

Growing Beyond

台頭する30億人市場を
目指すイノベーション

 ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do





はじめに

主要先進国市場が景気回復の維持に躍起になっている今、世界にはまだチャンスがあふれているという事実が見落とされています。アフリカ、アジア、東欧、南米、中東の新興市場が急激に拡大を続け、世界経済の中でますます重要な役割を果たしています。これらの経済圏の多くは、起業やイノベーション、貿易だけでなく、世界中の多国籍企業の投資対象として重要拠点になりつつあります。

最近まで、こうした市場では投資、インフラ、輸出の分野が成長を担っていましたが、今後十年間でこの状況に変化が生まれそうです。主な新興市場は輸出依存型から個人消費を中心とした内需主導型へと転換するでしょう。先進国の富裕層レベルには至らずとも、厚みを増した中間層は既に貯蓄志向から消費志向への変化しており、彼らに有用な製品やサービスを提供できる企業にとっては巨大な潜在的チャンスが生まれています。

この市場は巨大で、現在、アジアの中産階級だけでも約5億2500万人に達し、EU全体の人口を上回っています。これから2030年までに、世界の中間層に新たに30億人が加わる見込みです。長期的にみて、中間層拡大による購買力の急激な増大は、世界的な景気回復維持に大きく寄与し、東洋と西洋の間に長らく存在した経済格差を解消する可能性を秘めています。

私たちが「台頭する30億人」と呼ぶこの新興層は、企業が今までにないイノベーションの考え方を手に入れることでかつてない規模の新市場を獲得する千載一遇の機会を提供します。この新興層はまだ現れたばかりですが、魅力的な製品・サービスの開発、プレゼンスの確立、市場シェアの構築および市場規模確保に向け、今行動を起こさなければなりません。今後20年、この市場が拡大する中で、台頭する30億人を見据えて長期的な取り組みを続け、イノベーション力を維持できる企業が市場優位を獲得するでしょう。

本報告書は台頭する30億人の市場を検討し、この新興層のニーズを満たすビジネスを展開する上で企業が構築すべき能力を探ります。本報告書は、新市場開拓、イノベーション促進、優れた人材確保を通じて、企業のさらなる成長を探索することを目的としたアーンスト・アンド・ヤングの「Growing Beyond」プログラムの一環です。

アーンスト・アンド・ヤング
戦略成長市場グローバル・バイスチェア
マリア・T・ピネリ

要約

グローバルな中間層の台頭と その需要を獲得する イノベーション

2030年までに、世界の中間層人口は現在の18億人から49億人に急増します¹。1日あたりの支出が10～100米ドルというこの新たな中間層30億人のほとんどは、アジアをはじめとする新興市場の人々です。中間層とはいえ、彼らの多くの1日あたりの支出額は10米ドルを超える程度であり、成熟国の基準では中間層とはみなされません。しかし、それでもこの巨大集団の購買力は非常に大きいものです。2009～2030年までに、世界の中間層の需要は21兆米ドルから56兆米ドルに膨れ上がる可能性があります²。

成熟国市場の成長鈍化を踏まえると、こうした新たな購買力の急激な高まりは、グローバル経済や世界の多国籍企業に成長をもたらす希望の灯です。特に新興市場における中間層の個人消費拡大は、世界経済の回復につながり、幅広い産業にわたって非常に大きな収益を企業にもたらすでしょう。

とはいえ、台頭する30億人の購買需要を取り込むのは簡単なことではありません。この多岐にわたる顧客層のニーズを満たすよう、多くの企業は自社の製品やサービスの見直しを迫られるでしょう。

これまで成熟国の企業は、自国市場でよく売れた高級品をそのまま新興市場で販売するか、機能を簡素化して手頃な価格で販売する傾向にありました。しかし、どちらの方法も十分ではありませんでした。確かに高級品は、新興市場の富裕層には良く売れたかもしれませんが、人口の大半を占める低所得層には全く手の届かないものでした。機能を簡素化した廉価品は価格的には手頃とは言え、現地の消費者の細かいニーズに十分応えるものではなかったのです。

企業は、台頭する30億人を取り込むために、新興中間所得層のアンメットニーズ（未だ満たされていない新たなニーズ）を把握し、そのニーズに応える全く新たな製品やサービスを創造する必要があります。つまり、製品開発のあらゆる段階で従来とは違う考え方が求められます。優れた研究開発力も重要ですが、革新的なビジネスモデル、顧客への深い洞察、イノベーションを支えるカルチャーと創造力も欠かせません。

本報告書では、世界の企業幹部547人へのアンケートと、世界の一流起業家・上級幹部・イノベーション専門家への詳細なインタビューによる調査結果をもとに、台頭する30億人を見据えたイノベーションに必要な能力を検討します。また、需要を取り込む可能性を探り、低所得層の顧客ニーズを満たしつつ価格も手頃な製品の開発に際して、企業が採用しているアプローチにも注目します。そして最後に、台頭する30億人をターゲットとする企業に必要な能力を示したモデルを提言します。

本調査の主な結果は以下のとおりです。

1. Homi Kharas, 『The emerging middle class in developing countries (途上国の新興中産階級)』OECD開発センター作業報告書No.285(2010年1月)
2. 前掲同書



台頭する30億人を見据えたイノベーションは大きな機会だが、さまざまな課題に対し企業は現実的な見方をしている 新興市場でのイノベーションが成長への大きな足掛かりとなることは、衆目の一致するところだ。アンケート回答者の3分の1強が、従来よりもさらに新興市場のニーズに合わせて機能を絞り込む質素イノベーションを通じて既に収益を上げていると答え、また40%の回答者が同様のイノベーションを計画しています。EBITDA増加率が市場平均を上回る企業は、特にこの機会を重視する傾向にあります。その一方で企業は、今後のさまざまな課題に対して現実的な見方をしています。多くが質素イノベーションを収益につなげるのは困難だと認め、現在の厳しい競争を憂慮する回答者もいます。

顧客への深い洞察と組織の機動性が、台頭する30億人のニーズを満たす鍵となる 現地の消費者ニーズの把握は、新興市場でのイノベーションを成功に導く最重要ファクターです。台頭する30億人のアンメットニーズに応えるため、優良なイノベーション企業は潜在的機会を発見するべく消費者動向の把握に時間をかけています。またこうした企業は、新製品やサービスの展開を現地幹部の裁量に任せ、研究開発の大部分を新興国の近隣で行います。

企業は、現地仕様の必要性和グローバルな規模の経済のバランスをとらなければならない 台頭する30億人へのイノベーションコストを下げ、収益性を確保するには、規模の経済が極めて重要です。リソースと知的財産の地域横断的な活用を可能にする世界的なイノベーション・ネットワークは、知的財産を他の市場と共有するための不可欠なチャンネルになり得ます。中には、グローバルな「プラットフォーム技術」の開発に力を入れている企業もあり、現地特有の要素を組み込むことで各新興市場に合わせた仕様が可能となります。

低コスト・イノベーションは、新興市場だけのものではない 新興市場の顧客向けにイノベーションを行う企業は、どうすれば成熟国市場にもそれを取り入れ応用できるかを考えるべきです。成熟国市場と新興市場との生活水準の差が縮小し、企業が業務運営やイノベーションプロセスに新たな効率性を求める中、新興市場向けイノベーションは、競争優位を確保する上で、世界中で重要視されるようになるでしょう。

新興市場でのイノベーションを成功させるには、研究開発だけでは足りない 台頭する30億人にとって手頃な価格の製品やサービスを生み出すために、企業はさまざまな能力を活用する必要があります。研究開発は重要ですが、それはイノベーションの一部に過ぎません。品質、割安さ、入手可能性という要件を満たすには、企業が自社の事業モデル、経営モデル全体を見直す覚悟が必要です。サプライチェーン全体の利害関係者と新たな関係を構築し、新しい流通体系を見だし、コスト削減と効率性向上のためオペレーショナル・エクセレンス（業務における卓越性）に徹底的に注力すべきです。

現地企業は低所得層のニーズに応える上で有利だが、多国籍企業は追い上げている 新興市場に本社を置く企業は今のところ、低所得層のニーズに応える上で有利な立場にあります。現地企業は当地の詳細な情報と顧客ニーズへの洞察を持ち、さまざまな制約のため創造的な問題解決を迫られる環境下での業務運営に慣れています。他方で成熟国の企業も、グローバルなリソースや能力、プロセス志向のアプローチ、強力なブランドなどの強みを活かして猛烈に追い上げを図っています。

ご協力いただいた皆さま

新興市場と成熟国市場におけるさまざまなイノベーション・アプローチを探るため、世界の一流起業家、上級幹部、専門家の方々に一連のインタビューを実施しました。



BRAムーリャティ・ソエディビョ博士
ムスティカ・ラトゥ
創設者兼技術顧問



ダニエル・メンデツ
サポーレ社長



エロイ・ダビラ・デ・オリベイラ
フライツアー社長



ジョシュ・ナッシュ
マイクロソフト国家競争カシニアストラテジスト



リンダ・ロッテンバーク
エンデバー共同創業者兼CEO



ルイス・エンリケ・アルメイダ
レジーナ・フェスタスCEO



スダメックAWS
ガルーダフード・グループCEO



ナビ・ラジュウ
独立系イノベーション&リーダーシップコンサルタント、ケンブリッジ大学ジャッジ経営大学院研究員



R・ゴバルクリシナン
タタ・サンズ常務取締役

本報告書について

本報告書の結論は、2011年9月に実施した2度の調査から得たものです。エコノミスト・インテリジェンス・ユニットが、新興市場の経営幹部、取締役、上級管理職547人にオンライン調査を実施し、その補足として、上級幹部や専門家に詳細なインタビューを行いました。

新興市場で事業を展開する成熟国市場の企業と、ブラジル、ロシア、インド、中国、メキシコ、トルコ、インドネシア、韓国の新興市場の企業を対象に調査を実施しました。調査企業の半数が収益10億米ドル以上で、7割の企業では、昨年のEBITDA成長率が5%を越えています。



エンリケ・ベルトラニ
ボラリスCEO



エルネスト・ヴィダル
インゲニア・ムエブレス
創設者兼CEO



ジェフ・ウィードマン
プロクター・アンド・
ギャンブル
対外事業開発部長



マリア・T・ピネリ
アーンスト・アンド・
ヤング
戦略成長市場グロー
バル・バイスチェア



マキシム・ノゴトコフ
スヴァイアズノイ・
グループ社長



ミーラ・サンバツ博士
インド・ゼロックス
研究センター所長



レイン・ニュートン・
スミス
オックスフォード・エコ
ノミクス新興市場部長



サム・フォワード
アーンスト・アンド・
ヤング
新興市場部門
アメリカ地域リーダー



ビジャイ・ゴビンダラ
ジャン
ダートマス大学
タック経営大学院
国際経営学教授



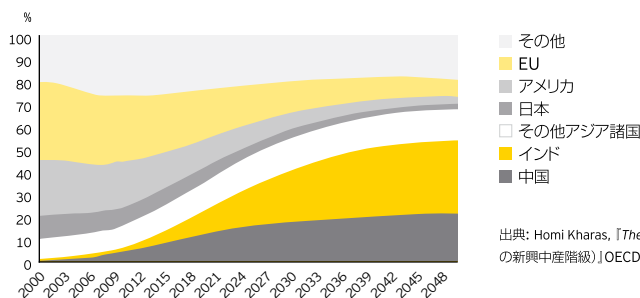
セクション 1
空前の市場規模

世界経済の動向による影響を受けて、今後20年の間にあらゆる業界の顧客基盤が様変わりするでしょう。国民1人当たり所得の上昇、理想的な人口構成、持続的な経済成長により、世界の中間層人口は大幅に増加しています。2030年までに新たに30億人の中間層が生まれると見込まれており、その大部分はアジアの人々です。

統計上の伸びは驚異的です。2000年には世界の中間層による消費のうち、アジアが占める割合は10%に過ぎませんでしたが、2030年にはこの割合が40%に増加すると考えられます（図1参照）。2009年、アジア太平洋地域の中間層の消費額は5兆米ドル弱でしたが、経済協力開発機構（OECD）によると、2030年には約330兆米ドルへの増大が見込まれます³。

台頭する30億人の消費者の間では、購買力と同時に消費意欲も高まっています。クレディ・スイスが実施した「2011年新興市場における消費者調査」によると、回答者の38%が今後1年間に個人資産の増大を見込んでいます⁴。人々が貯蓄を控え消費を増やせば、必然的に消費水準は上昇します。そして消費能力が高まるにつれ、食料や暖房などの必需品への支出割合が減少し、家電、自動車、電化製品など高額商品への支出が増えます。たとえば2004年のゼネラル・モーターズの中国での自動車販売台数はアメリカの10分の1でしたが、2009年にはその比率が1対1に達しました⁵。

図 1: 世界の中間層の消費割合 (2000-2050年)



出典: Homi Kharas, 『The emerging middle class in developing countries (途上国の新興中産階級)』OECD開発センター作業報告書No.285(2010年1月)

「新興経済圏には消費水準が上昇する可能性が大いにあります」とオックスフォード・エコノミクス新興市場部長のレイン・ニュートン・スミスは語ります。「消費水準が上昇し始めていることは、貿易形態が変化し、より高級な消費財がこの地域に流入していることから明らかです。賃金上昇や金融サービス部門の高度化、都市部への人口流入増加などに伴い、この傾向は今後強まるでしょう」。

- Homi Kharas, 『The emerging middle class in developing countries (途上国の新興中産階級)』OECD開発センター作業報告書No.285(2010年1月)
- 『Emerging Consumer Survey 2011(2011年新興消費者調査)』クレディ・スイス・リサーチ・インスティテュート(2011年1)
- Homi Kharas, 『The emerging middle class in developing countries (途上国の新興中産階級)』OECD開発センター作業報告書No.285(2010年1月)

「消費者は既存の市場に合わせる必要はありません。新たな消費者を獲得したいなら企業が歩み寄るべきです」

サポーレ社長
ダニエル・メンデツ

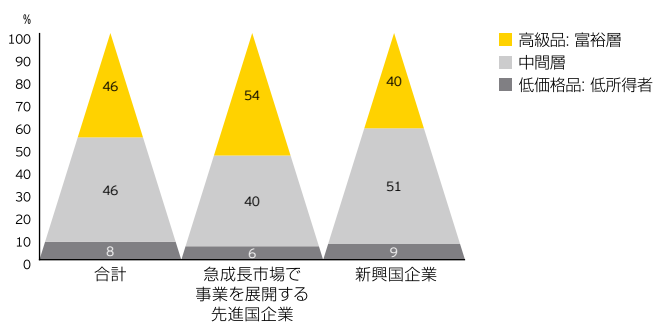
提供する製品・サービスのミスマッチ

しかし多くの企業が、新興中間層の開拓に手間取っています。新興市場は世界人口の80%、購買力平価ベースのGDPでは世界全体の50%を占めるにもかかわらず、S&P500社の収益に占めるこの市場の割合は平均10%に過ぎません⁶。

このミスマッチにはさまざまな理由があります。ひとつは、一部の新興市場で厳しい規制や不効率な官僚制度がビジネスの展開を困難にしている点です。それ以上に大きな問題は、往々にして、成熟国の多国籍企業が提供する製品・サービスが、新興市場の顧客の購買力や購買行動に合致していないことです。今回私たちが行った調査の結果では、成熟国企業の54%が、新興市場の富裕層をターゲットにしています。新興国企業でさえその40%が、富裕層にターゲットを絞っています。一方で、低所得層をターゲットにしているのは、成熟国企業ではわずか6%、新興国企業でも9%にしか過ぎません(図2参照)。

図 2: 急成長市場での価格設定傾向

貴社がビジネスを展開する主な急成長市場で、他社と比較した場合、製品・サービスの価格をどのように設定していますか?



この取り組みはほとんどの新興国における実際の所得層の分布割合とかなり乖離しています。たとえば中国では、年収5万米ドル以上の世帯はわずか0.3%、1万米ドル以上の世帯も17.5%に過ぎません⁷。インドでは、それぞれ0.2%、13.2%です。すなわち、成熟国・新興国の別なく、多くの企業が、成長市場で重要度を増しつつある大きな機会を逃しているのです。新興市場の所得分布に見合う製品やサービスの提供には、イノベーションと市場開拓戦略の抜本的な見直しが必要不可欠です。企業は、収益性の高い富裕層だけに注力するのではなく、台頭する30億人の消費者ニーズに合致した製品・サービスを作り出す必要があります。

6. http://www.innosight.com/innovation_resources/article.html?id=895.

7. エコノミスト・インテリジェンス・ユニットのデータツール

「新興市場での個人消費の増大は、世界経済の不均衡是正と持続的かつ堅調な経済回復において重要な役割を果たすでしょう」

アーンスト・アンド・ヤング
グローバルマーケット・リーダー
ジョン・マーフィー

単に既製品の機能を削減するだけでは意味がないでしょう。なぜなら、そうした製品はもともとターゲットとなる消費者を想定して設計されたものではないからです。企業がなすべきことは、課題を発見し、価格が手頃で、かつ現地の市場や環境面の条件に見合った革新的な製品・サービスを創造することです。「現地市場のニーズを把握した上で、消費者の生活向上につながり、かつ購買可能な製品を開発しなければなりません」と、プロクター・アンド・ギャンブル(P&G) 対外事業開発部長のジェフ・ウィードマンは述べています。

新世代の質素イノベーション

ここ数年、新興市場の低中所得層をターゲットにした数多くのイノベーションが注目を集めています。最も有名な例は、2009年に発売されたタタ・モーターズの低価格車「ナノ」でしょう。タタ・モーターズは、世界の量産車価格を大幅に下回る10万ルピー(約2,500米ドル)という低価格車の開発を目標としていました。コスト削減のため、部品の軽量化、組立手法の改良、サプライヤーの緻密なネットワーク構築を通じて、効率性の向上を図りました。ナノの発売当初、いくつかの問題はありましたが、ナノは明らかに画期的なイノベーションでした。

低中所得層向けのイノベーションとして、他に以下の事例が挙げられます。

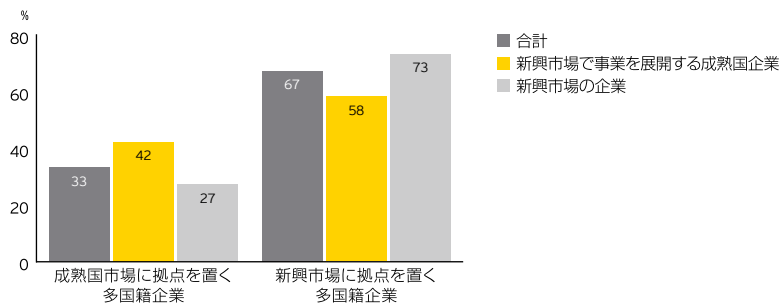
- ▶ 中国企業BYDは、リチウム電池について低価格での製造法を開発。電池価格を40米ドルから5米ドル未満に引き下げた。
- ▶ 中国の北京航天中興医療系統有限公司は、画像をダイレクトに取得できるデジタルX線撮影装置を開発。欧米多国籍企業の特許デジタルX線装置のわずか10分の1の価格で提供。
- ▶ アメリカの巨大企業GEは、従来に比べ超低価格の携帯型心電計を開発。患者1人当たりの検査がわずか1米ドルで可能に。
- ▶ インドの財閥グループ、ゴドレジ・ボイスは69米ドルの電池式冷蔵庫「チョットクール」を開発。
- ▶ インドのタタ・ケミカルズは、もみ殻とナノシルバーを使って細菌を除去する浄水器「タタ・スウォッチ」を開発。価格はわずか20米ドル。
- ▶ インドの通信サービス企業ブハルティ・エアテルは、サプライヤーと画期的な提携を確立、競合他社とインフラ費用を分担することにより、世界で最も安い通信サービスを提供する電話会社のひとつとなった。
- ▶ フィンランドの通信企業ノキアは、20米ドル未満の携帯端末を発売。多くの低所得ユーザーが1台の端末を共有するため、保護ケースのほか、最大5人のユーザーが使えるアドレス帳機能を搭載している。

「新興市場の多国籍企業にとって、新興中間層はイノベーションの最大の原動力です。企業は成功を収めるため、アンメットニーズに対応し、全く新たなビジネスモデルや製品イノベーションを創造する方法を考えなければなりません」

アーノスト・アンド・ヤング
 戦略的成長市場部門 欧州・中東・インド・アフリカ地域リーダー
 アンドレア・ボーゲル

図 3: 質素イノベーション創出に有利な多国籍企業

一般に質素イノベーションを創出する上で有利なのは、次のうちどちらの企業だと思いますか？



新興市場でイノベーションの先頭を走っている企業の多くは、新興市場に本社を置いています。これは偶然ではありません。アンケート回答者の3分の2は、新興市場に拠点を持つ多国籍企業の方が、質素イノベーションを創出する上で有利だと考えています(図3参照)。

ブラジルの旅行会社フライツァー社長、エロイ・ダビラ・デ・オリベイラは、新興国企業の機動力の高さが強みになると考えます。「新興国の企業は現地に強いつながりを持ち、また、成熟国の多国籍企業とは違い、何千キロも離れた場所で開かれる取締役会に説明する必要もありません。つまり、市場が求めるスピードでの対応が可能なのです」。

メキシコの低価格家具チェーン、インゲニア・ムエブレスのCEOエルネスト・ヴィダルは、迅速な意思決定と顧客ニーズへの素早い対応を強みとして挙げています。「我々は顧客の声に耳を傾け、新たなチャンスや問題にもスピーディーに対応します」とヴィダルは語ります。

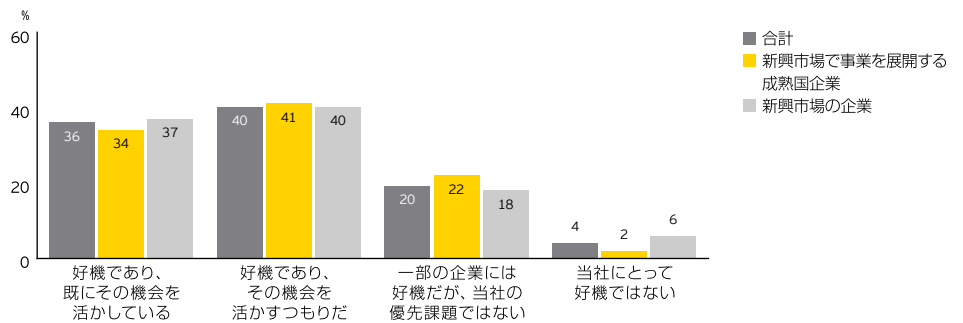
さまざまな制約を前に臨機応変に対応する経営姿勢も、大きな強みとなります。新興市場の企業は長い間、リソース不足やインフラの未整備に苦しみ、不安定なマクロ経済環境の中で事業を展開してきました。こうした制約から彼らは、極めて独創的な問題解決の手段を用いることを強いられたため、巧みに次善の策を見いだし困難を克服することに慣れていました。「不安定な環境下で経営を続けてきた結果、新たな計画を素早く考察し実行する力が身に付いたのです」とオリベイラは述べます。

「不安定な環境下で経営を続けてきた結果、新たな計画を素早く考案し実行する力が身に付いたのです」

フライツァー社長
エロイ・ダビラ・デ・オリベイラ

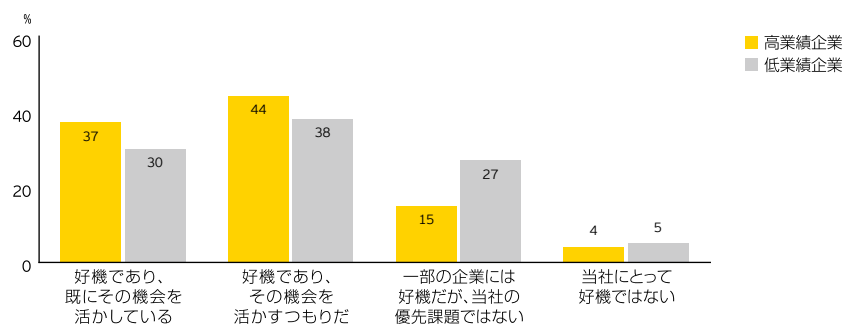
現時点では、新興市場の企業が新興国現地におけるイノベーションの中心を担っているかもしれません。しかし、成熟国の多国籍企業も、積極的に巻き返しを図っています。全体としてアンケート回答者の4分の3以上が、質素イノベーションによる製品・サービスの創出は、好機だと考えています（図4参照）。また、これを好機と捉える成熟国市場の企業は、新興市場とほぼ同数です。

図 4: 質素イノベーションに好機を見いだす — 成熟国企業vs新興市場の企業
新興市場での質素イノベーションの機会に関する貴社の取り組みに最も近い表現を選び、次の文章を完成させて下さい。「質素イノベーションを用いた製品・サービスの創出は～」



さらに注目すべき調査結果として、EBITDA成長率が平均を上回る企業の方が、チャンスの大きさを強く意識する傾向にあります。高業績企業の81%が質素イノベーションを好機と捉えているのに対し、EBITDA成長率が低い企業ではこの割合は68%でした(図5参照)。

図 5: 質素イノベーションに好機を見いだす企業 —— EBITDA成長率: 高業績企業vs低業績企業
新興市場での質素イノベーションの機会に関する貴社の見解に最も近い表現を選び、次の文章を完成させて下さい。「質素イノベーションを用いた製品・サービスの創出は～」



タタ・ケミカルズ

新たな顧客基盤の開拓

インドのタタ・グループが2009年に浄水器「スウォッチ」を発売すると、低所得者向けイノベーションの模範例として絶賛されました。浄水器自体は以前から存在していたものの、導入率は非常に低かったのです。たとえばインドでは、水因性疾病の発生リスクが最も高い農村部の浄水器普及率は1%未満です。低普及率の最大の要因は、価格にありました。紫外線浄水器の価格は通常5,000ルピー（102米ドル）を超え、大多数の農民にはとても手が届く製品ではなかったのです。また、浄水器の使用に必要な水道や電気も完全に整備されているわけではありませんでした。

「タタ・スウォッチ」は、従来の浄水器に代わる選択肢となるコスト効率の高い製品として、1,000ルピー（20米ドル）未満の価格で発売されました。他の多くの既製品と違い、電気や水道が必要ないため、遠隔地の農村でも使用できます。交換可能なフィルターで、約3,000リットル（5人家族で6～8カ月分に相当）の水を浄化できるのです。

「スウォッチ」の製造・販売はタタ・ケミカルズが行っていますが、製品開発はタタ・グループの数社が参加しました。「スウォッチ」の原型モデルは、ソフトウェア企業のタタ・コンサルタンシー・サービス（TCS）が、CSR（社会的責任）活動の一環として開発しました。TCSは、2001年にグジャラート州で大地震が発生した際、被災地にフィルター50,000枚を配布しています。

2006年、タタ・サンズ常務取締役のR・ゴバルクリシナンが、このコンセプトの製品開発の推進にはタタ・ケミカルズの方が適任ではないかと提案したことで、浄水器プロジェクトは転機を迎えます。「化学処理技術やグローバル市場向けの製品開発、消費財事業に豊富な経験を持つタタ・ケミカルズは、このプロジェクトを次の段階へ進める上で理想的なパートナーでした」とゴバルクリシナンは語ります。

初期モデルはもみ殻灰を浄水ろ過材に使用していました。これは効果的ではあったものの、国際基準を満たしてはいませんでした。そこでタタ・ケミカルズは、もみ殻灰にナノシルバーを配合して浄化性能を高めました。

タタ・グループの企業、タイタン・ウォッチズからさらに画期的なアイデアがもたらされました。タタ・ケミカルズのエンジニアは、時計製造に使用する精密工学を「スウォッチ」製造にも応用できることに気づきました。「あれよあれよという間に、事業の垣根を越えてグループ内のイノベーションスキルを活用した製品が誕生したのです。タイタン・ウォッチズが装置を売ることで収益を得る一方、タタ・ケミカルズは浄水器の販売を手掛け、リスクを引き受けつつ利益を享受しています」とゴバルクリシナンは述べます。



A close-up photograph of a flower with vibrant pink and orange petals. The petals are sharp and layered, creating a dense, textured appearance. The background is blurred, showing more of the flower's structure and some green foliage.

セクション 2

イノベーションを生むための
4つの能力

企業は、台頭する30億人をターゲットとしたイノベーション創出のため、さまざま能力を備える必要があります。今回の調査で、特に重要な4つの能力が明らかになりました。

1. 顧客への洞察
2. 人材と文化
3. 研究開発
4. 業務運営とビジネスモデル

企業はローカル、グローバル、双方のレベルでこれらの能力を構築しなければなりません。本セクションでは、4つの重要な能力を詳しく考察し、ローカルとグローバルの相乗効果について述べます。

「品質の設定に関する調査は、顧客への真の洞察を可能にし、彼らがどのような製品・サービスを求めているかを理解する上で最も効果的な手段です」

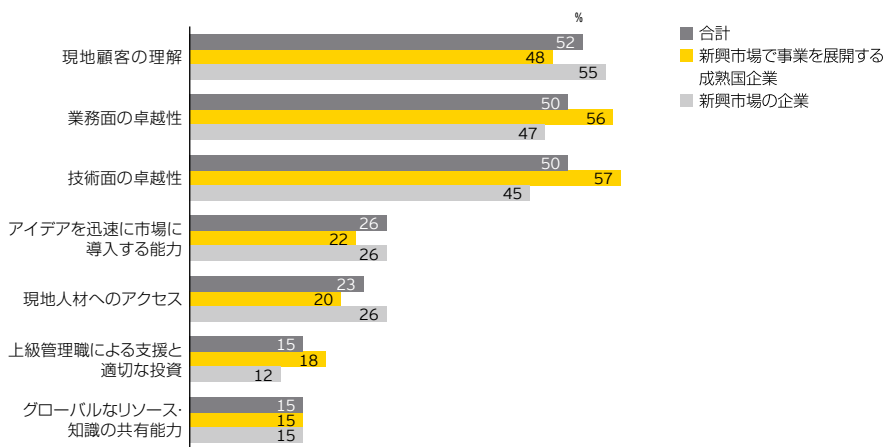
ガルーダフード・グループCEO
スタメックAWS

1. 顧客への洞察 —— 市場別アプローチの構築

イノベーションを順調に推進するため、企業は顧客目線で、解決すべき問題を把握しなければなりません。台頭する30億人をターゲットにする場合、このプロセスはとても重要です。イノベーションにおける重要な能力は何かとの問いに対し、アンケート回答者は新興国現地の顧客への理解を最も重要な要因に挙げています（図6参照）。

新興市場の企業が現地顧客に対する理解を特に重視する一方、成熟国企業は技術や業務の卓越性をより重視する傾向にあります（図6参照）。「欧米企業はプロセスを重視しがちですが、インドなどに拠点を置く企業は現地の文化に対し、より大きな関心を払う傾向があります」とタタ・サンズ常務取締役のR・ゴパルクリシナンは述べます。

図 6: 新興市場におけるイノベーション実現の最重要要因
新興市場でのイノベーション実現に最も重要な能力は、次のうちどれですか？



「多国籍企業のグローバルなリソースと潜在能力は、新興市場でチャンスを切り開くうえで大きな強みです。しかし、それらを、現地に関する深い知識や顧客ニーズへの洞察と融合することも必要です」

アーンスト・アンド・ヤング 会長兼CEO
ジェームス・S・ターラー

顧客層や機会に関する基本的な情報に対し、従来型の分析手法が通用する場合がありますが、今回インタビューした企業の多くは、特に質の高いデータが揃っているとはいえない新興市場において、こうした手法の有用性には懐疑的です。「私にとってイノベーションとはデータや分析ではなく、新製品のビジョンを描くことです」とスヴァイアズノイ・グループ社長のマキシム・ノゴトコフはいます。

台頭する30億人に共通する特徴は、特定企業の顧客ではないという点です。つまり、彼らはこれから目にする製品との類似品を過去に購入した経験がありません。検証の対象となる既製品がないことから、フォーカスグループなどの分析手法により顧客調査を実施することが困難になります。「需要が表面化していないため、分析を根拠とする質素イノベーションの成功確率は極めて低いと言えます」とゴバルクリシナン氏は述べます。

直感的アプローチを採用する企業の良い例として、インド企業ゴドレジ・ボイスが挙げられます。低価格冷蔵庫「チョットクール」の開発プロジェクトに着手した際、同社は、将来の市場になり得る農村部の生活を観察することから始めました。調査チームは、多くの農村家庭で一度に貯蔵する食料品の量がわずかであることに気づきました。つまり従来型の冷蔵庫は、こうした家庭には不必要な大きさだったのです。さらに多くの村の電力供給が安定しておらず、従来型の冷蔵庫では食品が傷む可能性が高いということもわかりました。

こうした背景知識を得て、冷蔵庫の構造を根本的に見直したゴドレジ・ボイスの設計チームは、消費電力が従来品の半分である上、価格も69米ドルと大幅に安いポータブル冷蔵庫を開発しました。この「チョットクール」は電池式で、停電時にも使用可能です。顧客の生活基盤の観察に時間をかけることで、ゴドレジのエンジニアは顧客のアンメットニーズを特定し、従来品より手頃な価格で有用性の高い製品を開発できたのです。

他の起業家もこうしたアプローチの重要性を強調しています。「品質の設定に関する調査は、顧客への真の洞察を高め、彼らがどのような新製品・サービスを求めているかを理解する上で最も効果的な手段です」とインドネシアの食品メーカー、ガルーダフード・グループCEOのスダメックは語ります。

顧客に近い研究開発

現地顧客と距離を縮める必要性から、中国やインドなどに研究開発拠点の設置を進める企業が次第に増えています。アンケート回答企業の平均37%が現在、研究開発を新興市場で展開しています。新興市場での法整備と知的財産保護に対する企業の安心感が高まれば、今後、新興市場への研究開発部門の移転は加速していくでしょう。

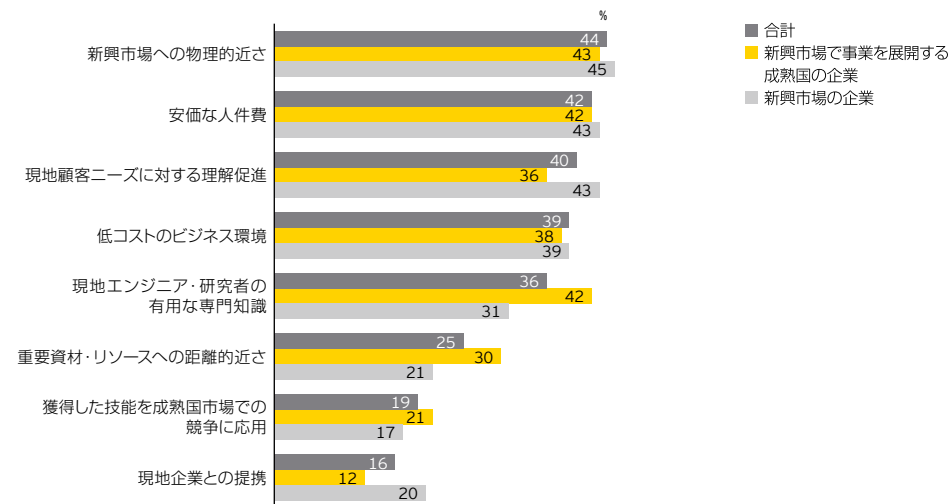
「欧米企業はプロセスを重視しがちですが、インドのような国に拠点を置く企業は文化に対し、より大きな関心を払う傾向があります」

タタ・サンズ常務取締役
R・ゴパルクリシナン

研究開発活動の性質も変化しつつあるようです。特に成熟国の企業の場合、新興市場に研究開発拠点を設置した理由は、コスト優位性にありました。しかし、新興市場の技能レベルが向上し、企業全体の成長に対する新興市場の重要度が次第に高まるにつれ、コスト優位性というメリットの重要性は相対的に薄れつつあります。安価な人件費は、現在も新興市場に研究開発部門を置く動機として二番目に重要視されていますが、それ以上に大きな要因として、新興市場への距離的な近さが挙げられます（図7）。

とはいえ新興国現地での研究開発は、解決策の一端に過ぎません。現地における製品開発に加え、企業は現地の事業部門に権限と独立採算責任を持たせ、製品・サービスの開発・展開についての意思決定権を与える必要があります。「現地の管理職に権限を与えねばなりません」とダートマス大学タック経営大学院国際経営学教授ビジャイ・ゴビンダラジャンは指摘します。「万事について、現地スタッフが本社に出向き承認を受けねばならない状況では、速やかな対応ができずに好機を逃すこととなります」。

図 7: 新興市場で研究開発を行う理由
新興市場で研究開発を行う主な理由は何ですか？



「多国籍企業の最大の強みは、グローバルなリソースと能力を有していることですが、それらを効果的に活用し積極的に新興市場の顧客向けに自らの手法を採用しなければなりません」

レジーナ・フェスタスCEO
ルイス・エンリケ・アルメイダ

2. 人材と文化 —— 古きを捨て新しきを得る

新興市場の中間層を想定したイノベーション促進は、道理にかなった考え方ですが、製品の受容性という面で文化的な障壁が存在する可能性もあります。特に成熟国企業はイノベーションについて、製品機能を絞った廉価品を作るのではなく、製品の高機能・高性能化の手段とみなす傾向にあります。ゴビンダラジャン教授は、成熟国企業はいわゆる「常識の呪縛」に囚われていると指摘します。「これまで成熟国の富裕層向けに製品を開発することが当たり前環境にいたため、あくまでもそれが彼らの世界観のベースになっています」と教授は解説します。

単に成熟国市場の製品を持ち込み、新興市場の顧客が買ってくれることを期待しても、上手くいくはずがありません。顧客のニーズに沿って製品を積極的に改良する文化や姿勢を身につける必要があります。「消費者が既存の市場に合わせる必要はありません。新たな消費者を獲得したいなら、企業が歩み寄るべきです」とサポーレ社長ダニエル・メンデスは述べます。

もう一つのよくある懸念は、新興市場向けの質素イノベーションが「共食い」を起こし、高級品の売り上げを奪ってしまうのではないか、という点です。しかしゴビンダラジャン教授が説くように、こうした懸念は当たりません。「確かに共食いという側面はありますが、新興市場でイノベーションを行わないリスクの方がはるかに深刻です。どのみち競合他社はイノベーションを実施するからです」と教授はいいます。「加えて低コスト・イノベーションが新たな消費や需要を生み出すため、低価格品と高級品両方から得られる売上を合わせれば、市場シェアは確実に伸びます」。

イノベーションに対する疑念を払拭するには、経営幹部の関与が非常に重要です。たとえばタタ・グループは、イノベーションを促進する文化をグループ全体で醸成するため、業種を越えた12人の上級役員が集まる委員会「タタ・グループ・イノベーション・フォーラム」(TGIF)を設置しました。また同グループは、イノベーション能力を測定し、イノベーションを生む風土を創出する取り組みを奨励する「InnoMeter(イノメーター)」も導入しています。「まさに温度計で温度を測るように、InnoMeterで各部門の取り組み状況を把握でき、グループ全体で革新的なアイデアを展開するための新たな方法を育む機会が得られます」とTGIF委員長を務めるゴパルクリシナンはいいます。

研究開発拠点間の人材交流も、一体的なイノベーション文化の醸成に有効です。たとえばゼロックスでは、「クロスオーバー」と呼ばれるプログラムを通じ、研究者が世界中の研究所で業務を経験することで、顧客ニーズへの洞察を得ることができます。「このプログラムにより、研究者が新興国の地理的特徴や現地顧客に関する理解を得られる他、もう一つの重要な点として、企業は研究組織間の人的関係を強化し、グローバルなイノベーション・ネットワークを構築できます」とインド・ゼロックス研究センター所長のミーラ・サンパス博士は述べます。

「グローバルに統合された研究開発は、新興市場でのイノベーションを成功させる重要な推進力になるでしょう。新興市場における有効性とグローバルな規模を両立させるため、企業は研究開発拠点間でのリソース・人材・知的財産の共有を実現する必要があります」

アーレスト・アンド・ヤング
 戦略的成長市場部門 アメリカ地域リーダー
 ヘルプ・エンゲルト

3. 研究開発 —— 国際的な研究開発の実施と共有

台頭する30億人を見据えたイノベーションのため、企業は新興市場の顧客ニーズを洞察し、個々の市場の需要に合致した製品・サービスを開発しなければなりません。しかし完全に現地志向のイノベーション・アプローチは、コストが割高なうえ非効率です。従って、企業は新興市場における有効性とグローバルな規模の経済のバランスを慎重に見極める必要があります。

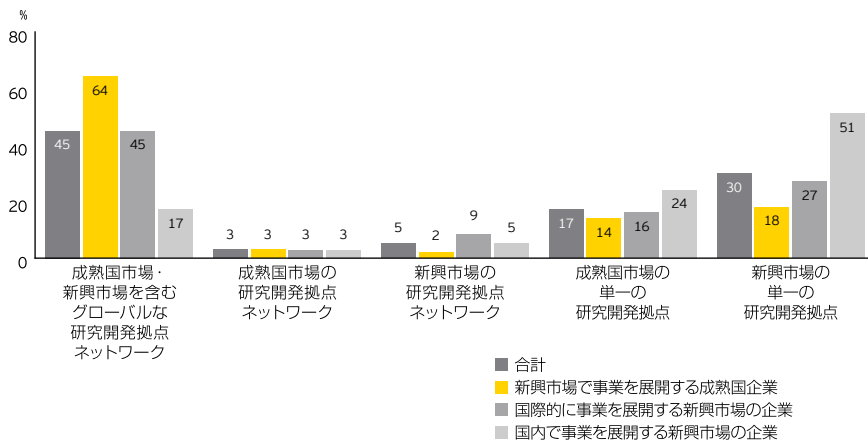
研究開発拠点の国際ネットワークにより、企業は世界各地のリソースを活用し、イノベーションをさまざまな市場に応用できます。たとえばゼロックスでは、イノベーションへの多角的アプローチとして、ローカルとグローバルの長所を組み合わせています。研究者はそれぞれ担当する新興市場の現地顧客と密接に関わる一方、他の市場を担当するチームと連携して、特定の顧客のみを想定して開発したイノベーションを他の場所で応用できないかを検討します。「私たちは、さまざまな地域の幅広い製品・サービスに応用できる基本的な技術に注目しています」とサンパス博士は述べます。「私たちの仕事は、ローカルから発想を得つつグローバルに有用な技術を生み出すことだと考えています」。

P&Gも同様のアプローチを採用しています。同社が開発している「プラットフォーム技術」は、グローバルに有用であると同時に、ローカルな要素や規格と組み合わせたカスタマイズが可能な技術です。ウィードマンの説明によれば、たとえば「悪臭防止」などグローバルに適用可能な技術をローカルな嗜好に合った香りと組み合わせることで洗剤として製品化する、といった具合です。

アンケート回答者の45%が、自社のイノベーションが研究開発拠点のグローバルネットワーク全体で生み出していると答えています。しかし、成熟国市場に本社を置く企業のようなアプローチの普及はより顕著です(図8参照)。長期的には、新興市場の企業も競争力維持のため、グローバルネットワークを活用したイノベーション体制を確立すべきです。「多国籍企業の最大の強みは、グローバルなリソースと能力を有していることです」とパーティー用品販売企業レジナ・フェスタスCEOのルイス・エンリケ・アルメイダはいいます。「多国籍企業は、そのリソースや能力を効果的に活用し、積極的に新興市場の顧客向けに自らの手法を採用しなければなりません」。

図 8: イノベーションが発生する場所

一般に貴社内でイノベーションを生み出している場所は次のうちどれですか？



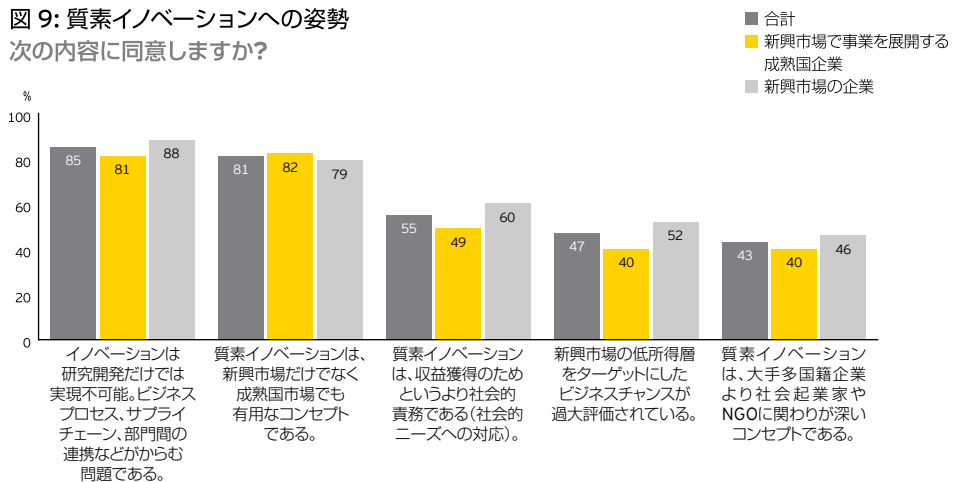
「大手多国籍企業は、既に新興市場で開発されている製品に注目し、起業家と連携してこの地域密着型イノベーションを大きく展開する必要があります」

ジャッジ経営大学院研究員
ナビ・ラジュウ

多角的イノベーションモデルでは、新たな技術やコンセプトを多方面に展開可能です。驚くべきことに、アンケートに回答した、新興市場に本社を置き同市場で事業を展開する企業のほぼ4分の1が、全ての研究開発を成熟国市場の単一の拠点で実施しています。他方、成熟国企業の中には、新興市場で開発されたイノベーションを取り入れ、成熟国内で新たな市場を見いだしている企業が増えつつあります。

ゴビンドラジャン教授は2009年、『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌⁸に発表した論文で、GEによる低価格の携帯型心電計の開発過程を「リバース・イノベーション」という言葉で表現しました。この心電計は当初、インド農村部の診療所向けに開発されましたが、後に事故現場で救急隊員が使用する機器として、アメリカで新たな市場を見いだしました。成熟国市場と新興市場の生活水準の差が縮小し、企業が新興市場での研究開発投資を拡大するにつれ、こうしたケースが着実に増えるでしょう。アンケート回答者のうち81%が、質素イノベーションを新興市場だけでなく、成熟国市場でも同様に有用なコンセプトだと考えています(図9参照)。

図 9: 質素イノベーションへの姿勢
次の内容に同意しますか?



8. Jeffrey Immelt, Vijay Govindarajan and Chris Trimble 『How GE is Disrupting Itself (GE自滅の過程)』ハーバード・ビジネス・レビュー誌(2009年10月)。

オープンアプローチの重要性

社内外を問わず世界各地の人々の力を結集してアイデアやソリューションを生み出す開かれたイノベーション手法こそが、台頭する30億人を見据えたイノベーションを成功させる鍵になります。新興国現地の研究機関や起業家のノウハウを活用し、それをグローバルなイノベーションモデルに応用することで、企業はグローバルな規模の経済を損なうことなく新興市場におけるノウハウを入手可能です。「オープンイノベーションが成功の確率を高め、製品開発の時間短縮とリスク削減を可能にします」とスタメックは述べます。

P&Gは、同社の「コネクト・アンド・デベロップメント（つなげる+開発する）」プログラムを通じ、オープンイノベーションモデルの旗振り役となってきました。このプログラムでは、同社のイノベーションの半数を社外から調達することを目指し、外部の研究機関・サプライヤー・顧客などの利害関係者との連携を推進しています。

現在このプログラムは、新興市場より成熟国市場で積極的に展開されていますが、P&Gはこれを、低所得層向けイノベーションの創出に欠かせないツールであるとみなしています。「技術的な課題を内容に応じて専門の研究者に委ねられるよう、私たちは相手が政府機関、大学や民間の研究開発機関、サプライヤーであれ、常に提携関係の構築を試みています」とウィードマンは述べます。

新興市場の起業家と多国籍企業による合併事業も、大きな効果が期待できます。「大手多国籍企業は、既に新興市場で開発されている製品に注目し、起業家と連携して、この現地密着型イノベーションを大きく展開する必要があります」とジャッジ経営大学院研究員で『*Jugaazd Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*（ジュガード式イノベーション: 倹約を考え、しなやかさを高め、飛躍的な成長を生み出す）』の共著者である、ナビ・ラジュウは指摘します。

企業買収も、質素イノベーションの能力を手に入れるもうひとつの手段ですが、多くの新興市場では、法的規制により不可能な場合もあります。「買収によって新興市場へのアクセスが開かれると同時に、欧米多国籍企業の豊富な資金をバックに新興国における市場戦略が実行されます」とインドネシアの化粧品企業PTムスティカ・ラトゥの創業者、BRAムーリャティ・ソエディビヨ博士は語っています。

マイクロソフト、 競争力の基盤

ITの普及はこれまで新興市場において、起業と経済成長を促す上で欠かせない要因とされてきました。近年、情報格差の解消が飛躍的に進んだとはいえ、新興市場のテクノロジーへのアクセスは未だ成熟国市場の水準を大きく下回っています。市場調査会社ユーロモニター⁹の2007年の報告書によると、低所得国は世界のブロードバンド総契約者数の3分の1を占めるに過ぎません⁹。

マイクロソフトのシニアストラテジスト、ジョシュ・ナッシュはここ数年、情報格差に対する考え方の変化を目の当たりにしてきました。「数年前は、コンピューターさえ与えられれば、そこからチャンスが生まれ、経済成長につながると考えられていました」とナッシュ。「しかしやがて、それだけでは足りないと分かったのです」。

むしろマイクロソフトなどの企業は次第に、自社の役割は、イノベーションを実現させる包括的なツール一式を提供することにあると考えるようになっていきます。ハードウェアやソフトウェアは確かにその一部ですが、政府やソフトウェア開発業者、利害関係者、イノベーターを含む広範なエコシステム（社会における幅広い連携関係）全体も重要な役割を果たします。そしてさらに重要なのは、こうしたエコシステムのネットワークは特定の市場毎に適したものがあるといことです。「テクノロジーは魔法の杖ではありません。真に変化をもたらす広範かつ全体的なソリューションを実現する要素のひとつに過ぎないのです」とナッシュは述べます。

マイクロソフトのプログラム「Biz Spark（ビズスパーク）」は、こうした取り組みの代表例です。これは、IT企業の立ち上げ段階で、マイクロソフトのソフトウェア開発ツールを提供し、業界の主要プレイヤーとの交流を可能にすることで、彼らの成功を支援するグローバルなプログラムです。現在、インドをはじめ幅広い新興市場の起業家にBiz Sparkが提供されています。「Biz Sparkのようなプログラムは、単にテクノロジーへのアクセスを提供するだけでなく、イノベーションと経済成長の基盤になります。国家が自国の競争差別化要因を最大限に活かせるようなイノベーションツールを提供することが、私たちの最終的な狙いなのです」とナッシュは説明します。

9. An Hodgson, 『The Global Digital Divide (グローバルな情報格差)』 ユーロモニター・インターナショナルのウェブサイト, <http://www.euromonitor.com/the-global-digital-divide/article>, (2011年10月12日アクセス)。

「多国籍企業は利益ばかり気にして、ビジネスモデルや顧客との関係を顧みない傾向があります」

エンデバー共同創業者兼CEO
リンダ・ロッテンバーグ

4. 業務運営とビジネスモデル

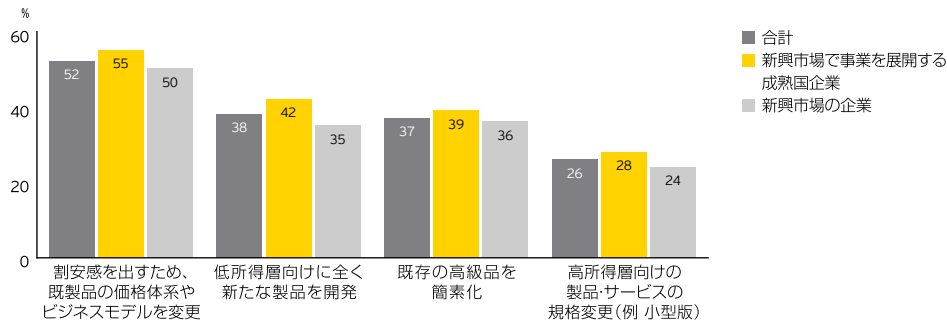
新興市場における有用性とグローバルな規模の経済の両立

新興市場でのイノベーションというと、タタ社が開発した「ナノ」や「チョットクール」などの革新的な製品に注目が集まるかもしれませんが、それらが全てではありません。製品の革新性と同じく重要なポイントとして、企業はビジネスモデルが低所得層という顧客基盤に適しているかどうかを検討する必要があります。

今回の調査における協力企業の中で、低所得層向け製品・サービスの開発に最も広範に利用されているアプローチは、価格体系とビジネスモデルの変更でした。半数以上の企業がこの手法を採用していると回答した一方、低所得層向けに全く新たな製品を開発した企業は38%にとどまっています(図10参照)。

図 10: 新興市場の低所得層に合わせた新製品開発

新興市場の低所得層向け製品・サービス開発のため、貴社は現在次のどのアプローチを採用していますか？

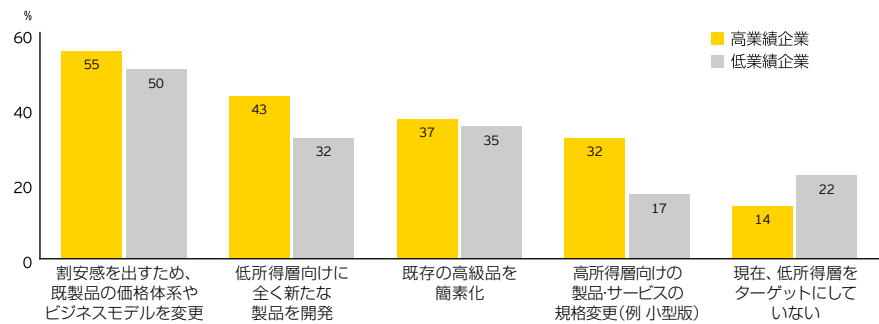


「新興市場の中間層向けに低価格・高品質な製品を作るためには、企業にとってバリューチェーン全体のイノベーションが求められるでしょう。また低所得層でも入手可能な価格にするためには、コストを削り効率を高め、主要なサプライヤーや販売業者と有効な関係を確立する必要があります」

アーンスト・アンド・ヤング
 戦略的成長市場部門アジア太平洋地域リーダー
 ビル・デルブス

図 11: 高業績企業による新興市場の低所得層に合わせた新製品開発
 新興市場の低所得層向け製品・サービス開発のため、貴社は現在次のどのアプローチを採用していますか？

EBITDA 成長率: 高業績企業 vs 低業績企業



高業績企業（EBITDA成長率が平均以上の企業）の方が、低所得層向けの製品・サービスの新規開発に対し革新的な手法を採用する傾向にあります。そのため高業績企業は、台頭する30億人に対するニーズを的確に捉まえる能力が高いと言えます（図11参照）。

ビジネスモデルの変更には、最も単純に言えば、製品の規格変更や価格調整も含まれます。ユニリーバなどの消費財メーカーは長年、シャンプーなどの製品を日雇労働者も買えるよう使いきりサイズで販売してきました。「価格体系の多様化を通じ、企業は高品質な製品を提供しつつ、顧客が自らのニーズに応じて無駄なく購入できるようにしています」とラジュウは述べます。

富裕層市場では、一部の高級品メーカーが、上昇志向の強い中間層からの売上を伸ばすため、ビジネスモデルを改良しています。レジーナ・フェスタスのアルメイダ氏によると、ブラジルの一部の高級ブランドは分割払いによる購入が可能です。ロンドンやピバリーヒルズの高級ショッピング街、ポンドストリートやロデオドライブでは考えられないことです。

しかし、こうした価格や支払方法の工夫は小手先の戦術に過ぎません。真の好機は、新興市場独特の事業環境に合わせて、根本的にビジネスモデルを見直してこそ得られるのです。「価格の問題は解決できますが、多くの多国籍企業は利益ばかり気にして、ビジネスモデルや顧客関係を顧みない傾向があります」とエンデバー共同創業者兼CEOのリンダ・ロッテンバーグは指摘します。

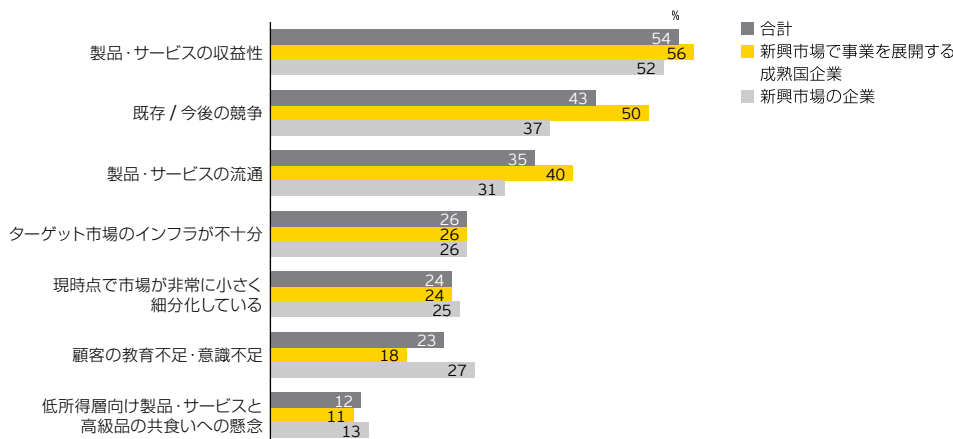
「事業規模を拡大できなければ、競合他社に製品開発のアイデアを与えるだけです。イノベーションの成果を確実に達成するため、企画段階から規模拡大への対応を盛り込んでおく必要があります」

PTムスティカ・ラトゥ創業者兼技術顧問
BRA ムーリャティ・ソディビヨ博士

格安航空会社ボラリスCEOのエンリケ・ベルトラニナは、ビジネスモデルとして重要な要素は、多様な価格設定が可能となるよう製品やサービスを切り分けて販売する能力だと考えています。シンプルでベーシックな製品であれば最低所得層に手が届く一方、可処分所得が多い層にはさまざまな機能・サービスが付加された製品を購入する余裕があります。「製品・サービスの切り売りにより、企業は価格を大幅に下げつつも、収入を得られます」とベルトラニナは説明します。

今回の調査結果から、新興市場でのイノベーションを志向したビジネスモデルを確立する上で、企業がさまざまな課題に直面していることが浮き彫りになりました。回答者は最も大きな課題に収益性を挙げています（図12参照）。実際、多くの企業が、低所得層に手頃な価格で製品・サービスを販売しながら、同時に収益を確保する方法を見つけるのに苦心しているのです。

図 12: 低所得層向け新製品開発を阻む障害
新興市場の低所得層のニーズに合致した製品・サービス開発を行う上で最大の障害は何ですか？



「新興市場でイノベーションを志向する企業は、現地幹部に権限を与え、迅速な意思決定ができる仕組みを導入する必要があります。権限委譲により、競争の激しい新興市場にスピーディーに適応でき、世界の他市場でも活用できるイノベーションを次々に創造することが可能です」

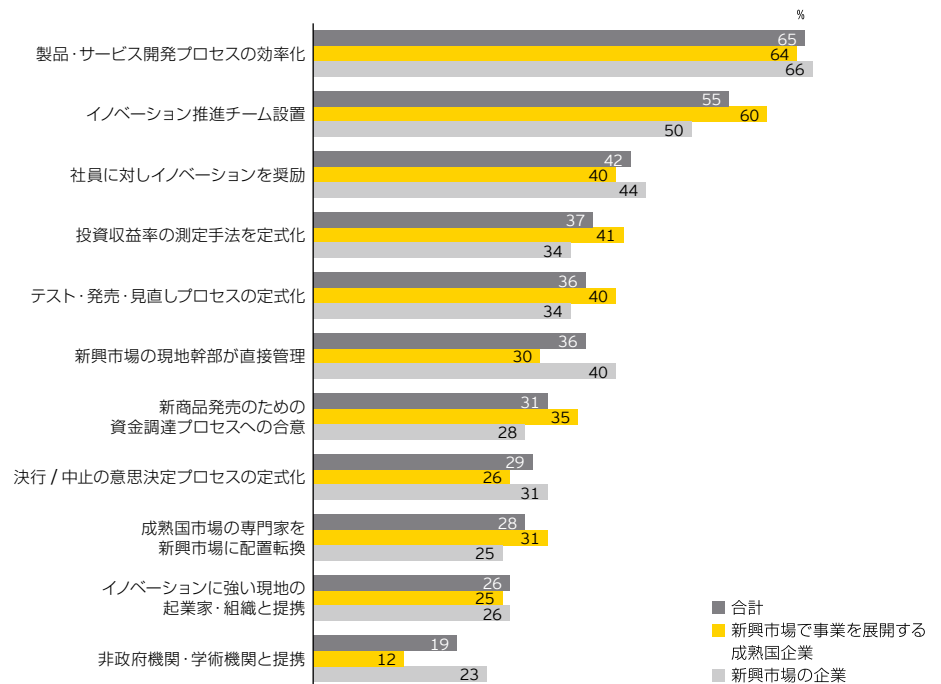
アーンスト・アンド・ヤング
新興市場部門 アメリカ地域リーダー
サム・フォワード

価格設定に対する考え方も課題のひとつです。特に成熟国の企業は、高級品で多大な利益を得てきました。新興市場では、利益ははるかに小さいかもしれませんが、潜在的な売上高は非常に大きなものです。従って、成熟国市場の経営者の意識が薄利多売志向に切り替わり、継続的なコスト削減とバリューチェーン（企業の様々な活動と最終的な付加価値の関係）全体の徹底的な効率化を確実に実行できるかが課題です。

もちろん、製品やサービスのコスト効率を追求するあまり、それ以外の重要な要素が損なわれてはなりません。「コスト削減はいつでも取り組めますが、品質を犠牲にすれば製品は売れなくなります」とメンデツはいいます。

アンケート回答者は、工程の効率化が成功の鍵になると考えています。新興市場でのイノベーション手法に関する問いに、開発工程の効率化を最大の要因に挙げました（図13参照）。「低コスト志向のサプライチェーン、そしてさらに重要なのは低コストを実現するための発想を手にしてはじめて、低価格製品を生み出せるのです」とラジュウは述べます。

図 13: 新興市場でのイノベーション推進プロセス
新興市場でのイノベーションのため、貴社では次のプロセス / アプローチを採用していますか？



調達・流通・販売の全工程でオペレーショナル・エクセレンスを実現するため、適切な新興国現地におけるパートナーを見つけることも重要になります。企業はパートナー候補に対し十分なデュー・ディリジェンス（事前調査）を実施しなければなりません。その上で、パートナーとの緊密な協力を通じて新興市場に固有の事情を把握します。新興市場における販売・流通に関して、役割を果たせないパートナーと手を結ぶと、製品自体がどれほど画期的でも成功の可能性はたちまち消えてしまうことを、多くの企業は身を持って経験しています。

コスト削減のためには、流通・サプライチェーンのスリム化が不可欠です。需要見通しを誤り過剰在庫や在庫不足を招くと、コストが膨らみ薄利幅がさらに薄くなります。インゲンニア・ムエブレスのヴィダル氏は、ジャスト・イン・タイム方式の重要性を力説します。「わが社の家具は受注生産なので、在庫を抱える必要がありません。そのためコストを低く抑え、極めてスリムな組織にできるのです」。

有望なアイデアをスピーディーに展開する力も不可欠な能力のひとつです。多くの新興市場では事業環境が急速に変化するため、企業は常に試行錯誤をしながらも、需要に合わせて積極的に素早く規模を拡大する必要があります。「事業規模を拡大できなければ、競合他社に製品開発のアイデアを与えるだけに終わります」とBRAムーリャティ・ソエディビヨ博士はいいます。「イノベーションの成果を確保するため、企画段階から規模拡大への対応を盛り込んでおく必要があります」。

しかし多くの多国籍企業にとって、旧来の習慣を捨て去ることは容易ではありません。古い業務運営手法や旧式のITインフラ、既存の提携関係が重しとなり、スピーディーな適応が困難になっている企業も数多く存在します。加えて、成熟国市場向け事業運営モデルでは原価水準が高すぎて、新興市場では収益を上げられないと結論に至ることもよくあります。「多国籍企業は変化を試みていますが、まずは旧来の発想を捨てなければ新たなモデルを採用できません」とラジウウは述べます。

適切なビジネスモデルを策定すれば、低所得層をターゲットにした事業展開を阻む第二の障害、すなわち競争にも対処できます。ゴパルクリシナンは、毎日推定20万人の会社員が利用するムンバイの弁当配達サービス「ダバワラ」を例に挙げます。テクノロジーにほとんど頼らず、19世紀然とした仕分け方法を用いているにもかかわらず、配達ミスは800万件に2件の割合にとどまり、シックス・シグマに匹敵する質の高いサービスを提供しています。「他社が真似できないビジネスモデルを構築できれば、それが他社参入を阻む最大の防波堤になります」とゴパルクリシナンは指摘します。

ボラリスの「空飛ぶバス」

メキシコの航空業界にとって、ここ数年は苦難の時代でした。メキシコを代表する航空会社のメキシカーナ航空は2010年に約8億ドルの債務を抱え破産申請をしました。アルマ航空やアエロカリフォルニア航空など他の航空会社も、収益減少とコスト急増のため倒産しました。

この困難な環境下、メキシコで航空会社を立ち上げるなど無謀な試みに思えたかもしれませんが、2006年に旅客便運航を開始した格安航空会社ボラリスは、既存の航空会社とは異なるアプローチを採用しました。ボラリスが目指したのは、高額な料金やアクセスの悪さから飛行機を利用していない数百万人の国内低所得層を取り込むことでした。この層を開拓するには、ビジネスモデルや顧客サービス、業務運営の点で極めて画期的な手法が求められました。

第一歩は、ターゲットとなる顧客層のアンメットニーズを探ることでした。最初の予備調査の一環として、ボラリスの調査チームは長距離電話の通話動向を調べ、これを既存の飛行経路と比較しました。両者の差異から、通話量が最も多い都市間を結ぶ飛行ルートが現在の市場に欠落していることを見つけました。「離れた地域間の通信量を分析し、そのパターンに合わせていくつかの新経路を開拓できたのです」とボラリスCEOのエンリケ・ベルトラニナは述べます。

メキシコの低所得層はニーズに合った航空サービスがないため、長距離移動にバスを使用していました。ボラリスの調査チームは、その理由を調べるためにバスターミナルで乗客の利用状況を観察しました。すると、運賃の安さは彼らの選択に影響するさまざまな要因のひとつに過ぎないことが判明したのです。多くの低所得層がバスを好む理由として、ターミナルが市内中心部にある、チケットを買いやすい、ほとんど乗り継ぎがないなどを挙げました。「そこで、バスと同じように飛行機を利用できる仕組みを作る必要があると気づいたのです」とベルトラニナはいいいます。

ハブ空港を中心とする従来の航路モデルに代わり、ボラリスはバス路線にヒントを得た2地点間の往復輸送方式を採用しました。これにより、識字率が低い顧客が感じる飛行機旅行のわずらわしさが軽減し、メキシコシティのような駐機料が高い空港に多数の機体を留めおく必要もなくなったのです。また、市内中心部から空港まで乗客を運ぶ無料シャトルバスサービスも用意しました。郊外の空港まで余分な交通費がかかることで、低所得層にとって飛行機が魅力のない選択肢となっていることが分かったからです。

さらにチケットを手軽に購入できるようにしました。インターネットやクレジットカードを利用できるのは、低所得世帯のうちごくわずかであると判明したからです。そこで他の航空会社のようにオンライン予約を奨励するのではなく、ボラリスは百貨店や旅行代理店、小売チェーン店に販売チャネルを確立しました。「私たちは乗客のチケット購入プロセスに注目し、航空会社に合わせるよう顧客の行動を変化させるのではなく、販売方法を顧客の日常的生活スタイルに合わせたのです」とベルトラニナはいいいます。

ターゲットとなる低所得層にとってチケット料金を手頃な水準に抑えるため、ボラリスは革新的な事業運営を求められました。同社の機体は座席密度が高く、多くの競合他社より機体稼働率も高くなっています。また整備はメキシコではなく、エアバス社が南米拠点を置く、コストの安いエルサルバドルに機体を運んで行われています。空気抵抗を減らすため、機体の洗浄・研磨にまで細心の注意を払っています。

社員の給与は変動報酬の割合が高く、業績評価指標に基づき決定されます。多くの社員にとって重要な指標は、ターンアラウンドタイム（飛行機の着陸から出発するまでの時間）です。手荷物係や地上職員、客室乗務員など全社員が、運行スケジュール遵守率に基づき評価されます。上級幹部は、社内指標を総合管理するシステム、エグゼクティブ・ダッシュボードを使って12,000もの指標をもとに業績を把握できます。

さらに機内サービスのコストを下げるため、ボラリスはスポンサー契約も活用しています。マーケティングチームが、コカ・コーラやクリスピー・クリーム・ドーナツ、ダブなど幅広い消費関連業種の企業と契約を結び、機内広告を載せる一方で製品の無償提供を受けているのです。

ビジネスモデルのイノベーションとコスト低減へのこうした積極的な取り組みが、成果につながっています。競争激化に直面しながらも、ボラリスの格安航空会社経営への画期的なアプローチは、大きな成功を収めているのです。同社は国内市場シェア16%を有し、近い将来には新規株式公開を実施する予定です。ベルトラニナはこう語ります。「この業界で生き残る唯一の道はイノベーションです。航空会社は、低価格で高品質なサービスを、顧客に提供する必要があります。さもなければ成功しないでしょう」。

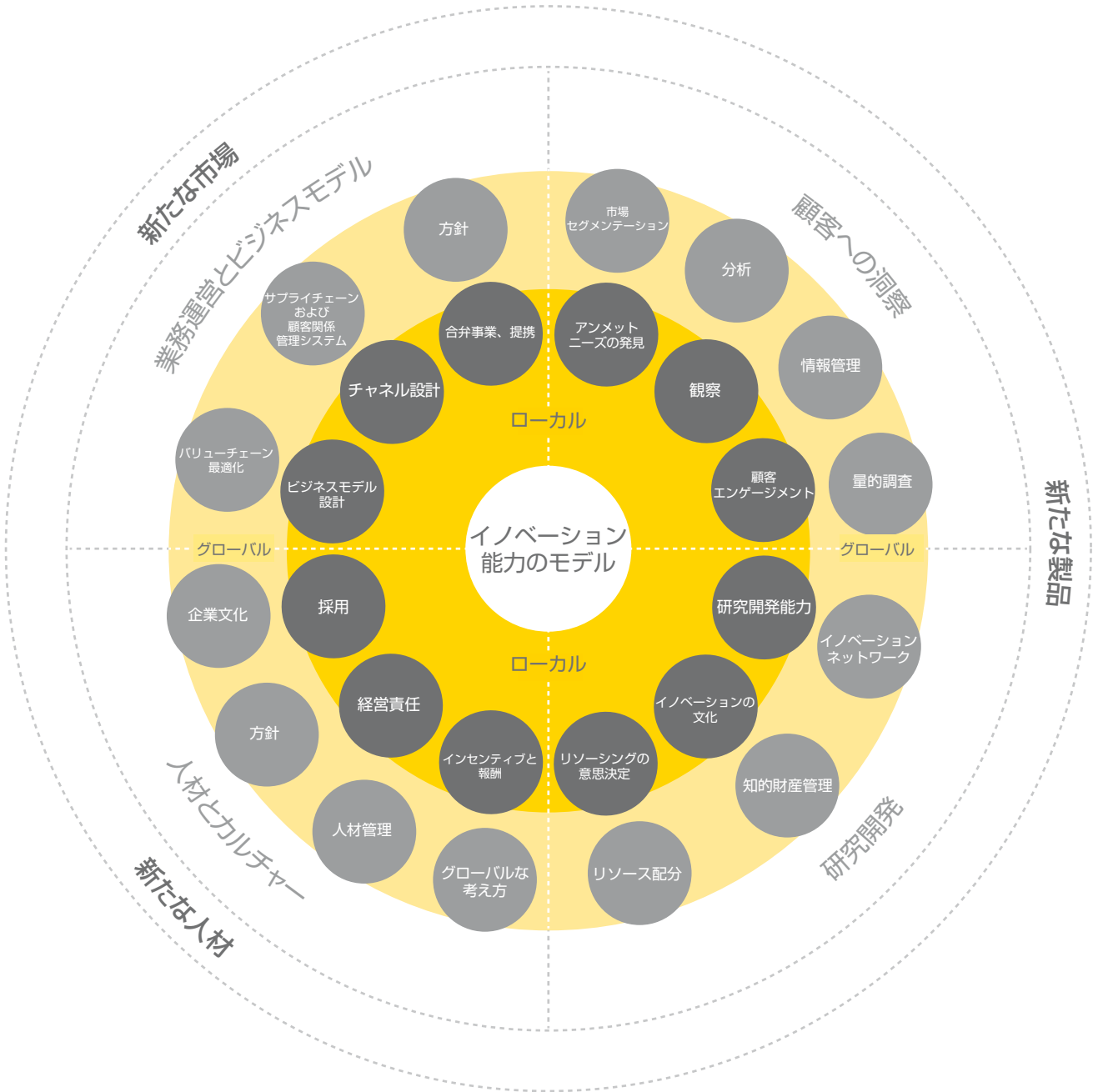
台頭する30億人の新市場を目指すイノベーション イノベーション能力のモデル

アーンスト・ヤングは、不安定な経済情勢下で高業績企業のどのような行動が成長を支えるかを探り、その見解を共有するために幅広く調査をしています。産業界にはかつて経験したことのない激しい競争の波が押し寄せています。今日における企業は、業績の変動、激しい市場の変化、高まる利害関係者からの要求、グローバル経済の相互依存性の増大などに直面しています。

このような環境下で成功を収めるため、企業は、新市場の開拓、イノベーションの新たな手法発見、優れた管理手法の導入をベースとした戦略を実行に移し、新興市場のみならず、熾烈なグローバル競争においても、ライバル企業に先んじて成長しなければなりません。

台頭する30億人を見据えたイノベーションは、こうした戦略において重要な役割を果たします。

イノベーションを目標として、企業は顧客への洞察、人材とカルチャー、研究開発、業務運営とビジネスモデルという4つの能力をさらに高めていく必要があります。どの能力にも、ローカルもしくはグローバルな性質を持つ多様な要素が含まれます。成功への鍵は、これらのローカル、グローバルな要素を組み合わせることです。企業はグローバルなリソースや能力、規模を活用しつつも、新興市場の顧客に有用な製品・サービスを確実に提供することです。





顧客への洞察:

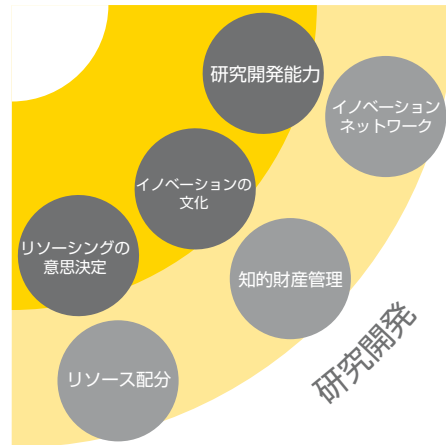
顧客のニーズを理解するには、新興市場の現場に根差したリソースが必要です。企業には以下の実行が求められます。

ローカルレベル

- ▶ ターゲットとなる顧客を観察し、彼らのアンメットニーズを特定するためのリソースを確保する。
- ▶ 大規模な文化的調査や定性的な現地調査を含め、市場を洞察する手法を開発する。
- ▶ イノベーションプロセスのパートナー兼協力者として顧客を取り込む。

グローバルレベル

- ▶ 分析やテクノロジーを活用して特定の市場に関する情報を集め、実用的な洞察を引き出す。
- ▶ 定量的な調査から市場規模や想定される顧客行動を正確に把握する。これにより、異なる市場間の関連性を見だし、顧客ニーズに関する知識に基づき、規模の経済を獲得する。



研究開発:

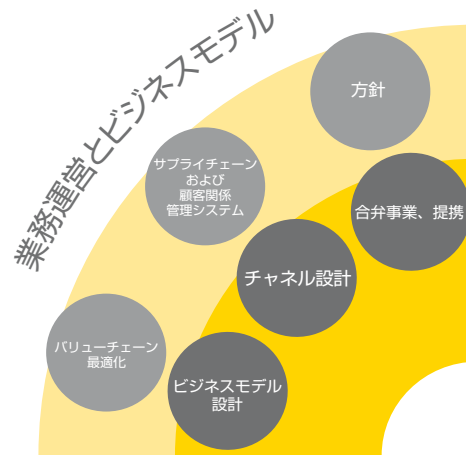
台頭する30億人のニーズを満たす上で、企業には以下の実行が求められます。

ローカルレベル

- ▶ 顧客に近い場所、すなわち新興市場における研究開発活動を増やす。
- ▶ リバースエンジニアリング（既存の製品を解体・分解して、製品の仕組みや構成部品、技術要素などを分析する手法）を活用し、割安感を基準として全く新たな製品・サービスを開発する。
- ▶ 新興市場の研究開発拠点に権限を付与し、どのプロジェクトを進めるか自ら決定できるようにする。
- ▶ 組織の各部門が生み出す新たなアイデアが全て意思決定者に共有される仕組みを構築する。

グローバルレベル

- ▶ 成熟国市場と新興市場の研究開発拠点を結び、有用な知的財産の共有を可能にするグローバルなイノベーション・ネットワークを構築する。
- ▶ グローバルに有用で、かつローカルな要素と組み合わせた特定の市場で応用可能となる「プラットフォーム技術」を考案する。
- ▶ グローバルな研究開発のリソース配分を検討し、必要に応じて拠点間でリソースを融通する。



人材とカルチャー:

人材と専門知識は、台頭する30億人を見据えたイノベーションを成功に導く上で欠かせません。企業には以下の実行が求められます。

ローカルレベル

- ▶ 新興市場の現地チームに、意思決定権を委譲する。
- ▶ 現地幹部に人材採用の権限を与える。
- ▶ 新興市場の顧客ニーズに合わせ、新たな製品・サービスのアイデアを生み出す能力を高める。
- ▶ 現地法人に独立採算責任を、経営幹部には説明責任を負わせる。市場規模や成長率に合わせて現地チームの給与・報酬体系を設定する。

グローバルレベル

- ▶ グローバルな人材管理を行い、主要市場間での異動を通じ、管理職にさまざまな環境下における事業を経験させる。
- ▶ グローバルな視点で企業カルチャー、価値観の共有に取り組む。
- ▶ グローバルな考え方や多義性を認め、多様な視点を生かす能力を高める。
- ▶ 地域間の相互依存性や、ある地域での決定が他の地域に影響を及ぼす仕組みを理解する。

業務運営とビジネスモデル:

台頭する30億人をターゲットにした製品が成功するには、割安感と購入しやすさが必要です。従って、ビジネスモデルを見直し、バリューチェーン全体で業務を最適化することが大切になります。企業には以下の実行が求められます。

ローカルレベル

- ▶ バリューチェーンの全段階で、新興市場で連携するパートナーを慎重に選定する。
- ▶ コスト引き下げと収益確保のため、業務を極力効率化する。
- ▶ 現地顧客のニーズを拾い上げ、価格設定などビジネスモデルの各側面をニーズに適応させる。
- ▶ 新たな機会・リスクに迅速に対応する機動力を高める。

グローバルレベル

- ▶ リスク管理、コンプライアンスの枠組みを含めた明確な方針を確立し、バリューチェーン全体における説明責任と倫理的行動を保証する。
- ▶ グローバルなサプライチェーン・システムと顧客関係管理システム(CRM)を活用して、バリューチェーンの最適化を図り、効率性・適応性を確保する。
- ▶ バリューチェーンにおいて、現地化する部分とグローバルレベルで維持する部分を決定する。

台頭する30億人を見据えて

今後20年間で、増大する新興市場の国民1人当たりの富は、多国籍企業に大きな成長機会をもたらすでしょう。この市場を理解し、そのニーズに合致した製品・サービスを開発することが、重要な戦略的優先課題になります。新興市場の重要性を軽視し、従来同様、成熟国での高級品販売に重点を置く企業は、この非常に大きな好機を掴めないだけでなく、今後の自国市場において、機動力のある新たなライバル企業の脅威に次第にさらされるでしょう。

台頭する30億人を見据えたイノベーションは、単なる新興市場戦略の策定にとどまりません。世界がさらに多様化し、アイデア・資本・人があらゆる方向に行きかう中、市場間の違いだけでなく共通性を見出すことが重要になります。製品開発と戦略遂行は、新興国現地で実施する必要がありますが、あわせてグローバルなリソースを活用しなければなりません。新興市場であれ成熟国市場であれ、他市場で得たアイデア・知識を応用すべきなのです。今日、一流のイノベーターと評価される企業は、新興市場に関する知識とグローバルなリソース・能力を、さまざまな側面で統合する必要性を理解しています。これにより、多様な顧客層の価格感覚に合わせつつ、かつてない手法で顧客のアンメットニーズにも適応した製品・サービスを生み出すことが可能になります。



アンケート回答者の属性

エコノミック・インテリジェンス・ユニットは2011年9月、新興市場の企業幹部、取締役、上級幹部547人にオンライン調査を実施しました。対象企業には、新興市長で事業を展開する成熟国企業と、新興市場の企業が含まれます。

回答者の所在地	%
インド	15
メキシコ	15
ロシア	14
中国	13
ブラジル	13
トルコ	12
インドネシア	10
韓国	8

2010年のEBITDAの変動	%
20%超増加	16
10%～20%増加	29
5%～10%増加	25
1%～5%増加	16
変化なし	10
減少	4

業種	%
製造	21
金融サービス	13
テクノロジー	9
消費財	8
専門サービス	7
不動産	6
生命科学	6
自動車	4
石油・ガス	4
小売・卸売	3
化学	3
電力・公益事業	3
通信	3
鉱業・金属	2
メディア・娯楽	1
その他運輸	1
その他業種	6

役職	%
CEO / 社長 / 常務取締役	21
SVP / VP / 役員	18
部門長	18
CFO / 財務部長 / 会計監査役	12
事業部長	11
その他経営幹部	9
取締役会メンバー	5
M&A / 企業買収担当部長	3
CIO / 技術担当部長	3

売上高	%
200億米ドル以上	12
100～190億米ドル	6
50～90億米ドル	8
10～40億米ドル	22
5億～9億9900万米ドル	15
2億5000万～4億9900万米ドル	8
1億～2億4900万米ドル	13
1億米ドル未満	16

Ernst & Young

アーンスト・アンド・ヤングについて

アーンスト・アンド・ヤングは、アシュアランス、税務、トランザクション、アドバイザリーサービスの分野における世界的なリーダーです。全世界の15万2千人の構成員は、共通のバリュー（価値観）に基づいて、品質において徹底した責任を果たします。私どもは、クライアント、構成員、そして社会の可能性の実現に向けて、プラスの変化をもたらすよう支援します。

「アーンスト・アンド・ヤング」とは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのメンバーファームで構成されるグローバル・ネットワークを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、www.ey.comにて紹介しています。

アーンスト・アンド・ヤング ジャパンについて

アーンスト・アンド・ヤング ジャパンは、日本におけるアーンスト・アンド・ヤングのメンバーファームである新日本有限責任監査法人、新日本アーンストアンドヤング税理士法人、アーンストアンドヤングトランザクション・アドバイザリー株式会社、アーンスト・アンド・ヤング・アドバイザリー株式会社など、9つの法人で構成されます。各法人は法的に独立した組織です。詳しくは、www.ey.com/jpにて紹介しています。

© 2012 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

本書又は本書に含まれる資料は、一定の編集を経た要約形式の情報を掲載するものです。したがって、本書又は本書に含まれる資料のご利用は一般的な参考目的の利用に限られるものとし、特定の目的を前提とした利用、詳細な調査への代用、専門的な判断の材料としてのご利用等はしないでください。本書又は本書に含まれる資料について、新日本有限責任監査法人を含むアーンスト・アンド・ヤングの他のいかなるグローバル・ネットワークのメンバーも、その内容の正確性、完全性、目的適合性その他いかなる点についてもこれを保証するものではなく、本書又は本書に含まれる資料に基づいた行動又は行動をしないことにより発生したいかなる損害についても一切の責任を負いません。

本書に掲載された第三者の意見は、アーンスト・アンド・ヤングのグローバル・ネットワークまたはそのメンバーファームの見解とは限らず、また、発表された当時のものであることにご留意ください。

本書はSCORE no. EX0048 の翻訳版です。

Contact

アーンスト・アンド・ヤング

マーケット 日本エリア リーダー

松村 直季 matsumura-nk@shinnihon.or.jp

アーンスト・アンド・ヤング

戦略的成長市場部門 日本エリア リーダー

福田 慶久 fukuda-hrhs@shinnihon.or.jp

Growing Beyond

どんなに厳しい経済環境にあっても、成長へとつながる道は残されています。私たちは、企業の更なる成長の可能性を追求し、新市場開拓、イノベーション促進、優れた人材確保について探求しています。私たちは、皆様の成長のために実務に役立つさまざまな見識を提供しています。詳しくは、www.ey.com/growingbeyondをご参照ください。