



グローバルの現場から

Discovery beyond borders

神田外語大学 神田外語キャリアカレッジ
代表 仲 栄司

第4回 市場進出を見極めるには？

「『インパキ』の通信ビジネスを何とかせよ」

いきなりの部長からの業務命令です。課長になりたての私はちんぷんかんぷん。どうやら部長は、通信事業部の幹部から「インドとパキスタンで通信の自由化の動きがある。営業はどうするつもりか」と聞かれたようです。欧州からアジアへ部門を異動した私は、インド、パキスタンに行ったこともなく、そもそもアジアにどんな国があるかといったことも曖昧でした。さあ、どうしたものか――。

自分の目でみて、肌で感じる

部内で中期計画の検討をした時のこと。3人の課長のうち、1人は大型コンピューターを担当、私ともう1人の課長は現地法人を担当していました。大型コンピューターを除き、中期計画は国別に策定しようということになったのです。私の担当はマレーシアとシンガポールの現地法人でした。シンガポールの現地法人は、シンガポールだけではなく、インド、インドネシア、フィリピン、ベトナムも管轄していたので、私はマレーシアを含め6カ国を担当することになりました。部を異動したばかりの私には、それぞれの国のイメージがないなか、これはまいったなと思いました。しかし、逆に、それぞれの国のイメージを把握するいい機会だと思い直しました。

まずは国の概要を把握するところからはじめました。人口、宗教、民族、言語、通貨、GDP、政治体制などです。特に量販商売では、人口と1人あたり GDP

は最重要情報です。市場進出 (Go To Market)、いわゆる GTM 戦略を検討する際、市場規模は重要です。規模でみるなら、明らかに、億を超える人口を抱えるインドとインドネシアにポテンシャルがあります。しかし、市場規模は人口の多さだけで決まるものではないですし、他にもいろいろな要因が絡んできます。最終的には現地に入って、自分の目で見て、肌で感じる必要があります。

冒頭の業務命令は、そんな状況下で言われたものでした。私は、「インド、インドネシアだけでなく、さらにパキスタンも!？」と思いました。当時は、1人あたり GDP は、インドもパキスタンも200ドルレベルで、人口も億を超える規模でした（インドは9億人を超えていました）。そして、どちらも「通信の自由化」ということで、ページング（無線呼び出し）サービスを民間に解放する政府方針を打ち出していました。

インド市場のポテンシャルはより大きい、とはいえ、パキスタンも1億人を超える人口であり、相当のポテンシャルをもっている。しかし、それだけでは何とも判断できません。

実際にみて、印象が変わる

私はインドとパキスタンに出張に行くことにしました。どちらもはじめて足を踏み入れる国でした。その前にベトナムにも入ったのですが、ホーチミン空港を出ると、舗装されていない道路をベトナム人が自転車で移動していました。

次にパキスタンのイスラマバードに入ると、予想に反し、西洋の車が舗装された道路を飛ばしているではありませんか。ベトナムと1人あたり GDP はそれほど変わらないのにパキスタンは発展しているという印象をもちました。その後、インドのデリーに入ると、舗装された道路を牛がのんびりと歩いている。こうした状況を見て、私は、「まずはパキスタンに進出だな」と思いました。

次の出張で、ページングサービスを行う会社とミーティングするため、再びインド、パキスタンに入りました。ここで、サービス自体は民間企業が行うとはいえ、パキスタンでは政府が市場をコントロールするため、自由競争になり得ないことがわかりました。また、政府の考えるサービス規模はとても小さく、正直、話になりませんでした。一方、インドは州ごとにサービスオペレーターを4社選定し、競争させる法令を出していました。自由競争が活かされるやり方でした。

私の最初の印象はもろくも崩れ去りました。インドは9億人以上の人口を抱え、市場規模のポテンシャルは申し分なし。さらに州ごとに適度な自由競争を導入していることがはっきりしたので、パキスタンは断念し、インドに注力することに決めました。

状況を見極める洞察力をもつ

インドネシアについては、実はページング端末のビジネスは、すでに展開していたのですが、今一つ伸びていませんでした。2億を超える人口のインドネシアをもっと開拓できないか。「Seeing is believing! (見ることは信じること!) Let's go and check it out」。私は、インドネシアにも出張に行き、市場を調査しました。

わかったことは、表向きは民間企業がサービスオペレーターとして競合しているのですが、資本系列を根

今月のワンフレーズ

Seeing is believing

百聞は一見にしかず

疑問に感じたら、こうつぶやいて動いてみてください。

掘り葉掘り聞いてみると、どのオペレーターも大統領系の会社だということでした。これでは競争原理が働くわけがありません。各社が談合してどのくらい販売するのかを決めている、いわば「出来レース」というわけです。

私は、インドネシアよりもインド市場に本格参入し、拡販を仕掛けるべきだと思いました。パキスタンもインドネシアも人口は優に1億人を超える国ですが、いかんせん、競争原理が働いていないのです。これではいくらポテンシャルがあっても、国の経済力がある程度高くても、ビジネスは広がりません。国の関与が強いほど市場競争とは別の思惑（既得権益など）が絡むため、市場は活性化しないのです。

自社の商品を市場に広げるための GTM 戦略を考える時、メディアや資料などからその国の基本的要素を把握することは当然ですが、実際にその国に入り、その国の人と話をし、何が市場を動かしているのかを掴むことが最も大切だと思います。その際、競争原理がどれだけ働いているかを見極める洞察力が重要になります。

表層的なものにとらわれていては、状況を見誤ってしまいます。牛が舗装道路を歩いている市場機会は十分あるのです。



仲 栄司
Naka Eiji

大学でドイツ語を学び、1982年、NECに入社。退職まで海外事業に携わり、ドイツ、イタリア、フィリピン、シンガポールに駐在。NEC退職後、国立研究開発法人NEDOにて日本企業の海外企業とのイノベーションプロジェクトの支援に取組み、2021年4月に神田外語キャリアカレッジへ入社。現在は、代表として顧客企業の業務・ビジネス推進と人材の活性化を目指して活動。