

# 国際ビジネス研究におけるリバース・イノベーション

## — 文献研究を中心とした概念の再考 —

Reverse Innovation from International Business Research  
: Literature Overview and Reconsideration of the Concepts

白 貞壬\*

Jung-Yim Baek

本研究は、リバース・イノベーションの概念について一定のコンセンサスが取れていない点を指摘しながら、それを起こす主体が誰なのかを中心に考察を行っている。進出する立場の先進国の多国籍企業がイノベーションを起こす場合と、進出された立場の新興国企業がそれを起こす場合により戦略行動と結果は違ってくる。それが市場創造プロセスの視点から明確にされる。

キーワード：リバース・イノベーション、先進国市場、新興国市場、市場創造

### I. はじめに

従来の多国籍企業の活動は、基本的に製造業を中心としたものであったこともあり、発展途上国に存在する天然資源や安価な労働力を獲得したり、あるいは先進国向け輸出品の生産基地を確保するためであった。しかし、国際ビジネスの論理は大きく変化している。メタナショナル化<sup>1)</sup>するグローバル競争環境における今日の多国籍企業の行動は、確実に市場創造型に移行している。新興国の市場潜在力も大きく、生産の論理よりも市場創造の論理が重視されるようになった(太田, 2012)。実際、多国籍企業はさらなるイノベーション創出のために、グローバルな視点からの戦略の見直し・強化に力を入れている(山崎, 2011)。従来のように先進国市場向けに開発された製品を新興国市場に押し付ける形での市場開拓ではなく、新しく掘り起こした新興国市場ニーズに合わせて製品開発する意味での市場開拓である。しかし、そこには必ずしもすべてがその現地で消費される必要はなく、他の市場(同じ新興国市場でも、逆方向の先進国市場でも構わない)のニーズを掘り起こす意味での市場開拓まで含まれる「市場創造」である。

グローバリゼーションを表すキーワードとして、標準化—適応化問題が長らくその議論の中心にあった。フリードマン(Friedman, 2005)は情報技術の進展と普及が世界中の人々の距離を劇的に縮め、丸い地球をフラットな世界に変えてきたと主張している。他方で、世界はフラットでは

ないという見解も少なくない (Ghemawat, 2007a; 2007b; Pisano & Shih, 2009; Florida, 2010; 谷口, 2010; 山崎, 2011 など)。彼らによると、確かに情報技術の普及に伴って、世界中の人々の時間的・空間的な隔たりは急激に縮まっているが、依然として地域間の距離や心理的条件との違いといった要素は存在している。企業によって、経営資源の調達や配分といった側面からみれば、フラット化は着実に進行しているが、市場環境という側面からみた場合、地域・国間における様々な環境条件の違いはグローバル戦略を検討・推進するうえで極めて重要である。

高橋他 (2012) によると、経営戦略論や国際経営論において消費市場としての新興国市場に着目した研究が増えてきてはいるものの、市場創造およびイノベーションの研究はまだ先進国に偏っている。イノベーションの創出において注目されつつあるキーワードがダートマス大学教授のゴビンダラジャン (Govindarajan) が中心となって提唱している新しい概念、「リバース・イノベーション (Reverse Innovation)」である。それは新興国市場を土俵にしたイノベーション創出を指す言葉ではあるが、新興国発のイノベーションは未だ確固たるものはなく、従来のイノベーション論の知見がどこまで活用できるかを改めて整理する必要があると考えられる。

グローバル戦略におけるリバース・イノベーションに関して、現状の議論は二つの理由で十分ではない。一つは、そもそも「リバース」の定義が明確ではない (鷲田, 2014)。新興国で生まれたイノベーションが先進国に逆流あるいは反転するという意味で共有されているが、イノベーションを起こす主体が誰なのかについては、一定のコンセンサスが取れているわけではない。先進国の多国籍企業であれ、新興国の地元企業であれ、生み出されたイノベーションの場所が新興国であればリバース・イノベーションの範疇に入る。そこで「リバース」の意味として国際ビジネスの既存研究でどのようなものが挙げられてきたのか、「イノベーション」論の研究についても改めて整理する必要があるだろう。

現状の議論が不十分な二つ目の理由は、リバース・イノベーションの事例は研究開発・生産技術・製品開発を含めて製造業に限定したものが多く、小売業およびサービス業のグローバル戦略を考えたときにどこまで説明できるかが疑問である。産業ごとにグローバル化の度合いにばらつきがあると考えられる以上、研究上取り上げられてきた「リバース」の定義を、各産業が構造上どのような特徴を持っているかを明確にする必要があるだろう。

以上の理由から、本稿は、まず、製造業だけではなく、小売業のグローバル化にも通用できるリバース・イノベーションは何かという問題意識に基づいて、既存研究のレビューを行う。特に、イノベーションに関する既存研究を概観し、新興国における現地発のイノベーションを世界市場に展開するリバース・イノベーションについて述べる。続いて、リバース・イノベーションの事例として述べられてきた既存研究を紹介し、理論的フレームワークに対する理解を深める。最後に、小売業におけるグローバル化の実態の中から「リバース・イノベーション」を再定義することを目指している。

## II. 従来のイノベーション論とリバース・イノベーション

本章ではイノベーション理論のほか国際経営の諸論に関する先行研究について概観する。シュンペーター（1977）は、イノベーションとは新しいものを生産することであり、既存のものを新しい方法で結合すること（不連続な発展）であると考えた。以下、5種類の結合の要素を示してみると、第1に、技術革新とは新しい製品やサービスの導入、第2に、生産方式とは新しい生産手段の導入、第3に、市場とは新しいマーケットの発見、第4に、生産要素とは新しい原料や半製品の導入、第5に、組織とは新しい組織の導入である。

また、イノベーションの概念の分類方法には様々なものがある。「プロダクト・イノベーション」と「プロセス・イノベーション」に分類するものや、イノベーションの程度によって、「インクリメンタル（漸進的）イノベーション」と「ラディカル（画期的）イノベーション」に分けられることもある。さらに、経営学においてはチェスブルー（Chesbrough）の「オープン・イノベーション」、フォン・ヒッペル（Von Hippel）の「ユーザー・イノベーション」、そしてクリステンセン（Christensen）の「破壊的イノベーション」などが挙げられる。

近年、新興国発のイノベーションをグローバル製品に生かしていくリバース・イノベーションという考え方がGEメディカル社のポータブル超音波診断装置のケース・スタディから生まれた（Immelt *et al.*, 2009）。同社は中国現地で開発し、米国市場においてもシェアの高い機械を中国市場に売り込もうとしたが、価格が高すぎるということで、中国における開発拠点で低価格製品を新規に開発することにした。中国の病院においては、診断結果の精度はある程度落としても、低価格のものにニーズがあるということがわかったために、汎用コンピュータをベースとした低価格システムを開発したところ、中国で大ヒットとなった。ここまでであれば、ゴシャールとバートレット（Ghoshal and Bartlett, 1990）による在外研究所がそれぞれの現地マーケットに対応した活動を独立して行う（Local for local）プロジェクトと変わりはない（元橋、2013）。

しかし、GEメディカル社はこれを米国でも売り出すことにした。これまでハードウェアで実現していた機能を、ソフトウェアに置き換えたため、システム全体が小型で軽量になって持ち運びができるようになり、救急車や個人用途など新たな需要を創出し、米国においてもヒット商品となった。このように新興国発の製品が本国に逆戻り（リバース）することから、リバース・イノベーションという理論が生まれたのである。ところが、先進国企業において、GEメディカル社のようなリバース・イノベーションを実現しているケースはそれほど多くはなく、例えば、中国で開発した製品をインドで販売するというような、新興国から他の新興国へ横展開が広がっているのが事実である。元橋（2013）によると、日本企業は新興国における製品設計がゴシャールとバートレットのいう「Local for Local」から「Local for Global」の方向性に向かっている段階にあると指摘している。

持続的技術の軌道からはずれては「破壊的技術（Disruptive Technology）」が生み出されることを

クリステンセンによる破壊的イノベーションとみるかぎり、従来製品の機能を低価格で限定的に実現し、ローエンド市場向けである「下へ」のイノベーションという点についてはリバース・イノベーションと共通である（近藤、2012）。近藤（2012）によると、リバース・イノベーションはクリステンセンのいう破壊的イノベーションが国境をまたいで起きたものであると述べている。しかし、リバース・イノベーションは主たるボリューム・ゾーンである BOP（Bottom of the Pyramid）<sup>2)</sup> 市場を想定しているのが若干異なっている。また、破壊的イノベーションは従来製品と非常に異なる方法により従来の機能を実現しており、当初は劣っているが、その機能を急速に向上させていく。リバース・イノベーションは必ずしも従来製品と非常に異なる方法で機能を実現しているわけでもなく、必ずしも機能を急速に向上させていくわけでもない。近藤（2012）はそれが破壊的イノベーションとの相違点であると指摘している。

このようなリバース・イノベーションにおいて、これまで取り上げられてきた事例やそれを解釈する研究者によって様々な捉え方があり、以下のように分類することができる。第1の捉え方は、新興国企業自身の研究開発によって新製品・新技術を生み出すという取り込み型である。例えば、インドのタタ・モーターズが開発した日本円で30万円もしない自動車「ナノ」や中国の太陽光発電や電動自転車の開発である。これらはまさに新興国企業が先行するケースであり、同じ市場ニーズを持っている新興国同士の普及が期待される場合が多く、前者の「ナノ」のケースがこれに当てはまる。後者の太陽光発電や電動自転車のケースは、新興国が先進国への輸出強化策のために先進国と対峙できる競争力のある製品開発の場合に当てはまる。この新興国発「プロダクト・イノベーション」によって、先進国への逆流が始まる。加えて、先進国で多くの製品技術のイノベーションが起これ、それらの技術を新興国の企業がうまく取り込んで改良した形で、新たなイノベーションを生み出すような「プロセス・イノベーション」もこの取り込み型リバース・イノベーションのパターンとして理解することができる。

もう一つの捉え方は、GE のケースでみるように、持ち込み型リバース・イノベーションである。つまり、多国籍企業による海外での研究開発成果が本国に逆流する場合である。GE にとっては、最初から逆流することを目的としてイノベーションを起こしたわけではなく、進出先市場で競争力のある製品開発を行った結果、新しい市場を創造し、本国の新しいニーズまで掘り起こすことができたのである。しかし、ここにはクリステンセンの「イノベーションのジレンマ」に常にまとわれることになる。それを克服するためには、新興国でのイノベーション体制に入らないといけない。例えば、本社と切り離れた独自の組織づくり、海外子会社への権限移譲の徹底、本社と海外子会社との人的資源の再配分、研究開発組織の自由と統制の維持体制、そしてゼロからの製品開発などにより、新興国における海外子会社からのイノベーション・ジレンマを克服しなければならない。

第3の捉え方は、新興国の BOP 市場におけるリバース・イノベーションには、新しいイノベー

ションを起こすのに留まるのではなく、それら市場が抱えている社会問題解決の事業戦略を組まなければならないという企業の社会貢献の視点からリバース・イノベーションを捉えている既存研究も多数存在している（宇佐美、2011；太田、2012；高橋、2014；元橋、2012 など）。

以上のように、従来のリバース・イノベーション論研究の中でも、とりわけ、ゴシャールとパートレットのいう「Local for Local」から「Local for Global」へというコンセプトとの関係や、クリステンセンの破壊的イノベーションとの関係まで踏み込んで考察した。考察の結果から、現状の議論の不十分さを埋めるためには、イノベーションの担い手とイノベーションの中身までもう少し深く立ち入って分析する必要がある。

イノベーションを起こす主体の観点から考えてみると、従来は、先進国がイノベーションを生み出してそれを新興国市場に投入するというものであった。ところが、近年、逆方向（リバース）の流れで、新興国で起きたイノベーションが先進国に持ち込まれるリバース・イノベーションの事例が出始めている。イメルト（Immelt）らは、これまで国際ビジネスのパーспекティブを支えてきた考え方について、「新興国市場も先進国と同じように発展していく」という考え方と、「新興国固有のニーズに対応した製品は競争力に乏しく、先進国では販売できない」という考え方は間違っていたという。なぜなら、新興国が先進国を飛び越え、ブレイクスルー・イノベーションを進んで導入することも珍しくないし、現実には新しい使い方を工夫することで、先進国での市場創造が十分に可能だとわかってきたからである。その意味で、製品の機能を減らしたり、現地仕様にカスタマイズするだけでは不十分であり、それが先進国でも用途を発見し、グローバルな販売につながっていくのが最も重要である。

リバース・イノベーションが新興国で製品・サービスを開発し、そのグローバル展開を目指すものとすれば、ここでいう「グローバル展開」とは、どの市場へのリバースなのであろうか。本稿は、後述する事例研究の分類からその点を明確にしたいが、結論を先取りすると、他の市場へのグローバル展開は同じ新興国市場でも、逆方向の先進国市場でも構わない。そこには進出する先進国企業だけではなく、進出される新興国の地元企業が製品・サービスを開発し、それを他の市場（同じ新興国市場でも、逆方向の先進国市場でも構わない）のニーズを掘り起こす意味での「市場創造」まで含めて議論を進めていくべきであろう。

### Ⅲ. リバース・イノベーションの事例とその分類

従来のイノベーション論では、機能やスペックの水準を引き上げる、いわば「上へ」のイノベーションに注目が集まっていた。そのため、従来の多国籍企業は、初めに母国である先進国で製品を開発し、そしてそれを他国の異なる環境に合わせて微調整し、全世界に販売してきた。つまり、母国である先進国で先行開発された製品を、その後、新興国や後発国向けに手直して展開することが多かった。この「グローカリゼーション（Glocalization）」の考え方は、先進国中心のグロー

バル戦略がまずあって、事後的に地域への適応（localization）が行われることを意味する。このグローカリゼーションはほとんどすべてのグローバル企業における従来の一般的な取り組みであった。

しかし、多国籍企業のライバルとして急成長した新興国企業は差別的競争優位性を獲得するために積極的な取り組みを行い、それがイノベーションに対するパースペクティブを豊富にさせた。また、進出した先進国企業にとって、進出された新興国の地元企業は手強い競合他社に成長する脅威を高めた。そこにリバース・イノベーションが生まれてくるシーズがあるという（Immelt *et al.*, 2009；榊原、2012）。イメルトラ（Immelt *et al.*, 2009）が指摘しているように、現地の消費者が重視する属性の優先順位に先進国と新興国の間では大きな違いがあるために、技術優位性が必ずしも競争優位性につながるとは限らないのである。

いずれにせよ、リバース・イノベーションの概念は、あくまでもイノベーションの発生が一連の市場創造プロセスであるとのシュンペーターの理論に基づいており、新興国市場で新しく開発された製品・サービスは、クリステンセンのいうハイスpekを求めない顧客に低価格製品を提供する破壊的イノベーションから派生された概念であることには議論の余地がない。

企業にとってグローバル市場は依然として複雑で多様性に富んでいるもので、とりわけ「コンセントを抜いても消えないテレビ」、「鍵付き冷蔵庫」、「リモコンのないクーラー」、「30万円にもならない自動車」など、従来の先進国向けとはまったく異なる視点の製品が開発され成功を収めているように、新興国ならではの新たなビジネスの創出やビジネスモデルの構築が求められている。

以下では、リバース・イノベーションの議論を展開する際に、すでに既存研究で事例として取り上げているケースを、市場創造プロセスの視点からイノベーションの中身や主体を軸に下記のように整理してみる。

## 1. 進出するリバース・イノベーション

イノベーションを生み出す主体は必ずしも先進国の企業ではない。リバース・イノベーションの発生理由を明らかにしたイメルトラ（Immelt *et al.*, 2009）の主張のように、進出した先進国企業にとって脅威の存在となる新興国の現地企業がイノベーションを生み出すケースも少なくない。そのため、イノベーションの主体により、新興国市場に進出する先進国の多国籍企業がイノベーションを生み出すパターンを「進出するリバース・イノベーション」と呼び、進出された立場の新興国企業がイノベーションを手掛ける場合を「進出されるリバース・イノベーション」と呼ぶことにする。

### a. 技術の逆移転による新興国市場創造

新興国市場に進出した先進国出身の多国籍企業の市場創造プロセスには、GE ヘルスケアのよ

うに、新興国市場で新しく製品を開発し、その後、先進国市場ニーズを掘り起こし、完全に逆進出にまで成功した。それに対して、新しく改良した販売方法でインドの低所得層市場を開拓したヒンドゥスタン・ユニリーバ(HUL: Hindustan Unilever)のシャクティ・プロジェクト(Shakti Project)のケースは、その後、逆進出までには至らない。だが、もともと新興国市場の現地企業(Cavinkare)が開発していた販売方法を多国籍企業の現地子会社はそのやり方を模倣し、新しく改良したことで市場創造につなげたことになる。

技術の逆移転による新興国市場創造プロセスの象徴的な例として取り上げられるヒンドゥスタン・ユニリーバ(以下、HUL)は、ボトル入りの製品を買えない所得層にはそれを数十分の一の量に小分けした小袋入り(sachet)で販売する方法を採用したのである。この販売方法はインド現地企業がインドの低所得層向けにいち早く投入していた方法で、多国籍企業の現地子会社が地元企業のやり方を模倣したことになる。

農村部の貧困層にはテレビがなく、新聞が配達されない家庭がほとんどであるために、メディア広告よりもシャクティ・レディー(Shakti Lady)による商品のアピールの仕方を導入した。これは日本のヤクルト・レディーのように、農村部の主婦に小袋入りシャンプーなどの訪問販売員として村を巡回してもらい、テレビや新聞のようなメディア広告では届けにくい村の消費者にもアピールできた。シャクティ・レディーには初期の運営費を貸出し、一定期間は売上を気にせず販売活動ができるよう支援していくのである。

以上のように、もともと存在していた新興国現地企業の技術を進出した多国籍企業に逆移転し、市場創造にまでつなげたことは、広い意味でのリバース・イノベーションと理解することができる。

#### b. 技術の相互移転を新製品開発までつなげた近隣諸国市場創造

ホンダ中国の二輪車事業(出水、2007;天野、2010;榊原、2012)も「進出するリバース・イノベーション」の一種とみなすことができる。中国は今や世界最大の二輪車市場であるとともに、世界最大の二輪車生産国でもある。中国の二輪車事業には、日本製品を模倣した「標準部品」と「共通部品」が広く流通しており、多くの地元の組み立てメーカーは、部品の多くを部品商から安価に調達し、組み立てて二輪車を作っている。こうして作られた廉価な中国二輪車に押されたホンダは、2001年、中国私営企業でホンダ製品の大手コピーメーカーであった海南大州との合弁(新大州本田)に乗り出したのである。そのコピー品を詳しく調べてみると、予想より品質水準が高く、さらに、①上海と海南省の沿海部に立地する2工場、②中国全土をカバーする販売網、③華人の繋がりを生かした安価な部品調達網、の以上3点がホンダにとって魅力的だったという(出水、2007)。

この合弁に加え、2003年には中国における二輪車の研究開発拠点としてHonda Motorcycle R&D Chinaを上海に開設している。安い現地調達部品を幅広く活用した、価格競争力のある製品を開

発・生産するノウハウを得た本田は、新型二輪車「Wave」を開発した。エンジン関連では「現行ホンダ基準を維持」することとし、他方の車体関連では、現地のユーザーの基準に合わせることによってコストダウンし中国二輪車との価格差を狭めたことである。その後、タイの開発拠点を中心に新大州本田の協力を得て、「Wave」のさらなる廉価版「Wave α」をベトナム市場向けに開発し、成功した。

本事例は、新興国に焦点を当て、その市場向けに生み出された技術や関連ノウハウを活用して新製品の開発にまでつなげた。先進国への展開までには至っていないが、中国の低コスト生産インフラを周辺の新興国の二輪ビジネスに活用するようになった。技術を模倣されたとしても、それを逆利用し、全体としては新しい製品コンセプトの提案につなげ、近隣諸国市場を創造した。そういう意味で、中国におけるホンダの事例は一種のリバース・イノベーションとして捉えることができる。

### c. 現地人材の市場特殊的知識の移転・共有による市場創造

パイロット・コーポレーションにおける「フリクションボール」の事例（山本、2014）がここに該当する。海外子会社の現地人材による市場特殊的知識の移転・共有を通じて、新市場を創造したケースである。何度でもきれいに消せる「フリクションボール」は、2006年にフランスで発売されて以降、2014年3月末の時点で世界累計10億を超える本数が販売されている<sup>3)</sup>。温度が変化するとともに色が変化する特殊インク「メタモカラー」にその技術の秘密が潜んでいる。

市場創造プロセスは、2004年にパイロットのフランス子会社 CEO のマルセル・ラジャールが日本への出張中にメタモカラーに初めて接したことから始まる。それまでにメタモカラーは「面白グッズ」向けのインクであったが、同社のフランス子会社の CEO により、「無色透明に色が変わる＝消える」という着想が生まれたのである。フランスでは、小学生の頃から学校でも万年筆やボールペンでノートを取るのが一般的であり、書き損じた場合のために、インキキラーという消去液を常備しないとイケない。この不便を解消するべく、現地法人の CEO は「温度変化で筆跡が消えるボールペンを開発してほしい」と、消せるボールペンの開発を依頼した。実験や試行錯誤を繰り返した結果、2005年に約65度になると色が変化し、さらに冷却して約マイナス20度になると色が元通りになるインクの開発に成功し、パイロットの筆記具がフランスをはじめとするヨーロッパ市場だけではなく、全世界市場に愛されるようになった。フランスにおける習慣に関するフランス固有の市場知識を、色が温度によって変化するインクを結びつけて捉えることによって、メタモインキの異なる意味づけを提供した（山本、2014、123 - 124 頁）。

このフリクションボールの事例は、販売子会社からの要望を組み入れた新製品開発で、技術や製品の意味づけや解釈を変化させることによって新しい市場が創造される可能性を示してくれた。本事例は新興国市場で生み出されたイノベーションではないにしても、現地市場において異なる



意味づけを新製品開発のアイデアとして本国の本社にフィードバックし、本社の高度な技術力と結合することによって新製品が開発され、その後、地球規模の市場ニーズを掘り起こしたのである。イメルトラが強調した意味とは少し離れているかもしれないが、リバース・イノベーションを促進する可能性がもっとも高い事例には間違いはないだろう。

#### d. 新製品開発による他の市場創造

同業界でトップレベルの多国籍企業が新興国の BOP 市場向けに新しい製品を開発し、それが他の市場のニーズまで掘り起こすことになるパターンを「進出するリバース・イノベーション」と呼んだ。GE ヘルスケアのケースは真の意味でのリバース・イノベーションである。

新興国では、大都市の有名病院を除けばほとんどが零細な小規模病院や診療所であり、そのような医療施設では高価で大型の診断機器を導入する経済力がない場合が多い。そこで GE ヘルスケアは可搬性があり低価格な小型超音波診断装置を中国市場向けに開発・販売し、それが市場ニーズにマッチしてヒット商品になった。重要なのは、この超音波診断装置がその後、中国市場だけではなく、先進国市場においても救護員や救急救命施設によって利用されるようになったという事実である。つまり、イノベーションが逆流したという点である。現地市場のニーズから考えて、価格とサイズの制約を乗り越える商品イノベーションを起こしたことが先進国市場でも評価された。もう一つのケースは、GE ヘルスケアがインド農村部向けに開発された小型低価格の携帯型心電計である。この二つの新製品はもともと新興国向けに開発され、販売された利用法を先進国で切り拓きつつあるという共通点が読み取れる（高橋他、2012）。

三つ目に取り上げられるケースはインドにおけるマルチ・スズキの「A-star」である。同社は、インドをグローバル市場向け小型乗用車の開発拠点として育成している。実際、2009 年度に「グローバルカー」として販売を開始した A-star は、その生産規模を 14 万台に設定し、2009 年にそのうち 10 万台をヨーロッパに輸出している。インド現地仕様ということであれば、必要な機能を落とすなど発想を変えていく必要があり、品質レベルを落とすわけにはいかない。元橋（2013）は、このような低コスト生産ノウハウは一種の「新興国発のイノベーション」に過ぎず、それが先進国でも受け入れられるイノベーションを起こすケースでなければ、「リバース・イノベーション」とはいえないと主張している。新興国市場で開発された「A-star」の事例は先進国市場のニーズをも引き起こしたという意味で、イメルトラ（2009）や元橋（2013）のいうリバース・イノベーションの典型的な事例といえる。

リバース・イノベーションでは、必ずしも最先端の高度で複雑な技術が用いられるわけではなく、むしろシンプルな技術・既製の部品が使用され、少なくとも短期的には製品の性能を引き上げることである。しかし、先進国企業にとって、大きく環境の異なる新興国市場のニーズを把握するのは決して容易なことではない。現地の事情に詳しい信頼できるパートナーと手を組むか、

あるいは可能な業務はアウトソーシングするといった社外の経営資源を活用するというように、オープン化の発想を組みこむことが解決策として提示された (Chesbrough & Garman, 2009)。オープン化によって外部から多数の有能な参加者が集まってくるようなプラットフォームを構築する必要がある。そのためには、外部の企業や参加者がかかわりたいと思うような魅力的な技術やノウハウを保有することが必要である (元橋, 2013)。

#### e. 小括

イノベーションの発生論理を一連の市場創造プロセスとして捉えている限り、リバース・イノベーションのもっとも単純な市場創造として、新興国市場で培われた知識や技術を本国のビジネス上の知識やスキルに逆移転したケースが述べられた。それを以上では「技術の逆移転による新興国市場創造」と呼んでいる。次は「技術の相互移転を新製品開発までつなげた近隣諸国市場創造」といって、それよりもワンステップ進化したリバース・イノベーションの形態であった。つまり、技術の相互移転を新製品開発にまでつなげ、他の市場へ、とりわけ新興国同士での横展開を可能にさせるリバース・イノベーションである。また、新製品を開発した場所が新興国であれ、本国の先進国であれ、とにかく新製品が開発されるまでのプロセスとして、現地子会社で生まれた新しいアイデアが本国本社にフィードバックされ、それが新製品開発につながり、その後、他の市場にまで広がるケースも広い意味でのリバース・イノベーションと呼んでいいだろう。最後に、もっとも進化した完全なるリバース・イノベーションの形態で、イメルトラ (2009) がGE社のケースを通じて導きだしたリバース・イノベーションが典型的である。ヒンズ語では金をかけないという意味で「フルーガル・イノベーション (Frugal Innovation)」という呼び方もある。

進出する先進国の多国籍企業は、部品の現地調達や構造の単純化によって、新興国で低価格の製品を開発し、最終的にはそれを先進国を含む世界各国に持ち込もうとしている。実際、研究開発拠点をインドに開設し、新興国の人材を活用した製品開発に力を入れているマイクロソフト、インテル、グーグル、IBM等の多国籍企業はこのような完全なるリバース・イノベーションを目指している。

## 2. 進出されるリバース・イノベーション

上記で進出された立場の新興国企業がイノベーションを起こす場合を「進出されるリバース・イノベーション」と呼んだ。グローバル戦略の焦点は、全世界的な開発・生産・販売体制の整備にある。国際ビジネスおよびグローバル戦略研究の中心も、中国およびインドをはじめとする新興国内での研究開発体制の強化の現状を追いかけている。

#### a. 海外研究開発拠点における市場創造

クメール (Kuemmerle, 1997) によると、海外研究開発拠点は、海外における先端的技術・知識を国内の事業活動に取り込む「技術獲得型」と、国内における技術を持ち込んでそれをベースに海外における事業活動をローカライズする「現地開発型」の2種類に分類することができる。技術と知識の流れの方向性が、前者は「相手国」→「本国」であるのに対して、後者は「本国」→「相手国」になっている。ここでクメール (1997) は前者を HBA (Home Base Augmentation: 本国の補強)、後者を HBE (Home Base Exploitation: 本国による開拓) と呼んでいる。「技術開発型」の在外拠点多い欧米地域に加えて、新興国である中国に多くの企業が研究開発拠点を持っていることから、それにとどまらず、現地の市場ニーズに対応した製品を開発するための「現地開発型」への進化が考えられた。

研究開発は高度な知的生産活動であるために、これまで新興国で行うということはあまり考えられてこなかった。しかし、中国やインドといった賃金レベルが低い国において、高等教育機関のレベルが上がり、質の高い科学技術人材が毎年大量に輩出されるようになった。このような状況にいち早く目をつけたのが、欧米や日本のソフトウェア企業で、新興国であるインドや中国などでオフショア開発の拠点を次々と設けている。これが、医療機器や通信機器などの、エレクトロニクス製品の設計・開発を行う活動にも広がっている。例えば、マイクロソフトの研究部門は、北京に Microsoft Research Asia を設けて、数百人オーダーの研究員が最先端の研究プロジェクトに取り組んでいる。また、IBM の研究部門も北京、デリー (Delhi)、バンガロー (Bengaluru) といった都市を中心とする研究所はグローバルな研究開発体制の中で重要な役割を果たすようになってきている (元橋、2012、7-8 頁)。

これらの企業は、ゴシヤールとバートレット (1990) で提唱されている国際的な研究開発プロジェクト 4 つのタイプの内、世界的に結合した (Globally Linked) 組織を、研究部門で実現している。

実際に、新製品の開発プロセスにおいて、本社の事業部が中心になり、海外の開発拠点はサポート役として位置づけられることが多かった。近年は、現地からの新製品に対するアイデアを獲得し、最適な役割分担によるグローバル製品開発体制を強化している。そのことをゲメルトフト (Gammeltoft, 2006) は「イノベーション志向」の研究開発と呼んでいる。まさに GE によるインドにおける農村部向けの小型低価格の携帯型心電計と中国における農村部向けに開発された小型低価格の超音波診断装置がイノベーション志向の典型である。その後、アメリカ国内でも販売され新たな利用法を先進国で切り開きつつあるように、新興国における製品開発のアイデアが、グローバル製品に生かされるというケースが今後増えてくる。これはいわば、新興国から先進国へと逆に流れる研究開発の完全なる「リバース・イノベーション」の事例ではあるが、イノベーションの発生主体が依然として先進国発の多国籍企業による「進出するリバース・イノベーショ

ン」であった。

多国籍企業にとっての中国市場はしばらく生産立地としての優位性を発揮していたが、エレクトロニクス、原子力などの豊富な理系人材を中心に世界レベルの研究が行われ、競争優位の構築につなげている。産学研連携モデルの Lenovo 社（联想）や技術イノベーターの Huawei 社（華為科技）、ZTE 社（中興通信）などが取り上げられる。これまで 2004 年の Lenovo 社による IBM の PC 事業の買収や Huawei 社が 3COM 社、シーメンス（Siemens）社との合弁企業を通じて技術導入を図り、中国内外の R&D センターを設置して世界中から知識を吸収している。このような中国における「自主イノベーション」の成功事例（高橋他、2012、35 頁）は、進出された立場の新興国企業が起こした「進出されるリバーズ・イノベーション」の一形態と呼べるだろう。

インド市場は、普段、ソフトウェア産業に従事する理系人材の豊富さが話題になるが、自動車産業におけるインド市場を見逃すわけにはいかない。インドの現地企業、タタ・モーターズ（Tata Motors）の低価格車ナノ（NANO）のように、新興国や近隣諸国の低所得層へ向けて、実用上必要最低限のスペックを持った製品を低価格で実現するイノベーションを起こしている。また、多目的車スコーピオ（SCORPIO）の開発で世界の注目を集めているインドの地元企業、マヒンドラ・マヒンドラ（Mahindra & Mahindra）の存在も大きい。同社はサプライヤーが開発プロセスに参加して、開発コストの削減とスピード化に大きく貢献していた。しかし、このような事例は海外から技術を取り込んで、それをベースに現地発のアイデアを獲得し、新製品を開発したが、新製品の流れの方向性が「インド」→経済発展水準が似通っている「近隣諸国」にとどまっており、「インド」→「先進国」までには至っていないのが現状である。その意味で、進出されるリバーズ・イノベーションの一形態とは呼べるが、完全なるリバーズ・イノベーションとは言いがたい。

#### b. 成熟産業における後発国側のイノベーション

市場が成熟し技術による差別化が困難な状況下で、後発企業である日本の YKK 社は米国から技術導入を行い、その後、日本の顧客に適合する技術開発を行った。市場や顧客ニーズのギャップを掘り起こすことで、後発国の企業でも新たなイノベーションを生み出す可能性があることが示唆されたケースである（竹倉他、2015）。戦後間もないころ、新興国であった日本の後発企業としての YKK が、今やファスニング事業で世界的なシェアを獲得しているのは、米国から技術を導入し、単にその技術を継承せず独自開発に乗り出したからである。日本の零細小規模の縫製工場の顧客ニーズに適合する製造装置を自ら開発することにより、新たなイノベーションを創出し、ユニット形状の製品を大量供給する新しいビジネスモデルが生まれた。持続的先発優位性を獲得していた米国 Talon 社によるロール形状の製品は、当時の日本の零細小規模な縫製工場の環境には向いていないため、より安価なユニット形状の製品を開発することで、先進国市場に進出することができた。このイノベーションの創発は、先進国の米国と新興国の日本における市場ニーズ

のギャップが新興国側で新しいイノベーションを誘発したという意味で、リバース・イノベーションの一種であると解釈している（竹倉他、2015）。

YKK社の事例は、産業が成熟期に達した状況下において、後発国側の企業が同市場のニーズを掘り起こし、先発国の市場シェアまで奪い、さらに普段言われるリバース・イノベーションの範囲を越え、産業発展に新たな復興を切り開いたことで示すものである。

#### c. 小括

進出されるリバース・イノベーションの事例が進出するリバース・イノベーションに比べはるかに少ないのは確かであるが、以上の「成熟産業における後発国側のイノベーション」の事例はリバース・イノベーションの理論的意味を広げる可能性が大きい。産業が成熟し、それ以上技術による差別化が困難な場合に、むしろ新興国（後発国）の市場ニーズの多様性の中に新たなイノベーション創発へのヒントが隠されており、ひいては産業発展に新たな復興を切り開くことができるだろう。

### IV. 「イノベーションのジレンマ」とその解決

以上で新興国市場におけるライバルの脅威に向き合い、生産技術あるいは製品開発に成功した企業がそれら先進国市場に持ち帰り、先進国での事業にイノベーションをもたらす事例が取り上げられた。ゴビンダラジャンらは、インドや中国などの新興国市場をベースに創出されたイノベーションが、その後、先進国の市場へと逆流する現象があることを指摘し、むしろそのようなイノベーション創出のほうがGEのような巨大グローバル企業の将来を語る上で重要だというリバース・イノベーションの議論を展開した。

すでに冒頭で指摘されているように、リバース・イノベーションについての研究蓄積は多くあるにもかかわらず、学術的な定義にまだ曖昧な部分があり、さまざまな既存のイノベーション概念と含意が重なっていたり、逆に競合する概念との峻別が未整理のままであった（鷺田、2014）。また、リバース・イノベーションで最も強調されている「逆流」現象は、確かにほとんど期待できない状態であった。そのような場合であっても、新興国市場の強大な人口ボーナス効果ゆえに、一種の流行現象としてリバース・イノベーションと混同されている事例も多い（元橋、2013）。

しかし、リバース・イノベーションがグローバル企業の中長期的成長の最大の課題になっていることには議論の余地がない。日本国内の技術優位な大手企業の経営の現場の視点からみても、リバース・イノベーションの事例が示す内容の多くはきわめて重要な喫緊の経営課題の一つであることは間違いない。ここでは、何がリバース・イノベーション現象の本質なのかを積極的に探究する姿勢が必要になってくる。

先進国の多国籍企業がいつの間にか高価格・高付加価値な製品戦略に偏って、製品の技術的進

歩のスピードが顧客の要求水準の向上度合いを上回る場合、機能や品質を抑えた低価格製品（＝破壊的イノベーション）が参入し、市場内で競争力が技術レベルの高い製品を駆逐してしまう（Christensen, 2001；Gadiesh *et al.*, 2007）。

しかし、この破壊的イノベーションはどちらかという現地企業において生まれやすくなり、先進国の多国籍企業が市場から追いやられることがしばしばある。元橋（2013）は、高度な技術力は先進国の多国籍企業が新興国の現地企業の追い上げに対抗するための必要条件ではあっても、十分条件ではないという。

先進国の多国籍企業にとって新興国に対するグローバルビジネスが難しい理由は、現地の制度が本国とはかなり違った状況にあることによる。先進国においてみられる成熟した製品市場、資本市場、労働市場といった経済制度が新興国においては十分ではないため、その部分が空隙となっている。こういった状況を「制度的な空隙（Khanna & Palepu, 2010）」と呼び、彼らの「制度的な空隙」に基づくグローバル戦略は、この空隙に関するリストアップを行った上で、その状況に応じて、（1）国内ビジネスのコピー（replicate）か、（2）現地への適合（adapt）のどちらかを選択すべきとしている。しかし、新興国市場の急成長とともに、現地企業は現地の制度の下で先進国企業の脅威の存在として成長しつつある。「ほどよい（Gadiesh *et al.*, 2007）」技術力は進出される新興国企業が進出する先進国企業の進撃に対抗するための十分条件である。なぜならば、新興国企業が技術力以外の条件においてはほとんど優位に立っているからである。結局、先進国企業が新興国に進出し、当初は技術的優位性を確保したとしても、すぐに新興国企業によって市場を奪われてしまうことになる。

新興国企業との競争は先進国企業にとっての「新興国市場戦略のジレンマ」あるいは「イノベーションのジレンマ」といわれている（Christensen, 2001）。例えば、本田は二輪車分野で世界を代表するメーカーであり、成長する中国市場に早くから進出したが、現地企業に模倣され、まとまったシェアをとれず不振に陥った（榊原, 2012）。本田のように技術的に優れた企業の製品が後発企業の「破壊的イノベーション」に駆逐されてしまったことで、今度は技術的に最先端を行っている企業が自社の技術をより高度化し、競合他社との差別化を図ろうとする。しかし、新興国の一般的な顧客からみて、当該製品がオーバースペックとなる状況に直面する。さらに技術水準を上げるための投資は、もはや製品の競争優位にはつながらなくなる。逆に、顧客が要求する技術水準に合わせて製品を安く提供することが顧客価値を最大化することとなる。

つまり、技術が模倣され、より低価格の二輪車の開発で市場シェアを奪われた本田は、実際、その後、自社製品のコピーメーカーであった海南大州との合弁（新大州本田）に乗り出した。その地場メーカーは予想より品質水準が高く、設備投資をしっかりとしており、さらに部品調達網や流通販売網を構築している点を活用し、現地顧客が求める水準の新製品開発に成功したのである。その後、タイの開発拠点を中心に合弁企業の協力を得て、さらなる廉価版の二輪車をベトナム市

場向けに開発し、成功を収めた。

このように多国籍企業の海外子会社は本国本社の優位性の受け皿としてしかみなされてこなかった中で、海外子会社自身が本国にはない強みを持つこと、また優位性を生み出す主体として注目されるようになった (Doz *et al.*, 2001; Frost *et al.*, 2002; 大木, 2013; 2014)。本国の本社の強みに依存せず、海外子会社が現地で知識を獲得し、それをグローバルに展開することで優位性を確保する「メタナショナル経営」(Doz *et al.*, 2001) や、海外子会社が特定の活動において多国籍企業の中心的な拠点となる「センターオブエクセレンス (COE)」(Fros *et al.*, 2002)、そして海外子会社で起きたイノベーションが、先進国市場にも波及する「リバース・イノベーション」(Immelt *et al.*, 2009; Govindarajan & Chis, 2012) など海外子会社がより重要な役割を担うことが強調されている。

グローバル戦略において、日米欧の製造業企業の組織形態を本社と現地法人の関係からみた場合、日本企業は本社のコントロールが強い中央集権的な「グローバル統合」度の高いグローバル戦略パターンに当てはまる。現地企業の自律性が高い、複数の国ごとに企業が集まって、企業全体の組織が形成されているマルチナショナルの形態はヨーロッパの多くの企業によって採用されている。この中間的な位置づけとなるインターナショナルの形態は、米国企業に多いといわれている (Prahalad & Doz, 1987; Bartlett & Ghoshal, 1989; Bartlett, 2008; 元橋, 2013)。

ドズやプラハラドなどが論じたように、最先端の技術や知識は従来のように先進国から生まれるとは限らず、世界中に分散するようになり、ひいては新興国で生み出されたイノベーションが先進国に用いられるという「リバース・イノベーション」という現象もみられるようになってきている。異質な知識を外部から獲得したり、新しいひらめきを与える主体としての海外子会社あるいは現地の人材の役割が大きくならざるを得なくなっている (山本, 2014)。

ゴビンダラジャンらは、その著書『リバース・イノベーション』(2012)の中で、先進国企業が新興国におけるビジネスを成功させるためには、これまでの経営方針とは全く違ったアプローチで行うことと、新興国を企業の成長エンジンの中核とするよう、経営層の発想の転換が必要であると述べている。GE メディカルのケースでは、当時のイメルト会長に直接レポートするプロジェクト・リーダーが置かれて、社内外の様々な障害を乗り越えて大きな成果を出すことができた。トップに直結して独立性の高いローカル成長チーム (LGT: Local Growth Team) を結成するという方法が考えられ、本国と相手国の橋渡しをする人材や組織を必要とした。GE はいち早く本社中心の中央集権的なマネジメント形式から切り離され、現地における技術に対するアクセスや、現地ならではのイノベーションの取り込みといった「現地から本社へ」という情報の流れを何より重視していた。研究開発の視点やアイデアの多様性を保つためにも、現地にある程度の自律性を持たせて、イノベーションのシーズ探索を世界的に広げる、オープン・イノベーションを推進することがより求められるようになってきている (元橋, 2012, 8-9 頁; 2013, 227-233 頁)。

## V. 結びに代えて：リバース・イノベーション概念の整理

リバース・イノベーションの概念をはじめて世の中に紹介したイメルトラ（2009）は、その典型的な事例として GE ヘルスケアを取り上げている。GE ヘルスケアの事例のように、当業界でトップレベルの多国籍企業が新興国の BOP 市場向けに新しい製品を開発し、それが先進国市場のニーズまで掘り起こした一連の市場創造プロセスを彼らはリバース・イノベーションと呼んだ。

本稿では、国際ビジネスにおけるリバース・イノベーションの概念拡張の可能性について検討した。表1で示しているように、イノベーションが生み出される場所、イノベーションを起こす主体、リバースの意味、イノベーションの中身、何を持ってリバースするのかについて以下のようによまとめることができた。

まず、進出される現地企業がすでに培った知識や技術を多国籍企業の進出戦略に合わせて「下から上」に移転し、それをさらに発展させたイノベーションのパターンを「技術の逆移転による新興国市場創造」と呼んだ。そのイノベーションは本国に「リバース」するまでにはいかないが、そもそも現地企業が持っていた知識や技術が進出した多国籍企業の資源を加えることによって、大きなビジネスチャンスに生まれ変わった。ここでのポイントは、後れている現地企業の技術を進んでいる多国籍企業に逆移転したという意味でリバース・イノベーションと捉えていることである。もう一つのポイントは、「技術の相互移転を新製品開発までつなげた近隣諸国市場創造」であり、「技術の逆移転による新興国市場創造」よりもワンステップ進化したリバース・イノベーションの形態であった。つまり、遅れている現地企業が進んでいる多国籍企業の技術を模倣し、現地市場で競争優位を獲得した後、競争上勝ち抜かれた技術優位の多国籍企業は現地のコピーメーカーと対立関係ではなく、むしろ協力関係を結ぶことによって新興国向けの新製品開発にまでつなげた。当初は上から下への技術移転であったのが、現地市場での業績が逆転してからは現地企業との相互作用を行うことによって開発された新製品を新興国同士で横展開できるようになった。現地で開発された新製品を先進国へ逆流するまでには至らなかったが、イノベーションを起こした現地市場から他の市場への展開に成功したという意味で、リバース・イノベーションの一種として捉えることができた。また、新製品を開発した場所が新興国であれ、本国の先進国であれ、とにかく新製品が開発されるまでのプロセスとして、現地子会社で生まれた新しいアイデアが本国本社にフィードバックされ、それが新製品開発につながり、その後、他の市場にまで広がるケースも広い意味でのリバース・イノベーションと呼んだ。イメルトラ（2009）が GE 社のケースを通じて導きだしたリバース・イノベーションの意味とは少し離れてはいるものの、リバース・イノベーションを促進する可能性の高い形態には間違いない。最後に、「進出するリバース・イノベーション」のもっとも進化した形が「新製品開発による他の市場創造」である。進出した市場で起こしたイノベーションが現地市場にのみとどまらず、その後、本国市場のニーズを引き起こし、本国へ持ち帰るのに成功した完全なるリバース・イノベーションであった。



以上のイノベーションとは逆に、進出された立場の新興国企業がイノベーションを起こす場合を「進出されるリバース・イノベーション」と呼んだ。その事例は「進出するリバース・イノベーション」に比べるとはるかに少ないが、一見進出するリバース・イノベーションの一形態として見える「海外研究開発拠点における市場創造」プロセスは、多国籍企業の技術開発型から現地開発型へ、最終的には現地企業の自主イノベーションを起こすまでに至る。国際ビジネスおよびグローバル戦略研究の中心も、中国およびインドをはじめとする新興国内での研究開発体制の強化の現状を追いかけており、確かにこのリバース・イノベーションの形態は増加しつつある。「海外研究開発拠点における市場創造」よりもワンステップ進化したリバース・イノベーションの形態である「成熟産業における後発国側のイノベーション」の事例もリバース・イノベーションの理論的意味を広げる可能性が大きい。産業が成熟し、それ以上技術による差別化が困難な場合に、むしろ新興国（後発国）の市場ニーズの多様性の中に新たなイノベーション創発へのヒントが隠されており、ひいては産業発展に新たな復興を切り開くことができるだろう。

表 1. 市場創造プロセスの視点から見たリバース・イノベーションの進化

主体		リバース・イノベーションの主体別形態	
		進出するリバース・イノベーション	進出されるリバース・イノベーション
中身	完全なるリバース・イノベーション	新製品開発による他の市場創造	成熟市場における後発国側のイノベーション
	萌芽的リバース・イノベーション	技術の逆移転による新興国市場創造	海外研究開発拠点における市場創造

リバース・イノベーションの進化とその程度

進出する先進国の多国籍企業が部品の現地調達や構造の単純化によって、新興国で低価格の製品を開発し、最終的には先進国を含む世界各国に持ち込んで、イメルトラの言うリバース・イノベーションを達成するためには、現地の子会社であれ、後発の地元企業であれ、それとの関係性

が何より重要であることが判明した。それは現地市場との相互作用が目指すべき完全なるリバース・イノベーションに到達できる近道であることには間違いないだろう。

本稿は、日本を含めた先進国企業が新興国の経済発展によるチャンスを最大化、ローカル企業の成長による脅威を最小化するためのグローバル戦略を策定するために、理論的な考察と事例研究をまとめたものである。事例研究については、アジアの新興国に焦点を当て、その製造業企業を中心に取上げた。ところが、ゴビンダラジャンら（Govindarajan & Trimble, 2012）は、店舗を大型化することで経営効率を高めてきたウォルマートがメキシコ、ブラジル、アルゼンチンなど、従来の大型店舗ビジネスがうまくいかなかった国で小型店舗を開発し、最近ではそれがアメリカ本国の都市部にも逆流し始めていることを指摘しながら、リバース・イノベーションの一種とみなしている。

製造業のみではなく、小売業においてもリバース・イノベーションと捉えられるケースが出てきているのは確かである。上記で述べたように、リバース・イノベーションの概念をより広く捉えることによって、小売業のグローバル化の現状をより詳細に追いかけることができるだろう。小売業のグローバル化の現状を追いかけて、リバース・イノベーションがどこまで説明できるかは次なる研究課題としたい。

#### 【付記】

本稿は、平成 27 年度科学研究費補助金（基盤 B, 課題番号：15H03397）の助成を受けた研究成果の一部である。また、本稿の作成にあたり、流通科学大学向山雅夫教授からは貴重なコメントをいただいた。ここに記して謝意を表す。

#### 注

- 1) 2001 年にドズラ（Doz *et al.*）により「メタナショナル」という概念が提示された。自国中心主義および先進国至上主義から脱却し、世界中にアンテナを張り巡らせ潜在価値の高い経営資源を活用し世界規模で競争優位を獲得することを意味する。
- 2) BOP（Bottom of the Pyramid）とは、世の中、貧困層が最も多いということで、貧困層相手の方がマーケットとして大きいため、彼らが多く存在している途上国あるいは新興国相手のビジネスの方が将来性は高い。この指摘はミシガン大学のインド系の学者によるものであった（Prahalad, 2006）。
- 3) パイロットのホームページ（[http://www.pilot.co.jp/press\\_release/2014/05/30/10.html](http://www.pilot.co.jp/press_release/2014/05/30/10.html), アクセス日：2015 年 8 月 26 日）により引用

## 引用文献・資料

## 【日本語】

- 芦澤成光：「インド自動車部品産業の現状と問題—3社の比較分析—」『多国籍企業研究』No.3（2009）、23 - 40頁。
- 天野倫文：「新興国市場戦略と日本企業の国際経営」『世界経済評論』54, No. 6（2010）、36 - 44頁。
- 今井雅和：「新興大国市場再考」『専修マネジメント・ジャーナル』1, No.1（2011）、159 - 168頁。
- 宇佐美信一：「BOP 市場におけるビジネスモデル構築に関する考察」『産業経済研究』No.11（2011）、71 - 87頁。
- 大木清弘：「強い海外子会社とは何か？—海外子会社のパフォーマンスに関する文献レビュー—」『MMRC Discussion Paper Series』No.437（2013）、1 - 53頁。
- 大木清弘：「日本企業の海外工場のパフォーマンスと拠点間関係—日系タイ工場への質問票調査に基づく定量分析—」『関西大学商学論集』58, Vol.4（2014）、31 - 51頁。
- 太田正孝：「メタナショナル化する競争環境と CAI トライアングル」『早稲田商学』No. 431（2012）、323 - 348頁。
- 黒岩郁雄：「経済統合」ジェトロ・アジア経済研究所・黒岩郁雄・高橋和志・山形辰史編『テキストブック 開発経済学』（有斐閣、2015）、221-235頁。
- 近藤正幸：「ボリューム・ゾーン/BOP 向け製品開発の分析枠組み(詩論)」『JAIST 年次学術大会講演要旨集』No.27（2012）、992 - 995頁。
- 榊原清則：「リバース（反転）イノベーションというイノベーション」『国際ビジネス研究』4, No.2（2012）、19 - 27頁。
- シュンペーター J.A.（塩野谷祐一他訳）：『経済発展の理論〈上〉』（岩波文庫、1977）。
- 高橋浩夫：「グローバル R&D の再検討とリバース・イノベーション—新興国への CSR 的アプローチ」『白鷗ビジネスレビュー』23, No. 2（2014）、61 - 74頁。
- 高橋文行・市川照久・峰野博史・西垣正勝：「新興国発のイノベーションの考察—中国のイノベーション・システムと競争情報の取り組み—」（経営情報学会春季全国研究発表大会 [東京経済大学 国分寺キャンパス] 資料、2012）、33 - 36頁。
- 竹倉徹・平野真・田中秀穂：「成熟産業における技術開発と競争優位性獲得」『映像情報メディア学会誌』69, No.3（2015）、J133 - 138頁。
- 谷口和弘：「やさしい経済学—会社のダイナミズム⑤ セミグローバル化—」（日本経済新聞、2010年9月29日）。
- 出水力：「中国におけるホンダの二輪生産とコピー車対策」『大阪産業大学経営論集』8, Vol. 2（2007）、143 - 167頁。
- 野中郁次郎：『知識創造の経営—日本記号のエピステロジー』（日本経済新聞社、1990）。
- 松井くにお：「イノベーションの実践のために」『情報管理』57, Vol. 6（2014）、432 - 435頁。
- 元橋一之：「研究開発のグローバル化に関する新たな潮流：新興国の台頭と日本企業の対応」『組織科学』46, Vol. 2（2012）、4-14頁。
- 元橋一之：『グローバル経営戦略』（東京大学出版会、2013）。
- 山本崇雄：「海外子会社の知識アクセスと新規事業・市場創造—詩論的検討—」『商経論叢』49, Vol. 2・3（2014）、115 - 130頁。

山崎秀雄：「新時代のグローバル競争と戦略的イノベーション」『和光経済』44, Vol.1 (2011)、1 - 17 頁。  
鷺田祐一：「リバース・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』(SUM, 2014) , 76-77 頁。

【英語】

- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm U.: "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 23 (2002), pp. 979-996.
- Bartlett, C. A.: "Philips versus Matsushita: A New Century, a New Round," *Harvard Business School Case* 9-302-049, January 17 (2008).
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solutions*, (Harvard Business School Press, Boston MA, 1989).
- Benner, M. and Tushman, M.: "Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited," *Academy of management Review*, 28, No.2 (2003), pp.238-256.
- Birkenshaw, J., Hood, N. and Jonsson, S.: "Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 19, No.3 (1998), pp.221-241.
- Bower, J. L. and Christensen, C. M.: "Disruptive Technology: Caching the Wave," *Harvard Business Review*, January-February (1995), pp. 43-53.
- Chesbrough, H. W.: "The Era of Open Innovation," *MIT Sloan Management Review*, 44, No.3 (2003), pp. 35-41.
- Chesbrough, H. W. and Garman, A. R.: "How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times," *Harvard Business Review* (December, 2009), pp.68-76.
- Christensen, C. M., *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press (1997, 玉田俊平太監・修伊豆原弓訳、『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2001).
- Doz, Y, Jose, S. and Williamson. P.: *From Global to Metanational : How companies win in the knowledge economy*, (Harvard Business School Press, Boston, 2001).
- Florida, R.: *The Great Reset: How New Ways of Living and Working Drive Post-Crash Prosperity*, (Harper, 2010, 仙名紀訳：『グレート・リセット—新しい経済と社会は大不況から生まれる—』[早川書房、2011] ) .
- Forsgren, M., Holm, U. and Jonsson, J.: *Managing the embedded multinational: a business network view* (Edward Elgar Publishing, 2005).
- Friedman, T. L.: *World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, (Farrar, Straus and Giroux, 2005, 伏見威蕃訳：『フラットする世界 [増補改訂版] (上)・(下)』[日本経済新出版社、2008] ) .
- Gadiesh, O., Leung, P. and Vestring, T.: "The Battle For China's Good-Enough Market," *Harvard Business Review*, No.85 (2007), pp.80-89.
- Gammeltoft, P.: "Internationalisation of R&D: trends, drivers and managerial challenges," *International Journal of Technology and Globalisation*, 2, No.1・2 (2006), pp.177-199.
- Gergen, K. J.: *Realities and Relationships: Sounding in Social Construction* (Harvard University Press, Cambridge, 1994, 永田素彦・深尾誠訳：『社会構成主義の理論と実践—関係性が現実をつくる』[ナカニシヤ出版、2004]).
- Ghemawat, P.: "Why the World Isn't Flat," *Foreign Polish* (March/April, 2007a), pp.54-60.
- Ghemawat, P.: *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in A World Where Differences Still Matter*, (Harvard Business School Press, 2007b, 望月衛訳：『コークの味は国ごとに違うべきか：ゲマワット教授の経営教室』

- [文藝春秋, 2009] ).
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. A.: “The Multinational Corporation as an Interorganizational Network,” *The Academy of Management Review*, 15, No.4 (1990), pp.603-625.
- Gibson, C. and Birkinshaw, J., “The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity,” *Academy of Management Journal*, 47, Vol.2 (2004), pp.209-226.
- Govindarajan, V. and Trimble, C.: *Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution* (Harvard Business School Press, 2005, 酒井泰助訳: 『戦略的イノベーション 新事業成功への条件』[ランダムハウス講談社、2006] ).
- Govindarajan, V. and Trimble, C.: *Reverse Innovation* (Harvard Business Review Press, 2012, 渡部典子訳: 『リバース・イノベーション』[ダイヤモンド社、2012] ).
- Immelt, J. R., Govindarajan, V. and Trimble, C.: “How GE is Disrupting Itself,” *Harvard Business Review*, 87, No.10 (2009), pp.56-65.
- Khanna, T. and Palepu, K. G.: *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution* (Harvard Business School Press, Boston MA, 2010).
- Kuemmerle, W.: “Building Effective R&D Capabilities Abroad,” *Harvard Business Review*, 75, No.2 (1997), pp.61-70.
- Noorderhaven, N. and Harzing, A.: “Knowledge-sharing and social interaction within MNEs,” *Journal of International Business Studies*, 40 (2009), pp.719-741.
- O’Reilly III, C. and Tushman, M.: “The ambidexterous organization,” *Harvard Business Review*, April, pp.74-83(酒井泰介訳: 『『双面型』組織の構築』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』[2004年12月号] ).
- Pisano, G. P. and Shih, W. C.: “Restoring American Competitiveness,” *Harvard Business Review*, (July-August, 2009), pp. 114-125.
- Prahalad, C. K.: *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits* (Wharton School Publishing, 2006).
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L.: *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (Free Press, New York, 1987).