

日本携帯電話業界分析

グループD

笠岡 啓吾, 黄 珊珊, Chen Jie, 朴 炳春, MENG Lanfang, 中島 努

t-nakaji@jaist.ac.jp, k-kasao@jaist.ac.jp, shanshan@jaist.ac.jp,

lanfang@jaist.ac.jp, chen-jie@jaist.ac.jp, bingchun@jaist.ac.jp

June 8, 2005

1 背景

1990年代からの国内情報技術が革命的に普及し始め、それに則り、企業や個人事業が数々の業績を次々と起こしている。最近では、放送業界にIT（情報技術）の企業が新規事業という形で参入などと世間を騒がせ、過去まれに見ない動きが時とともに起こっている。こうした中、国内携帯電話市場もIT変化の煽りを受け続けている。90年代後半、国内携帯電話市場には、固有の収益構造が存在していた。新しい技術を利用して作成した端末を、短いサイクルで、安価に市場導入していき、“携帯電話は手軽なもの”というイメージを顧客に植えつけ、利用者（契約者総数）を順調に増大させていった。また、端末が高機能に成るにつれて、i-mode, mail 機能などのモバイル・インターネットサービスの開始で、更に携帯電話の利用者数を増大させていった。そして今や、携帯電話は、生活インフラとしての地位を築き上げている。この生活インフラ辺りでは求められる機能性というものは高度なものになり、現在では2001年NTT Docomoを筆頭に、伝送効率の高い2GHzを用いた2.4Mビット/秒の高速通信からの第3世代携帯電話（3G）による画期的な通信サービス展開がされ、今後の鍵となる媒体になりつつある。

2 問題意識

ここ2、3年の間、日本の携帯電話会社は革命的に新型の携帯電話を世に提供してきた。携帯電話を使うエンドユーザ（顧客）はその中から、利用用途にあった携帯電話を選ぶが、3G, WIN, FOMAと多機種にわたるため普段から利用していても実情が把握できてないという意見がメンバー間で飛び交った。つまり、各企業が契約者数8,743万人（平成17年4月）かつ人口普及率が70%に迫った現状で、携帯電話に対する収益性をどのように位置付けているのかが漠然としすぎているのである。従って、上記意見のように、どの携帯電話会社・情報（ディスクロージャーに相当するもの）が、自分自身が本当に求めている物を与えてくれるのかがわからなくなり、最終的には、CMなどの宣伝活動の強い企業を顧客は利用しているのではないかと考える事が出来た。現在、学割や定額制などの基盤から顧客のニーズに対して携帯電話を開発し続け、積極的な宣伝活動を行っている「au」が「Docomo」を凌ぐ勢いで伸びつつけている。この動きは、今後もつづくのであろうか。「Docomo」「Vodafone」は、今の状況下に対してどんな問題意識を持ち、市場獲得を目指しているのか。本レポートは、このような背景に視点を置く事とした。

3 分析とその流れ

日本の携帯電話業界は、2005年3月に行われた「tu-ka」の au 完全子会社から、実質3社「NTTドコモ」「Vodafone」「au」となった。そこで、この3社を基軸とし、携帯電話市場がどのようなになっているのか述べることにし、市場の流れを把握していき、次に、顧客がどのような機能、サービス、ないしは付加価値を付随した携帯電話を求めているのかを述べる。そして、3社がどのような戦略、及びアプローチを実行しているのかを、大学講座「企業の経済学」受講者から得たアンケート結果を元に販売代理店・量販店に調査し、キャリアが打ち立てる戦略と顧客ニーズに相違が見られるのかどうかを確認することにした。また、その結果を用いて、キャリアごとの今後の戦略及び戦術などをグループ内で予測する事とした。

4 マーケティング

4.1 事業者別市場

2005年4月時点での携帯電話市場事業者別の円グラフである。

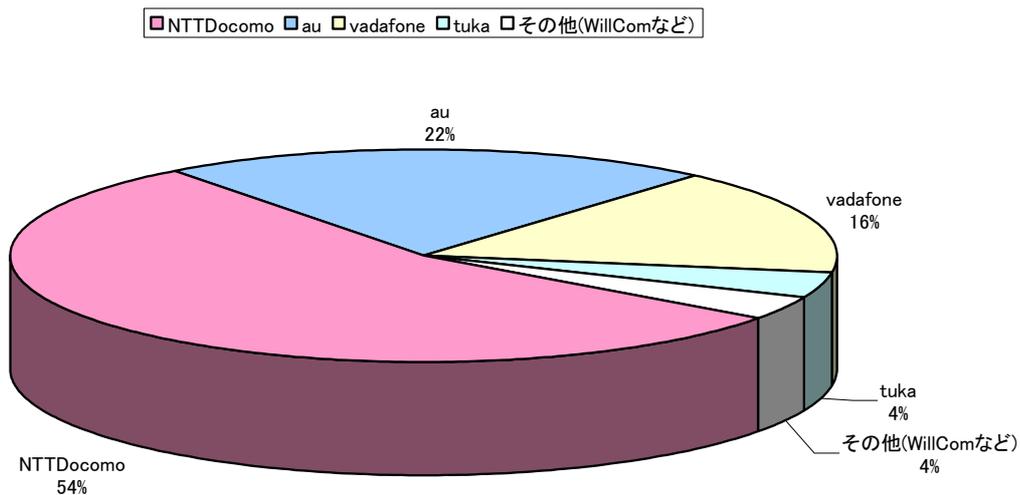


図1. 事業者別市場獲得率 (2005年4月)

4.2 純増数

図2は、ここ一年間の純増数を表した折れ線グラフである。2005年2月からの純増数の急激増加は、Docomoは「901i」シリーズの展開、auは「WIN」端末の展開。Docomoとauの純増数が見事に同じリズムで動いているのは市場動向としては珍しい。ただ、注目すべき点はVodafoneである。決して純増数の急激なる変化が得られたわけではないが、安定した企業運営であることはわかる。ただ、世界シェア4位の企業としては静かな動きであることは否めない。これが日本に参入したVodafoneの現状である。

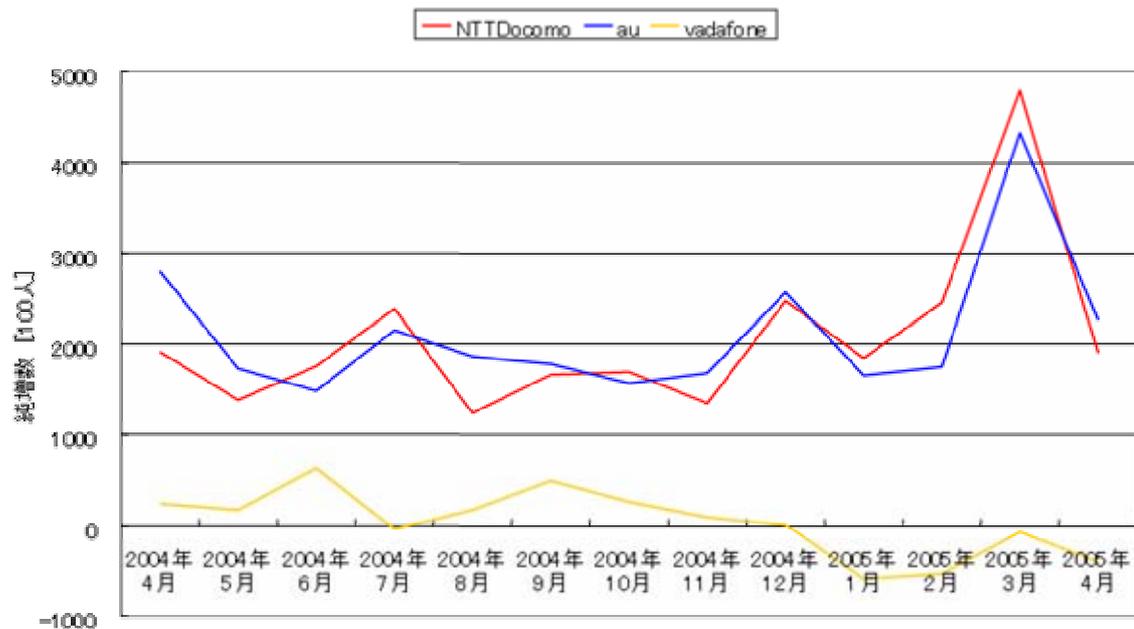


図2. 事業者別純増数 (2004年4月～2005年4月)

図3では2000年9月から2005年3月までの事業者別純増数を表している。

2000年10月1日DDI, KDD, IDOの3社が合併しKDDIが誕生。当時、KDDIの奥山雄材社長は「NTTという日本の通信市場を支配する会社に対するチャレンジャーとして頑張りたい」とその意気込みを語り、そこからKDDIの本格的な戦いは始まった。

11月1日から関東、中部を除く全国で学割サービスを開始（12月からは関東、中部も学割サービス開始）し、市場へKDDIとしてアピールした。その後カラオケコンテンツ、EZナビゲーションなどのサービスを提供し、競争力を高めた。

同年10月にJ-フォンは初めてデジタルカメラを搭載した携帯電話を発売した（シャープ製J-SH04 11万画素）。（2002年4月からJ-スカイサービス全国開始）このように日本携帯電話産業のリーダーであるDocomoへチャレンジャーとしてのアピールを示した。しかし、KDDIはDocomoのi-modeとJ-フォンのJ-スカイと比べJava対応の機種が出遅れ、2002年の4月までは純増数が業界3位であった。この時のi-modeとJ-スカイは多彩な情報提供と占いなどのサービス提供で注目を集めた。

2001年10月Docomoは3G, FOMAサービスを開始した。N2001等3種類の発売により、都心から半径30km圏内のエリアでサービスを提供した。サービス内容は音声通話、TV電話、データ通信（高速通信）、ショートメッセージ（FOMA端末間の短文テキスト送受信が可能）、マルチアクセス（音声通話とパケット通信の同時接続が可能）などであった。FOMAへの加入を促進し、新規、契約変更などについて契約手数料無料化をし、2001年12月から関西、東海でサービス開始、2002年4月から全国主要都市でサービス開始したが、エリアの問題と電池の不具合などの問題で当時の目標通りに行かなかった。

Docomoに続いてauが3G「CDMA2000 1x」サービスを2002年4月から始めた。同時にカメラ搭載機種を発売した。Docomoも2ヵ月後にカメラ搭載機種を発売した。3社がカメラ搭

載機種を出揃いことにより日本携帯電話サービスはカメラ搭載が標準化になり始めた。そして、J-フォンのカメラ搭載市場独占から、3社による激しい競争が行われた。

2002年12月にJ-フォンが第三世代携帯電話VGSサービスを提供し、NEC製のV-N701、ノキア製Nokia 6650、三洋電機製V-SA701、3種類を発売した。

国際ローミングサービス（当時は約50の国や地域で音声通話可能）、TVコール（64kbpsデジタル通信方式）、料金プランも魅力的に月額基本料金の半分は無料通信分を含んで、メッセージの確認と受信料は無料化など魅力的なサービスを提供したが、当時は一部の直営店及び支店のみ販売しており、購入が困難な状況だった為、利用者が目標どおり増加していなかった。また、2Gと比べJ-スカイや写メールが利用できないのが問題の一つにもなった。

2003年4月に英ボーダフォンがJ-フォン買収の発表からJ-フォンの契約者数の低迷が始まった。7月にJ-フォンショップがボーダフォンショップに変わり、10月1日からJ-フォンの全てがボーダフォンに変わった。J-スカイがボーダフォンライブ、メールアドレスも変更になった。しかし、契約数は低迷のまま続いた上、景気回復も見えてこなかった。従って、2003年4月からボーダフォンは、Docomoとauとの競争力を失い、以後、Docomoとau、2社の競争につながった。

2003年11月、auはCDMA2000 1x WIN サービスを提供した。京セラ製W11Kと日立製W11Hの発売からだった。WINサービスは、最大2.4Mbps高速データ通信、動画メールの送受信やEzwebのマルチメディア系サービスなどを提供し、同時にパケット料金定額サービスを開始した。WINサービスエリアは関東、中部、関西の3大都市圏のみだが、WINのインフラが未整備な地域でも、CDMA2000 1x/cdmaOne方式のインフラを使ったデータ通信が可能だった。その後、2004年9月には早くも90%の人口カバー率を達成した。そして、WINサービス提供から10ヶ月連続して契約純増数トップの座を守りぬいた。

2004年6月にはDocomoに契約純増数の首位の座を奪われたが、WINだけではなくCDMA2000 1xの200万画素、世界初の320万画素カメラなどを次々出してDocomoとの競争で自社をアピールした。KDDIはWINサービスの提供からチャレンジャーとしてリーダへ脅威を与えたとし、契約純増数では優位を果たした。

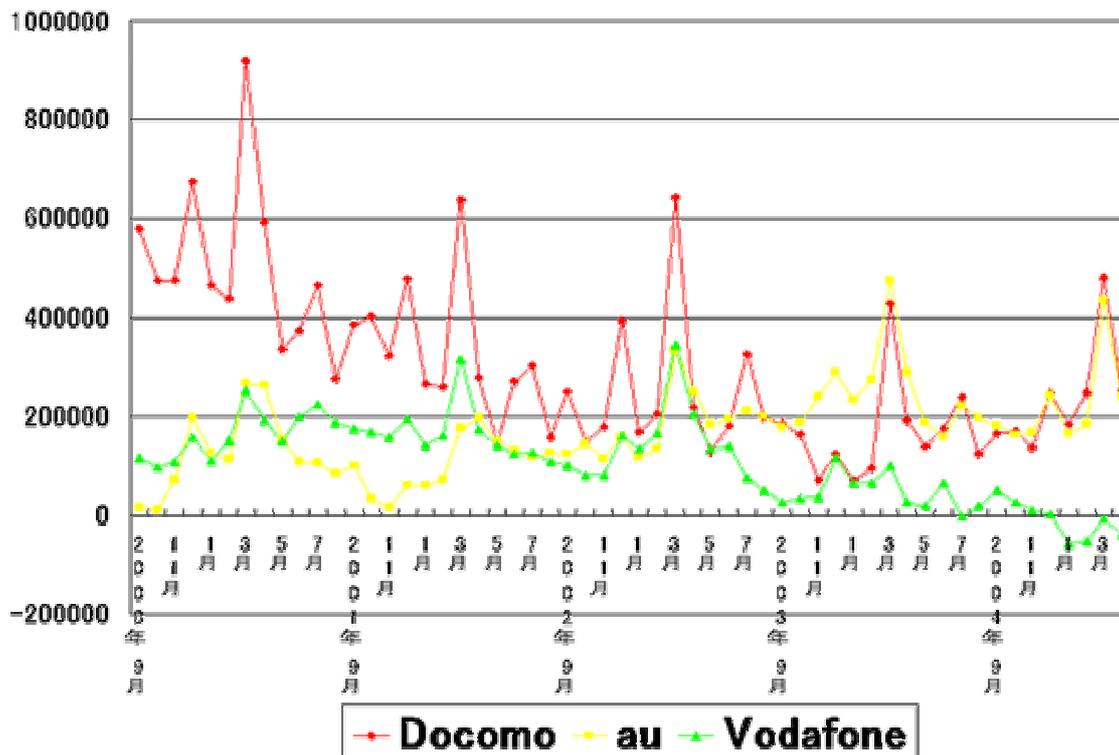


図3. 事業者別純増数（2000年9月～2005年3月）

4.3 サービス

国内携帯電話会社は、顧客のニーズに対して様々なサービスを展開しているが、モバイルコンテンツ市場は競争が厳しい。これまでのキャリア別動向をみると、ほぼどのキャリアにおいても同等のサービスを展開している。au メインサービスであった「ダブル定額制」に付随するように、vodafone による「パケット定額制」が6月から開始する。そこで、様々なサービスの中から、3社がそれぞれ推進しているサービスに標準を当てることにした。以下サービス内であげられている円グラフは、3社キャリアに対して抱えているイメージを「企業の経済学」受講者にとったアンケート結果である。

4.3.1 Docomo

価格に関しては、基本的な通話料金の価格引き下げに加え、各種割引サービス、特にファミリー割引の拡充による競争力の維持をはかっている。ここでは、メインとしてあげられる料金プラン関係(割引サービス)を扱うことにする。

- **ファミリー割引**: 2ヶ月繰り越し後余った無料通話分をファミリー割引登録メンバーで分け合えるサービス
- **継続利用割引**: 一年割引の契約のないユーザでも、使用期間が1年を超えると自動的に基本料金を割引する。7, 8, 10, 12, 15%割引
- **通話料一括割引**: 2回線以上の利用, 毎月 3,000 円(税込 3,150 円)の定額料を支払うことで、一括請求グループの通話通信料を割引するサービス

月額 100 万円未満 15%, 100 万円以上 1000 万円未満 20%, 1,000 万円以上 25%

- **ボリュームディスカウント:** 申込なしで月額 5,000 円以上の通話料・パケット通信料となった場合に月々の合計額に応じて自動的に最大 20%割引になる。無料通信分のご利用分(パケットパック定額料含む)も割引の対象

これらのサービスのうち、ファミリー割引のサービス内容の強化(割引率拡大, 家族間 i-mode メール無料化)に関しては、ファミリー割引契約率前年比 8%増(全体の 60%超), 解約率低下に効果(2005 年 3 月期 4 Q, 0.96%で前年比-0.4%)につながるものと考えられる。

図 4 アンケート結果からわかることは、ブランドと技術面で調査結果として比重が高い。Docomo の製品は、FOMA 販売を中心としていて、携帯電話端末メーカーに開発費を補助する代わりに自社のマーケティング部門との協調をはかった共同開発というシステムを生み出している。だが「お客様第一主義」、つまり顧客のニーズを新たに創出するような機能を持つデザイン的にも優れた端末を早期開発し販売するにも関わらず、サービスという面において、そして、上記で記述した料金については認知されていないのが現状である(図 4 参照)。

流通に関しては、ターゲットを絞った代理店の手数料支出と効率的な運用に力をいれている。具体的には専門ショップであるドコモショップの効率的な運用で、ここにインセンティブを集中することでブランド力を強化する狙いもある。

プロモーションに関しては、ブランドイメージ強化を第一としているため、メディアミックスの展開、専門ショップでのイメージアップ等の施策をとっている

特に専門ショップと連携したアフターサービスの拡充によりブランド力の強化をはかっているのだ。また、20 代から 30 代をターゲットとして通話のプロモーションを強力に展開し、パケット通信量の増加を目指している。

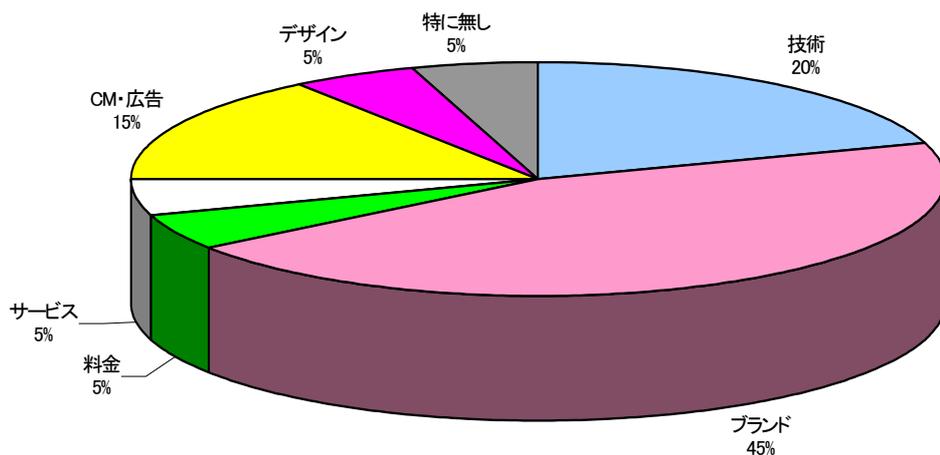


図 4. NTTDocomo 携帯に対するイメージ

4.3.2 au

「au design project」は2001年に発足したKDDIのデザイン開発プロジェクト。国内外のデザイナーとのコラボレーションによる携帯電話を開発するなど、デザイナーの視点から新しい携帯電話作りを行っている。2001年5月に折りたたみ一辺倒だった端末デザインに一石を投じる「info.bar」のコンセプトモデルを披露、そして2003年には製品化にこぎつけた。携帯電話をデザインする上で、重視するのは“生活者の視点で者を見ること”。Auデザイナーは“auのモデルを使ってもらう人が最高の満足を得られることが考えている”としている。

auはKDDIにとって最大の収益源であり、そのためにauのマーケティング戦略の成否がKDDIの収益モデルの成否に直結することになっている。

auではお客様満足度の向上とKDDIの持続的成長に向けて、第三世代携帯に特化しシェアの拡大と顧客基盤の強化を全面に打ち出して、製品としては、第三世代携帯電話の製品ラインナップ拡充に集中している。auのブランドイメージに結びつける形でのデザイン性の優位、機能優位をはかった製品をそろえている点は、十分なサービスは提供されていると考えられる。しかし、Docomoのブランドイメージ力が強いいためか、はブランドは0%と陰りを感じ取ることが可能だ（図5参照）。

ただ、価格に関しては、各種割引サービスを業界の先頭を切って導入することでシェアの増大と確保をはかっている。また、プロモーションに関してはマーケティング部門を強化しマーケティング主導の市場開拓、CRMシステムの機能を最大限に活用して顧客ニーズを掘り起こしそこからau独自の製品開発やサービス開発を行っている。将来を見据えたブランド力の強化に向けて、全ての顧客接点での満足度強化とブランドイメージの向上に向けた努力をしている。

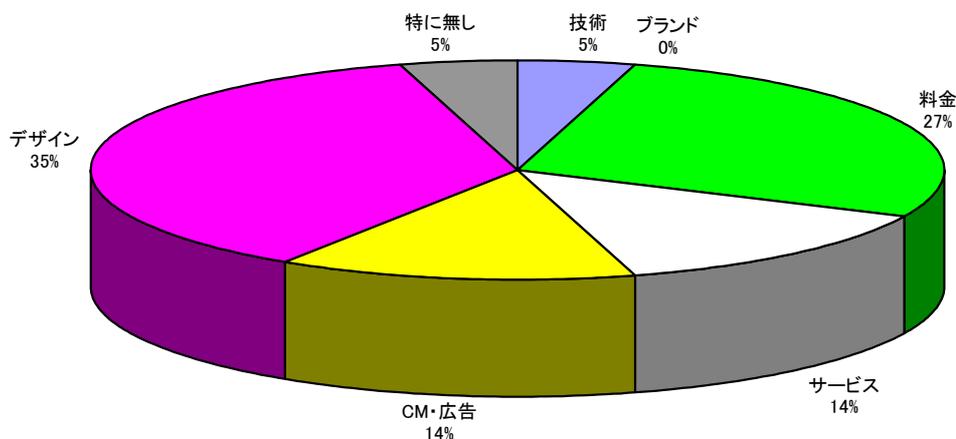


図5. au携帯に対するイメージ

4.3.3 Vodafone

国際ローミングサービス

- テレビコール：2004 年末、ボーダフォンは 3G 端末向けに、TV コール（テレビ電話）の国際ローミングサービスを提供した。ローミング先となる地域は、英国、オランダ、スペインの 3 カ国で、これらの渡航先から日本にテレビ電話をかけられるようになる。対応端末発売以降順次、サービスを開始する予定だ。対応端末は、「902SH」「802SE」「802SH」「702NK」「702M0」「702sM0」となっている。国際 TV コールの利用料金は、渡航先から日本への通話が 525 円／分、渡航先での着信が 330 円／分になっている。
- グローバルメール：ボーダフォンは、国内のボーダフォンライブ！対応携帯電話で、海外携帯事業者のマルチメディアメッセージングサービス（MMS）対応端末と写メールやムービー写メールをやり取りできるサービス「グローバルメール」を 2004 年 3 月 18 日に開始した。「グローバルメール」は、ボーダフォンライブ！対応端末と海外の MMS 対応端末との間で写メールやムービー写メールの送受信が行なえるサービスである。送受信可能なメールサイズは、添付ファイルと本文合わせて 100KB まで。月額利用料は無料で、利用申込みも不要。グローバルメールの送信料は 1 メールあたり 30KB まで 100 円、30～100KB までは 200 円となり、別途通常のメール通信料もかかる。海外事業者から送信されたメールは、ボーダフォンライブ！のメールと同様に通信料のみで受信可能で、384 バイトまでの受信は無料。
- 音声通話：2005 年 5 月 16 日現在の通話が可能なエリアは、世界 117 の国と地域となっている。カバー率では日本人の渡航先の 99%に当たっている。
- ウェブ：「Vodafone live!」でチェックできるウェブサイドは、現地の天気や電車の乗り換え案内から日本の株式市場やニュースまでさまざまなサービスを提供している。

パケット定額制プラン「パケットフリー」

ボーダフォンは 2004 年 11 月 10 日、第 3 世代携帯電話（3G）向けにパケット定額制プラン「パケットフリー」を導入すると発表した。月額 4095 円で 11 月 21 日から提供を始める。定額対象となるサービスは、ボーダフォンライブのメール（VGS メールおよび MMS）と Web 閲覧、SMS、V アプリからの通信も対象となる。定額制プランの月額料金はドコモと同じ 4095 円。組み合わせられる料金プランが限定されるのも同様だ。月額 6195 円のバリューパックシルバー／ビジネスエコノミーパック以上に限られる（家族割副回線でも利用可能）。パケット定額を利用するために必要な月額最低料金は 1 万 290 円となり、ドコモの 1 万 1130 円より多少安価となる。

Vodafone アフターサービス

盗難・紛失・全損などのトラブル時に顧客がお使いの機種と同一機種を、会員価格で購入できる。また、故障の際に修理代金が発生した場合に、修理代金を90%割引する。さらに、ポイントアップグレード時の機器代金が何度でも、店頭価格より一律3,000円(税込3,150円)割引にする。最後、毎月70ポイントのボーナスポイントがもらえる

売上規模世界第4位の電気通信事業者でもあり、3Gサービスの差別化と世界共通端末・サービスを導入することを優先しているボーダフォン。しかし、ボーダフォンは日本市場の特殊性を見誤ってしまった。世界共通というブランドイメージを先行させることと、そのイメージを具現化させる戦略をとった訳ですが、第一にその主力となるべき製品の投入が時期を逸したものとなってしまった。3G端末を集中的に投入する予定でいたが、競合他社が先行して高機能3G端末を発表する中で後手に回ってしまった。価格にしても、定額サービスや割引サービスを他社同様に打ち出しているが、特別独自の新規性というものは感じられません。流通も重要なリテール販売代理店との関係強化を再構築の必要性がある。

その上でブランド力の向上をはかり、市場セグメントの創造、端末デザインコンセプト導入をマーケティング主導で行おうとしている。しかし、競合他社との比較で全ての面が出遅れてしまったように思われる(図6参照)。

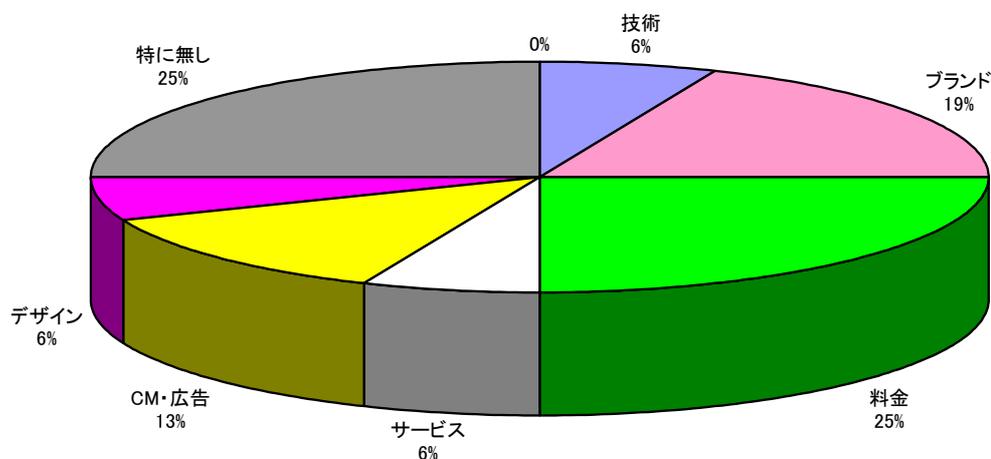


図6. Vodafone 携帯に対するイメージ

4.3.4 サービスからの展開

ここまで携帯電話キャリア各社のマーケティングミックスを概観しましたが、各社ともブランドイメージの向上を最大の目的としている。また、それぞれ各社が、マーケティング部門を強化し、CRMシステムの機能を最大限活かして顧客情報を獲得すると同時にあらゆる顧客との接点を見直して顧客満足度を向上させようとしている。獲得された顧客情報から新しいサービスや製品開発を行い成熟しつつある市場の中でいかにして差別化をはかり、新たな

事業機会の創出を生み出すことができるのか。限られたパイ、収益を取り合うのではない収益モデルの構築に向けた競争に耐えるマーケティング戦略を策定が必要である。

5 キャリア別の戦略

ITインフラから生活インフラへと変化し、2005年度を迎え、DocomoはFelicaを端末に取り入れようとし、auは多角的機能を携帯電話の付加価値につけて提供し始めているようだ。そこで3社の企業戦略とその特徴を記述する

5.1 Docomo

1. 「900i」シリーズなどのFOMA端末の本格投入で普及を加速
2. 定額制サービス「パケ・ホーダイ」、お財布携帯「Felica」などの新サービスを投入
3. 資本関係から技術提携重視へ海外戦略転換
4. 潜在需要の高い法人市場をモバイルセントレックスで開拓

まず、1の戦略についてだが、Docomoの社長、中村維夫氏は、2006年度にはFOMA加入者を2500万人(mova利用者からの乗換えも含む)に目指すと発言している。このため、CMなどの広告活動、販売促進キャンペーン活動などを積極的に実施している。結果、現在、少しずつではあるが、着実にmova端末からFOMA端末へ顧客は移行して来ている。また、FOMA端末への移行に伴い、各地にアンテナ基地局の建設など積極的な設備投資を行っているため、FOMA端末導入当初にあった、顧客からの苦情「利用圏の狭さ」を解決しつつある。

2についてだが、Docomo側としては、新規・既存顧客の囲い込み強化の戦略と位置付けている。「パケ・ホーダイ」については、既にauが実施していたため、後手の戦略となってはしまったが、お財布携帯は、2004年の7月から導入を開始したDocomoの先行サービスである(図7参照)。



図7. お財布携帯

このサービスはソニーの技術「Felica」(非接触型ICチップの技術名)とDocomoの携帯市場に着目し、共同で提案した新しい決済システムであり、両社共に、「i-modoに取って代

わる新しいサービスが出来た」と力強いコメントを発表している。その自信からか、Docomoは、お財布携帯サービスの導入移行を示す企業に対しては、導入時の初期投資費用を全額負担するといった、積極的な投資活動を見せている。これは、主観的な考えなのだが、現在 JR 東日本・西日本が導入している、IC チップ型の定期券システムと Docomo のお財布携帯サービスが結びつければ、携帯がやがて定期券の代わりとなり、爆発的な Docomo 携帯の普及というシナリオへと繋がるのではないかと考えられる。また、au や Vodafone がお財布携帯サービスを導入した時も、先に先行投資した Docomo がその施設利用料(例えば、ADSL を利用する時に NTT に回線使用料を取られるように)を徴収する事が出来たなら Docomo は携帯電話市場の覇者としての地位は揺ぎ無い物に成るのではないだろうか。そういった意味でも、今は、顧客の囲い込みの強化と位置付けてはいるが、将来のインフラの構築といった巨大な戦略に変わる可能性は大きい。

3 は、Docomo の海外市場に向けての戦略であるが、何故このような考えが生まれてきたのだろうか？その理由として以下の4点が考えられる。

- ・ 国内では、携帯電話市場が飽和状態にあり、これ以上のシェアの上昇は望めないため
- ・ グローバル化に伴い、携帯電話を国内だけでなく国外でも利用したいというニーズが高まってきたため
- ・ Docomo も開発に参加した通話方式でもある「W-CDMA」を世界規模で普及させるため
- ・ 第三世代の技術を見る限り、Docomo の保持している技術は世界的に見ても最前線を走っており、今のうちに、まだ第三世代への移行が遅れている外国市場への足がかりを作っておくため。

この考えは、i-mode が開発される前から既にあり、1998 年にヨーロッパに「Docomo EuropeSA」という Docomo 初の海外現地法人を設立している。その後も、2000 年にアメリカの大手通信会社の AT&T 社の携帯電話事業部門 AT&T ワイヤレス社に巨額の投資を行ない、DocomoUSA 設立時には、強力な協力関係を構築することに成功した。またアジア市場においては、1999 年の香港のハチソンテレコム社への資本参加を皮切りに、2001 年に台湾の KG テレコム社といった積極的な事業展開を行なっていたが、これらは現在、失敗に終わっている。イギリスのハチソン 3GUK 社は、資本金の 20%を出資し、資本提携を結んでいたのにも関わらず、「i-mode」の採用を拒否された。また、アメリカ市場で強力な協力関係を築いていた AT&T ワイヤレス社も同様に、独自に開発した「m-mode」を導入し、「i-mode」の採用を拒否された。そのため、積極的な投資活動を行なってきたにも関わらず、海外での「i-mode」の契約者の数は欧州を中心に 300 万件程度にしかならない。そのため、2005 年度から数年間は、再度、海外市場に向けての取り組みを見つめ直すターニングポイントの時期と位置づけ、海外 i-mode 普及へ向けた、海外出資先企業との関係の見直し・支援強化を戦略として打出している。

4 の戦略は、au, Vodafon 共に取り組んでいるサービスである。このサービスに対する背景

は、これまで個人向けを中心に普及してきた携帯電話市場が飽和状態となってきたところにある。そこで、新しい市場として各社は、法人向け携帯電話に着目したわけである。その際のサービスとしてモバイルセントレックスというものがあるわけだが、このシステムを一言で言ってしまえば、「企業内の内線電話を携帯電話で取れるようにするシステム」である。つまり、従来の固定電話だったり、構内の PHS だったりした企業の内線電話を、法人契約の携帯電話に置き換え行こうというサービスである。このサービスが全面的に普及すれば、確実に大きな市場となるわけだが、各社は、最終的に目差しているサービスは同じにも関わらず、取るシステムのアプローチ方法は異なる。Docomo の場合は、「Passage・Duble」といい、無線 LAN を利用して構築している

5.2 au

1. 「料金」「端末」「コンテンツ・メディア」戦略強化で WIN300 万獲得を目指す
2. PC とポータルサイト連動で新たなビジネスモデル構築の目標を目指す
3. リードする 3G を武器にソリューションパッケージ拡充
4. ツーカーの位置付けの見直し

まず、1 の戦略だが、これは、au の携帯電話の強みを前面に押し出した戦略である。既存顧客が利用している「1x」モデルから、新規通信形態の「1xWIN」への移行、および、「1xWIN」による新規顧客の獲得を目差している。一見、結果として求めている物は、Docomo の 1 番目の戦略と大差は無い様に見えるが、明らかに Docomo への挑戦的な意識が組み込まれているように感じられる。まず、「料金」という言葉。これは、au のサービスである、「学割」・「家族割り」・「パケット定額制ライト」などの割引サービスを前面に打出すことで、au は安心感&割安感があるといったイメージを顧客に植え付け、他社との差別化をすることを目的としている。次に、「端末」。これは、端末の製造で提携している、大手電気メーカーにも依存するが、au では「au design project」というものを立ち上げており、そこから、「PENCK」・「talby」(図：8, 9 参照)などの端末が開発されている。このプロジェクトの目的は、「au の端末のデザインを全体的かつ継続的に重視した体制を整えることである」と「au design project」のプロダクトデザインリーダーである小牟田啓博氏はメディアで発信しアピールしている。



図8. PENK



図9. talby

最後に「コンテンツ・メディア」だが、「携帯電話は、生活必需品として存在感を模しているが、我々は、感情に訴えかける製品作りをしていき、新たなライフスタイルを提案していきたい。そんな中、auが目差すのは“感動ケータイ”だ」と、KDDIの小野寺社長はauの今後の姿勢を明確にしている。そんな中、auは、音楽というメディアに着目し2002年に「着うた」というサービスを開始した。また、2005年からは、「1xWIN」端末・「パケット定額制ライト」のサービスを利用した「フル着うた」の独自サービスを開始している。これらは、auの「携帯電話＝メディア」といった位置付けで開拓・構築した結果である。

今後もこのような取り組みを、重点的に行なうといった事をアピールする上でも、戦略として打出す価値は十分にある。

次に、2の戦略だが、これは、auの欠点でもある法人企業に対しての市場獲得率の低さを解決するために打出している。上記項目でも挙げたように、今、個人向けを中心に普及してきた携帯電話市場が飽和状態となってきた、新たなターゲットとして法人市場に着目し、各社独自のモバイルセントレックスなどのサービスを展開している。しかし、この法人市場の獲得率に関しては、Docomoが圧倒的シェア率を誇っており、他の追順を許していない。(図10参照)そのため、新規の法人ユーザの開拓を戦略として打ち出し、事業の一端とし

て捉えることで、Docomo 追撃の強化を目差している。具体的なサービスとしては、モバイルセントレックスである「OFFICE・WISE」などがあげられる。

次に、3の戦略だが、これは、auが今まで先行投入し続け、これからの携帯市場の主役になる「3G」端末への取り組みを明示化した戦略である。現在、Docomo・Vodafoneは、今まで軸としていた「2G」から「3G」への移行投資を重点的に行なっているが、auの場合は、既に「3G」を中心とした商品ラインナップで新規顧客を開拓してきている。つまり、「3G」の技術に関する先行企業なのである。この強みを、さらに強化するため、戦略として打出している。具体的な取り組みとしては、2004年にKDDI研究所に「ユビキタス」部門を設立し、部門編成などの改革に乗り出している。

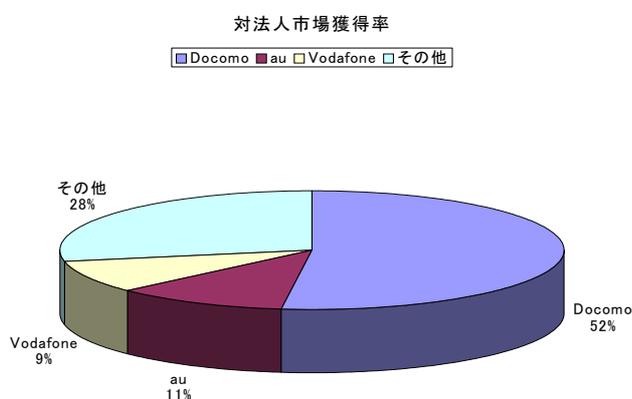


図 10. 対法人市場獲得率(2004年12月時)

最後の4の戦略についてだが、2004年度にauはtu-ka3社の100%子会社化に成功した。この事により、tu-kaに対する方向性を戦略として打出す必要がある。そこで、auは、従来のtu-kaの戦略でもある「シンプル機能追及」という独自路線の強化を目差し、高齢者をターゲットに新規顧客の開拓を目差すことを打出している。(図11参照)



図 11. 高齢者向け携帯電話

5.3 Vodafone

1. 世界標準の 3G 端末&新ボーダフォンライブ投入で反転攻撃
2. パケット定額サービス「パケットフリー」の導入
3. 法人顧客の開拓
4. 2G 端末の廃止 それに伴う，設備強化
5. プリペイド携帯事業

Vodafone の戦略について，文献・Web を検索したが，打出しているものが，Docomo・au の後手の戦略となっている。広告などでは，Vodafone という世界的に有名なブランド力を全面的に打出し，「世界各国で使える携帯」とアピールしているが，それ以外のサービスなどには，独自性が無く，新規顧客を開拓するにはあまりにも弱すぎる。そのためか，2005 年 4 月 1 日に元 VodafoneUK 社長（2003 年まで日本テレコム社長）のウィリアム・モロー氏を新社長として招き入れ，元 Vodafone 社長（日本）の津田士郎氏が会長職へと就いた（図 12 参照）。会見の中で，津田氏は，「自分の役職を会長職としたが，一般的な会長の仕事を行なうのではなく，モロー氏と二人三脚の新体制で事業を行なう」と話している。また，モロー氏は会見で，今後 Vodafone を「イノベーションを中心とした会社にしていく。そのためにも 90 日以内に社内体制を“お客様主義”に変え，意志決定も迅速に行なえるように，改革を行なっていく。」と話している。Vodafone にとって今年度は，戦略の転換期になっていたため，今後の動向は楽しみであるとしか分析は出来なかった。モロー氏は，会見の最後に「今後，Vodafone は日本が必要としているものを提供していく。そのためにも，日本の社会に貢献し，日本の習慣を尊重していきたい。」と発言している。この言葉より，経営陣は，今までの問題点をきっちりと把握している事が伺える。そういった意味でも，今後の Vodafone の巻き返しは十分期待できる。



図 12. 2005 年 4 月 1 日の会見風景

6 新規参入の脅威

携帯電話は現在三社だが，2007 年に新規参入し確立されそうな企業がある。しかし，総務省が 1.7GHz 帯域周波数の新規割り当てを行うことを発表した。基本として新規参入を優先するということで，既存企業は割り当てされている周波数帯でまかないきれないかを調査するということだ（表 1 参照）。これにより当初の予定より新規企業が携帯電話業界に介

入ることが早期となることが可能となりそうだ。また、参入に関する理由としてあげられているのが、2006年後半に導入される番号ポータビリティ制度（MNP=Mobile Number Portability）である。携帯電話事業間の競争が12年ぶりに行われることにより、携帯電話市場の競争力が一層増加、つまり、技術競争が起こり電波の有効化や顧客が未だに求められている料金プランの値下がりなどを可能となる競争が起こりうるということだ。尚、新規参入申請としてあげられている企業は、ソフトバンク BB、イーアクセスといった IT 技術の先端的企業である。

また、海外においては電波を有効活用するためにオークションを採用している国もある。

携帯電話企業	800MHz 帯	1.5GHz 帯	2.0GHz 帯
NTT Docomo	29MHz × 2	5.5MHz × 2	15MHz × 2
KDDI (au, Tu-ka)	15MHz × 2	10MHz × 2	15MHz × 2
Vodafone		11.5MHz × 2	15MHz × 2

表 1. 携帯電話周波数の利用状況

7 戦略マップ

アンケート結果からそれを用いて顧客の視点とし、戦略マップを立てた。各社のもつイメージというのは図 13 のように考えられている。また矢印についてだが、これはプロダクトイン・プロダクトアウトな関係を表している。つまり、企業側が保持している技術・サービスを市場（顧客）に提供しているのが色丸（●）から色なし丸（○）で、市場（顧客）が求めているものに対して企業側が技術・サービスを向上させて提供するのが色なし丸（○）から色丸（●）である。現在、Docomo と au の距離が短いのは顧客と企業との間で、企業が打ち立てている戦略の一致がなされているということである。そこで、Docomo と au は、この距離を保つための戦術やサービスを展開し、保ちつつ多角化戦略を打ち立てるのも良策である。しかし、Vodafone では距離が長いのは企業の戦略と顧客の間に一致されていないというのが要因としてあげられる。また、Vodafone はこの距離を短くするため打ち立てている戦略を顧客にプロモーション投資を十分にかけて宣伝する必要がある。この距離が図 2, 3 で示された純増数の値を表現する指標となっている。または、モロー氏が社長として就任されたため、戦略の練り直しが必要とすることが十分に考えられる。今の戦略を一から立て直し、vodafone の携帯電話業界としての地位を築きあげていくことが今の vodafone にとって架せられた課題である。

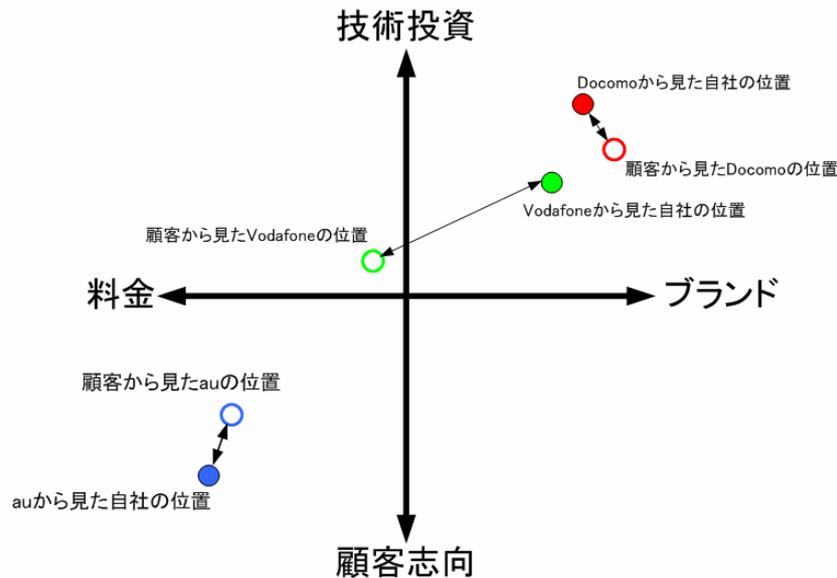


図 13. 携帯電話業界の戦略マップ

8 考察と今後の国内携帯電話事業の動向

3社のキャリアは、多角化戦略を取り入れようとしている。多角化戦略とは、企業が新たな事業分野に進出していくことである。上記で幾度と記述しているが、携帯電話市場は飽和状態にある。そこで新たな市場開拓、ないしは新たな成長を行えるプランが必要である。そこで、多角化戦略による収益性の向上、リスクの分散などである。これで現在合致した動きが見受けられるのが Docomo である。戦略で述べられたが、「Felica」市場の拡大である。2006年に、MNPの革命的出来事が起ころうとし、今後の携帯電話業界の市場が大きく変化する年とも予期される。そこで、この「Felica」の導入だ。NTT Docomo が三井住友カードに投資した1,000億円の投資額からも把握されるとおり、従来のクレジットカードにも携帯クレジットにも対応できる新型端末の導入から、日常顧客が利用する場（コンビニエンスストア・ファーストフード・娯楽施設など）にインフラが構築されることが予期され市場の拡大に動いている。こういった異業種間とのやりとりがなされることで、一方だけではなく両社に利潤が生まれ、新たな活路となることは間違いない。

今年 Tu-ka の完全子会社化から高齢者層を顧客層に加えることに成功した au。また、一層顧客の求める携帯を展開している au では、多機能携帯を売り出すことを前端的に押し出すことによって既存顧客が離れないような戦術を打ち立てている。今まで対象層としてされてこなかった若年層と高齢層に対応するマーケティング戦略を導入し成功した au にとって、今後の市場確保の面においても注目されるべきところだろう。

世界携帯電話業界4位の経済力をもつ大企業である Vodafone は、第四章で記述したが Docomo と au に関して 3G を主軸として競争から引き離されている。しかし、経済力で考慮した場合、世界規模的展開を行える Vodafone は、市場価値を見出したこの日本で、市場を把握するための投資を行うことにより差別化戦略を起こすことは可能であろう。しかし、日

本の携帯電話に見合った経営を行うことにより、Vodafone 本社と日本支社とで一種のスピンオフになるのではないかと懸念できる。そこで新たに社長に任命されたウィリアム・モロ一氏による新たな戦略が今後の Vodafone の鍵となるに違いない。

また今回は取り上げなかったが、PHS 最大手の willcom が 2005 年 5 月の純増数を 6 万 2,700 件とし音声通話の定額制で勢力を出してきている。本当に顧客が求めているのは au のような多機能携帯ではなく、携帯本来の機能である通話主体と考えている顧客が多いようであるともとれる。新規参入企業もそうであるが、こういった対象市場にあわせた戦略をとっていくことによって勝ち残れるかどうかが決まってくるようである。

企業はときに、選択と集中を行わなければならない。バブル経済時には、資源（ヒト・モノ・カネ）は有り余るほど保持し、全方向に資源投資を行えばそれだけのフィードバックが存在し、事業拡大が見込めた。だが、現在では成熟化した市場には選択と集中という言葉が痛いほど突き刺さっている。また、大手企業ダイエーの企業規模追求からくる企業崩壊という実存もあるため、まさに経営陣のマーケット調査と自社の強みと弱みからの瞬時的な意思決定能力が問われるのである。携帯電話各社はそれぞれの理念の上でサービスを提供している。そして、この携帯市場の活路が見出せない状況下で多様な戦略・戦術を行っていることは事実である。それをいかにして市場に展開し、顧客をつかむかためのマーケティング力が試されるころだろう。余談となるが、メンバーの一人は MNP 導入がされるならば Vodafone に興味があると言っていた。理由として、今後の携帯電話市場を丹念にチェックすることができることや経営トップが替わったことによって（5章参照）Vodafone のマーケティング戦略が今後どのように展望していくのかを期待していた。また違う人は、Vodafone 販売店の接客態度が3社の中で一番信頼性が抱けると語っていました。3Gをいかにして売り込むかという Vodafone の切実的願いが伝わってくるという解釈もできるが、販売店とキャリアとの販売インセンティブによる交渉もプロモーション戦略の一つである。こういった基盤修正が Vodafone の新たな活路につながるのではないだろうか。

参考資料

携帯電話：<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%90%BA%E5%B8%AF%E9%9B%BB%E8%A9%B1>

NTT Docomo：<http://www.nttdocomo.co.jp/>

au：<http://www.au.kddi.com/>

Tu-ka：<http://www.tu-ka.co.jp/>

ウィルコム：<http://www.willcom-inc.com/top/index.html>

Vodafone：<http://www.vodafone.jp/>