



電気通信事業分野における競争状況の評価2006  
公開カンファレンス

# 我が国携帯電話産業の公正競争と競争力強化 ～ MNPが炙り出した真の消費者利益とは～

2006年11月14日

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部  
情報・通信コンサルティング一部  
GM 上級コンサルタント

北 俊一



2010年、  
日本の未来を提案します。

## 本日の内容

---

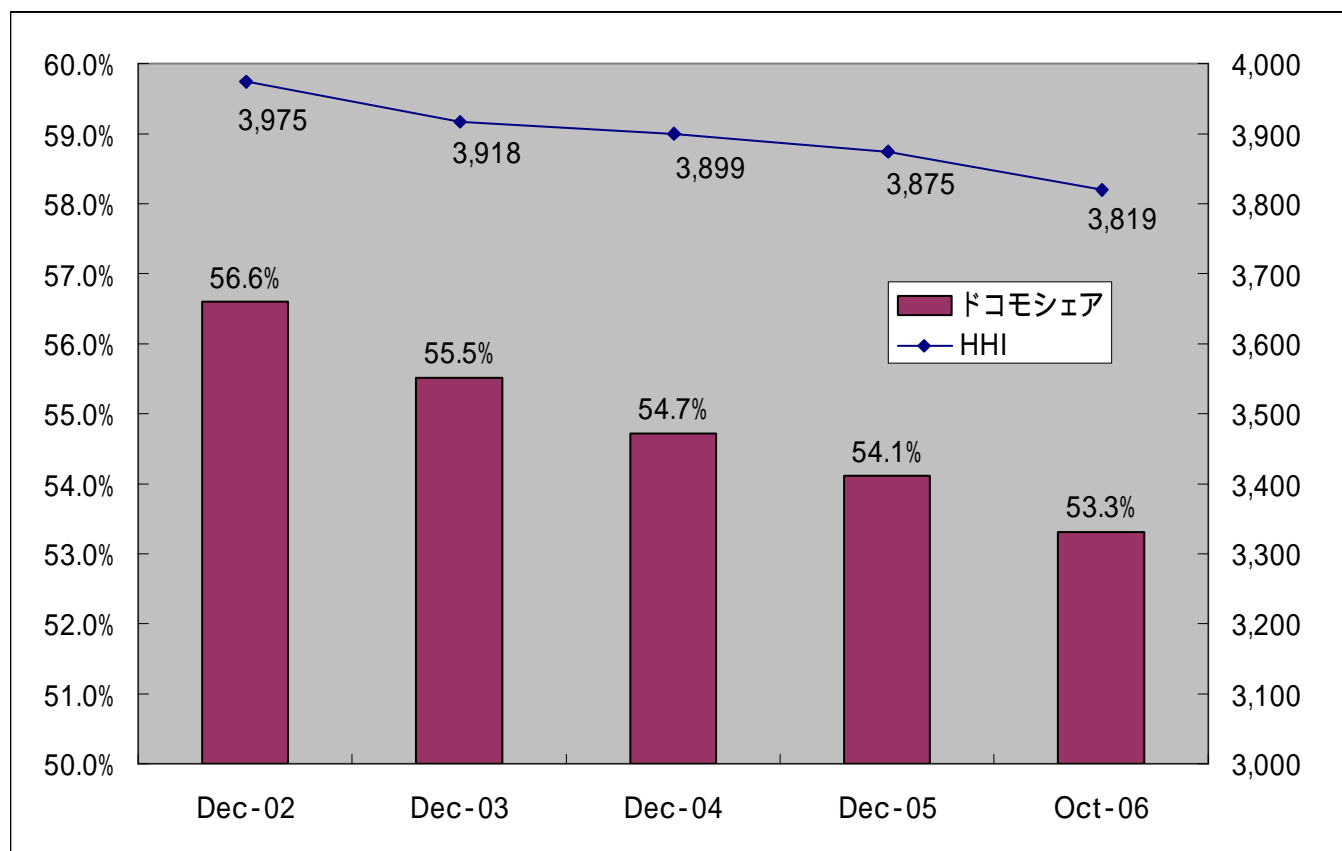
- 我が国携帯電話市場の競争の現状
- 我が国携帯電話市場の競争の行方
- 真の消費者利益の実現に向けて

## 我が国の携帯電話市場の競争の現状

過去数年、ドコモが市場支配力をもつ「存在」であることに変化はない

- ドコモの市場シェアは微減。HHIも微減。

ドコモのシェアとHHIの推移

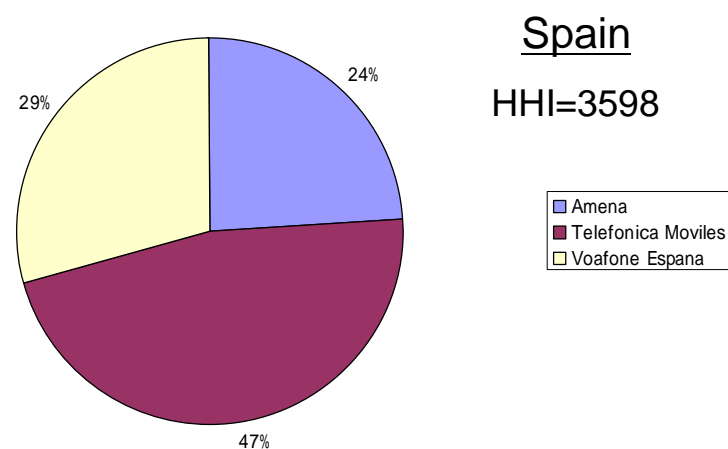
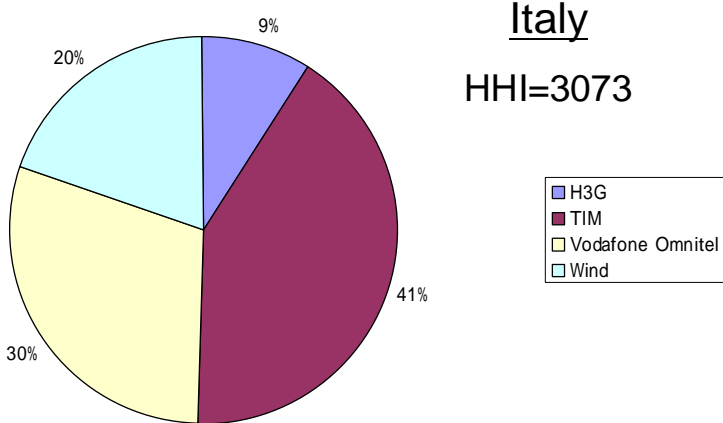
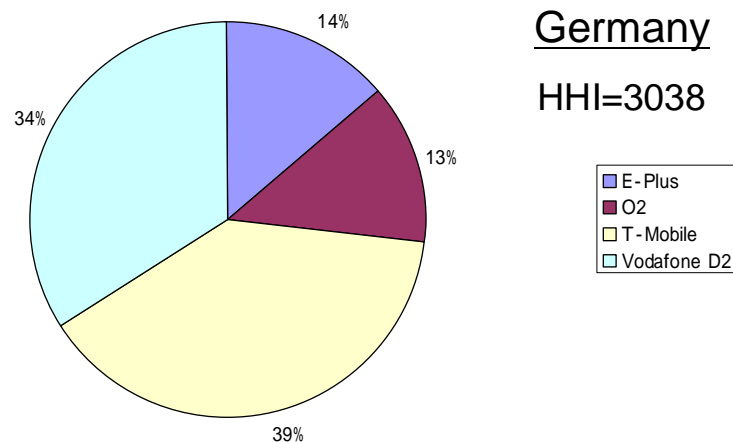
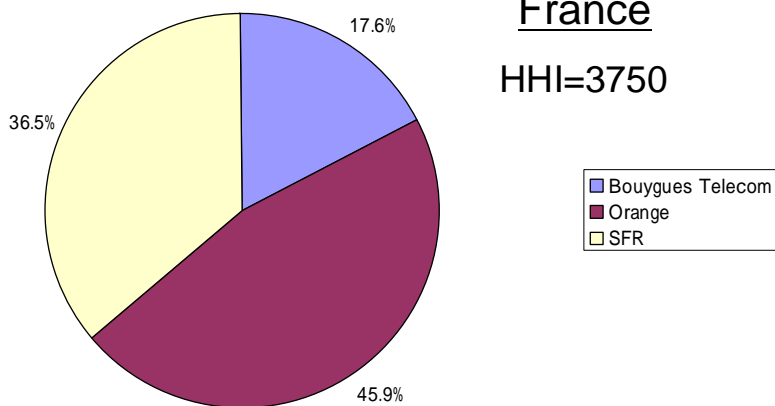


出所) TCAデータよりNRI作成

注) PHSを含む

# 我が国の携帯電話市場の競争の現状

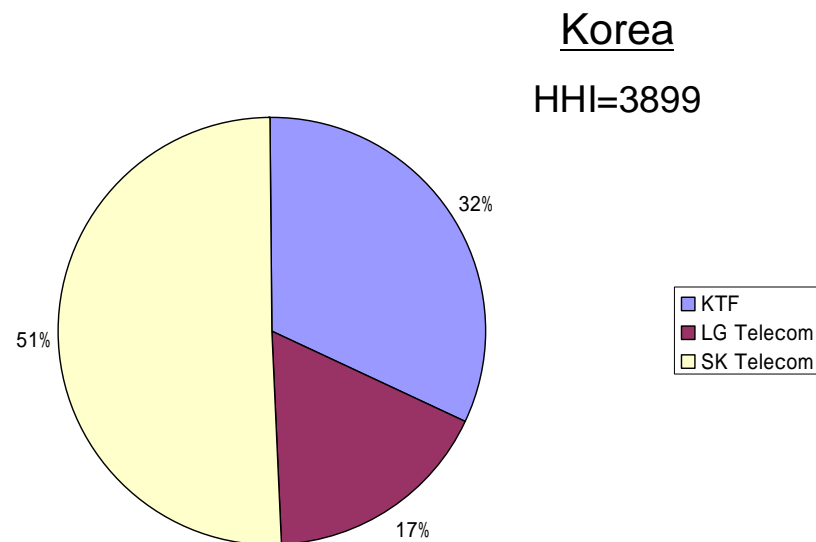
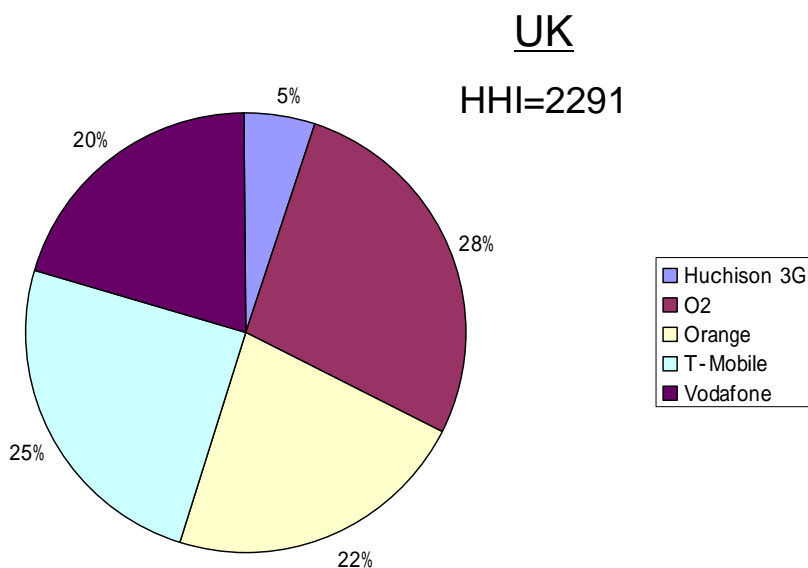
参考) 市場シェアで見ると、どの国も同じような状況



## 我が国の携帯電話市場の競争の現状

### 参考) 市場シェアで見ると、どの国も同じような状況

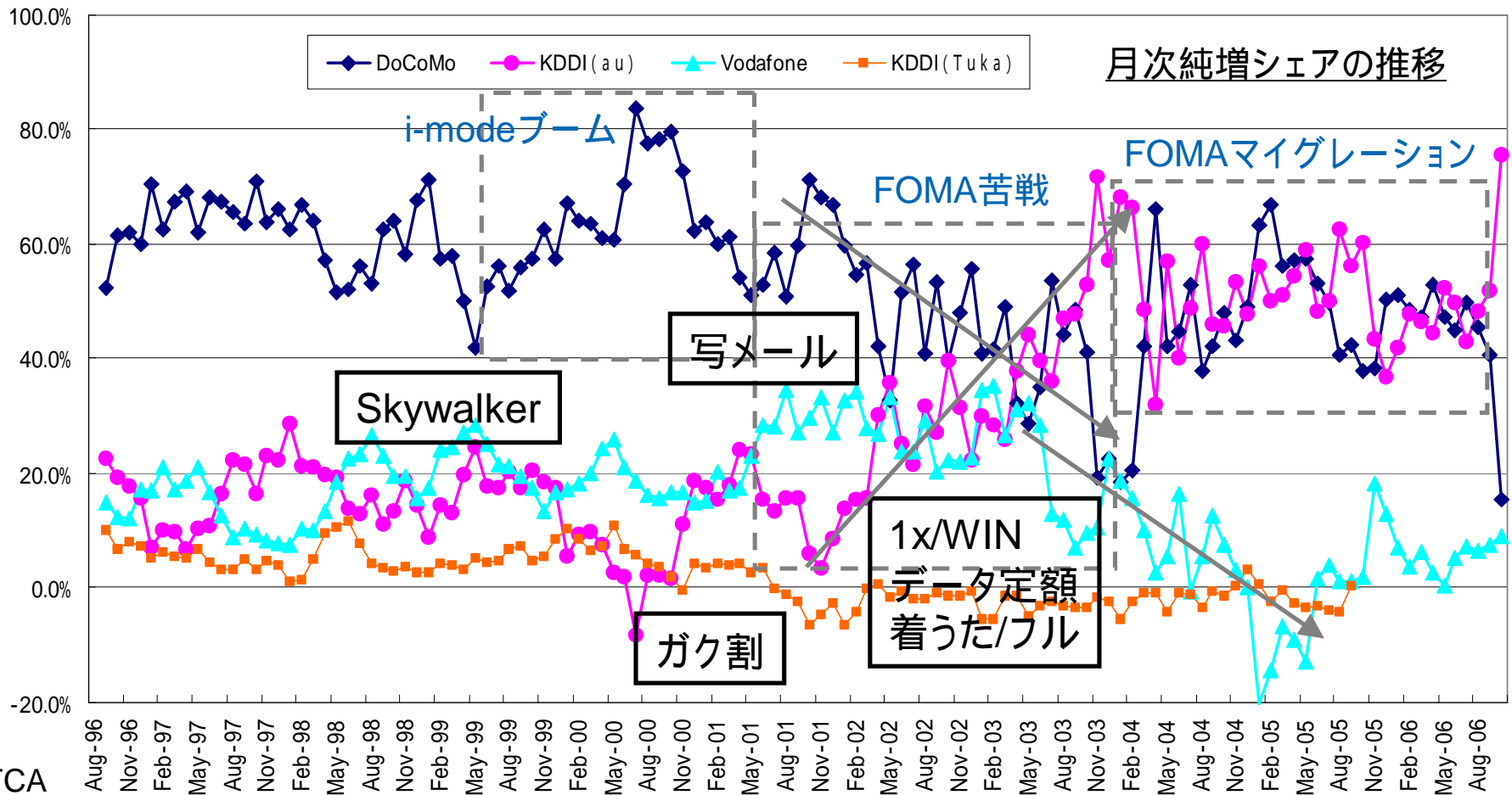
- UKでは、規制当局による非対象規制により、既存4社のシェアは横並び状態
  - 25%を超えると“打たれる”ので、契約数をできるだけ少なく(厳しい基準で)申告するほど。
- 韓国における非対象規制は、瀕死のLGTを潰さないための措置。
  - 最低3社は必要である、という認識。



## 我が国の携帯電話市場の競争の現状

しかし、純増シェアを見ると、我が国では過去数年間、世界に類を見ないほど熾烈かつ高次元の競争が行われてきたことがわかる

- 日本型販売インセンティブモデルに支えられ、技術革新、サービス革新によって、純増シェアは目まぐるしく変動。日本はモバイル先進国に。



出所) TCA



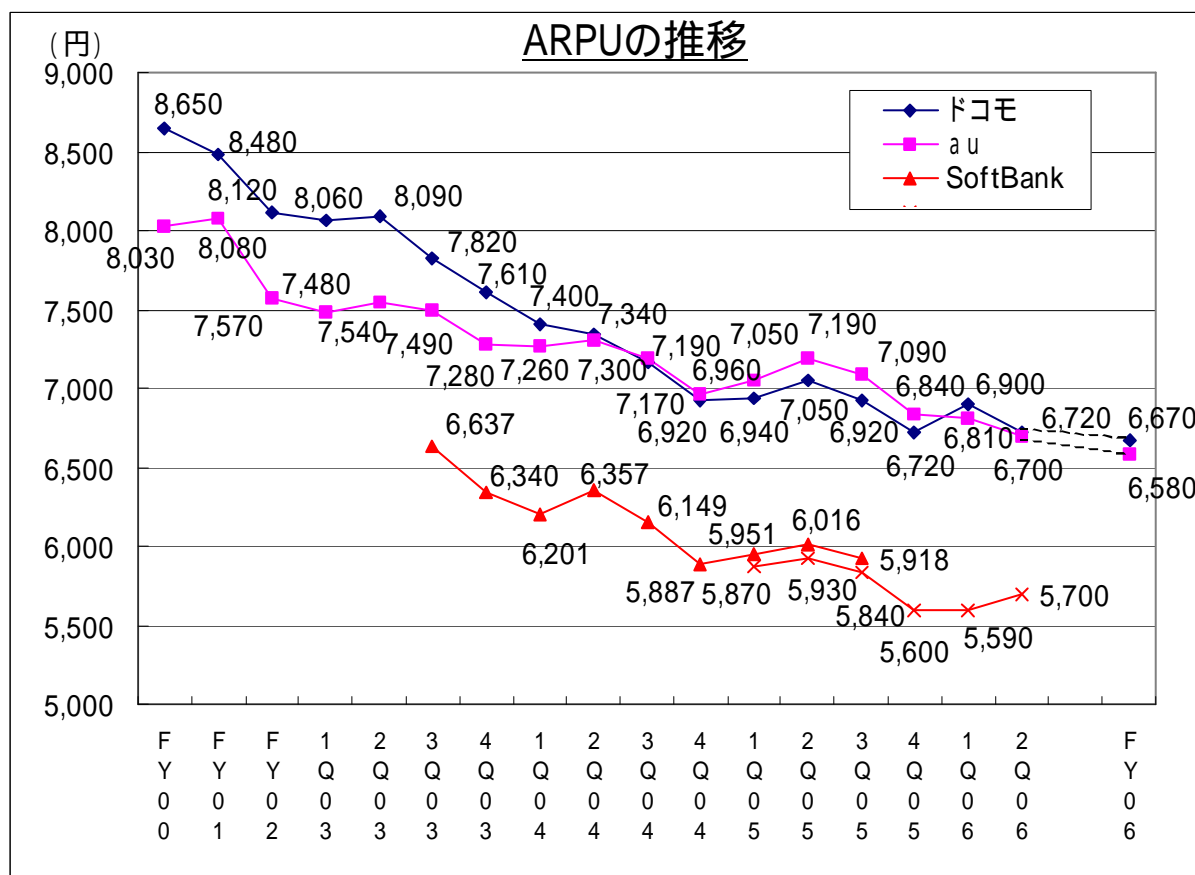
Copyright (C) 2006 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

注) Tukaは2005.10からKDDI (au) に統合

## 我が国の携帯電話市場の競争の現状

その間、ARPUは着実に減少。世界的に見ても、決して高くない水準まで低下。

- MNPを見据えた各事業者の新料金プラン投入が、ARPU減少に拍車をかけた
- 特に、「長期利用割引」は、将来の値下げを約束したようなもの



出所) 各社IR資料

注) Vodafone SoftBankは会計処理方法の違いにより非連続

## 我が国の携帯電話市場の競争の現状

コントラクトベースだけで比べれば、むしろ日本の携帯電話料金は安い。

- 日本、米国、韓国以外の先進国では、コントラクトよりもプリペイドが主流。
- 総務省「内外価格差調査」でも、日本の携帯電話料金プランは、データ通信をバリバリ使う、日本人向けのプランになっている。

### Vodafoneの各国オペレータ及びドコモのKPIs (as of the end of 2005)

	Subs('000)	ARPU				ARPU (JPY)			GDP購買力平価 (USA=1.00)	ARPU (US\$) Total
		Prepaid	Total	Contract	Prepaid	Total	Contract	Prepaid		
Germany	29,165	53.3%	22.9	38.8	8.3	3,206	5,432	1,162	0.959	23.9
Italy	18,208	92.3%	27.7	73.7	23.5	3,878	10,318	3,290	0.825	33.6
Japan	14,767	10.8%	5,918	6,297	2,300	5,918	6,297	2,300	143	41.4
Spain	12,923	51.4%	35.3	56.3	15	4,942	7,882	2,100	0.743	47.5
UK	16,325	61.4%	23.8	44.8	9.5	6,426	12,096	2,565	0.61	39.0
(DoCoMo)	50,366	0.1%	6,920			6,920			143	48.4

1ユーロ = 140円、1ポンド = 207円換算

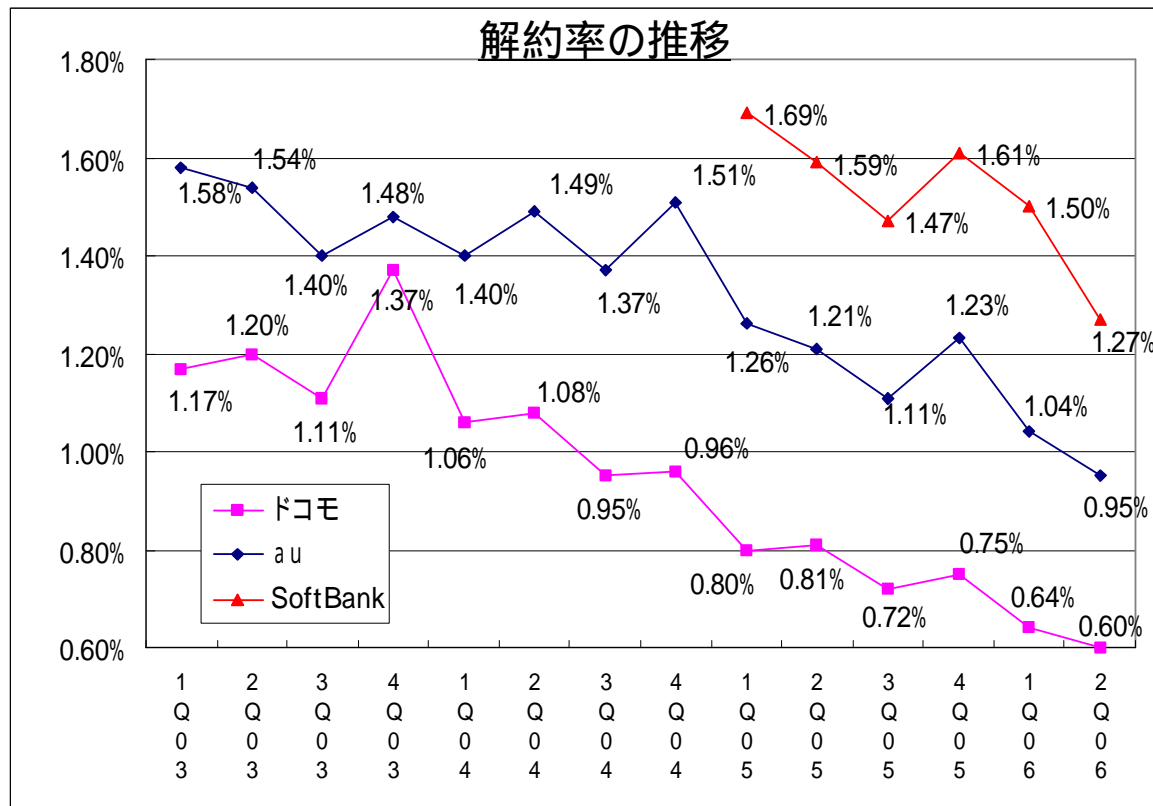
出所) 各種資料よりNRI作成



## 我が国の携帯電話市場の競争の現状

一方で、キャリア間のスイッチングコストは大きく上昇し、市場流動性は低下  
 これは、新規事業者の参入障壁が一層高まった、ということでもある

- MNPを見据えた各事業者の囲い込み型料金プラン、新サービス投入が、これに拍車をかけた
- 特にドコモの解約率は驚異的な低水準に。
- 我が国キャリアのエリアカバーの充実度は、海外キャリアから見れば“クレイジー”な域に到達している。



出所) 各社IR資料

## 我が国の携帯電話市場の競争の現状

キャリアの自助努力だけでは、もはや他社からユーザーを引きはがせなくなりつつあることがMNPによって明らかに。

- MNPを睨み、各キャリアが、盾(他社ユーザーを獲得するためのサービス)だけでなく、矛(自社ユーザーを囲い込むためのサービス)にリソースを投入したことが大きな要因。
- MNPの事前アンケートや直後のアンケートで、スイッチしたいというユーザーはさほど多くない
  - 1年にMNPを使って10%+ のユーザーが動く、という水準は、通常の年間キャリアスイッチとほとんど変わらない
- 電話番号以外の多くの障壁の存在によって、多くのユーザーは既に囲い込まれている
- 冷静なユーザー:「自分のキャリアからも、どうせ少し待てば、同じサービスが出るんでしょ？」

### スイッチングコスト

- ✓メールアドレスが変わる
- ✓コンテンツやサービスが引き継げない
- ✓長期利用割引が引き継げない
- ✓家族割引から離脱による料金上昇
- ✓年割解約による違約金
- ✓ポイントが引き継げない
- ✓ .....



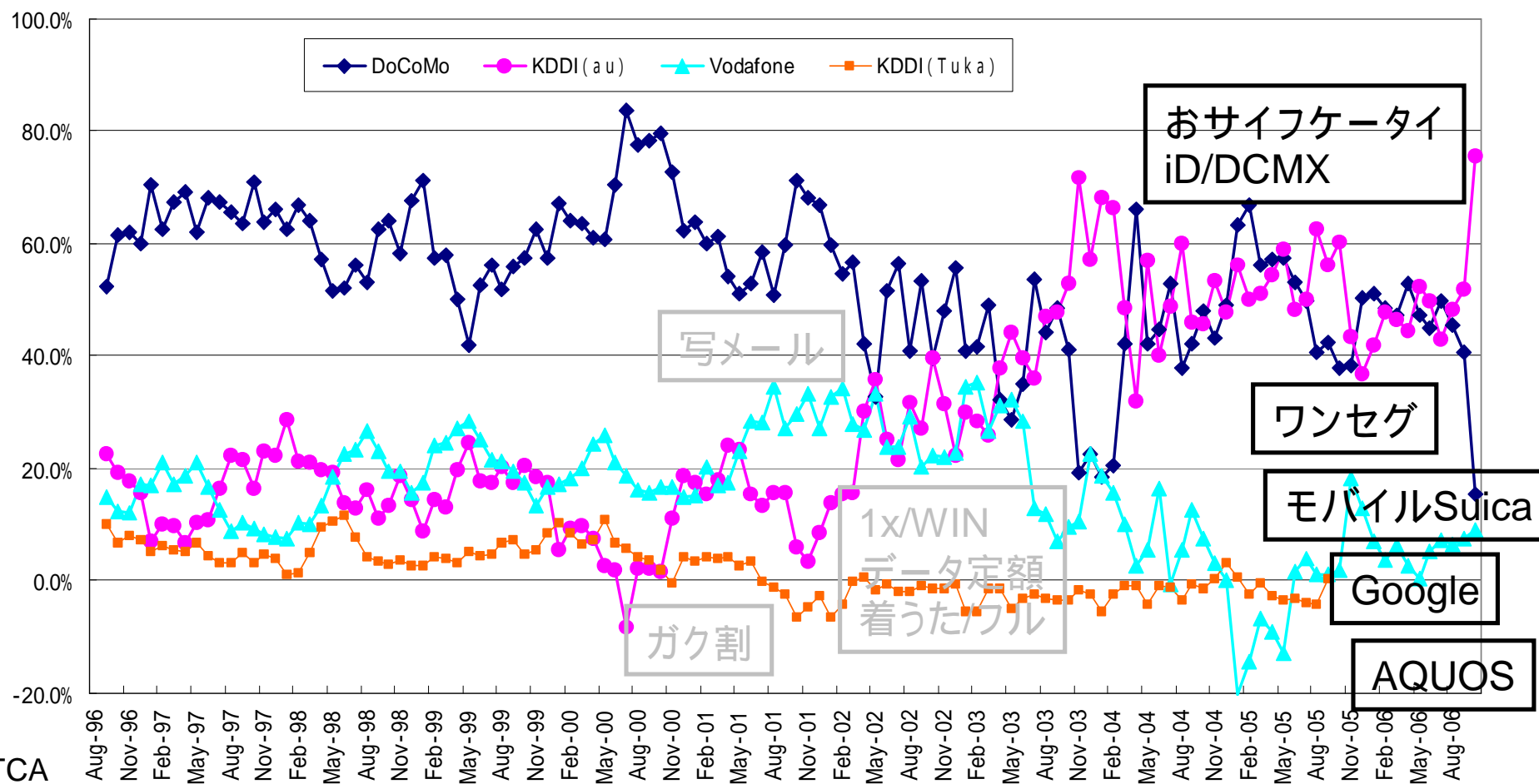
### スイッチングメリット

- ✓自分がよく使う場所で電波が良く入るようになる
- ✓友達や恋人と同じキャリアになる(絵文字が化けない、Love定額など)
- ✓好きなデザインの端末を持てる
- ✓その事業者だけのサービスが使える
- ✓ .....

# 我が国の携帯電話市場の競争の行方

競争は、必然的に携帯電話業界内の戦いから、業界の垣根を超えた戦いにシフトしていく

## 月次純増シェアの推移

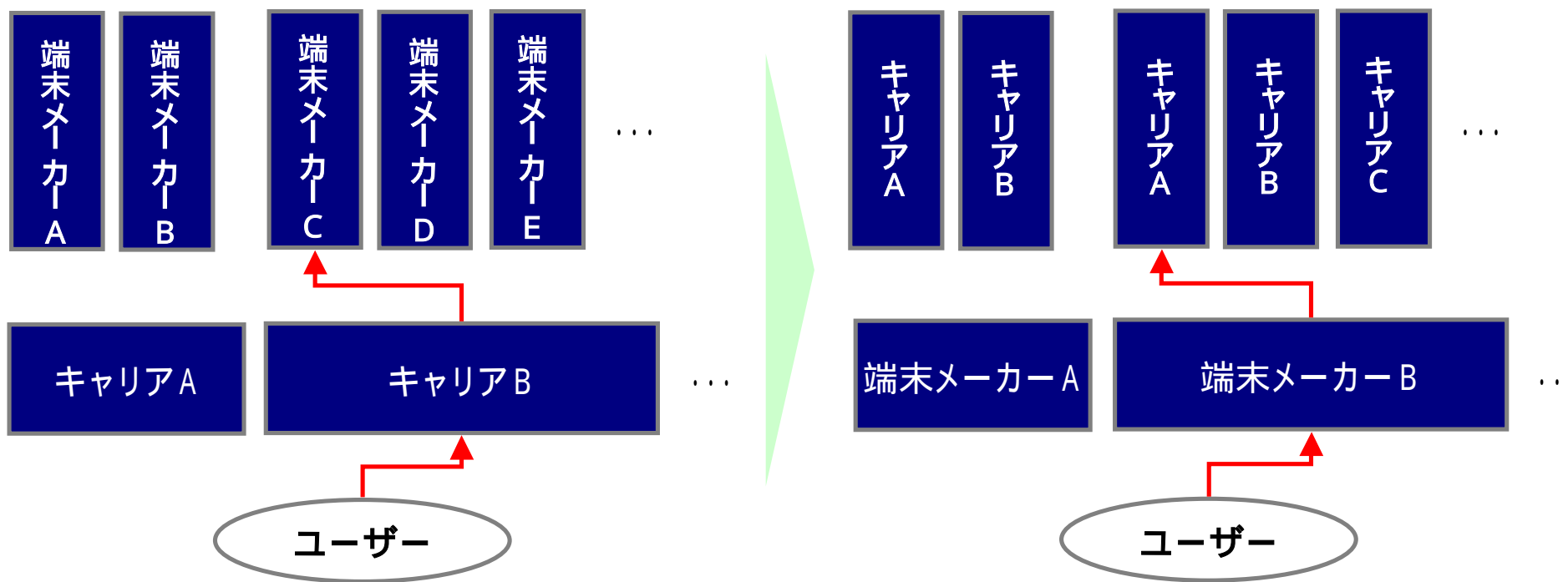


出所) TCA

## 我が国の携帯電話市場の競争の行方

「AQUOS」、「Walkman」、「Suica」、「Yahoo!」、「Google」など、キャリアが他レイヤーのサービスブランドによって差別化を図る動きが本格化

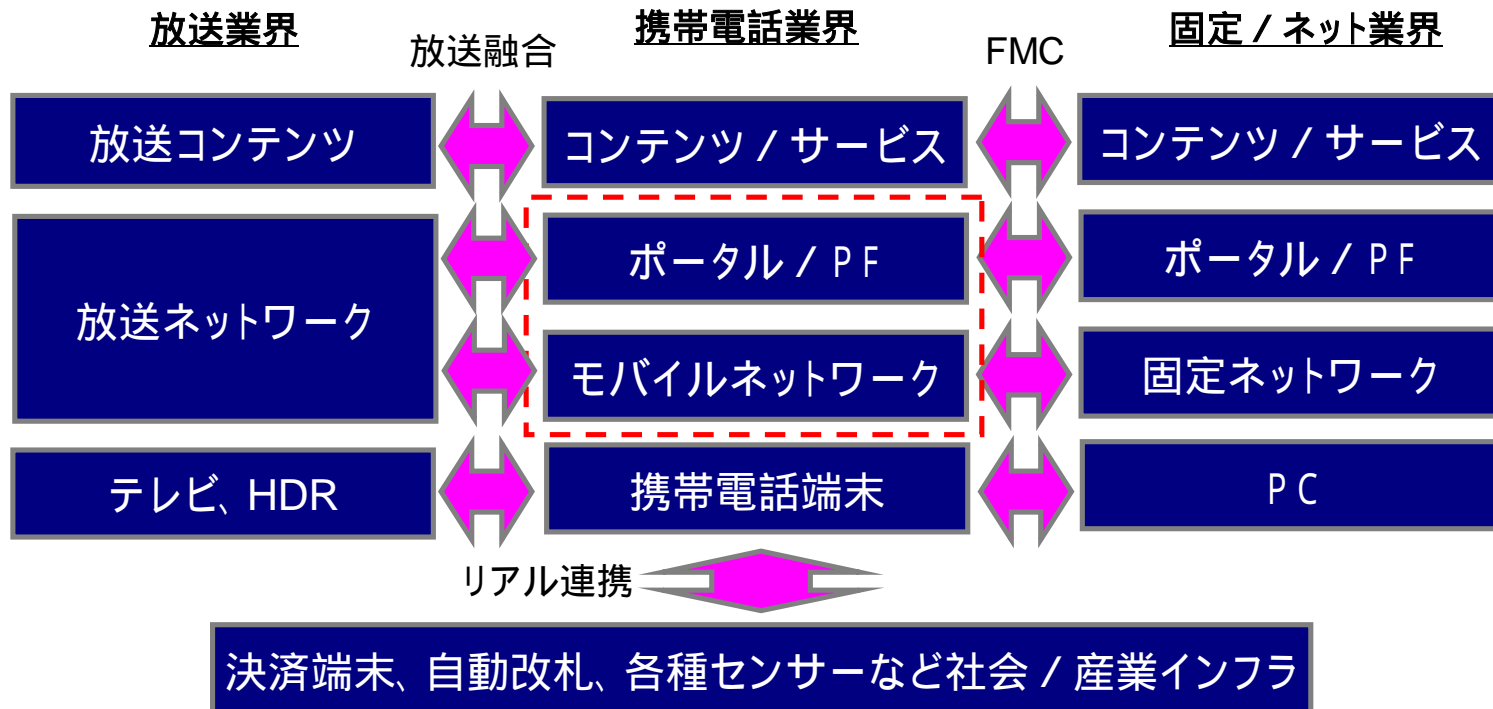
- 携帯電話の多機能化に伴い、ユーザーにとって、端末間の差が見えなくなり、その端末を特徴づける「デザイン」や「ブランド」が訴求するようになってきた。
- シャープ、Panasonicなどが、複数キャリアに端末を納入するようになったことで、端末メーカーを選んでから、キャリアを選ぶ、という欧米型の選択行動も出現。



## 我が国の携帯電話市場の競争の行方

固定インターネット、放送業界のみならず、金融業や流通業、運輸(航空、鉄道)業など、ICT利用セクターの企業をも巻き込んだ総合的な競争へ。これを押し止めることはできない

- 携帯電話端末が、24×365、いつも生活者のそばにある、最も身近なパーソナルメディアであることは、当面揺るがない。
- FeliCa、フルブラウザ、WLAN(デュアル)、ワンセグなどの技術革新が、携帯電話業界と他業界との連携を加速させる。



真の消費者利益の実現に向けて

このような市場環境変化に対応して、どのように競争を評価していくのか？できるのか？

---

■ 今後、携帯電話市場を含むICT業界の競争を評価していく上で、特に重要と思われる視点を3点挙げたい。

- 産業競争力強化に資するか？
- 新しい付加価値が生まれているか？
- 誰が顧客のことを良く知っているか？

## 真の消費者利益の実現に向けて

### 産業競争力強化に資するか？

---

- 競争評価を行う目的は、我が国消費者の利益を守ること。
- その消費者利益は、短期的利益と中長期的利益のバランスが重要。最近特に、短期的な利益が優先される傾向が強まっていると思われる。
  - 価格破壊に対する期待が大きすぎる。マスコミも、消費者の味方に偏りがち。
  - 欧米の事業者やメーカーから見ると、日本の価格競争は行き過ぎ。
  - 家電量販店の存在も見逃せない。
- 短期的な消費者利益より、産業競争力強化を優先させることで、中長期的に獲得する大きな果実を、国民全員で享受するという、産業政策的な視点が必要。
  - 例えば、携帯電話料金の値下げ圧力、インセンティブモデル廃止圧力上昇

日本型販売インセンティブモデル崩壊

端末販売価格上昇(ゼロ円端末消滅)      メーカーブランド端末流通      日本メーカーの国際競争力向上??

端末買い替えサイクル長期化、販売台数減少      日本メーカーの国内での体力低下??

日本の部材メーカーの競争力低下??

新サービス / 機能の浸透スピード低下

日本のモバイル先進性消滅??

## 真の消費者利益の実現に向けて

### 新しい付加価値が生まれているか？

---

- FMC、放送融合、他業界との融合・相互参入において、単に複数のサービスをバンドルすることで顧客を囲い込んでいるだけでは、産業全体として見れば、むしろパイを縮小させているだけ。 $1 + 1 = 2$ 未満
  - 例えば、バンドル割引、セット販売など
  
- 融合することによって始めて実現されるサービスによって、新たな付加価値が生まれる(てい)るかが重要。産業全体のパイを拡大させる。 $1 + 1 = 2$ 以上
  - 例:「ワンフォン」

世界的に「ワンフォン」は立ち上がらない。  
ユーザーにとって、携帯電話と固定電話が一つとなることによる、料金低下以外の付加価値を生み出せていないから
  - 例:「ワンセグケータイ」

携帯電話にワンセグチューナーを搭載した、だけではだめ  
ユーザーの嗜好に合わせて番組がレコメンドされとか、リアルタイムで番組に参加できるとか。
  - 例:ケータイクレジット  
単に携帯電話で決済ができる、というだけではだめ  
携帯に決済機能が搭載されることで、新たな決済機会が増加するならよい。

NGNは大丈夫か？？



真の消費者利益の実現に向けて

## 誰が顧客のことを良く知っているか？ ~ Googlezon ~

---

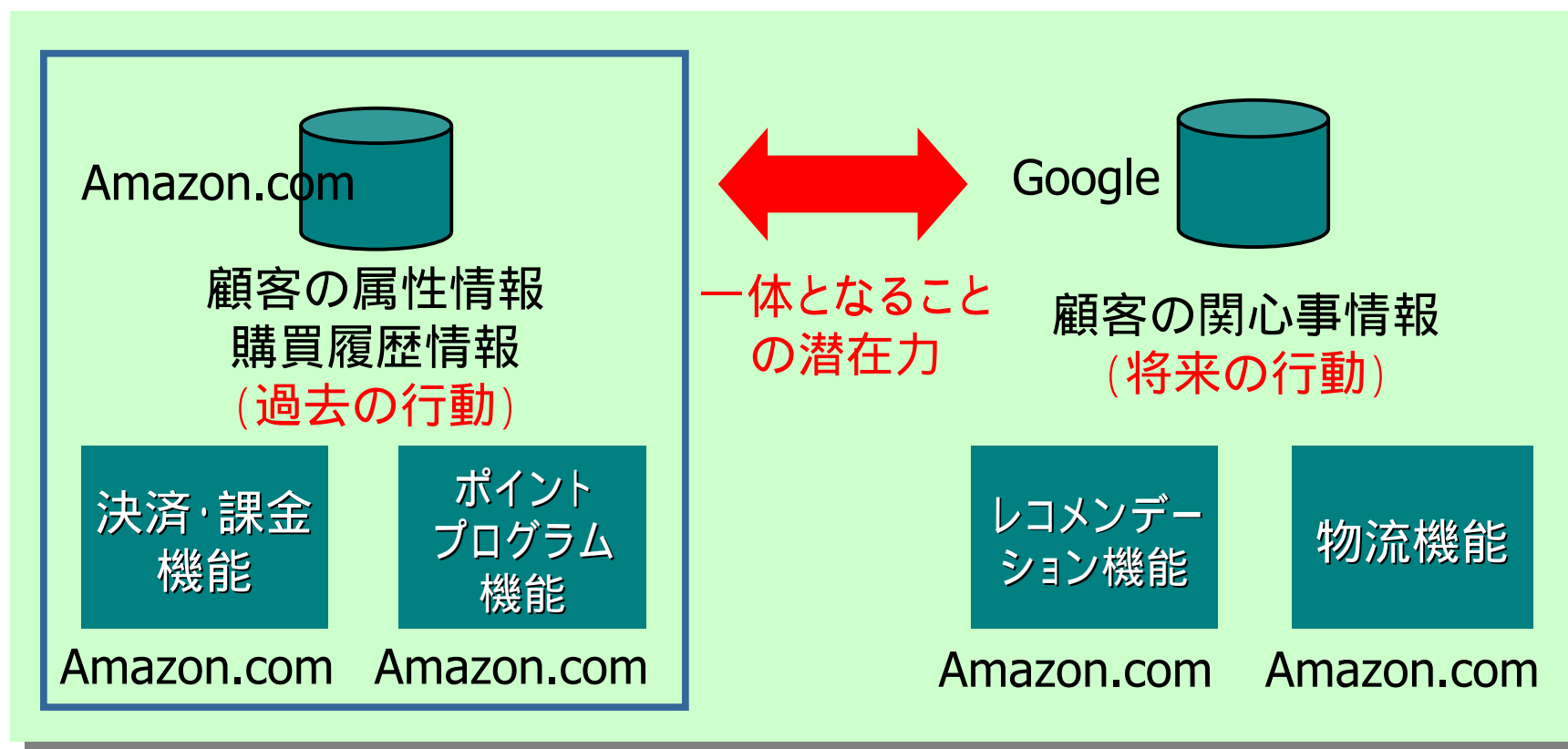
- 現在行われつつある競争は、顧客のIDの争奪戦である。しかも、単なる顧客IDの量だけでなく、質が問われている。すなわち、誰が顧客のことを一番よく知っているか？ ということ。



出所)ジョージア工科大学

真の消費者利益の実現に向けて

GoogleとAmazon.comが合併すると何が起こるだろうか？



クレジットカードの機能の範囲

真の消費者利益の実現に向けて

「住宅ローンを借りて、マイルを貯め、ハワイに行こう。」

ANA スルガ銀行ANA支店

HOME ANA支店のメリット サイトマップ お問い合わせ 当支店はスルガ銀行が運営しています

カード機能 決済口座 定期預金 **マイル付きローン**

初めてのお客さまへ  
 口座開設 (カード申込み)

口座をお持ちの方へ  
**ログオン (お取引)**

預金金利  
 ローン金利  
 外国為替相場  
 CD・ATM検索  
 利用時間と手数料

シャボン玉くじ 当せん結果  
 定期預金

スペシャルギフト 当せん結果  
 定期預金

携帯電話からアクセス  
 携帯にURLを送る

**夢の実現+マイル獲得のダブルチャンス!!**  
 対象はマイホームだけじゃありません。

お借入残高	住宅	リゾート	フリー
100万円以上 500万円未満	-	-	1,000
500万円以上 1,000万円未満	1,500	4,500	1,500
1,000万円以上 2,000万円未満	4,500	7,500	4,500
2,000万円以上 3,000万円未満	7,500	15,000	7,500
3,000万円以上 5,000万円未満	15,000	20,000	15,000
5,000万円以上	25,000	20,000	25,000

詳しい内容は55から

**ANAマイレージクラブ「Financial Pass」カード**

ANA支店からのお知らせ

最大25万マイルで  
海外旅行をGET!!

マイホーム以外もOK!!  
マイル付きローン新商品  
がついに登場しました

銀行取引でマイルが貯まる!?  
口座振替マイルサービス  
好評受付中!!

Financial Passを  
給与振込や自動振替の  
指定口座にするだけで  
毎月の入出金に応じて  
ANAマイルをプレゼント!

個人型確定拠出年金(401k)  
マイルプレゼントキャンペーン  
実施中! 2007年3月30日受付分まで

500マイルが2分の1の  
確率で当たるチャンス!  
投資信託キャンペーン実施中  
2006年9月29日(金)14:00まで

ANA支店だけの  
普通預金 特別金利!

リンク先一覧

**住まい de MILE**  
ANA RESIDENTIAL SERVICES

会員特約 プライバシー セキュリティ 勧誘方針

出所)スルガ銀行

© Copyright 2004 Suruga Bank Ltd. All rights reserved.

スルガ銀行 ANA

真の消費者利益の実現に向けて

## 航空会社が銀行になった

スルガ銀行とANAとの協業スキーム

### システム設計の柔軟性

【メリット】

Enabler型企業

スルガ銀行

ANA支店

マイル付き住宅  
ローン等の申込

融資実行、  
マイル付与<sup>(\*)</sup>

- ANAの顧客基盤を活用できる

フロント型企業

ANA

ANAブランドでキャッシュ  
カード機能のついたカード  
を勧める

20～30年にわたる接点

- マイレージの原資をスルガ銀行が出してくれる

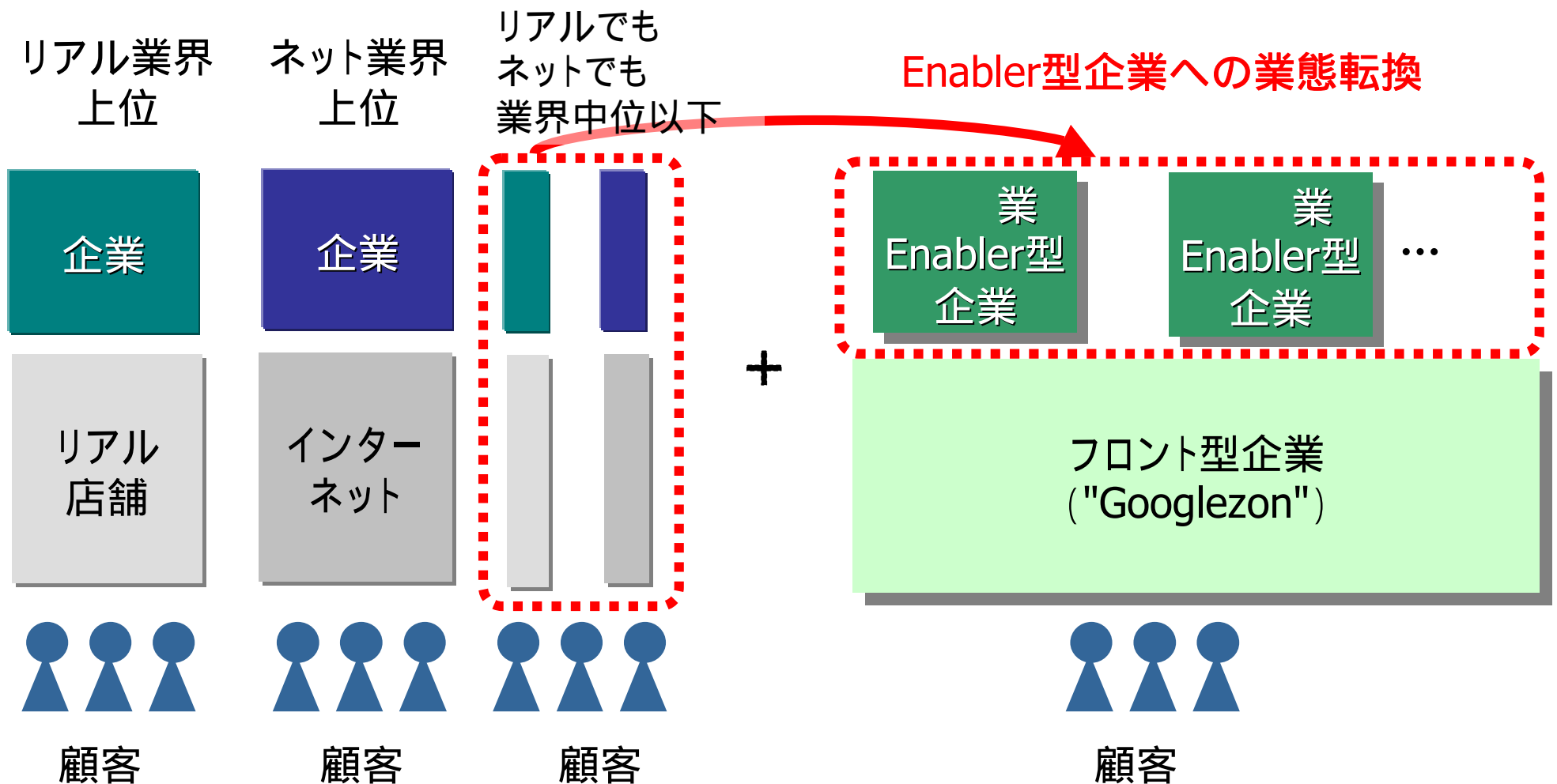
顧客

- マイレージがたまりやすい
- 手数料が無料になる

(\*) ANA会員住宅ローン平均残高2,883万円(通常の1.44倍)

真の消費者利益の実現に向けて  
 顧客獲得よりも、オペレーションの質とコスト競争力で差別化しようとするプレイヤーが  
 Enabler型企業になる。

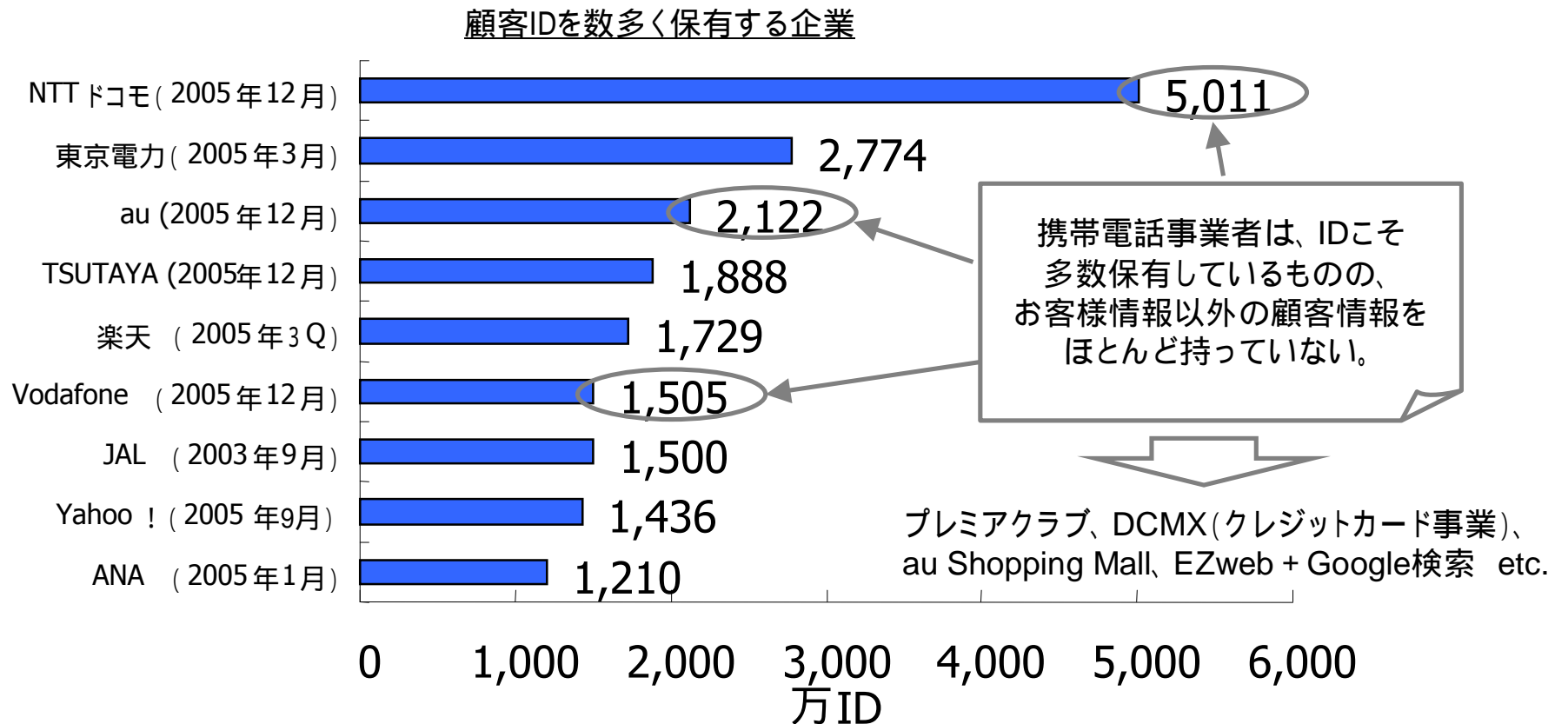
### Enabler型企業出現の構図



真の消費者利益の実現に向けて

顔が見える顧客を保有すること = 顧客のことを一番良く知っていることが、フロント型企业となるための重要な要素となる。 要は、顧客の「量」に加えて、「質」。

- 単なるIDではなく、IDと紐付いた、利用の許諾を得た多様な顧客情報を持たなければ意味がない。

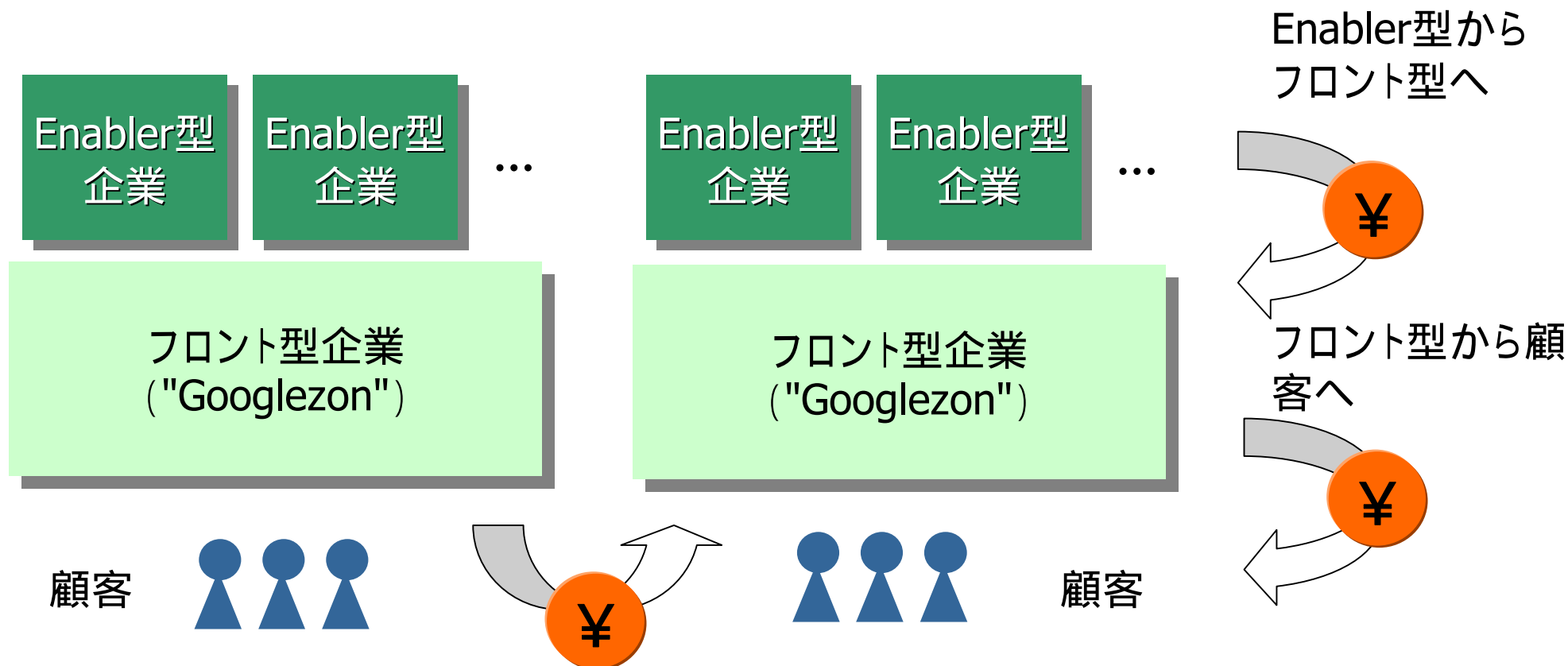


出所) 各社公表資料及び電気通信事業者協会資料より作成

真の消費者利益の実現に向けて

フロント型、Enabler型及び顧客をつなぐ「企業通貨」。

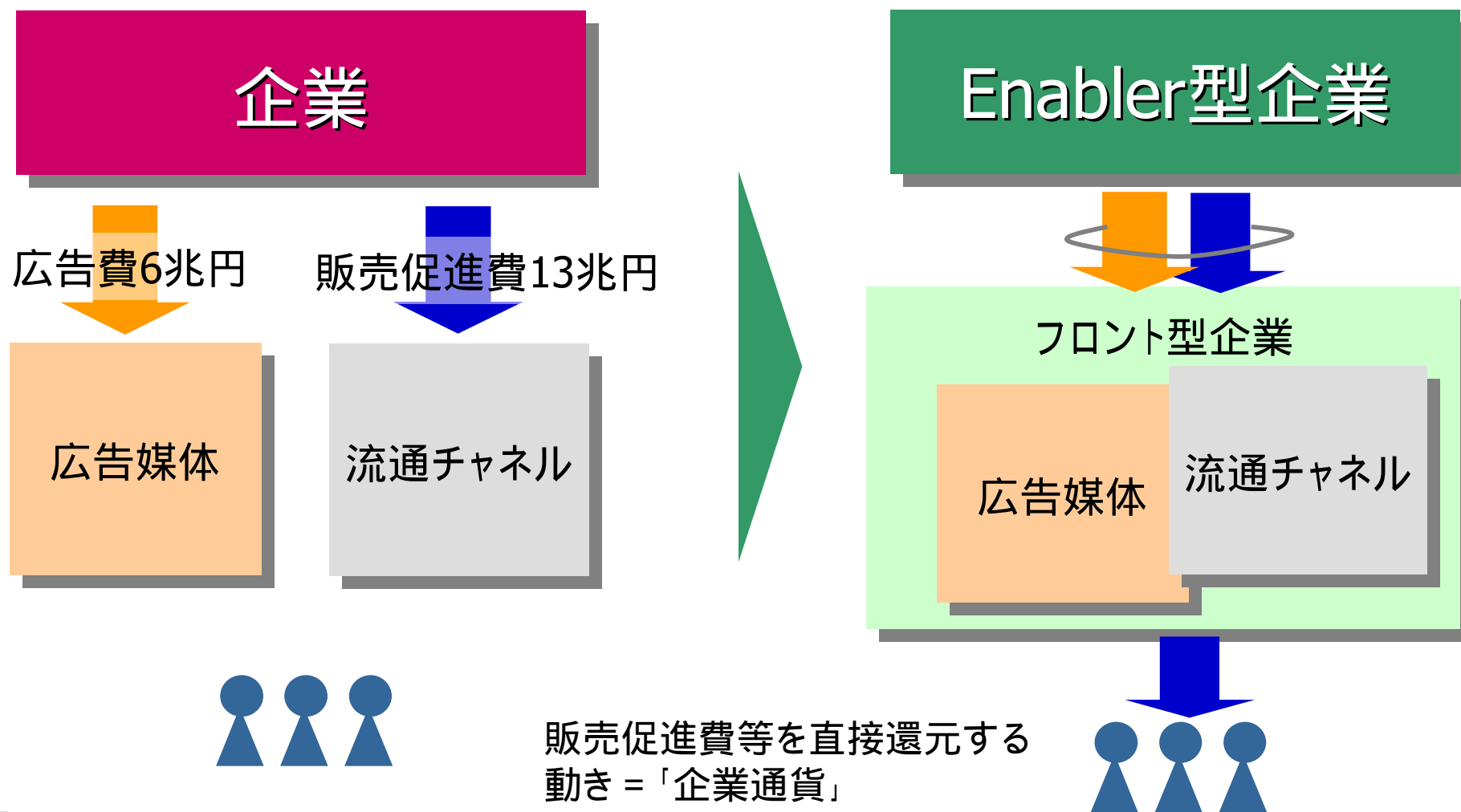
各プレイヤー間をつなぐ企業通貨



異なる企業間での流通

真の消費者利益の実現に向けて  
企業通貨の原資は6兆円の広告費と13兆円の販売促進費。これが今、構造変化を起こしている。

### 広告費と販売促進費の流れ





真の消費者利益の実現に向けて

企業通貨を発行する企業が増えている。

### 企業通貨を発行する企業の例

#### 【量販店系】

ビックカメラ

上新電機

ヨドバシカメラ

#### 【流通系】

小田急百貨店

西武百貨店

ローソン

ファミリーマート

#### 【ガソリンスタンド系】

ENEOS

コスモ石油

#### 【通信会社系】

SonfBankテレコム

NTT DoCoMo

NTTコミュニケーションズ

KDDI

SoftBank

#### 【電鉄系】

JR東日本

東武鉄道

#### 【電力系】

関西電力

#### 【航空会社系】

JAL

ANA

ノースウエスト/KLM

#### 【金融系】

みずほ銀行

#### 【クレジットカード系】

DC

UC

クレディセゾン

三井住友VISA

JCB

真の消費者利益の実現に向けて

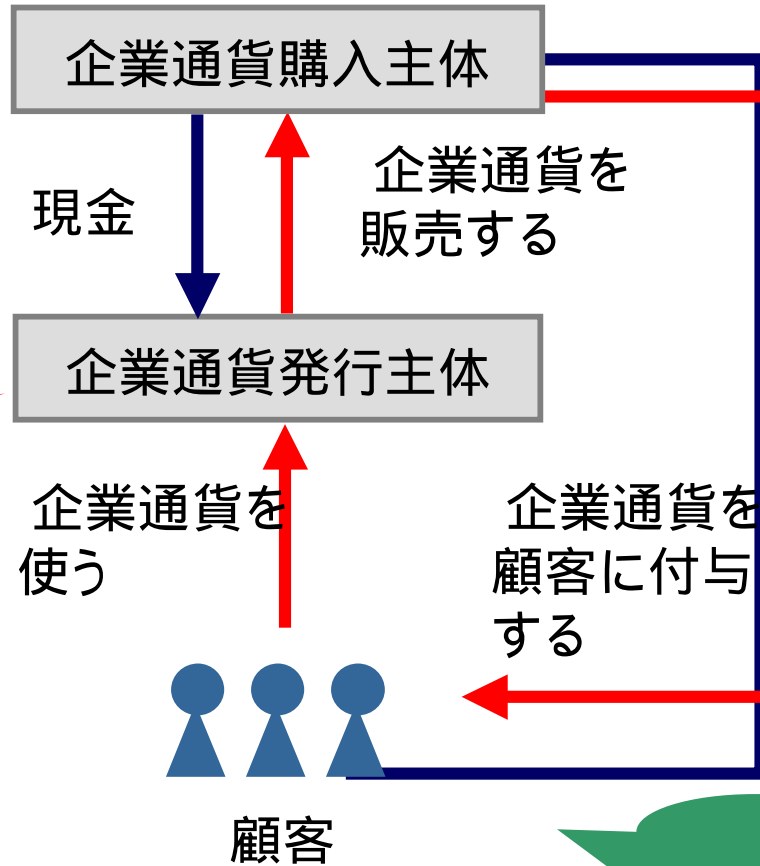
企業通貨には発行主体と購入主体がある。

### 企業通貨の仕組み

(例) スルガ銀行

(例) ANA

→ 企業通貨の流れ  
→ お金の流れ



【儲けどころ】  
企業通貨の売値と  
コストの差分

売値: 2.5 ~ 3.0円/mile  
コスト: 0.8円/mile

消費者の保有する  
企業通貨 約4,000億円  
(年率2桁で増加中)

真の消費者利益の実現に向けて

いくつかの企業が「基軸通貨」を目指してアライアンス関係を構築し始めている。

### 企業通貨の例

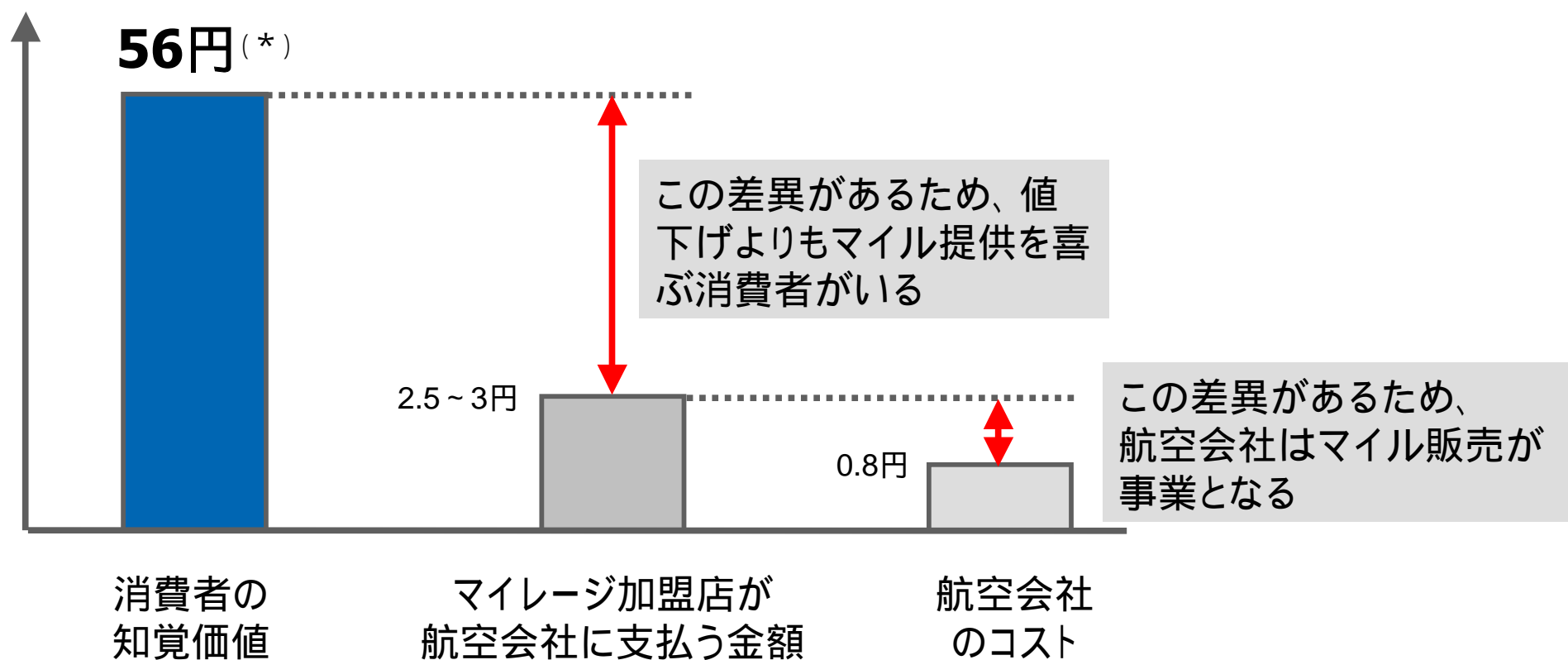
企業通貨名	発行主体	購入主体
JALマイレージ	JAL	グルメ、ファッション、住まい、本・雑誌・新聞、家電・PC・通信、趣味・スポーツ、クルマ、美容・健康、デパートなど
ANAマイレージ	ANA	クレジットカード、グルメ、タクシー、通信・インターネット、金融、リビング、ショッピング、美容・健康、クルマなど
楽天ポイント	楽天	クレジットカード、TSUTAYA、NTTコミュニケーションズなど
Tポイント	TSUTAYA	ローソン、ENEOS、55ステーション、カメラのキタムラ、じゃらんnet、ワーナー・マイカル・シネマ、東急ホテルズなど
Oki Dokiポイント	JCB	日本テレコム、エムパック(インターネットリサーチ)、タイトーカラオケなど
ドコモコイン	NTTドコモ	ミュージックエアポート、日本エンタープライズ、ガリバーインターナショナル、学生援護会など

(出所) 各社公表資料より作成

真の消費者利益の実現に向けて

「基軸通貨」となれるのは、知覚価値と原価に差異がある商品やサービス。

### マイル単価のイメージ



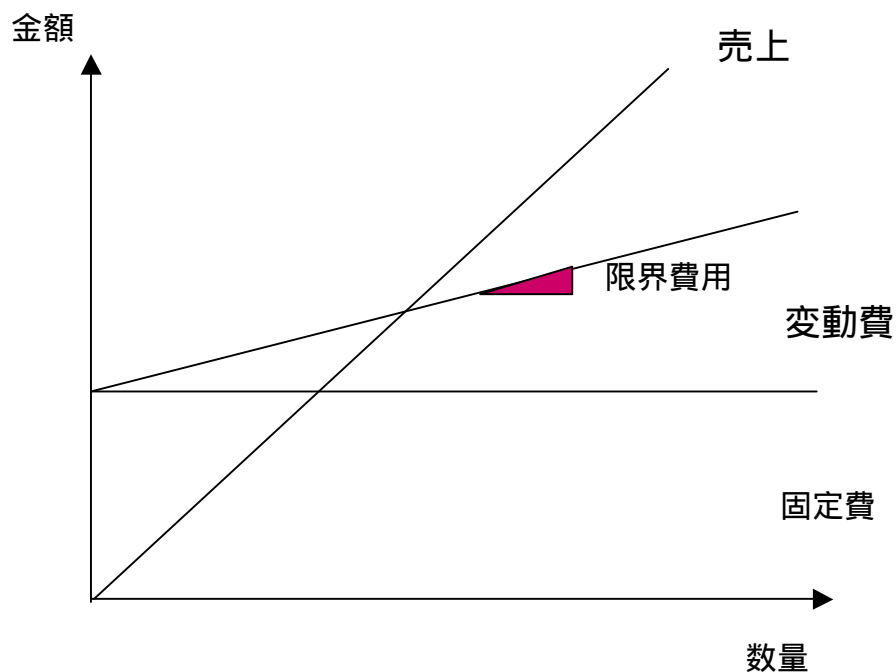
(\*) 仮に、通常運賃のマイル単価が知覚価値に近いと想定。東京 - 札幌間の通常コストから算出。

真の消費者利益の実現に向けて

航空会社以外に、限界費用の低いビジネスは、通貨発行主体になれる。

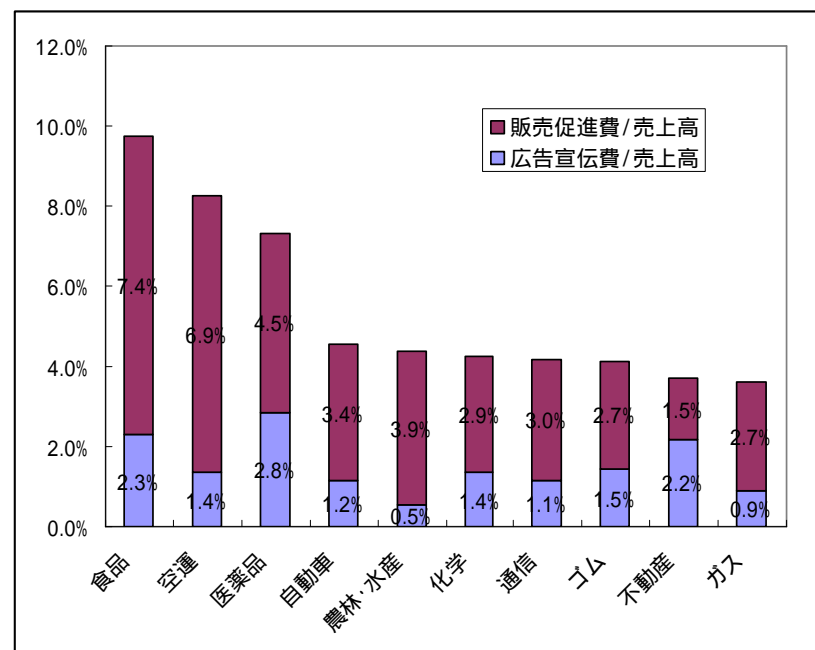
通貨発行主体  
(通貨当局)

限界費用の低い業界  
(航空、コンテンツ、電力、通信など)



通貨購入主体  
(一般企業)

広告費や販売促進費の多い業界



(出所) 日本経済新聞社「平成16年版広告白書」

真の消費者利益の実現に向けて  
 いま、フロント型企業を巡る、激しい顧客情報争奪戦が繰り広げられている。  
 必ずしも携帯電話事業者がフロントに立てるとは限らない。

	要件	企業イメージ
<p>Enabler型企業</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オペレーションの質と生産性</li> </ul>	<p>既存企業が業態変化する中で生まれる中堅企業</p>
<p>フロント型企業 "Googlezon"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 数百万～数千万の顧客基盤</li> <li>✓ 特定セグメントでの高い市場占有率</li> <li>✓ 顧客の顔が見える関係 (顧客IDを持つ、顧客DBを持つ、使用許諾を持つ)</li> <li>✓ 課金の仕組みを持つ</li> <li>✓ ブランド力、マーケティング力、企画力</li> </ul>	<p>??</p> <p>[B2C]              航空、有力小売、通信、有力ネット              ポータル、有力検索エンジン、有力              金融機関、有力ポイント発行主体</p> <p>[B2B]              有力事務機メーカー、大手リース、オ              フィス用品サプライ、特定業界の業              界団体</p>

真の消費者利益の実現に向けて  
インターネット革命が“Googlezon”と「企業通貨」を生み出し、ICT産業の新たな生態系を形成する。ただし、そこにはICT産業と、それ以外の産業という垣根は存在しない。

---

