

# 新興国市場発イノベーション

## はじめに

「壊れていないものを修理する必要は無い」、このような発想下ではイノベーションは起きえないだろう。“thinking outside the box(型にはまらない考えをする)”という考え方がイノベーションには必要なのである。

多くの企業が、持続的成長のために、イノベーション創出に取り組んでいる。しかしながら、市場の成熟化や技術の高度化・複雑化が進む先進国においては、ライフスタイルや社会のあり方にインパクトを与えるようなイノベーションの創出は、より難しくなっているのも事実である。本コラムでは、2章にわたって、イノベーションとは一見無縁な新興国市場において、一企業の事業成長にとどまらず、国家の経済的発展にもインパクトをもたらしたイノベーション創出事例をご紹介します、日本が学ぶべきイノベーション創出のポイントについて再考したい。

脚注:本コラムは、デロイト コンサルティング(US)のMark Mccord著「Tearing up the box」を元に作成している。

## 【第1章】新興国市場におけるイノベーション創出

### 新興国市場にふさわしいイノベーション創出のモデルが必要

世界経済フォーラム(the World Economic Forum)とレガタム繁栄指数(the Legatum Prosperity Index)における国際競争力および繁栄指数の調査では、イノベーションと企業家精神こそが生産性や競争力、さらには国家の繁栄に直結しているとされている。<sup>\*1</sup>

新興国市場におけるイノベーション創出の真の価値は、それにより国家の繁栄を築きうることにある。繁栄によってさらなる好循環サイクルが生み出され、経済的発展の足がかりが形成されていく。

新興国の国家政策の観点では、多くの国が成長戦略としての民営化や自由化、規制緩和、近代化に力点を置き続けている。一方、世界銀行のJean-Eric Aubert氏によると、これらの政策は、「新たに生まれつつあるチャンス(emerging opportunity)が何か」についてほとんど考慮されておらず、持続的成長の観点が欠けているため、結果的にうまく成果に結びつかないことが多い。

例えば、老朽化した国営工場の民営化をしても(それも特に成長機会がほとんどないものを生み出しているセクターの場合)ほとんど経済成長には寄与しない。同様に自由化や規制緩和、近代化についても、経済成長のポテンシャルがある産業にフォーカスした場合のみ有用である。しかし実際は、競争力のない産業に息を吹き込もうと試みたり、経済的機会がほとんど見込まれないマクロ経済の改革を促そうと試みたりするために、民営化、規制緩和、自由化といった戦略を使っているケースが多い。

このような先進国経済を模範としたイノベーションモデルは、新興国市場にそのまま適用することはできなかつた。なぜなら、緊急かつ短期間で成果が求められてきた新興国にとって、これらの考え方はあまりにも経済的負担の大きい長期視点でのソリューションだと見なされてしまったからである。

新興国市場においては、未来に向けた戦略的基盤を構築するだけでなく、短期的な機会を獲得し、ムーブメントを呼び起こすための、よりカスタマイズされた実践的なイノベーションアプローチが求められているのである。

\*1: Schwab, K. (ed). Global Competitiveness Report 2010-2011. World Economic Forum. Geneva: p.8 and the Legatum Prosperity Index 2010, p.10

### 失敗への恐怖心が、保守的な思考を助長させイノベーションを阻んでしまう

新興国市場においては、イノベーションを呼び起こすアプローチの大枠を描く前に、貧困、貧弱な統治、文化的障壁等のイノベーションに対する特殊な制約条件を認識することが重要である。これらの制約条件は、新興国市場における、政府と企業の両者にとって“思考の型”を作ることとなるからである。

新興国市場における様々なリスクは、保守的な思考を助長し、「実行」よりも「計画」を重視させる。結局のところ、「計画」そのものは安全な行為でしかなく、机上で戦略を作るだけではほとんどリスクは含まれていない。一方で、「実行」は失敗のリスクをはらんでおり、多くの新興国市場においては、個人の人生において不名誉を被る恐れもある。

これら失敗のリスクは、アントレプレナーシップ向上やイノベーション創出を抑え込むようなメンタリティーを作り出してしまふ。Michael Raynorはこれらのメンタリティーを「戦略のパラドックス」と名付けた\*2。つまり、「大きな成果を生み出す可能性のある戦略は、同時に大いなる失敗の可能性を含んでいる」ということであり、結果的に実行される戦略は“無難”なものとなり、インパクトが小さく、既存の戦略と本質的に大差のないものとなってしまふ。

新興国市場においてもこのようなメンタリティーが広く浸透しており、文化的・精神的なパラダイムの変化が起こらない限り、それらの国々及び企業はリスク回避的になる恐れがある。さらに、イノベーションや起業家に対する支援ネットワークがなく、イノベーションを繁栄のための位置付けとして置かない戦略下では、易々と慣習や既存の考え方に従ってしまうこととなる。その場合、大きなビジネスリスクからは守れる一方、潜在的な利益も失うこととなる。

公共セクター同様、企業のリーダー、マネジャーの間でもこのような慣習的な思考が蔓延している。国や企業のリーダー達は、主要な競争やその国の繁栄に関するレポート類にしか目を通さず慣習的な思考に陥ってしまいがちである。レポートにおけるランキングを上げる見込みの高い政策ばかりを実行しようとし、長期的な経済成長や社会、あるいは教育に関する変化を創出するような政策を蔑ろにしてしまふ。これらの行動は戦略的な枠組みを欠き、上辺を取り繕うためのものである。それはある種の“ステロイド漬けの慣習 (Convention on steroids)”の状況に近く、脱却するのは非常に難しい。

\*2: 詳細は「戦略のパラドックス」(著: Michael E. Raynor, 翔泳社刊) 参照

### 新興国市場においては破壊的イノベーションがより有効なアプローチとなりうる

慣習的な思考から抜け出せずにいるリーダーが存在する一方で、新興国市場では様々なレベルでイノベーションに関する取り組みも行われており、それが継続的に実践されれば、現実的かつ持続的な繁栄を享受できる可能性は高い。

実際にリーダーが「型にはまらない」考え方をしようとする、2つの問題が生じる。1つ目は、単に“考えるだけ”となってしまう、結果、現実的なアクションにつながらないことである。2つ目は、何らかのチャレンジングな事象が起こったときに、「型にはまらない」考え方をしようとしていたはずのリーダーが、結局保守的で安全な思考に逃げたしまい、重大なイノベーションが起こりうるチャンスをみすみす失ってしまうことである。すなわち、「retreat to the box”(型に戻ってしまうこと)である。

これに対し、イノベーションに対する考え方としての新しいパラダイムは、“tear up the box(型そのものを引き裂いて壊す)”である。この考え方こそが、政府のあり方を変革し、企業に活力を与え、個人を活性化させる重要なイノベーションを生み出す。

新興国市場において、世の中で既に確立された領域から新たに切り出そうとする持続的イノベーションは、経済的、文化的、政治的な実情からも難しいものとなる。既存の企業は、既にうまく機能しているものとして捉えられるため、波風を立てることに対してはかえって疑問をなげかけられることが多いからである。

一方で、新興国において自社組織の事業成長にとどまらず国家レベルにおいても大きな利益をもたらしている成功企業は、特にニッチとなるような新しい製品や市場を作る破壊的なイノベーションを起こすことで既成の慣習を打ち破っている。

規模を問わず、起業家精神にあふれる企業は、多大な収益をもたらすことで世界の貧困者を救い、生産性の飛躍的向上をもたらし、新たなイノベーションの源泉を見せてくれている。その成功の鍵となるのが、“tear up the box(型そのものを引き裂いて壊す)”能力であり、成長余地のあるマーケットを見出すことである。

## 【第2章】新興国におけるイノベーション企業と成功のポイント

### 事例1: アフリカのキャッシュレス社会実現に貢献したeTranzact

アフリカのガーナには、技術とサービス革命をリードすることで、ガーナだけではなく周辺のアフリカ諸国にもビジネスの展開を図っている新興企業グループが存在する。その企業の一つがeTranzactである。

2006年、ガーナの起業家グループが、アフリカにおけるキャッシュレス社会の実現を目的としてeTranzact Ghanaを立ち上げた。eTranzactは、金融機関や企業、個人に対し電子決済のプラットフォームを提供することで実質的なキャッシュレス社会実現に貢献している。

CEOのGeorge Babafemilによると、eTranzact Ghanaにとっての最大の挑戦は、従来支配的であった現金中心社会からキャッシュレスでビジネスを行う社会へと人々を移行させるという、文化的な規範を打ち破ることであった。今日eTranzactは、コートジボワール、ナイジェリア、南アフリカ、イギリス、ジンバブエに支社を持ち、アフリカ諸国に投資をしている外国企業にサービスを提供している。

eTranzactのような新興企業が、新しいビジネスを通してインフラの高度化や官僚主義や規制の縮小化など国の改革促進に寄与するプラットフォームづくりに貢献している。

### 事例2: ヨルダン発のグローバルなデジタルコンテンツ企業Rubicon

近年、ヨルダンでは教育された若年労働力をもって知識集約型の職業に対する需要の高まりに応えようとするべく、イノベーションを主要な競争力の源泉と捉えてきた傾向がある。ヨルダンの安定した経済と経済成長戦略の最大の副産物は、経済的な繁栄の真只中において破壊的イノベーションを進めるヨルダン人起業家グループを生み出したことにある。そのような企業の一つにRubiconがある。

Rubicon創業者のAyoubiは、マルチメディアを通じた教育のパラダイム転換を行い、刺激的な教育環境を提供したいという夢を持っていた。Rubiconは、アニメーション事業を基盤として\*3 e-ラーニングやゲーム開発、仮想現実技術など他のデジタルコンテンツ事業を展開した。今日、Rubiconは企画から制作まで一貫してサービスを提供することで、高品質のアニメ制作を手がけられる企業に成長している。

Rubiconの成功は国境を越え、米国やフィリピンなど他国の映画製作会社とライセンス及び制作・販売契約を結んだ。Rubiconがヨルダンの一企業からグローバルなデジタルコンテンツ企業に成長したのは、Ayoubiの先見性と忍耐強さに起因するのはもちろんであるが、デジタルコンテンツ産業のニッチな分野にフォーカスするというビジネスプランを徹底して遂行したことが大きな成功要因となっている。

同時にAyoubiは優秀な人材を雇い、最先端の技術と、アイデアが重要視される職場環境を提供することで従業員の能力を磨き上げた。ヨルダンではイノベティブな環境が充実している国とは言えないが、Rubiconは小さなプロジェクトから着手して作品を生み出し、その経験を活かして最終的に大型契約へと結びつけたことで市場にインパクトを与えられる地位に成長した。

Rubiconの成功によってヨルダンにおけるイノベーションへの関心が高まった結果、医療や薬学、クリーンテクノロジー、ICTなど他の知識集約型産業におけるイノベーション創出の弾みとなった。

\*3: RubiconはMGM(メトロ・ゴールドウィン・メイヤー)とピンクパンサーシリーズのアニメ制作で業務提携し、国際的な賞を受賞したことで他の有名なスタジオとも協業するのに必要な信頼を得た。

### 事例3: ルーマニアの情報通信技術に革命を起こしたSoftwin

ルーマニアにおける代表的なイノベティブ企業として、1990年にFlorin Talpesによって設立されたSoftwinが挙げられる。Softwinはソフトウェア開発会社として立ち上げられたが、事業領域を拡大し、現在では、ITコンサルティングを柱にデータセキュリティソリューションや、教育サポート・e-ラーニングのサービスを手がけている。現在では、欧米6カ国にオフィスを持ち、世界180カ国以上に4,000万人以上のユーザーを抱える多国籍企業へと成長した。

Softwinの一番の強みはCEOであるFlorin Talpesの先見性と実行力にあった。彼は組織にイノベティブな文化を根付かせ、新たなビジネスチャンス獲得に先行して取り組んだ。ルーマニアでイノベーションを育む環境はまだ初期段階にあったため、彼等は常に変化を繰り返す情報通信技術に対応し、利益を生み出す為に迅速に行動しなければならなかった。Softwinのこのような能力は、しっかりと教育された優秀な従業員により一層強化され、ルーマニアのIT産業の基盤を作り上げることに貢献した。

創業期においては経済的に低迷していたルーマニアであったが、Florin Talpesは政府の役人や投資家を自ら巻き込みルーマニアの繁栄への道のりを切り開いた、まさに最先端を行く起業家であった。Softwinの成功に刺激を受けたその他の企業も含め、ルーマニアにおいては今では情報通信技術(ICT)の専門家集団が形成されている。

### 新興国市場におけるイノベーション創出の5つの要諦

今回事例で取り上げた新興国市場における起業家たちは、寄付団体や政府がイノベーションの下地を敷いてくれるのを待っていたりはしなかった。彼らは新興国市場において破壊的イノベーションにより生産性や競争力を向上させ、さらには国家的繁栄に結び付けていこうとするメンタリティーを有していた。そしてこれらの企業のリーダー達は、「すぐに儲かる」ことにフォーカスするという慣習的な意見にはとられず、イノベーションに目を向けることで持続可能な成長を目指していた。

新興国市場には混沌とした側面が多いが、その中でもイノベーションと繁栄を産み出すサイクルに結びつけるための幾つかのポイントがある。

多くの日系企業が持続的成長のためのイノベーション創出を志向している中、改めて新興国市場において有用な以下の5つの要諦から自社のイノベーション創出のあり方を振り返ってみてはいかがだろうか。

#### (1) 固定観念にとらわれないこと

新興国市場においては、企業は往々にして、貧困や可処分所得の低さからそもそも購買に対し消極的であろうと決め付けてしまったり、社会的インフラが未整備であることを理由に事業拡大のチャンスがないと思い込んでいたりする場合がある。これらの固定観念を排除し、ゼロベースで成功モデルを模索することがイノベーション創出への第一歩である。例えばeTranzactは、アフリカの低所得者層にはキャッシュレスの銀行・金融サービスへのニーズがないという常識を覆して成功した事例として捉えることができる。

#### (2) 比較優位性のあるニッチをさがすこと

新興国市場においてニッチなビジネス分野を見出すことができる企業は、大いに利益を拡大しうる。比較的短期間で重要なマーケットを開拓する上では、先進国では既に満たされているためニーズとは認識されないようなものも含め、新興国市場特有のニッチなビジネスチャンスを見出すことがポイントとなる。例えばRubiconの事例においては、その時点までヨルダンにおいては探索されてこなかったデジタルコンテンツ産業におけるアニメーションというニッチな市場分野を切り開き、比較的短期間でマーケットにおける地位を確立した。

#### (3) 「小さく」始めて「大きく」育てること

新興国市場においては、大企業では興味をもたれないような小さなビジネスチャンスに着目し、小さなプロジェクトとしてスタートしてアドバンテージを取りながら、段階的に事業を成長させていくアプローチが有効である。Softwinは、小さなソフトウェア開発企業としてスタートし、イノベティブなアプローチにフォーカスすることで、20年をかけて段階的にグローバルなICTコングロマリットへと成長した。

#### (4) 破壊的イノベーションにフォーカスすること

新興国における慣習的なやり方に従うことなく、地理的、経済環境的な面での制約をブレイクスルーするイノベーションにフォーカスすることで、市場におけるリーダーとなりうるだけでなく、国全体にとっての新たなビジネス機会創出のモデルを生み出しうる。eTranzactは、現金を利用する慣習に情報通信技術を活用することでキャッシュレスビジネスという新しい市場を作りだした。

#### (5) 世界展開を見据えたステークホルダーとのアライアンスを築くこと

どのビジネスにおいてもコラボレーションのあり方は重要だが、特に経営リソースの調達が困難な新興国市場にとっては、世界展開を見据えた上での自国外におけるステークホルダーとのアライアンスが重要な役割を担うこととなる。Rubiconは、地域や国をまたいだステークホルダーとのアライアンスを構築することによってイノベーションと利益獲得がよりスムーズに起こりうることを証明した。

本コラムでは、新興国市場におけるイノベーション創出について、グローバルにおける事例と成功ポイントについて紹介してきた。本コラムがクライアントにおけるイノベーション創出に向けた何らかの示唆となり、“tear up the box”を実践する一助となれば幸いである。

## 著者

デロイトトーマツ コンサルティング マネジャー 揚妻 泰紀、コンサルタント 池尻 能

## デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

グロースエンタープライズサービス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

E-mail [dtc\\_ges@tohmatu.co.jp](mailto:dtc_ges@tohmatu.co.jp)

[www.tohmatu.com/dtc](http://www.tohmatu.com/dtc)

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte (デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は[www.tohmatu.com/deloitte/](http://www.tohmatu.com/deloitte/)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2013. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited