



## リバーズ・イノベーション

多くの企業が成長市場である新興国での事業展開を目指しています。日本企業が新興国市場で成功するためには、これまでの製品開発や事業のやり方を転換する必要があります。

日本企業は、先進国の顧客向けに高性能な製品を提供することに慣れてしまい、そこそこの性能で低価格の製品・サービスが求められる新興国のニーズに対応した製品開発がなかなかうまくできません。

そこで重要となるコンセプトが「リバーズ・イノベーション」です。「リバーズ・イノベーション」とは、新興国で製品を開発し、そのグローバル展開を目指すというものです。

先進国市場が主な戦いの場であった時代には、自国で新製品を開発し、その後でローカル市場向けにマイナーチェンジする「グローカリゼーション」が海外市場展開の基本でした。しかし、新興国が主戦場となる時代には、新興国においてゼロベースで製品開発を行う必要があります。

新興国市場での製品開発でカギとなるのは、5つのニーズのギャップ。「性能」、「インフラ」、「持続可能性」、「規制」、「好み」のギャップです。

「性能」については、途上国の人々は、超割安だがそこそこの性能を持つ画期的な新製品を待ち望んでいます。例えて言うなら、15%の価格で50%の性能を発揮する製品です。

「インフラ」については、途上国は、道路、通信、電力、銀行など、インフラの状況が先進国とは異なります。基本的にはインフラが不足していることが多いのですが、一部最先端のインフラが整備されていることもあります。例えば、電力などは不安定な地域が多く、電池式の携帯型心電計などが求められますが、無線通信などは発達している地域もあり、モバイル・バンキングや遠隔医療は普及しやすかったりします。

「持続可能性」については、途上国が経済成長を持続していくためには、「環境に優しい」ソリューションが不可欠です。

「規制」については、途上国では公正な競争のための規制が不十分なケースもあるのですが、逆に過度の規制がなく新しい技術が展開しやすい面もあります。例えば、低コストで

診断が可能な切手サイズの診断用検査紙は、規制が厳しくない途上国で先に普及しています。

「好み」も途上国では異なります。ペプシコは、インドでトウモロコシではなく、レンズ豆を原料としたスナック菓子を開発し、成功しています。

こうしたギャップを踏まえ途上国向けに開発された製品は、先進国市場で提供されている製品がオーバースペックとなっている場合などには、先進国市場でも普及する可能性がありますし、先進国で新しい市場を切り開く可能性もあります。

例えば、中国向けに開発された、安価で、携帯性に優れ、特別なノウハウを必要としない GE の小型超音波診断装置は、先進国で、救急車内、遠隔地の事故現場、救急救命室、手術室など、これまでの製品が対応できていなかった新しい市場を開拓しています。

### リバーズ・イノベーション≡ CSV

先進国企業が新興国でイノベーションを創出している事例は、医療、環境、食糧、通信など、生活に密着した領域が中心です。「社会の課題と企業の利益を両立させる CSV 領域」にこそリバーズ・イノベーションの機会があります。

また、「性能」「インフラ」「持続可能性」などをゼロベースでとらえなおすリバーズ・イノベーションは、よりシンプルで資源・エネルギー利用や環境負荷の少ない製品開発にもつながります。これは、先進国で求められる CSV でもあります。

日本社会とともに発展してきた日本企業には、社会とともに発展する CSV ≡ リバーズ・イノベーションを実践する力が本来あるはずで

新興国の社会とともに発展することを目指すリバーズ・イノベーションの実践は、社会の課題を俯瞰した製品開発ノウハウの蓄積、異なる習慣や価値観に触れることを通じたグローバル人材の育成にもつながります。グローバルで事業展開する企業に不可欠な取り組みと言えるでしょう。