

Title	質儉イノベーションへの社会科学・民族学・心理学の融合アプローチ : 新興国市場での新商品開発の成功・失敗要因の検証
Author(s)	大内, 紀知; Tham, Ming Po; 渡辺, 千仞; 高山, 誠; 中川, 正広
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 449-452
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/11755">http://hdl.handle.net/10119/11755</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

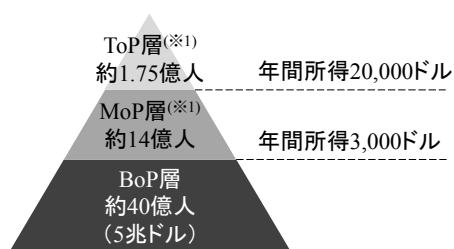
## 質儉イノベーションへの社会科学・民族学・心理学の融合アプローチ — 新興国市場での新商品開発の成功・失敗要因の検証

○大内紀知（青山学院大学）、Tham Ming Po（シンガポール国立大学）、  
渡辺千仞（東京成徳大学／シンガポール国立大学）、高山誠（新潟大学）、中川正広（科学技術振興機構）

### 1. 序 論

#### 1.1 BOP市場

先進国市場が成熟化する中で、新興国市場、特に BOP<sup>1</sup> (Bottom of Pyramid, Base of Pyramid) 市場が注目されている。BOP とは、経済ピラミッドの底辺に位置する主に途上国における経済的貧困層を指す。BOP に関する単一の定義は存在しないものの、例えば、Hammond *et al.* (2007) は、開発途上地域において一人当たり年間 3,000 ドル以下の世帯を BOP と位置づけており、110 カ国 55 億 7500 万人のうち約 7 割 (40 億人) が BOP にあたり、潜在的な市場は 5 兆ドル規模に上る (図 1)。



※1 ToP=Top of the pyramid  
Mop=Middle of the pyramid

図 1. 経済ピラミッド.

出所：Hammond *et al.* (2007) を基に筆者作成

従来、多くの企業は BOP をマーケットとは捉えてこなかった。その理由は、低所得の BOP には高い購買力を期待することが難しいと考えられていたことや、BOP が多くを占める途上国ではインフラや流通網が十分に整備されておらず、ビジネスを進めることが困難だったためである。しかし、近年、主に欧米で途上国の貧困や栄養問題、環境汚染対策などの社会的課題の解決をビジネ

スチャンスとして捉える動きが高まりつつある (塚越, 2010)。

欧米では既に 2000 年ごろから、この市場でビジネスを展開する企業が増加している一方、日本企業の進出は遅れていた。しかし、政府が 2009 年 8 月に「BOP ビジネス政策研究会」を発足させ、BOP ビジネスの支援策の導入を検討し始めるなど、近年は日本企業でも BOP への注目度が高まってきている。

#### 1.2 Frugal Innovation(質儉イノベーション)

BOP 市場で成功するための一つの鍵が、Frugal Innovation である。直訳すれば、質素なイノベーション、儉約イノベーションといった意味であり、本論文では質儉イノベーションと呼ぶ。質儉イノベーションは、余計な飾りを取り除き、本質的な機能そのものに立ち返ることで、特に新興国や BOP 市場の人々のニーズを満たすものである。質儉イノベーションは、更に、先進技術経営においても、GE の CEO であるイメルトが求める贅肉のない究極の生産システムや、スティープ・ジョブズの目指した侘び・さびに見られるような究極美の追求と言った視点からも注目されている。

大野・鶴見 (2013) は、Frugal 製品が有すべき特徴として、Functional (機能は主要機能へ絞込み、差別化要素も持つ)、Robust (丈夫で修理が容易、現地で十分な安全性、耐久性)、User-friendly (単純な操作性、初めてでも使いやすい)、Growing (成長市場、量産化が前提)、Affordable (手頃な価格、超低級品よりは高い価格)、Local (主に新興国市場で販売、現地のニーズに適応) を挙げている。

福田・渡辺 (2011) は、質儉イノベーションは、既存手段の焼き直しや低価格を意味するのではなく、新興国の固有の発展状況相応の真のデマン

<sup>1</sup> BOP に注目する考えは、Prahalad and Stuart (2002) や Prahalad (2004) によって広まった。

ドに即応する製品やサービス及びそれを創り提供するシステムであり、固有の発展状況に応じた入手性（Accessibility）、機能性（Accountability）、経済性（Affordability）の3軸の最適バランスを満たすものでなければならぬと指摘している。

BOP市場で製品開発を成功させるための要因について、いくつかの研究がされているものの、現状は質優イノベーションを成功させるための有効なアプローチを模索している段階といえる。

### 1.3 研究目的

本論文では、実際の事例をもとに、新興国市場での質優イノベーションの成功・失敗要因について検証を行う。それらの検証を通じて、質優イノベーションへの新たなアプローチを提案し、閉塞感が否めない今日のイノベーションへの燭光を求める。

## 2. 成功事例と失敗事例

ここでは、BOP市場での成功事例として、(1) パナソニックの冷蔵庫、(2) 日立製作所のエアコン、(3) 本田技研工業（ホンダ）のオートバイを取り上げる。失敗事例としてナイキのワールド・シューを取り上げる。

### 2.1 成功事例1：パナソニックの冷蔵庫<sup>2</sup>

パナソニックは、2007年に中国でスリム冷蔵庫（NR-C23VG1）を投入することにより、売上を前年の10倍にも伸ばした。

従来、同社が中国で発売していた冷蔵庫は、最も幅が短いもので60cmであった。ヒット商品のスリム冷蔵庫は、これを5cm短くして55cmにした。特別な機能をつけたわけではなく、価格を引き下げたわけでもなかった。

スリム冷蔵庫の商品化に当たっては、同社の中国生活研究センターが約300件の家庭を調査した結果、中国の家庭ではキッチンに冷蔵庫を設置している家庭が56%、リビングやダイニングに設置している家庭が37%に達することが分かった。リ

ビングやダイニングに冷蔵庫を置くというのは、日本の家庭では考えにくい、中国ではキッチンに冷蔵庫を置けるスペースがないこと、さらに来客に冷蔵庫を見せたいという中国人ならではの意識があることだった。キッチンに冷蔵庫を置くスペースがない理由は、中華料理は油を多く使用するため、油汚れの掃除を効率化できるよう、キッチンを小さく作る傾向があるためである。

同センターの調べるによると、パナソニックがそれまで販売していた幅60cmの冷蔵庫では、調査対象の3割の家庭で置けなかった。だが、幅55cmにすると、調査したすべての家庭に冷蔵庫が置けることが分かり、230リットルの冷蔵庫で幅55cmのスリム冷蔵庫を企画したことが成功につながった。

### 2.2 成功事例2：日立のエアコン<sup>3</sup>

日立製作所はインドのエアコン市場で自動検知機能付き送風エアコンを投入し好評を博した。

インドやASEAN諸国では日本と異なり、エアコンの冷風が直接感じられなければ、人々はエアコンで冷やされている気がしないという。特に帰宅してすぐに部屋を冷やしたいときや、外気温が高く不快に感じるときに急速冷却する効果へのニーズが高い。例えば、ユーザーの中にはすぐに涼しくなるようにエアコンの前に立つ人もいる。こうした実情をいち早く理解し、部屋よりも、まずユーザー自身を冷やすエアコン機能を付加した。日立製作所のエアコンはACT（Automatic Temperature Control Technology：自動温度調節技術）と呼ばれる技術により、リモート制御ボタンを押すだけで、エアコンが自動的に気候、位置、時間を感じて快適な制御ができる機能で、エアコンがユーザーの居場所を感知して快適な冷却を行うことを可能にした。また、ユーザー動作を感知して、部屋よりも先にユーザー自身を冷やしたりする機能も開発された。

### 2.3 成功例3：ホンダのバイク<sup>4</sup>

<sup>2</sup> パナソニックホームページ、日経トレンディネット（2008年11月10日）、大野・鶴見（2009）、新宅（2009）などを参考にまとめた。

<sup>3</sup> 新宅（2009）、グルミート・森本（2010）などを参考にまとめた。

<sup>4</sup> 新宅（2009）、天野・新宅（2010）大野・鶴見

ホンダがベトナムのオートバイ市場で成功した、Wave  $\alpha$  を取り上げる。

1990年代、ホンダはベトナム市場でも20～30%のシェアを誇っていた。ベトナムを含めてASEAN市場におけるホンダの主力製品のスーパーカブは、ベトナムでも日本で販売されている価格と同等の約2,000ドルの高価格で販売されていた。

ところが、そのベトナム市場に1999年に価格が500～700ドルという従来価格の1/3～1/4の中国製オートバイが流入し、ホンダの二輪車はシェアを大きく奪われた。

これに対抗して、ホンダは価格をこれまでの半額の1,000ドルのオートバイを企画し、中国製やASEAN製の安い部品の採用を検討し、設計も大幅に見直していった。ホンダは、設計基準を変更し、低価格部品の採用に踏み切ることまで行った。

ただし、ホンダはWave  $\alpha$  の開発にあたって、時速80km以上の性能は求めなかった。このことは注目すべき点である。ホンダは、ベトナムは都市のバイク渋滞がひどく、バイクの速度を上げることは少ないため、時速80km以上のスピードで走ることはないと考え、それらの機能を不必要だと判断したのである。

こうしてホンダは、2002年1月に1,090ドルのWave  $\alpha$  を投入し、中国製オートバイとの価格差は一気に縮まった。

## 2.4 失敗例：ナイキのワールド・シュー<sup>5</sup>

1990年代後半、ナイキは急増する中国の低所得層向けにスポーツシューズを生産しようとして失敗した。

ナイキの「ワールド・シュー」は、一足10～15ドルという比較的低い価格設定で、ナイキの高級ラインには手の届かない一般大衆の好みに合う製品としてデザインされた。中国では、ナイキ製品はすべて既存の契約工場ネットワークを使って生産されるが、ワールド・シューも例外ではなく、また流通に関しても、すでに確立していたチ

---

(2009)などを参考にまとめた。

<sup>5</sup> Hart (2010), BOP ビジネス研究会 (2010)などを参考にまとめた。

ヤネルを使って販売された。

そのため、ワールド・シューは北京と上海の高級小売店で150ドルのエアーマックスの隣に並べられた。これは、高級ラインでつきあいのあったパートナーや既存のビジネスモデルに依存したせいである。高級品の隣に並べて販売しても、低所得者層の顧客には届かないのは明らかであろう。そのため、販売目標を達成することができず、2002年にはプロジェクトは頓挫した。

ナイキは、手頃なスポーツシューズというニーズに応えるビジネスモデルと、既存のビジネスモデルとの間に存在した矛盾も解消しなかった。また、Hart (2010) は、ナイキは製品をデザインする際に、顧客の置かれた状況を理解、共感しようとしなかったことを指摘している。

## 3. 新たなアプローチの提案

パナソニックは、中華料理は油を多く使用するため、油污れの掃除を効率化できるよう、キッチンを小さく作る傾向があることを認識し、幅を狭くした冷蔵庫を開発している。また、日立製作所は、すぐに涼しくなるようにエアコンの前に立つという生活慣習を把握し、それにマッチした機能として、部屋よりも、まずユーザー自身を冷やすエアコン機能を開発している。ホンダは、ベトナムの交通事情を分析し、オートバイに時速80km以上の性能は求めないという判断をしている。

一方で、ナイキの失敗例では、Hart (2010) も指摘しているように、ナイキは顧客の置かれた状況を理解、共感しようとはせず、現地の文化や生活慣習への理解もなかった。

これらの成功事例・失敗事例は、他の既存研究でも指摘しているように、現地に密着し、的確に現地のニーズを捉えることの必要性を示している。さらに踏み込むと、表面的なニーズだけを捉えるのではなく、その国の文化、信仰、慣習、思考様式などを踏まえてニーズを捉えることの重要性を示唆している。

企業は、従来のように「グローバルに思考し、ローカルに行動する」のではなく、「グローバルに行動し、ローカルに思考する」(福田・渡辺, 2011) ことによって、新たな価値創造を探索する

ことが必要であり、そのためには、その国の文化、信仰、慣習、思考様式まで深く認識した製品開発が必要であることが伺える。これは、福田・渡辺（2011）の指摘する経済的機能を超えた社会的・文化的・憧憬的・帰属的・環境的な機能を包摂した超機能の開発にもつながる。これらのことから、新興国市場での新製品開発において、社会科学、民俗学などによるアプローチが必要であるといえる。

また、パナソニックの冷蔵庫は、「来客に冷蔵庫を見せたい」という中国人ならではの心理を満たす製品となっている。日立製作所のエアコンも「エアコンの冷風が直接感じられなければ、人々はエアコンで冷やされている気がしない」インド人の心理的側面にも訴求している。

大野・鶴見（2009）は、機能・性能を落として安くしただけでは、早晩、新興国内の競合が追い付き、価格競争に入ってしまうことを指摘しており、現地ニーズに合わせ、機能を「削ぎ落とす」ことも必要だが、現地に「あこがれ」を醸成する機能を残し、新たな期待値を作り出すことも、必要であると指摘している。

これらを踏まえると、現地の消費者の心理的に満足させ、かつ「あこがれ」を抱く製品の開発には、心理学的アプローチが必要である。

また、消費者の心理は国により異なり、それらは、その国の文化、信仰、慣習、思考様式などの影響を受ける。

以上から、質儉イノベーションの成功のためには、これまでにない社会科学・民族学・心理学の融合アプローチが求められる。

#### 4. 結論

本論文では、近年注目されている、新興国市場での質儉イノベーションについて、事例を基に成功・失敗要因について検証を行った。それらの検証を通じて、社会科学・民俗学・心理学の融合アプローチの必要性を示した。今後、質儉イノベーションへの社会科学・民俗学・心理学の融合アプローチにより、企業の実際の取り組みを分析することにより、イノベーション研究・実践への新たな方向性を打ち出すことが期待される。

#### 参考文献

- [1] Hammond A.L., Kramer, W.J., Kats, R.S., Tran, J.T., Walker C., 2007. *The Next. 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. World Resources Institute and International Finance Corporation, Washington, DC.
- [2] Hart, S.L., 2010. *Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World*, 3<sup>rd</sup> ed. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- [3] Prahalad, C.K., 2004. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- [4] Prahalad, C.K., Hart, S.L., 2002. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. *Strategy + Business*, 26, 54-67.
- [5] 天野倫文, 新宅純二郎, 2010. 「ホンダ二輪車のASEAN戦略 - 低価格モデルの投入と製品戦略の革新」『赤門マネジメント・レビュー』第9巻第11号, 783-806.
- [6] 大野隆司, 2013. 「新興国市場、成功の鍵は、地域ニーズつかみ機能を取捨、品質レベルのさじ加減が大事」日経MJ（流通新聞）2013年4月12日.
- [7] 大野隆司・鶴見雅弘, 2013. 「新興国市場での成功の鍵 ~ 「FRUGAL」製品の可能性と落とし穴~」『Business Perspective from Roland Berger』89, Roland Berger.
- [8] グルミートシン, 森本素生, 2010. 「インドにおけるエアコン事業の展開」『日立評論』2010年10月号, 76-80.
- [9] 新宅純二郎, 2009. 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JBIC国際調査室報』第3号, 国際協力銀行.
- [10] 塚越由郁, 2010. 「BOP市場は日本企業の新たな市場となるのか~BOPビジネスにおける3つの疑問の検討~」『みずほ政策院サイト』みずほ総合研究所.
- [11] BOPビジネス政策研究会, 2010. 「BOPビジネス政策研究会報告書」経済産業省.
- [12] 福田佳也乃, 渡辺千仞, 2011. 「新興国における新しい価値「Frugality（質儉）」の創造に向けて」研究技術学会 第26回年次学術大会講演要旨集, 777-780.