販売されている。インドはその生産拠点となっており、インド国内で生産されたトラクターのうち、その半分は輸出されるようになったのである。

このような動きは米国企業に限らない⁴。ドイツの自動車部品メーカーのボッシュ社はインドのタタ社の「ナノ」向けに開発した低価格のエンジン用の電子制御ユニット（ECU）を汎用化して日米欧や中国の自動車メーカーへの拡販を試みている。性能や仕様を根本から見直すことで、これまでのエンジン用ECUに比べてコストを3割程度抑えることに成功しており、既に30社近くの自動車メーカーが採用を決定しているという。

リバース・イノベーション戦略の実行には経営改革が必要

ただ、リバース・イノベーション戦略の重要性を認識しても、その実行には大きな困難を

⁴ 自動車のグローバル展開の試みとして、フランスの自動車メーカーのRenault社はインド・ムンバイにデザインセンターを設けている。同センターはインド国内向けだけでなく、2011年に全世界に投入されるグローバル専用車のデザインも担当することとなっている。

伴う。それは、同戦略がこれまでのグローカリゼーション戦略とは対極にある考え方であるためだ。グローカリゼーション戦略は製品をグローバルに画一的に展開するために中央集権的な組織構造と経営慣行の下で実行される。一方、リバース・イノベーション戦略は、製品をターゲット地域に焦点を絞って、実行部隊に一切の権限を委譲し、戦略を展開させる。

イメルト会長によると、リバース・イノベーション戦略を実行するために、同戦略の実行部隊である「ローカル・グロース・チーム」⁵に製品開発、製造、営業サービス、そしてそのためのGE社の資源を利用できる権限を委ねている。それと同時に、彼らに損益責任も負わせている。もちろん、経営層は「ローカル・グロース・チーム」を強力に支援しなければならない。ともすれば、既存の事業部は共食いを恐れて「ローカル・グロース・チーム」の活動に横槍を入れる傾向にあり、経営層はこのような動きを阻止する必要があるとのことだ。

つまり、リバース・イノベーション戦略を実行するには、経営改革を実行して中央集権的な組織構造に風穴を開け、新興国から先進国へと事業展開を行うことを許容することが重要なのである。実は、先駆者のGE社といえど、このような経営改革は完成したと言い切れず、現在もお道半ばの段階なのである。

日本でも同戦略の広がりを期待

リバース・イノベーション戦略の肝は、新興国だけでなく、先進国でも事業展開できるほどの製品を生み出すかどうかだけではない。新興国での事業部が新興国国内だけでなく、先進国でも事業展開することを決定できるほどの裁量を本社が許容するかどうかにかかっている。

日本企業はというと、自動車メーカーや電機メーカーがようやく本格的に新興国の中間層の取り込みに動き始め、地域密着型の開発・営業を実行している。だが、新興国で開発した製品を先進国まで展開させる構想と度胸はなさそうだ。ただし、日産自動車の量販車「マーチ」の日本からタイへの生産拠点の移管は、他の日本企業の取り組みと異なっている。

日産自動車はタイで生産された「マーチ」を現地だけでなく日本など海外でも販売している。まず、日本人だけでなく、タイ人など現地の人間を加えた商品開発チームを発足させ、現地のニーズを事前に十分把握することに努めた。その後、コスト削減のために、部品点数の削減に加えて、高張力鋼板（ハイテン材）を、日本からの輸入品から、強度が日本ほど高くない現地品に切り替えた。一方、設計を工夫することで車体剛性を維持することに成功している。また燃費向上のために、軽量化だけでなく、エンジンを四気筒から三気筒に切り替えた。他にも、組織運営の改革やグローバル人材の育成にも着手しており、このような日産自動車の「マーチ」移管の取り組みは、今後、事業展開の決定権を現地に任せ、リバース・イノベーション戦略の実行に移っていくかどうか注目される。

このような動きが今後、日本でも他の企業や業種に広がっていくかどうか注目される。特に、最終財メーカーだけでなく、素材メーカーでも成長戦略としてリバース・イノベーション戦略を取り込めるかどうか気になるところである。既にダウ・ケミカル社は上海にR&Dセンターを開設し、リバース・イノベーション戦略の中心的役割を担わせている。実際、塗料樹脂の分野では、同センターと大手塗料メーカーが共同開発した製品を全世界で販売することに成功した。日本の素材メーカーにおいても、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が経営改革を伴いながら推

⁵ 現在、GE社には、インドと中国に10チーム以上の「ローカル・グロース・チーム」が存在している。

進されることが望まれる。 ■

<文献>

- Immelt J. R., Govindarajan V. and C. Timble, “How GE is disrupting itself” Harvard Business Review October 2009 1-11 (邦訳あり)
- Hang C., Chen J. and A. M. Subramian, “Developing disruptive products for emerging economies :Lessons from Asian cases” Research Technology Management Jul 2010 Vol. 53(4) 21-26
- Madhavan N., “Made in India, for the world; India emerges a hotbed for emerging market innovations and new business ideas as the world looks for frugal solutions” Business Today, May 30 2010
- “First break all the rules” The Economist, April 17 2010
- “New masters of management” The Economist. April 17 2010