

世界のリーダー、研究者が絶賛する
全世界的ベストセラー待望の邦訳

ウォール・ストリート・ジャーナル ベストセラー・リスト1位

USAトゥデイ ベストセラー・リスト1位

アマゾン・ドットコム 1位(ビジネス)

上海デیلیー 1位

ライブミント(インド) 1位

⋮

試読版 (非売品)

リバース・ イノベーション

新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき

ビジャイ・ゴビンダラジャン+

クリス・トリンプル 著

渡部典子 訳 小林喜一郎 解説

『イノベーションのジレンマ』
『ブルー・オーシャン戦略』を超える
衝撃の戦略コンセプト!

リバース・イノベーションとは……

新興国市場向けに開発を行った商品を、先進国でも展開し、グローバル市場のシェアを拡大する戦略のこと。これまでのグローカリゼーションが、先進国で製品開発を行い、その商品をマイナーチェンジした廉価版を新興国向けに投入してきたのに対し、リバース・イノベーションは、新興国市場に合った商品を一から生み出す「イノベーション」を行い、その商品をリバース（逆戻り＝逆流）させ、先進国に投入する。

好評発売中の本書の内容を一部お読みいただけます。



四六判並製/408ページ/定価1890円

『リバース・イノベーション講座』もインターネットで好評配信中! <http://diamond.jp/articles/-/25138>

目次

第1部 リバース・イノベーションへの旅

- 第1章 未来は自国から遠く離れた所にある
- 第2章 リバース・イノベーションの五つの道
- 第3章 マインドセットを転換する
- 第4章 マネジメント・モデルを変えよ

第2部 リバース・イノベーションの挑戦者たち

- 第5章 中国で小さな敵に翻弄されたロジテック
- 第6章 P&Gらしからぬ方法で新興国市場を攻略する
- 第7章 EMCのリバース・イノベーター育成戦略
- 第8章 ディアのプライドを捨てた雪辱戦
- 第9章 ハーマンが挑んだ技術重視の企業文化の壁
- 第10章 インドで生まれて世界に広がったGEヘルスケアの携帯型心電計
- 第11章 新製品提案の固定観念を変えたペプシコ
- 第12章 先進国に一石を投じるパートナーズ・イン・ヘルスの医療モデル
- 終章 必要なのは行動すること



ビジャイ・ゴビンダラジャンとは？

世界有数の戦略とイノベーションの専門家の一人で、ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネスの国際ビジネス学部アール・C・ドーム1924教授である。

ゼネラル・エレクトリック（GE）初の招聘教授兼チーフ・イノベーション・コンサルタントを務めた。GEのCEOであるジェフリー・イメルトと共に、『ハーバード・ビジネス・レビュー』掲載論文「GEリバース・イノベーション戦略」（邦訳はDIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2010年1月号）を執筆。この論文がリバース・イノベーションの概念の先駆けとなった。同誌は、過去10年間で最も優れたアイデアのトップ10に、リバース・イノベーションを選んでいる。

また、リバース・イノベーションのコンセプトを発案したことにより、ゴビンダラジャンは、世界で最も影響力のあるビジネス思想家ランキングThinkers50（2011年度）で第3位に選出され（前回の2009年は24位）、同時にブレイクスルー・アイデア・アワードを受賞した（www.thinkers50.com）。同ランキング第3位は、第1位『イノベーションのジレンマ』のクレイトン・クリステンセン、第2位『ブルー・オーシャン戦略』のW.チャン・キムとレネ・モボルニュに次ぐものであり、本書が世界的ベストセラーとなったことで、ゴビンダラジャンは、彼らと並んで語られる存在となった。

日本語版への序文

なぜ、日本にはリバース・イノベーションが必要か

一九七〇年代から八〇年代にかけて日本が経済大国へと成長していったとき、新興国は世界地図の上で見ただけの存在で、グローバル経済の地図では認めることができなかった。先進国は新興国から収益は得られたものの、力を入れるほどの市場ではなかった。経済活動が行われていたのは北米と欧州で、事実日本はこうした地域への輸出によって経済発展を遂げた。

時代は変わった。途上国はもはや辺境の地ではなく、経済成長の中心である。今後二〇年にわたって、世界経済の成長の三分の二以上が途上国からもたらされると見込まれている。

日本は高齢化問題を抱えて、国内市場が低迷している。それは他の富裕国の多くも同様である。したがって、日本経済を活性化するための鍵は、いま一度、強い輸出部門を築くことにある。ただし今度は欧米ではなく、新しい顧客である途上国で、爆発的に成長している中流層を念頭に置きつつ、それを実行しなくてはならない。

七〇年代や八〇年代の歴史をただ繰り返し返せば済むほど、単純な話ではない。新しい時代には新しいルールがある。特に、日本の経済界のリーダーは、海外顧客のニーズは多少の違いはあるにしろ本国の顧客と同じであるという、長く持ち続けてきた前提に疑問を投げかけなくてはならない。

これは非常に好都合な前提だった。なぜなら、経営者は、隣人や同僚などの馴染みの顧客に向けて、イノベーションに取り組んでいればよかったからだ。その後で、同じものを梱包し、船に積み、海外へ送り出すことができた。輸出品を受け入れてもらうには、マイナーなカスタマイズを少しすれば十分だったのである。残念ながら、その前提はもはや通用しない。新興国市場は違う世界、それも、大幅に異なる世界である。最も顕著な違いは、顧客の数はるかに多く、一人ひとりが使える額がはるかに少ない、という点である。日本の経済界のリーダーは、一〇〇〇円使える人が一人いるのではなく、一〇〇円使える人が一〇人いると考えずにはならない。こうした切り換えは容易ではないが、明らかなのは、既存製品を取り出して少々

世界のリーダー、
研究者が寄せた
絶賛のコメント

「グローバル化の次の段階のフレームワーク」

ジェフリー R. イメルト ゼネラル・エレクトリック 会長兼CEO

「本書の描くこの新たな競争で、敗けるわけにはいかない」

野中郁次郎 一橋大学 名誉教授

「リーダーのための戦略」

ロバート A. マクドナルド プロクター・アンド・ギャンブル 会長兼社長兼CEO

スタマイズをする程度では、けっして勝てないということだ。その代わりに必要なのが、新興国市場の顧客を念頭に置きつつ、白紙の状態からイノベーションに取り組むことである。

私たちは、途上国で最初に採用されたイノベーションをすべて「リバース・イノベーション」と呼んでいる。歴史上、リバース・イノベーションは稀にしか見られなかった。イノベーションは一般的に、まず富裕国で始まるものだったのである。しかし、本書で紹介するように、近年ではリバース・イノベーションの実例が数多く見られるようになった。リバース・イノベーションはグローバルイノベーションの新しいかたちであり、日本のグローバル企業にとって成功の鍵となるだろう。

リバース・イノベーションの最も興味深い特徴は、途上国で生まれながらも、しばしば富裕国へと「逆流」していくことである。本書では、いつ、なぜ、こうしたことが起こるかを論じた後、多数の事例を通してこの現象を解説していく。

日本にもすでに、リバース・イノベーションの影響が及んでいる。特に、東日本大震災後はその傾向が顕著だ。もともと中国の地方向けに開発された小型超音波診断装置は、被災地での医療支援活動で効果を発揮したし、途上国で最初に用いられたソーラー・ランタンは、暖かな灯りで被災地を照らした。そしてもちろん、リバース・イノベーションによって生まれたさまざまなソリューションが活躍する場合は、災害救助活動に限定されない。すぐに日常生活に影響を与えるようになるだろう。

とはいえ、リバース・イノベーションは、日本のグローバル企業にとって大きな挑戦である。大きな組織が、途上国から富裕国へ、そして富裕国から途上国へと、両方向に同時にイノベーションを移転させるのは、けっして容易なことではない。それを実践するためには、白紙の状態から、顧客ニーズを見きわめる方法を再検討し、新しい製品やサービスを開発し、イノベーションのためのチームを整備しなくてはならない。

こうしたことがいかに難しいかは、私自身、ゼネラル・エレクトロニクス（GE）における、新興国市場をターゲットとする研究と挑戦からも理解している。しかし、必要なのは行動することである。本書では、リバース・イノベーションを実行し、成功させるために必要なあらゆることを紹介する。

ビジャイ・ゴビンダラジャン

クリス・トリンプル

「80年代後半になって、ようやく欧米は日本を学び始めた。」

打ちのめされてからでは遅すぎる。今こそ新興国に学び、イノベーションを起こそう!

御立尚資 ボストン コンサルティング グループ 日本代表

「競争力を保ちたいと願うすべての企業にとっての課題」

ジェフリー・フェブアー スタンフォード大学経営大学院組織行動学 教授

未来は 自国から遠く離れた所にある

単なる輸出ではない、新興国市場向けのイノベーションによって、
多国籍企業には無限の機会が開かれる。

川下から川上へと向かって逆流する

スポーツドリンクの〈ゲータレード〉といえば、野球やアッパルパイと同じようにアメリカ的なものだ。そのルーツをたどると、一九六〇年代、太陽が燦々と照りつけるフロリダで活躍していたフロリダ大学フットボールチーム「ザ・ゲイターズ」に行きつく。チームのトレーナーは、猛暑と多湿という環境の中で選手たちに素早く水分補給をさせるために、ただ水を飲むよりも効果的な方法を探していた。彼らが大学の研究所に委託し、水、ブドウ糖、ナトリウム、カリウム、香料を調合した飲み物ができあがった。

それは、選手が発汗と運動で失った電解質と炭水化物を素早く補給するための飲料で、味の評判も良かった。〈ゲータレード〉は商品化される前から早くも、ジョージア工科大学のコーチによる絶妙なマーケティング支援を受けていた。一九六七年のオレンジボウルでフロリダ大学に負けた理由を聞かれたとき、「我々は〈ゲータレード〉を飲んでいなかったからね」と、そのコーチは嘆いたのである。アメリカを代表する商品にふさわしい素晴らしい話だが、そこには実に興味深いエピソードが隠されている。それはフロリダのゲ

「本書は、必須の実務ガイド」

N.R. ナラヤナ・ムルティ インフォシス(インド) 名誉会長

「世界中からイノベーションが生まれ、影響を及ぼす時代だとわかる」

ジョン・チェンバース シスコシステムズ 会長兼CEO

「イノベーションの秀逸で斬新な捉え方」

ウォレン G. ベニス 南カリフォルニア大学 教授

インズビルから遠く離れた場所で起きた、ある出来事にまでさかのぼる。

一九六〇年代初め、バングラデシュなどの南アジア諸国ではコレラが大流行していた。コレラ患者の命を守る鍵はそう難しいことではなく、脱水状態を防ぐことにあった。

ペプシコ（二〇〇一年に〈ゲータレード〉を買収）の最高科学責任者、メフムド・カーンによると、大流行を食い止めようと現地に赴いた西洋の医師たちは、コレラが引き起こす激しい下痢症状に対する昔ながらの民間療法を知って驚いたという。その民間療法とは、ココナッツやニンジンのしぼり汁、米のとぎ汁、キャロブ（イナゴマメ）の粉、乾燥バナナなどを配合した飲料を飲ませるものだった。当時の西洋医学では、下痢で苦しむ患者の胃に炭水化物を入れると、コレラ菌が増殖して病状が悪化すると考えられていた。

「しかし、それは数千年間、インドのアーユルヴェーダ医療で用いられてきた一般的な治療法でした。塩水に炭水化物と糖を加えると体内への吸収が速まり、患者は素早く水分を補給することができました」と、カーンは言う。

イギリスの医学情報誌「ランセット」がその治療法の有効性について取り上げると、フロリダ大学のある医師がさっそく目をつけた。彼は、コレラ患者とフットボール選手に共通する問題は、急速な水分補給の必要性だと理解し、そうした治療法がコレラ患者に効くなら、きっと健康なフットボール選手にも有効だろうと考えたのである。

〈ゲータレード〉の物語はその時代には異例であり、当時の主流なイノベーションのパターンにはまったく反していた。イノベーションは一般的に、富裕国で始まり、その後で途上国に向かって川下へ流れていくところが〈ゲータレード〉は対照的に、その流れに逆行するリバース・イノベーションだったのである。

リバース・イノベーションは途上国で生まれる

リバース・イノベーションとは、簡単に言うと、途上国で最初に採用されたイノベーションのことだ。こうしたイノベーションは意外にも、重力に逆らって川上へと逆流していくことがある。

歴史的に見ると、リバース・イノベーションは珍しい。実際、ほとんどのイノベーションが上流ではなく下流へと向かうことは、直感的に理解できる。富裕国の富裕顧客には、最も大きく最も素晴らしいものを買

「決定的な研究」

ウィリアム D. グリーン アクセンチュア エグゼクティブ・チェアマン

「パンチの効いた事例、詳細かつ行動につながるステップ、明快な説明」

オマール・イシュラク メトロニック 会長兼CEO

「世界中で採用されるだろう」

ムケシュ D. アンバニ リライアンス・インダストリーズ(インド) 会長

うだけの経済的ゆとりがあり、実際にそういうものを求める。需要があれば、技術は進歩する。そのメリツトは時間とともに、世界の隅々にまで浸透していく。

数字を使って考えてもよい。アメリカとドイツでは、科学や技術の分野のノーベル賞受賞者は三〇〇人を優に超える。一方、インドと中国には合わせて六倍の人口がいるが、ノーベル賞受賞者は一〇人にも満たない。そのため特に欧米人は、今後も発明が生まれる場所はバングラデシュではなくて、シリコンバレー、ヒューストン、あるいはミュンヘンだと思っている。

したがって、途上国は経済と技術の両分野で富裕国に追いつこうと、少し遅れて進化のプロセスに入ると考えるのは当然である。途上国ではイノベーションなど必要ない。懐に余裕がきたらすぐに、富裕国から欲しいものをただ輸入すればよいのだ、と。

こうした前提に立つと、グローバルイノベーションとして知られる戦略には、完全に合理性がある。多国籍企業に見られるグローバルイノベーションの前提では、イノベーションは既成のものとなっている。彼らは富裕国の顧客向けに開発されたグローバル製品にわずかな修正を加え、主に機能を落としたり低価格モデルを輸出するだけで、新興国市場を開拓できると考えている。

しかし、それは完全な誤りだ。富裕国で有効なものが自動的に、顧客ニーズがまったく異なる新興国市場でも幅広く受け入れられるわけではない。リバース・イノベーションが急速に勢いを増している理由はそこにあり、そうした動向は今後も続いていくだろう。

ウォルマートの試み

リバース・イノベーションは、表面的には直感に反する現象のように見える。貧困者が金持ち向けの製品を欲しがる理由を理解するのは、いたって簡単だ。しかし、どうして金持ちが貧困者向けの製品を望むのだろうか。それはその製品が、一定の状況下で、新しい価値、予想外の価値、あるいは長く見過ごされてきた価値を提供するからである。二つの最近の事例を考えてみよう。

巨大な大規模小売業者のウォルマートが、中央アフリカと南米の新興国市場に進出したとき、既存の小売手法をただ輸出するだけでは通用しないことを悟った。同社にはイノベーションが求められていた。具体的には、急いで店舗を小型化する必要があった。そこで、メキシコ、ブラジル、アルゼンチンでよく見かける

「リバース・イノベーションは、数十億人の生活を改善することができる」

グルラジ・デシュパンデ シカモア・ネットワークス 共同創設者兼会長

「古い戦略シナリオを放棄する必要がある」

スティーヴ・パグリユカ ベイン・キャピタル マネージング・ディレクター

「一読する価値がある」

張瑞敏 ハイアール・グループ(中国) CEO

「こじんまりとした」小売店に似た形態の、ウォルマート・ストアを創り出した。

そうした地域では、小型店のほうが繁盛する。なぜなら、消費者の多くは、大量に買い込んで家庭の食品置き場をいっぱいにしておくほどの手持ちのお金がないからだ。さらに彼らは、自転車、原付バイク、バスなどを使ったり、あるいは徒歩で買い物に行く。となると、家に持ち帰れる量には限度がある。小型版ウォルマート・ストアは、地域文化のニーズに合っていた。

ウォルマートは二〇一一年までに、ほんの二、三年前には想像もつかなかったことを行うようになった。「小型ストア」の概念をアメリカに逆輸入したのだ。背景の一つには、大規模小売店市場が飽和していたことがある。多くのアメリカの消費者は大型店での買い物に疲れていた。

さらに、人口密度の高い都市環境下では、立地上の制約や賃貸料の高さを考えると、一ブロックをまるまる使って大規模店を一、二店出すよりも、街中に小型店を多数展開するほうが、より簡単に収益性も高かった。同じような論理は、大規模小売店では成功しない、人口の非常に少ない農村部にも当てはまった。

ウォルマートの小型ストアは、調達における規模の経済や、同社の優れたサプライチェーン・マネジメントを活用することで、競合する小型店の強力なライバルになった。ニューヨークは近い将来、村の雑貨屋サイズになったウォルマートで、南アジアから着想を得て開発された〈ゲータレード〉を買い取るようになるだろう。

●——インドの病院が富裕国に進出する理由

次に、アメリカが改革に取り組んでいる医療分野の、費用対効果の改善について考えてみよう。医療改革に従事する人々は、新しい発想を得るためにインドに目を向けてみるとよい。ナーラーヤナ・フリーダヤラヤ病院はインドの医療を改革し、アメリカでは少なくとも二万ドルかかる開胸手術を、わずか二〇〇〇ドルで実施している。

そうした価格にもかかわらず、ナーラーヤナ病院の純利益率はアメリカの平均よりもわずかに上回っており、そのうえ質の面でも世界クラスを誇る。バイパス手術患者の三〇日以内の死亡率は、アメリカにおける平均が一・九%であるのに対し、ナーラーヤナ病院は一・四%である。

ナーラーヤナ病院が成功している理由は、インドの人件費が安いことだけでは説明がつかない。本当の魔

「この本には、インスピレーションと教訓の両方が含まれている」

ロジャー L. マーティン トロント大学 ロットマン・スクール・オブ・マネジメント 学長

「説得力のある考え方」

ダグラス R. コナン キャン・バル・スープ 前社長兼CEO

「可能性を切り拓くための戦略」

ウィリアム R. ジョンソン H.J.ハイツ 会長兼社長兼CEO

法はプロセス・イノベーションにある。ナーラーヤナ病院は大胆にも、フォードのT型モデル以後に広まった、工業分野でお馴染みのコンセプトをいくつも取り入れてきた。それは、標準化、労働者の専門化、規模の経済、ライン生産方式などである。

ナーラーヤナ病院はこうしたテクニクを駆使して資源を有効活用し、手術一回当たりのコストを大幅に引き下げている。たとえば、世界有数の多国籍企業から買った高価な医療機器はアメリカの病院の五倍も使用され、外科医がこなす手術数は二〜三倍にのぼる。そのうえ、病院の規模が大きいので、医師はそれぞれ特定の種類の心臓手術に特化できる。これによって学習が進み、スキルが向上し、質が高まる。

こうしたアイデアはいかにも単純に聞こえるかもしれないが、富裕国の医療保険制度下で、広く信じられている考え方には反している。富裕国では、医師は最も難易度の高い患者に注力し、医学や技術を追求していく。コストのことを考えるのは最初ではなく、最後だ。

その結果、患者は一人ひとり独特だとする、高コストで、そのうえ議論の余地を残す考え方に基づいて、欧米の医療は組み立てられている。インドでのイノベーションは、多くの場面に別のやり方があることを示している。

実際、ナーラーヤナ病院は富裕国にもその革新的なビジネスモデルを導入しつつある。マイアミから飛行機で一時間で行けるケイマン諸島に、病床数二〇〇〇の大型病院を建設し、保険未加入のアメリカ人向けにアメリカの治療費の半分以下で医療サービスを提供しようとするものだ。

これらは、本書で紹介する多くの事例のほんの一部にすぎない。

未来は遠く離れた国にある

世界的なイノベーションの力学は変わりつつある。アメリカのバラク・オバマ大統領は二〇一一年一月の一般教書演説で、アメリカは「世界の他の国々よりも、イノベーション、教育、生産で先行」しなくてはならないと述べた。それは素晴らしい野心だが、アメリカのイノベーター（革新者）が自国の問題に本気で取り組みとすれば、そうはならないだろう。

新しい現実とはいえば、未来は本国から遠く離れた所にある。富裕国と有力な多国籍企業が成功を持続し

「成長市場でチャンスをつかむための強い論拠」

リチャード J. クレイマー グッドイヤー・タイヤ・アンド・ラバー CEO 兼社長

「アイデアに富んだ本」

マイケル・R・トラム アーサー・デー・ワトル CEO

「素晴らしい羅針盤」

フレデリコ F. クラド エンブラエル(ブラジル) 社長兼CEO

たければ、次世代のリーダーやイノベーターは、身近な場所に目を向けるのと同じくらいに、途上国におけるニーズや機会にも関心を向けなければならない。CEO、投資家、戦略家、マーケティング、科学者、エンジニア、国家政策立案者、あるいはビジネスで一旗揚げようと目論む学生まで、だれであれ、リバース・イノベーションの現象を理解しておく必要がある。

リバース・イノベーションは、それを理解している国や企業には富や力を再配分する可能性を秘めているが、理解していない国や企業は衰退していくかもしれない。ことによると、貧困国の興隆と富裕国の衰退を早める可能性もある。しかし、そのような事態をみすみす招く必要はない。実際にリバース・イノベーションを追求する野心があるなら、その機会はだれにでも、どこにでも開かれている。

これは大きな賭けである。これから説明していくが、リバース・イノベーションを無視することは、多くの企業、特に今日のグローバルな多国籍企業にとっては、海外での機会を逃すこと以上に高くつくおそれがある。いわゆる「新興国の巨人」と呼ばれる、途上国を本拠とする新世代の多国籍企業にとってチャンスとなり、富裕国の多国籍企業は安定した国内市場で、痛みや手厳しい打撃を食らうことになるかもしれない。新興国の巨人はいまや、タタ、マヒンドラ、リライアンス・インダストリーズ、レノボ、ハイアールなど何十社にもものぼり、すっかり定着している。

GEの会長兼CEOのジェフリー・イメルトは、次のように述べている。

「私たちが貧困国でイノベーションを考え出してグローバル展開をしていかないのなら、マインドレイ、スズロン、ゴールドウィンダなどの途上国の新しいライバルたちが代わりにやるでしょう。これは、気を引き締めて当たらない問題です。GEは長年にわたって、シーメンズ、フィリップス、ロールスロイスなどの伝統的なライバルに対して、この上ない尊敬の念を抱いてきました。しかし、彼らとの戦い方は知っていますし、彼らがGEをつぶしにかかってくることはけっしてありません。一方、新興国の巨人たちにはその可能性が大いにあります」。

リバース・イノベーションは選択肢というよりも、酸素のように必要不可欠なものなのだ。

注) 本書で用いている貧困国という用語は、世界銀行が採用している「一人当たりGDPが低い国」という狭義の定義によるもの。貧困者も同様に、最も厳格な経済的な意味での用語である。

**「この本の各事例は一つのことを示している。
それはイノベーションが不満から引き起こされることだ」**

T.K. クリエン ウイプロ(インド) CEO

「まさに時機を得たコンセプト」

アナンド G. マヒンドラ マヒンドラ・アンド・マヒンドラ(インド) 会長兼マネジング・ディレクター

第1部のまとめ

リバース・イノベーション戦略の 「9つの重要ポイント」

戦略レベル

- 1 新興市場の成長をつかむために、単なる輸出ではなく、イノベーションに取り組まなければならない。
- 2 機会を活用して、新興市場のイノベーションを他の貧困国、富裕国の取り残された市場、そして最終的に富裕国の主流市場へと移転させる。
- 3 いわゆる新興国の巨人を自社のレーダーで捕捉し続ける。これらの企業は途上国を本拠とし、小さいが急成長を遂げており、いつか既存の多国籍企業を脅かす存在になるというグローバルな野心を持っている。

グローバル組織レベル

- 4 人材、権限、資金を、成長している場所である途上国に移す。
- 5 リバース・イノベーションのマインドセットを全社的に培う。海外駐在の任務、集中訓練の経験、新興市場で開催される企業のイベント、創造的な経営陣の登用、はっきりと目に見えるCEOの行動を通して、新興市場にスポットライトを当てる。
- 6 途上国ではグローバルとは別の独自の損益計算書をつくり、成長性に関する指標を重視した業績評価を別途設ける。

プロジェクト・レベル

- 7 リバース・イノベーションの機会ごとに最大限のビジネス能力を発揮できるように、ローカル・グロース・チーム (LGT) に権限を移譲する。LGTは創設されたばかりの企業ように振る舞わなければならない。
 - ・白紙の状態ニーズの評価を行わなければならない。
 - ・白紙の状態ソリューションを開発しなければならない。
 - ・白紙の状態組織を設計しなければならない。
- 8 注意深く管理された協力関係を通して、LGTが自社のグローバルな経営資源の基盤を活用できるようにする。
- 9 迅速かつ経済的に、重要な未知の事柄の解明に注力し、リバース・イノベーションの取り組みを統制のとれた実験として管理する。

つづきは、全国主要書店で発売中の
『リバース・イノベーション』

(ダイヤモンド社刊 ISBN978-4-478-021651 定価1890円) でご覧ください。

インターネットで「リバース・イノベーション講座」も配信中!

<http://diamond.jp/articles/-/25138>