

# インド市場の発展と 新興市場ビジネスの新展開

Development of Indian Market and New Horizon of  
Emerging Market Business

---

今井 雅和

Masakazu Imai

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

## ■キーワード

多様性, 経済発展モデル, BOP, フルーガル (下向き)・リバース (逆向き)・イノベーション, 新興市場発ビジネスモデル

## ■要約

成長著しいインドの特徴は、多様性であり、貧困と世界レベルの経済活動が共存しているところにある。新興市場としてのインドは、これまでの経済発展モデルとは対照的な側面を持っている。そうしたインドにおける近年のビジネス活動も、これまでの常識とは異なる BOP ビジネス, 下向き・逆向きイノベーションなどの新たなモデルの提案につながった。また、インドのビジネスリーダーの経営思想と実践は、先進国の影響を受けつつも、独自の要素を維持している。インドは新興市場ビジネス研究に新たな視点を提供している。

## ■Key Words

Diversity, Economic development model, BOP, Frugal/reverse innovation, Business model derived from emerging markets

## ■Abstract

Features of fast-growing India are diversity, poverty and world-class economic activities. India as an emerging market contrasts with the traditional economic development path. Recent business activities in India suggested the BOP business model as well as the reverse and frugal innovation which was not conventional in the past. In addition, management philosophy and practices of Indian business leaders fundamentally remain unchanged while being influenced by advanced countries. India offers new standpoints in emerging market business studies.

---

受付日 2015 年 10 月 5 日

受理日 2015 年 11 月 10 日

---

Received 5 October 2015

Accepted 10 November 2015

## 1 | はじめに

新興市場といえはまず中国となるが、インドもまた1980年以降、同様に高い経済成長率を維持してきた<sup>1)</sup>。新興市場のなかでも、両国に加え経済規模が大きく影響力の高い市場として、ロシア、ブラジル、南アフリカ、インドネシアを加え、BRICSと称される場合がある。しかし、人口規模からいっても、中国に比肩するのはインドである。しかし、インドが注目されるようになったのはごく最近であるし、ビジネスにおいても、研究対象としてもごく初期段階にあるといえる。

本稿の目的は、インドにおける近年のビジネス活動を踏まえ、これまでの常識とは異なるビジネスモデルのコンセプトと実態を紹介し、インドビジネスを展望することにある。まずは、インドの特徴を確認するために、貧困と世界レベルの経済活動の共存する姿を描写する。次いで、開発独裁モデルとは異なるインドの経済発展の独自性を紹介する。そのうえで、BOPビジネス、フルーガル・リバース・イノベーションというインド発の新たなビジネスモデルについて検討する。そして、先進国が直面するさまざまな課題への解決策の1つとして、インドのビジネスリーダーの経営思想と実践について議論する。

## 2 | インドは貧困の代名詞か

インドの最近のイメージは数学に強く、ICT(情報通信技術)やソフトウェア開発で世界水準にある、発展が期待される国かもしれない。しかし、かつてのインドは貧困の代名詞であった。日印関係は歴史的に近く、それは現代も引き継がれている。経済面では、スズキのように早くからインドで生産活動を行っている会社もあるが、日本企業のインドビジネスが本格化したのは世紀の変わり目以降である。

1990年当時、世界の貧困人口<sup>2)</sup>は20億人(比率は37%)であったが、約20年後の2012年になると、9億人で比率は13%となり大幅に改善している<sup>3)</sup>。グローバル化の進展に賛否両論あるが、世界規模の貿易と投資の拡大と市場経済化が貧困問題の緩和に貢献したことは間違いない。東アジアが大幅(7%)に改善する一方、サハラ以南のアフリカは未だに4割以上が貧困ライン以下に留まっている。南アジアは2割程度とその中間であるが、人口の多さから絶対数では3億人が貧困ライン以下になっている。インドの貧困人口は減少しているが、2011年現在、全人口の21%を占め、2.6億人が貧困ライン以下に留まり、世界の貧困人口の3割近くを占めている。このように「貧困のインド」は、今も変わらないインドの課題である。第4章のBOP(Base of the Pyramid)ビジネスのコンセプトがインド発なのはそうしたことが背景にある。また、貧困率の高さにも起因するが、乳幼児死亡率や識字率などの人間開発の指標においても、中国をはじめとする他の新興国に比べ、改善スピードが緩慢といえる。他方、他の新興国とは異なる強みを持っていることも確かであり、経済成長を継続できれば、経済面のみならず、社会的に見ても大きな潜在力を秘めている。

数理能力に優れ、世界のICTをリードするインドと世界最大の貧困人口を抱え、社会問題山積のインド、果たしてどちらの姿が正しいのか。結論は、どちらも正しいインドの今なのである。2013年の人口は12億5000万人、日本の9倍(中国や米国本土の3分の1)、28州と7つの直轄地からなる連邦制の国である<sup>4)</sup>。6つの主要な民族が、憲法で認定された21の言語を操っている。ヒンディ語が公用語であるが、共通語ではないため、母国語が異なる国民同士は準公用語の英語で意思疎通を図るのが一般的である。宗教もヒンドゥ教徒が8割を占めるが、イスラーム教徒も1.5億人で世界第3位のイスラーム国である。ほかにキリスト教徒、シーク教徒、仏教徒などがある。2014年の経済規模は世界10位の2兆699億米ドルであるが、国民1人当たりの所得は1630

米ドルに過ぎない。地域格差も大きく、インドを一言で特徴づけることは困難である。

20世紀のインドは、貧困の代名詞で語られ、インフラ整備が遅れ、不安定な社会情勢、衛生面の不安など、多国籍企業が本格的に参入するのが困難な市場であった。実際、撤退事例もあとを絶たなかった<sup>5)</sup>。その後、社会主義的な経済政策が破たんし、1991年に新経済政策が打ち出されると、インドは大きく変わった<sup>6)</sup>。コンピュータの誤作動が懸念されたY2K（2000年）問題をインドのソフトウェア会社が解決したことで、インド企業への信頼も高まり、今世紀に入り、新興大国の一員として存在感が高まったのである。

### 3 特徴的な経済開発モデル

#### 3-1. 中国との比較

発展途上国の経済開発の主な成功パターンは開発独裁であり、中国はその代表である。インドは多くの点で対照的である。しかし、だからといってそれらがハンディというわけでもなさそうである。真価が問われるのはこれからであるが、経済開発のもう1つのパターンになるかも知れない。

インドは世界最大の民主主義国である<sup>7)</sup>。普通選挙によって政権が決まるし、実際、21世紀に入ってから定期的な政権交代が起きている。新経済政策によって市場経済化と対外開放政策に転じた点は、中国など開発独裁モデルと共通であるが、自由社会を信奉し、政府の経済統制を嫌う点は徹底している。中国の一人っ子政策のように、国家が個人生活を規制するのは論外であるという。近い将来の中印の人口は逆転するともいわれる。また、経済の主体についていえば、もともと国有企業が主役で、国進民退の中国に対して、インドは国有企業もあるが、主にはビジネスグループ（財閥）などの民間企業が経済成長を主導し、政府は主な経済主体になっていない。

ペティ＝クラークの法則によれば、経済発展に伴い、一次産業から二次産業へ、そして三次産業

へと労働人口がシフトし、経済の主役も移り変わる。しかし、インドは一次産業の経済に占める比率の減少が第二次ではなく、三次産業にシフトした。インドの三次産業というとICTやソフトウェアを想起しがちだが、流通、小売、行政サービスなどの伸びも大きい。発展途上国の開発では、多国籍製造企業の進出による製品輸出と雇用創出が経済発展を促すことが多い。インドは市場経済化に伴う消費市場の成長に合わせ、経済活動も活発になった。これまでの多国籍企業のインド進出は国内市場へのサービスが主であった。この点も、これまで主流の経済開発モデルとは好対照である。

中国は政府の強いリーダーシップで急速な経済発展に成功したが、インドはコンセンサス重視で、バランスを図りながら、経済開発を進めていくことになろう。巨大国内市場を抱え、これまではどこちらかといえ、製造業は国内需要を満たすことに注力してきた。しかし、インフラ整備が進めば、東南アジアとの経済統合によって、東アジアのような国境を越えた生産分業（フラグメンテーション<sup>8)</sup>）に進展するかもしれない。そうすれば、東アジア全域に広がった経済圏がインドなど南アジアにウイングを伸ばし、世界のなかのアジアの位置付けがさらに高まるものと期待される<sup>9)</sup>。

#### 3-2. ITサービス・ソフトウェア産業

2014年の世界のITサービス・ソフトウェア（以下、ITサービス）の支出総額は1兆2540億米ドルと推定される<sup>10)</sup>。2015年見込みによれば、インドのITサービス収入は、輸出が980億米ドル、国内が210億米ドルで合計1190億米ドルとなる。インドは世界のITサービスの10%弱のシェアを占める。2014年の世界の名目GDPに占めるインドの比率が2.7%であるから、インドにとって、ITサービスが重要なだけでなく、世界の中でも欠かすことのできない重要な地位を占めることがわかる。ITサービスはインターネットや通信回線によるデリバリーが可能のため、比較優位が直接反映される面がある。しかし、他方ではITサービスの主要顧客は企業であり、カスタ

図表1 インドのITサービス・ソフトウェア会社

社名	売上高 (2014)	社員数	その他
タタ・コンサルタンシー・サービス (TCS)	155 億米ドル	32 万人	60 カ国に拠点 売上 9 割以上が海外
インフォシス (Infosys)	87 億米ドル	16 万人	
ウィプロ (Wipro)	75 億米ドル	16 万人	31 カ国に展開
HCLテクノロジーズ	58 億米ドル	10 万人	
テック・マヒンドラ (Tech Mahindra)	31 億米ドル	10 万人	

出所：各社ウェブサイト情報。

ムメイドのサービスが求められるため、顧客に隣接するサービスも必要がある。距離は、この分野でも予想されるほどは克服されておらず、インドのITサービス輸出の実力は正当に評価されるべきである。

インドのITサービス主要企業は、図表1のとおり、最大手のタタ・コンサルタンシー、第2位のインフォシス、第3位のウィプロ、第4位のHCL、第5位のテック・マヒンドラと続く。売上高、社員数、海外展開状況など世界有数の企業に成長した。タタ財閥のグループ企業として誕生したタタ・コンサルタンシーを除けば、インフォシスに代表されるようにベンチャー企業として誕生し、21世紀に入り急成長したのが、インドのITサービス産業である。第5位のテック・マヒンドラは中堅財閥のグループ企業であるが、ベンチャー企業として成長しながら経営破たんしたSatyamの吸収合併により現在の規模になった。

ITサービスというと先端技術を用いた付加価値の高い分野と思われがちだが、電話応対、給与計算、データ入力、ソフトウェア・システム開発など労働集約型の作業も含まれる。かつてのインドのITサービスの強みは安価な運営コストといわれたが、多数のプログラマーを確保できる点でも他国を凌駕している。現在は人工知能や自動化の技術導入によるITサービスの効率化と高付加価値化、ビッグデータ解析、クラウドコンピューティング利用ITコンサルタントサービス、さらには戦略立案や経営コンサルティングサービスまで幅を広げている。

インドでITサービスに直接従事する人口は約350万人、間接従事者は1000万人を超える。2015

年の理系の大学・大学院卒業者は150万人に達し、事業規模が拡大するITサービス産業を人材供給面で支える。同産業は一般にコスト不問の実力主義が徹底しているし、大手は職場環境と社員の教育訓練に力を入れている。そのため、出自を問わず、優秀な人材がITサービスに集中する傾向がある。また、インドには元々起業意欲の高い人材が多いが、ITサービス業界団体(Nasscom)による起業支援が充実し、外国で教育を受け、実務経験を積んだ人材(ウミガメ族という)によるベンチャー企業が多数誕生している。ITサービスはインドのスター産業である。

### 3-3. インドの代表的企業<sup>1)</sup>

インドにおける国有企業の存在感はそれほどあるとはいえない。それでも、基幹産業とインフラの主要企業に国有企業が名を連ねている。例えば、電力はインド国営火力発電公社(NTPC)、石油・ガスでは石油天然ガス公社(ONGC)、石炭はコールインディア、銀行はインドステイト銀行などである。しかし、その他の主要産業は私企業によるものである。

民間企業のなかで主要な地位を占めるのが財閥である。三大財閥といえば、タタグループ、リライアンスグループ、ビルラグループである。タタはグループ総売上げが11兆円を超える(2014年)最大の企業グループである。ITサービスは後発で、自動車、製鉄、電力と基幹産業で主要な位置を占めてきた。タタに次ぐのが、リライアンスグループで、有機化学、石油化学のインド最大の企業と全国2300店舗の小売業などを傘下に持つ。ビルラグループは分裂し、非鉄金属と化学、繊維

のアデティア・ビルラグループが3番手になっている。このほかに、ゴドレジグループ、マヒンドラ・アンド・マヒンドラ、ヒーロー・モトコープ、バジャジ・オートなどの中堅財閥が続く。日用品、消費財関連の有力企業を挙げるならば、後発薬のサン・ファーマシューティカル、ヘアオイル、歯磨きなどの日用品と果汁飲料など食品のダブル・インディア、キングフィッシャーブランドのビールで有名なユニテッド・プリューワリーズなどである。

国有企業と民間企業に加え、外資系企業が一定の存在感を示しているのも新興国の特徴である。インドでは、日用品とBOPビジネスの成功例として知られるヒンドゥスタン・ユニリーバ、1981年設立のマルチスズキ（現社名）、自動車部品のボッシュ、食品のネスレ・インディアなどがある。

## 4 | BOP ビジネスの宝庫インド

### 4-1. BOP は国際ビジネスの対象外か

BOPとはBase of the Pyramidの省略形ではあるが、もともと提唱者のC. K. プラハラードらはBottom of the Pyramidといていた<sup>12)</sup>。所得水準に従って世界人口を図示すると、ピラミッドのような三角形になり、その底辺に位置する膨大な人たちの層あるいは市場を指す造語であった。その後、差別的な「底辺」という表現を基礎部分(Base)にいい換えた。

世界の人口を1人当たりの年間所得(2005年時点、購買力平価換算)にとって、ピラミッドのトップ(TOP=Top of the Pyramid; 1.75億人)の2万米ドル以上、ミドル(MOP=Middle of the Pyramid; 14億人)の2万米ドルから3000米ドル、BOP(40億人)の3000米ドル未満に分類する<sup>13)</sup>。これまで、BOP層は援助の対象であって、市場と見なされることは少なかった。しかし、14億人のMOPの年間消費支出が12.5兆米ドルであるのに対し、BOPも5兆米ドルと全体で見れば日本市場並みであり、決して小さくはない。

邦訳書名は『ネクストマーケット』であるが、Prahalad (2005) がBOPビジネスのコンセプトと実態を論文に続いて書籍の形で世に問うた原書のタイトルを直訳すれば「ピラミッドの底辺に富が存在する」となるのか。副題は「利益を創出しながら貧困を根絶する」と「市場機能を活用し、(BOP層にも) 尊厳と選択をもたらす」である。BOPの問題解決のためには援助ではなく、販売市場として捉え、新たなビジネスの開発によって、困難な課題の解決が可能と訴えたのである。

しかし、BOPは多国籍企業が本格的に取り組むべき市場ではなく、国際ビジネスの対象とみなされなかったのには理由がある。購買力が低く、先進国企業が提供する高付加価値の製品やサービスを購入する余裕はないし、先端技術などの付加価値を理解できるとは考えられなかった。ビジネス機会が乏しければ、ビジネスの対象外とされるのは当然であった。また、市場情報が乏しく、ビジネス制度も未整備なため、不確実性が極めて高いことも発展途上国に共通である。取引コストが極端に高く、ビジネス活動禁止的なレベルであった。このため、多国籍企業は発展途上国でビジネスを行う場合も、MOP以上の人口でいえばごく極めて限られた市場のみを対象としてきた。

常識と異なるBOPの特徴を説明しよう。BOPペナルティと呼ばれる現象で、BOP層は同一の製品やサービスを手にするのに、MOP層やTOP層よりも多くの支出が必要になることがある。例えば、借金をする場合、MOP層やTOP層の金利に比べ、返済確率が低いと考えられるBOP向け金利はけた違いとなる。また、水道や電話なども保証金の支払いが困難で安価なサービスを受取できない。食品や医薬品などもまとめ買いができず、また交通手段の制約から郊外の安価な小売店での買い物が困難で多額の負担を強いられる場合がある。貧しさゆえの不利益であり、そうでなくとも低いBOPの購買力はさらに低いものになってしまう。しかしもしも、市場の導入やビジネスモデルの開発によってBOPペナルティを克服できれば、新たなビジネスチャンスになるので

ある。

#### 4-2. BOP 神話

BOP 市場は国際ビジネスの対象外という議論は 20 世紀の世界においては正しかった。しかし、21 世紀に入り世界は大きく変わった。不連続の大変化といってもよい。

BOP 市場に対する誤った認識は以下のとおりである。1 つは BOP 市場で販売可能な商品は安価であるため、多国籍企業が得意とする高付加価値商品の市場は存在せず、収益が期待できないとされた。しかし、BOP 市場で受け入れ可能な商品を開発できれば、人口が多く、市場規模も大きいため、収益を確保することも可能となる。2 つは、BOP 市場は商品の付加価値を認識できる消費者が少なく、技術リテラシーも低いため、ICT 分野の先端製品を使いこなすことができないとされた。しかし、BOP 層の中には世界の動向に敏感で、最新技術にも長けた消費者が多数存在することがわかってきた。3 つ目の購買力の低さも、公式統計とは別に、出稼ぎ家族からの送金や非公式経済に従事することで得られる副次所得があり、実際の購買力は、統計数値に相当程度の上乗せが可能である。もはや、BOP 市場は国際ビジネスの対象外といっているわけにはいかないし、成功例も報告されるようになった。

ビジネス制度が整わず、取引コストが高いことは事実である。人治政治、未成熟な法律と規則、その運用という縦方向の社会構造、企業同士と個人同士の契約（約束）など横方向の社会構造における不確実性が高いことも確かである。市場情報、会社情報についても信頼性に乏しい。流通チャネル、物流網の未整備も頭の痛いところである。先にあげた BOP ペナルティもこうしたビジネス制度の不備、未成熟の所産といえる。しかしながら、グローバル化に伴う時間距離の縮小と ICT の発達により、工夫次第では取引コストを低減できる道が開けてきた。実際、成功している BOP ビジネスは、自社事業に関連するビジネス制度の不備を克服する努力が実を結んだ。平等な機会から新

たなビジネスは生まれにくい、高い壁を他と異なる方法で低くすることで、魅力的なビジネスを生み出せる。

近年、BOP ビジネスが注目される理由の 1 つは、発展途上国の貧困への処方箋になりそうだからである。これまで国際機関や先進国からのさまざまな援助が提供されてきた。しかし、数十年にわたる努力の成果は、はかばかしいものではなかった。現場の努力は称賛されるべきであるが、援助の受け手である現地の政治家、役人がどの程度真摯に取り組んできたか。そもそも、援助による事業規模は限定的であるし、波及効果も低い。豊富な経営資源を有する多国籍企業が持てる能力をフル活用し、自社のためにビジネス活動を立ち上げることができれば、規模も波及効果も甚大である。事業の対象として、あるいは目的として、発展途上国の貧困、医療、栄養、教育などの課題に取り組むことができるようになった。

これまで、BOP では市場がうまく機能していなかった。市場の導入とは、商品（製品とサービス）の複数の提供者が、消費者に選んでもらえるように、優れた商品を安価に供給するために競争することである。市場機能が不全であれば、劣悪な商品が必要以上に高価に提供され、必需品であれば消費者に選択の余地はない。BOP の福利厚生が目的であれば、企業が利益を追求するのであれば、BOP が健全なビジネスの対象となれば、これまでとは異なり良い商品を安価に手に入れることができるようになる。消費者の選択が可能になれば、こうした実利面はもちろんのこと、少し大げさにいえば貧困層の尊厳回復にもつながるのである。

ビジネス成功の第一歩は需要を正しく見極めることである。先進国において、顕在的需要は既に明らかであるから当然競争は厳しく、潜在的需要の発掘こそが重要となる。しかし、BOP 市場では消費財にしても、上記のような社会的課題についても需要が明らかに存在する。問題はビジネス制度に伴う取引コストの低減であるが、それを独自のやり方でクリアできれば、有望なビジネスになることは確実とさえいえる。

#### 4-3. ソーシャル・ビジネスと同じ？

ビジネスによる社会貢献という点、社会責任を果たすための活動（CSR: Corporate Social Responsibility）を思い出すかもしれない。しかし、CSRは収益を原資としてよき企業市民としての責任を果たすための活動である。BOPビジネスは収益が直接の目的であるから、両者は根本的に異なる。

ソーシャル・ビジネスとの違いはわかりにくい。ソーシャル・ビジネスは社会的ニーズがあるにもかかわらず、供給が限られているサービスをビジネスとして提供するものである。収益を前提とするのであるから、社会的課題の解決と社会的利益の追求を結びつけるという意味でBOPビジネスと類似している。ただ、収益はあくまで事業継続の原資として再投資され、出資者への配当を前提としていない。他方、BOPビジネスは通常のビジネスであるから、利益の一部を出資者に配当することは当然と考える。配当の有無が両者の違いといえる。ソーシャル・ビジネスは社会的課題の解決を目的とするが、配当を前提としないため資金調達が限定的で業容拡大が難しい。

新興市場の成長は、今世紀に入り、特に顕著である。BOP市場の40億人の一部は下位から中位へ、MOPの一部は中位から上位へのシフトが進んでいる。MOP市場の拡大によって、三角形のピラミッドがひし形になったり、将来的にはBOPが消滅し、TOPとMOPで構成される家形の世界になったりするかも知れない。BOP市場に参入できれば、将来の膨大なMOP市場においても先行者利益を確保できるかもしれない。

#### 4-4. 事例とヒント<sup>14)</sup>

ヒンドゥスタン・ユニリーバのシャンプーとヤクルトの乳製品は、BOP市場への浸透を目的として、包装方法と販路開拓において新機軸を打ち出した。BOP層はまとめ買いする資力がないため、小袋や単品販売によって購入が可能となった。また、消費者に商品説明をしつつ、販売できるようコミュニティごとに現地販売員を採用し、購買

者をよく知る人脈を活用しつつ販売できるようにした。そのことで雇用創出にもつながった。ICICI銀行のマイクロファイナンスは、返済率を上げるための新たな仕組みを導入し、BOP層への少額貸出を低金利で引きうけることができるような新たなビジネスモデルを開発した。このようにBOP市場の需要に応え、ビジネスとして成り立たせる仕組みができれば、企業とBOP双方にとって、ウィンウィンの関係を築くことができる。

最後に、BOPビジネス成功のためのヒントを3点挙げてみよう。1つはBOPビジネスはマーケティングの基本であり、何も目新しいことはないということである。マーケティングとは、製品、価格、チャネル、販促の4つのPを最適化し、商品を顧客に届けるための施策である。対象市場と時期によって優先度は異なるが、4Pをいかに組み合わせるかである。また、市場を細分化し、どのセグメントを標的とし、自社をどのように位置づけるかという、STP (Segmentation, Targeting and Positioning)<sup>15)</sup>もマーケティングの基本である。BOPビジネスも、要はSTPであり、4Pの最適な組み合わせという意味では共通といえる。唯一異なる点は、BOPはこれまでは捨象されたセグメントだけなのである。

2つは常識を疑うということである。途上国のTOPや先進国のビジネスモデルを全面的に見直すべきである。政府と政策の質、効率性は汚職等によって、先進国の常識が通用しない。市場情報、ビジネス制度、流通物流インフラは未整備、既存のビジネスインフラをそのまま利用することはできない。BOPにおいてビジネス活動を行おうとすれば、重要なビジネスインフラは自ら創ったり、他者の協力を仰ぎ、改善させたりするような仕組みを創らなければならない。これこそがBOPビジネスの要諦である。

3つは、BOP市場におけるビジネスインフラの整備には時間がかかり、単独で解決可能な範囲は限られている。そこで、国際機関、国際社会、現地政府、各種機関、サプライヤー、顧客など、ありとあらゆる主体のなかから協力可能な相手を

特定し、協働することである。資金が不足するようであれば、資金援助や顧客の信用獲得のために、自ら動かなければならない。このようにビジネスの仕組みを一から作り上げる覚悟が必要である。

## 5 | フルーガル（下向き）・リバーズ （逆向き）イノベーション

### 5-1. イノベーションとは何か

イノベーションは技術革新と訳されることが多い。「技術」を冠することによって、新技術を搭載した新商品の開発を想起するならば、大きな誤解を生みやすい。シュンペーターがいうように、新商品のみならず、新たな生産方法、市場、原材料も、そして新たな組織もイノベーションである<sup>16)</sup>。異なる生産要素を結びつける「新結合」によってイノベーションが生まれるし、「新たな」との語感からほぼ真空状態からの創造をイメージするのは危うい。他の模範を独自に修正したり、分野や適用対象を変えたりすることによってもイノベーションが生まれるのである。工業製品に限らず、サービス製品におけるイノベーションの重要性が高まっている。創造性とイノベーションはイコールではないし、単純に結びつくわけでもない。

これまで、イノベーションの方向は「上へ」向かうものであり、先進国で生み出されるというのが常識であった。先端技術を搭載した製品、多機能で広範囲に適用可能な製品、より便利で使いやすい製品を開発するのがイノベーションであった。そして、そうした高付加価値の製品を購入できる客層はほぼ先進国に限られていた。パーノンがプロダクト・サイクル理論で、新製品の開発と試作、それに上市が米国で行われるというのは、技術と高い購買力の賦存が最先端市場に集中することを前提にしていた<sup>17)</sup>。

したがって、イノベーションと既存（古い）技術による新製品、あるいは限られた機能で範囲を限定した新製品は矛盾するコンセプトであった。同様に、先進国ではなく、発展途上国で新たに上

市される製品がイノベティブというのも相反する表現であった。イノベーションというのは先進国で生まれる、上方向への新たな製品開発であった。

### 5-2. 下向きイノベーション<sup>18)</sup>

21世紀に入り、新興市場の成長が続いている。2008年にリーマンショックが発生し、先進国は特に大きな影響を受けた。新興市場が世界経済のけん引役になるなど、重要性が増した。MOP市場が拡大し、BOP上位層も国際ビジネスの対象になった。このように一定以上の規模になった新興市場への参入を本格化しようとするれば、市場の求める製品の開発が必要になる。かつてのように、MOP上位とTOP市場を狙った先進国製品や先進国市場で衰退期に入った製品を新興市場に投入するのでは、顧客の支持を得られなくなった。市場が求める製品の開発、上市が欠かせない。

しかし、先進国と同様の製品ラインというわけにはいかない。購買力の制約と使用条件の違いから、必要な機能に絞った、安価な製品こそが求められる。Radjou et al.(2012)が提唱するジュガード・イノベーションは、そうした新製品開発のあり方を教えてくれる。ジュガードはヒンドゥ語で「革新的な対応 (innovative fix)」、すなわち工夫によって何とか間に合わせるという意味である。それを可能にするのが、(1)逆境に機会を探索、(2)最少のインプットで最大のアウトプット、(3)柔軟な思考と行動、(4)単純化と簡素化、(5)辺境を取り込む、(6)理念と本能とされる。さまざまな制約のなかで、顧客が求める製品を開発するという、企業活動の基本でもある。

これまでのイノベーションは、目的を果たすために効率性を犠牲にすることもやむを得ないと考えられてきた。上向きのイノベーションが他を圧倒するものであれば、長期的にはコストの回収もそれほど難しくないとの理解があった。しかし、新興国で求められるのは、新興市場スペックの下向きイノベーションである。節約型（フルーガル）イノベーションともいう。これまでそれほど



必要性を感じられなかった、下向きイノベーションというコンセプトそのものがイノベーションなのかもしれない。

### 5-3. 逆向きイノベーション<sup>19)</sup>

人によっては、下向きイノベーションはただ単に市場適応の商品開発に過ぎず、「イノベーション」という語に該当しないと考えるかも知れない。ただ、下向きイノベーションが新興国から先進国に移転され、先進国で新たに市場を創造したならばどうか。これまで、人、モノ、カネ、技術などの無形資産は先進国から発展途上国に移転するものと考えられてきた。先進国でコモディティ化した商品が一部手直しされ新興国でも上市された。

しかし、特定の新興市場向けに用途を特定し、性能を限定し、開発、上市された製品が、先進国へ逆移転され、新たな市場を開拓する事例も観察されるようになった。ただその場合、同一製品であっても用途が異なる場合が多い。例えば、生産財として開発されたものが消費財になったり、ポータブルな移動用機器として使用されたりする。業務用の専門的製品は高価格高機能であるが、先進国にそのなかの限定された機能だけを必要とするような潜在的な需要が存在する場合があります、先進国にそれまで潜在的であった新たな市場が生まれる。

ここでのポイントは新たに開発された製品が先進国から新興国に移転されるのではなく、逆方向に新製品が移転され、新たな市場が生まれるという点である。これまでのイノベーションの常識が逆転したのである。

### 5-4. 「イノベーション」といえるか？

筆者には、新たな市場を開発するという点で下向きも、逆向きも「イノベーション」と呼ぶことに抵抗はない。もちろん、イノベーションは何らかの新技术や新機軸（J.シュンペーターの5点）が不可欠である。この下向き、逆向きはこれまでの常識への挑戦という意味で「下向き、逆向きイノベーション」のコンセプト自体がイノベーショ

ン（革新）と考えられる。多国籍企業が進境著しい新興市場にどう向き合うか、先進国市場の潜在需要を探るという意味で下向き、逆向きイノベーションには学ぶべき点が多い。

### 5-5. 今後の展望

新興市場を重点市場と捉えるならば、新興市場に特化した製品開発、マーケティング活動は当然といえる。下向き、逆向きイノベーションによって、新たな市場が創造されるとすれば、それこそがマーケティングの本質である。新興市場への期待が高まり、新たなコンセプトが誕生し、国際ビジネスに革新を引き起こしている。経営研究における醍醐味であり、パラダイムシフトの只中にあるといえる。

企業経営における先進国市場と新興市場のバランスについて考えよう。確かに、これまで国際ビジネスの関心は先進国市場に注がれてきたし、途上国はTOPと一部MOPに限定され二義的な対象でしかなかった。21世紀に入り、新興市場に本格的に向き合う企業が増えたことは自然な動きであり、喜ばしい。ただ、だからといって、先進国市場や先端技術分野の重要性が損なわれたわけではない。このことは何度繰り返しても足りない。

下向きのイノベーションは多くの場合、限定した機能、低コストが特徴となろう。どうしても設計および生産におけるオープンモジュール化が進行し、比較的短期間にコモディティ化する場合が多い。先進国に導入される逆向きイノベーションについても同様である。価格競争に陥った製品で十分な利益を確保することは難しい。もう一点、技術者の動機づけの点からも、下向きイノベーションへの大幅なシフトは得策とはいえない。技術者は本来的に最先端の技術開発にこそ、強い動機づけが得られる。退化した技術による製品開発が主流になれば、技術者の動機づけ、ひいては会社の技術能力への悪影響が懸念される。

要は、先進国と新興国、長期と短期、技術の探索と活用（先端技術と既存技術、組織内経営資源と外部資源）をいかにバランスさせるかという経

営の要諦に行きつく。バランスは全社一律でも、平均でもない。最適バランスは固定的ではなく、時間の経過の中でダイナミックに変動する。一見相反することのダイナミックな最適化が、組織、企業経営そして個人にとっても重要なテーマとなる。

## 6 | 経営思想と手法

J.シンらは、インドの代表企業 98 社の経営者へのインタビューを重ね、インド企業と経営者に共通の特徴を抽出した<sup>20)</sup>。他国、とりわけ米国企業との差異を意識しつつ、インド企業独特の組織能力、経営慣行、企業文化について検討した。そして、以下の4点に集約した議論を展開している。

第1は社員との全面的で強固な関係の構築である。企業の競争優位を支えるのは社員の前向きな態度と行動であるとの認識から、社員との信頼関係醸成に最大限努力を傾けている。HCLはこのことを端的なスローガン「社員第一、顧客第二」で表している。そのため、人事部門の主要な役割は人材開発となる。社員の能力向上を実現するため、人材投資、問題解決の権限と自律性付与（エンパワーメント）、会社の利益という観点から社員が行動する組織文化を創造し、管理することである。そのため、経営者の職務が戦略の立案であることは論を待たないが、同時にそうした組織文化を維持するとともに、社員の手本となり、教師となることも重要な仕事であると認識されている。このことは、一見インド企業の特長と思われるかもしれないが、調査対象がインドの優良企業であり、比較対象が米国企業の一般的な姿であるために生じた違いなのかもしれない。日本も含め、国籍に関係なく、優良企業の共通点が経営理念と価値観を社員と共有し、社員を第一とする経営といえるのかもしれない。

第2は即興力と適応力に優れたジュガード（応急措置）の精神である。1991年以前のインドは

社会主義的政策と官僚主義によってビジネス・アンフレンドリー市場であり、毎日のように予期できないような高い障害が待ち構えていた。そうした環境下でビジネスの世界に入った現代のインド人経営者は先進国の経営者に比べて、適応力、柔軟性そして復元力に優れている。インドの経営者はこうした強みを活かして、将来ビジョンと価値観を一致させ、新製品の開発など新たなビジネスを創造する変換型リーダーシップである。

第3は創造的な価値提案である。顧客の価値意識と商品の識別能力の高い、インド市場は巨大であるが、競争は激しい。他方、購買力はそれほど高くないため、商品価値と価格がバランスするような高度で創造的な価値提案が必要になる。要求の多い消費者ニーズと効率性の両立、伝統的な文化と新しい製品とサービスなど、二律背反に見える課題解決を図らなければならない。それを実現するため、経営者はビジョンにコミットし、スピードを重視し、意思決定を現場に委ねる必要がある。

第4は高遠な使命と提案である。インド人経営者は個人的価値、将来ビジョン、戦略的思考を特に重視する。株主重視の必要性は認めつつも、企業にとっての高遠な社会的使命を全うすることを第一に考える。家族の繁栄、地域の進歩、そして国家の発展の企業経営であり、会社の業績と同様に重要な経営目標になっている。社会的責任としてガバナンスを捉え、幅広いステイクホルダーの利害をバランスさせ、国益に沿った意思決定を重視する。そのため、特定の株主ではなく、会社のための経営に徹するというものである。

第1の特徴は一昔前の日本的経営が脚光を浴びた時代の日本企業を思わせる。組織の本質、組織活動の成功要因が国境と時代を越えても普遍的であることを示唆している。第2、第3の特徴は、発展途上国、新興国の優れた経営者に必須の要件かも知れない。ただ、インドはその程度が抜きこんでいるように思われる。第4の特徴は、確かに先進国の経営者に乏しい姿勢かも知れない。株主利益を最優先する米国型コーポレート・ガバナ

スへのアンチテーゼであり、インド流の会社のあり方に学ぶべき点が多い。他方、国が発展途上の段階にあっては、国の発展と企業の成長がパラレルの関係にあり、現在の先進国企業もかつては国の発展への貢献を経営目的に上位に位置づけていたように思われる。いずれにせよ、インド人経営者の姿勢と今後注目したいし、日本企業と経営者が再考すべきことかも知れない。

## 7 | むすびにかえて

インドの多様性、独自の経済発展モデルについて議論してきた。インドビジネスの実践から生まれたBOPビジネスやフルーガル・リバーズ・ビジネスは国際ビジネス研究に新たなモデルを提供している。また、インド人の経営実践が先進国企

業に原点に立ち返ることの重要性を示唆している。ただ、インド市場も、インドにおけるビジネス活動も、ようやくローカル市場から脱皮した段階である。実務家にとって重要な市場であるに留まらず、インドビジネスが国際ビジネス研究に新たな視点を提供するという意味で重要なビジネス立地である。「比較劣位の優良企業」発掘など、特定のテーマでインドビジネスの独自性を探索することで、新興市場ビジネスに新たな視点を提供したい。

**謝辞：**本稿は科学研究費補助金・基盤研究（C）「ユーラシア市場の『比較劣位優良企業』の産業分析と戦略・組織能力に関する研究（研究課題番号：26380529）」による研究成果の一部です。記して感謝の意を表します。

### ●注

- 1) 国際通貨基金（IMF）のデータベースに基づき、集計したところ、1980-90年の年平均経済成長率は5.56%、1990-2000年は5.56%、2000-10年は7.54%、2010-14年が6.44%となる。
- 2) 現在、世界銀行が定める貧困ラインは1人当たり1日1.90米ドル以下の所得（購買力平価換算）で暮らす人々であり、2008年以前はそれが1米ドルであった。
- 3) 貧困人口などは世界銀行発表の数値である。
- 4) インドの現状については、石上・佐藤（2011）ほか、インド政府、外務省その他各種資料を参照した。
- 5) 1970年代後半にコカコーラがインドから撤退し、1980年代にはトヨタも撤退した。その後、両社ともにインド市場に再参入している
- 6) 柳澤（2014）は、1991年の経済自由化とITサービス産業の発展の重要性を認めつつ、1980年代以降のインドの経済発展の基礎は農業・農村部門やの農村市場の発展にあったと分析している。
- 7) インドの民主主義については、近藤（2015）を参照されたい。
- 8) 東アジアでは、生産工程を分割し、国境を越えて連結すること（フラグメンテーション）で効率的な生産体制が構築されつつある。同時に、特定の産業や生産工程が特定地域に集積（アグロムレーション）するようになった。分散と集中が共存し、東アジアは世界有数の工業生産地になった。例えば、安藤（2006）を参照されたい。
- 9) インド輸出入銀行はインド企業の東南アジア進出を支援する仕組み作りを始めた（『日本経済新聞』、2015年7月27日付）。

- 10) Nasscom（2015）を参照されたい。
- 11) 『日本経済新聞』は2015年にインドの代表的企業40社を時価総額や成長性の観点から選び、紙面にて順次当該企業を紹介している。
- 12) Prahalad（2005）を参照されたい。
- 13) International Finance Corporation（2007）を参照されたい。
- 14) 例えば、今井（2012）を参照されたい。
- 15) 市場を細分化し、そのなかのどの市場を標的とし、自社製品をどのように位置づけるかという、マーケティングの基本フレームワークである。
- 16) シュンペーター（1998）を参照されたい。
- 17) Vernon（1966）を参照されたい。
- 18) 例えば、Radjou et al.（2012）を参照されたい。
- 19) Govindarajan & Trimble（2012）を参照されたい。
- 20) 筆者が翻訳チームに加わった。シンほか著・太田監訳（2011）を参照されたい。原書はCappelli, P., Singh, H., Singh, J. & Useem, M.（2010）, *The India Way How India's Top Business Leaders are Revolutionizing Management*, Boston, MA: Harvard Business Press.

### ●参考文献

- Govindarajan, V. & Trimble, C.（2012）, *Reverse Innovation Creative far from home, win everywhere*, Boston: MA: Harvard Business Review Press.
- International Finance Corporation（2007）, *The Next 4 Billion*.
- Nasscom（2015）, “The IT-BPM Sector in India: Strategic Review.”
- Prahalad, C. K.（2005）, *The Fortune at the Bottom of the*

- Pyramid*, Wharton School Publishing.
- Radjou, N. et al. (2012), *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle," *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- 安藤光代 (2006) 『東アジアにおける国際的な生産・流通ネットワーク』三菱経済研究所。
- 石上悦朗・佐藤隆広編著 (2011) 『現代インド・南アジア経済論』ミネルヴァ書房。
- 今井雅和 (2012) 「ビジネス立地としての新興市場を考える」『多国籍企業研究』第5号, 多国籍企業学会。
- 近藤則夫 (2015) 『現代インド政治 多様性の中の民主主義』名古屋大学出版会。
- シュンペーター, J. A. 著, 清成忠男訳 (1998) 『企業家とは何か』東洋経済新報社。
- シン, ジテンドラほか著, 太田正孝監訳 (2011) 『インド・ウェイ 飛躍の経営』英治出版。
- 柳澤悠 (2014) 『現代インド経済 発展の淵源・軌跡・展望』名古屋大学出版会。