



# グローバルの現場から Discovery beyond borders

学校法人佐野学園 神田外語キャリアカレッジ  
代表 仲 栄司

第 7 回

## 成功体験の罫とは？

「日本でこれだけ売れているのに、なぜ海外では売れないの？」

社内で何度このような質問を受けたことでしょうか。当時（2003年頃）の日本の携帯電話市場において爆発的に売っていたサービスについてのお話です。

携帯電話端末や携帯サービスの性能・質は、世界的にみて日本の携帯電話が断然リードしていたので、冒頭のような質問が出てくることはよくわかります。しかし、話はそんな単純なことではありませんでした。

### 日本の携帯電話サービス

当時、世界の携帯電話市場は、アナログ方式からデジタル方式に通信のプロトコルが変わり、日本メーカーは苦戦していました。日本市場は日本独自のプロトコルだったため、海外市場にそのまま日本の携帯端末を持っていくことができなかったのです。

しかし、私のいた会社では、他社との技術アライアンスや技術者の懸命の努力で、何とか海外仕様の端末を開発できるところまで漕ぎつけることができました。とはいえ、その開発費は、海外市場の販売で回収する必要がありました。

「海外市場向けの端末が開発できれば売れるはず」と、技術陣は頑張っていて、当時、日本で売っていた端末を海外向けに仕様変更していきました。しかし、ビジネスはそんなに簡単ではなく、なかなか思うように売れませんでした。

技術者からは、「営業の売り方が悪いんじゃない

の？」「こっちがせっかく開発したのにどうなってるの？」「もっと頑張っってよ」とよく言われました。

### 日本のサービス＝世界のサービス？

そもそも、日本の携帯電話サービスとは、どこまでをカバーする概念だったのでしょうか。

端末だけを提供すればサービスがこと足りるというわけでは、もちろんありませんでした。端末から享受する楽しさや利便性に加え、エコシステムやビジネスのやり取りまでを包含する概念であり、サービスオペレーターが端末ベンダー、コンテンツプロバイダーを従える「垂直統合型」のビジネスだったのです。そのため、単純に海外向けの端末が開発できたからといって、日本でいうところの携帯サービスがそのまま海外市場でも実現するわけではなかったのです。

それでは、日本と海外（特に欧州）では何が違っていたのでしょうか。それは、一言でいうと「ビジネスモデル」がまったく違っていたのです。

先ほど、日本は「垂直統合型」と書きましたが、オペレーターが端末ベンダーからコンテンツプロバイダーまでを統率し、端末とサービスを提供していました。一般の人にはみえてこないところで、ビジネスのやり方がまったく違っていたのです。

### 日本と海外のビジネスモデルの違い

日本では、どういう端末を開発するかは、すべてサービスオペレーターの戦略によって決まりました。端

末ベンダーは、オペレーターの要求する仕様、価格、納期、数量に応じていけばよいのです。生産した数量は、基本的に設定された価格で全量買い取ってくれました。

海外向けの端末についても、開発した後は、日本と同じように、ただオペレーターに納入すればいいと、トップも含めて思っていました。ところが、欧州市場では、オペレーターに納入するだけではダメで、端末をエンドユーザーにまで売らなければならなかったのです。そのため、いかに販促を仕掛けていくか、いかに売掛金や在庫のリスクをミニマイズするかといったことに対応する必要がありました。オペレーターは彼らの軒を貸すだけで、端末の販売責任はすべて端末ベンダーが担っていたのです。

一方、日本では、端末販売まで含めてサービスオペレーターが担っているなど、供給側のビジネスモデルがしっかりと構築されていたため、端末ベンダーの守備範囲は少なくすんでいたのです。

### 成功体験は思考の邪魔

さらに、海外市場では日本の携帯メーカーの知名度はほとんどなかったため、欧州市場で販売するためには、まずはブランド投資からはじめなくてはなりません。

欧州でもオペレーターは大手企業なので、端末ベンダーがブランド認知を上げていけば、彼らも共同プロモーションに協力してくれますが、最初は端末ベンダーがそれなりのブランド投資を行う必要があります。まずは二桁億円の投資をせよ、というわけです。つまり、欧州では、端末ベンダーがまずブランドプロモーションを含めた拡販を仕掛ける必要があったのです。

私のいた会社は、日本の携帯端末市場ではトップシェアを誇っていました。一時は、携帯端末事業で全社

## 今月の ワンフレーズ



This thinking gets in the way  
of solving the problem

その思考が邪魔をします

当然を疑ってみることからはじめてみましょう。

を支えるほどの勢いがありました。そんな大成功を成し遂げた後だったので、いろいろな方面から冒頭のような質問がきたのです。

今でも、あの時の日本の携帯サービスのビジネスモデルは、ほぼ完ぺきだったと思っています。しかし、それが成功したのは、日本のオペレーターの革新的・戦略的な企画力・行動力と、それを支える端末ベンダーとのコラボレーションの結果だったと思います。それは日本特有の市場性でした。

海外で同じビジネスを展開するためには、ビジネスリスクをすべて抱える覚悟と、リーダーシップをもつ強力なオペレーターが必要だったのです。しかし、市場も商習慣も違う海外に、そのようなオペレーターは存在しませんでした。

「日本であれだけ成功している商品が、なぜ海外では売れないの？」

「日本で成功しているから売れないんです。その思考が邪魔をするのです (This thinking gets in the way of solving the problem)」

私は冒頭の質問をされるたび、そう答えていました。ビジネスは、みえている商品だけでなく、その裏にさまざまなシステムや関係性が蠢いています。表面だけを真似してもダメなのです。 ■



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。