

情報通信産業におけるビジネスモデルの  
海外進出に関する調査研究  
《報告書》

2007年3月

総務省

情報通信政策局 総合政策課

情報通信経済室



## はじめに

本報告書は、総務省の委託として、株式会社KDDI総研が実施した「情報通信産業におけるビジネスモデルの海外進出に関する調査研究」の結果をとりまとめたものである。

## 目次

1	本調査の背景と目的 .....	1
2	調査設計 .....	1
3	海外進出ビジネスモデルの事例集 .....	3
3.1	MobiCom 社（モンゴル国） .....	3
3.2	サイバードホールディングス .....	6
3.3	株式会社フォーサイド、韓国 Wifefos 社 .....	10
3.4	バンダイネットワークス .....	14
3.5	株式会社カプコン .....	18
3.6	ヤマハ株式会社 .....	22
3.7	ナビタイムジャパン .....	27
3.8	ソニー株式会社（FeliCa） .....	33
4	事例を通して浮かび上がる課題 .....	39
4.1	現地パートナーとのコミュニケーションの課題 .....	39
4.2	携帯電話関連の産業構造に起因する課題 .....	39
5	課題解決の糸口 .....	41
5.1	現地パートナーとのコミュニケーションの課題に対する解決の糸口 .....	41
5.2	携帯電話関連の産業構造に起因する課題に対する解決の糸口 .....	41



調査委託 株式会社KDDI 総研

第2 市場分析室 研究主幹 藤原正弘



## 1 本調査の背景と目的

昨年 9 月 26 日に就任した菅総務大臣は、初閣議後の記者会見で 2 つの課題を提示した。ひとつは地域活性化であり、もうひとつは、情報通信産業の国際競争力である。会見では、「情報通信産業を海外で、稼げるような仕組みをぜひこれはつくっていききたい」と決意を述べており、就任から 1 ヶ月にみたくない 10 月 19 日には「ICT 国際競争力懇談会」が開催され、約半年間の議論を経て、報告書が作成される予定である。

本調査は、こうした背景から、情報通信産業の国際競争力に資するものとして、情報通信分野における日本から海外へ進出したビジネスモデルの事例を収集することを目的とする。確かに、携帯電話端末や情報通信事業そのものの海外進出事例は少ないかもしれないが、デジタルコンテンツの分野では積極的に海外展開をはかる企業もある。そうした事例を通して、今後の国際進出に際して参考となる資料となれば幸いである。

本報告書の構成は以下のとおりとする。

- 調査設計
- 海外進出ビジネスモデルの事例集
- 事例を通して浮かび上がる課題
- 課題解決の糸口

## 2 調査設計

今回の調査では、情報通信分野の今後の海外進出に役立てるという視点から、具体的に、海外に進出している企業の担当者にヒアリングを行い、実際に困ったこと、講じた対策などを伺い、そこから、共通項や構造的問題を抽出し、その解決の糸口となる方策を検討する。

ヒアリングの対象には、情報通信分野の幅広い業種を考えたが、結果的にはデジタルコンテンツの配信を中心とした情報サービス業の企業が多くなった。ヒアリング対象企業は以下のとおり。(順不同)

- MobiCom 社
- サイバードホールディングス
- 株式会社フォーサイド、韓国 Widedfos 社
- バンダイネットワークス
- 株式会社カプコン
- ヤマハ株式会社
- ナビタイムジャパン
- ソニー株式会社

ヒアリングの項目については、特に、海外進出にあたって苦労した点、そしてそれをどのように克服したか、というところに重点をおいてヒアリングした。ヒアリング項目は以下のとおり。

- 海外へ展開されている、商品やサービスについてお伺いします。  
対象は、BtoC に限りません。BtoB の事例についても対象となります。また、ライセンス提供や、営業指導といったケースも対象にいたします。複数ある場合は代表的なものを2つ程度あげてください。  
また、自ら開発した商品・サービス・ビジネスモデルが、知らないうちに海外で模倣されていた、という事例があれば、それらについても教えてください。

以下は、上記商品・サービスごとに

- 商品・サービスの概要（ビジネスの概要が分る図や絵など）
- 展開の時期（〇〇年〇〇月～）
- 展開エリア
- 現在の規模（売上高、販売数、顧客数などの概算数値）
- 成長の経緯（上記数値の経年の状況、また、凡その成長率など）
- 商品・サービスの特徴
- 主要なお客様（ターゲット顧客層）
- お客様における活用事例（BtoC）
- お客様における活用事例（BtoB）
- 海外展開において苦労した点
- どのような工夫によって困難を克服したのか
- 活用した支援・補助制度
- 逆に障害となった制度
- 国内市場との相違点
- 現状の課題、今後の展開の方向性



### 3 海外進出ビジネスモデルの事例集

#### 3.1 MobiCom 社 (モンゴル国)

ヒアリング先     MobiCom 社   CEO 志賀文昭氏  
                    KDDI 海外事業開発部 川井祐弥氏  
日時               2007年2月22日(木) 10:00-11:00  
場所               KDDI 会議室  
インタビューア   KDDI 総研 藤原

##### 3.1.1 ビジネス概要

MobiCom 社は、住友商事と KDD (当時) がそれぞれ 44.4%ずつ出資し、モンゴルにおける最初の移動体通信キャリアとして 1996 年に開業した。それ以降、WLL、インターネットとサービス品目を拡大し、現在では、モバイル分野の総合通信プロバイダとしての地位を築いている。携帯電話では、開業より 4 年間は独占状態であったこともあり、現在でも約 80%のシェアを確保している。

本調査では、携帯電話サービスの部分を中心に報告する。

##### 3.1.2 商品・サービスの概要

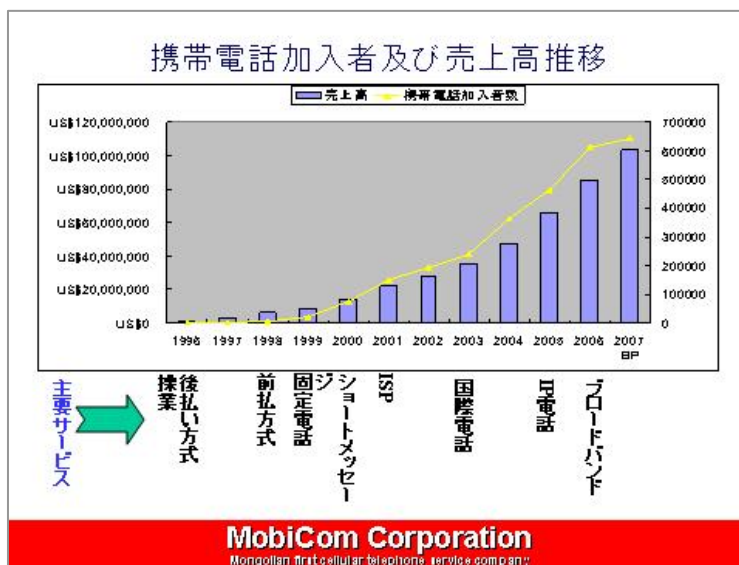
Mobicom 社の携帯電話サービスは、欧州で幅広く採用されている GSM 方式である。したがって、日本とは異なり、端末の供給は、端末メーカーが行い、キャリアは SIM カードの販売を行う。課金方式には、ポストペイド型 (後払い) とプリペイド型 (先払い) があり、加入比率は 1 : 9 程度とプリペイド型が主流である。音声通信のほか SMS (ショートメッセージサービス) に対応、GPRS によるインターネット接続もできる。

サービス開始時期	サービス内容
1996 年	携帯電話サービス開始 (ポストペイド型)
1998 年	プリペイド型 “Mobicard”
2000 年	SMS (ショートメッセージ) ‘Mobimessage’
2005 年	GPRS によるモバイルインターネットサービス “MobiNetWireless”

##### 3.1.3 営業規模と成長の経緯

図 1 に開業以降の加入者数と売上高の推移を示す。これによると、2003 年から 2006 年にかけては、加入者数、売上高とも 2 倍以上伸び、約 60 万加入、約 1 億 USD の売上げとなっている。モンゴルでの端末価格は数 10USD~100USD 程度、また、加入者 1 ヶ月あたりの通信料売上げが 10USD 未満程度であり、1 人あたり GDP は 482.8USD と比較すると、まだまだ高い買い物であるが、堅調に普及している。モンゴルの人口は 259 万人 (2006 年 12 月速報値) であることを考えると、まだしばらくはこの勢いは続きそうである。

図1 MobiCom 社の加入者と売上高の推移



(出典) 住友商事資料

### 3.1.4 商品・サービスの特徴

GSM 方式の携帯電話サービスということで、特段変わったことがあるわけではないが、日本ではあまり利用されないプリペイド型サービスでは、工夫された仕掛けがなされている。どういうものかという、プリペイドカードの加入者間で利用可能な金額のやり取りができるようになっている。これによって利用者同士のプレゼント等、便利に使えるため、顧客の囲い込み効果が上がっているとのことである。

### 3.1.5 主要なお客様（ターゲット顧客層）

携帯電話のお客様は一般個人。1人1日あたりのGDPが2ドル以下の国なので、そもそも市場があるのか？と考えられていたが、設立当初の事業計画を大幅に上回る加入者を獲得することができた。思った以上に収入のある人がいた、ということだ。

個人についてはまだまだ潜在需要はあると考えているが、事業の多角化のため、今後は法人顧客の取り込みが必要と考えている。

### 3.1.6 海外展開において苦労した点

1999年に新規事業者 (Skytel 社、携帯電話 CDMA 方式) が参入し、競争環境になった。さらに、2006年にはMobiComと同じGSM方式のUnitel社が参入し、さらに競争が激化している。Unitel社は参入当初事実上無料に近い販売攻勢をかけてきたが、MobiComではタイムリーに対抗措置を講じている。

また、経営環境の面で、課税ルールや事業認可のルールの変化に対応しなければならず、それに合わせて事業計画を練り直す必要があることもある。

### 3.1.7 どのような工夫によって困難を克服したのか

モンゴルは人口密度の低い市場なので過剰設備による固定費負担が過度にならないように、かといって顧客満足度低下に直結するネットワークの輻輳はおこさないよう、設備容量の最適化が極めて重要であり、きめ細かい設備の運営管理を行っている。

また急激な外部環境変化に対しては、さまざまな経営努力を行って体力を付けていくしかない。ここでは、日本での携帯電話ビジネスのノウハウが役にたっている。

お客様サポートの面では、サポート要員を充実させ、問い合わせ等にきちんと応えていくこと、代理店を積極的に展開し、チャージの利便性をあげること、アンテナショップを展開し、常に最新情報をお知らせすること、などお客様の目線にたった営業を心がけている。

### 3.1.8 現状の課題、今後の展開の方向性

MobiCom のイメージは、モンゴルで最初の携帯電話会社ということで、信頼感というプラスの面もある一方で、独占時代が4年ほどあったので、やや傲慢に見られることもあり、個人向けのサービス品質向上と共に新たなブランドを確立する戦略を検討している。

また個人向けサービスに加え、事業多角化を目指し、モバイル法人サービス展開の強化を検討している。

以上

#### 【企業概要】

会社名	MobiCom Corporation
代表者	CEO Fumiaki Shiga
主要株主	住友商事 34% KDDI 30% NEWCOM 社 (モンゴル) 36%
事業内容	携帯電話サービス、国際電話サービス、インターネット接続サービス、IP 電話サービス
沿革	1996年3月 携帯電話サービス開業 1998年 プリペイドカードサービス導入「Mobicard」 2000年 SMS、ボイスメール、国際ローミングの導入 2001年1月 インターネット接続サービス開始「MobiNet」 2002年 SMSによる銀行口座サービス開始 2003年5月 Web2SMS サービス開始 (SMS と Eメールの双方向サービス) 2005年 GPRSによるモバイルインターネットサービス開始 2006年 ブロードバンドサービス開始

## 3.2 サイバードホールディングス

ヒアリング先 (株)サイバードホールディングス  
海外事業担当役員 岩井陽介氏

日時 2007年2月22日(木) 16:00-17:00  
場所 サイバードホールディングス会議室  
インタビュアー KDDI 総研 藤原

### 3.2.1 ビジネス概要

サイバードはモバイルインターネットの開始当初から業界の中心的なプレイヤーであり、我が国のモバイルインターネットの歴史とともに発展してきた。海外進出は、我が国での成功モデルを延長するという自然な展開であった。

ビジネスモデルは、海外展開の歴史とともに、次の3つに分けて考えることができる。

日本のコンテンツを海外で売る。

コンテンツプロバイダとしてのノウハウを海外で売る。

現地のコンテンツプロバイダを買収し、そこを通じて事業展開を図る。

海外へ日本のコンテンツを売ることについては、サイバード設立後3年目の2000年、韓国への進出に始まる。着メロ、待ち受け画面といったモバイルコンテンツの配信を展開した。現地企業との間でジョイントベンチャーを設立し、日本のコンテンツをフォーマット変換し、配信するという方式である。しかし、韓国キャリアのモバイルインターネットのプラットフォームのバージョンアップの対応や現地で事業をしていく上での不慣れさなどのコスト要因により、現在は撤退している。

次に、オランダで*i-mode*が導入される時に、同時にオランダ支店を開設し、日本のコンテンツを配信し始めた。サイバード社としても海外進出を考えていたし、*i-mode*を導入する現地キャリアも実績あるコンテンツプロバイダを集めたいという双方の思いが一致して実現した。しかし、当地における*i-mode*利用ユーザーの拡大は、我が国のモバイルインターネットの利用者拡大に比べて非常に緩やかなものであり、期待したほどビジネスは広がらず、こちらも現在では撤退している。欧州のキャリアは、利用者の拡大にしても、コンテンツサイトの拡大にしても、日本のキャリアがモバイルインターネットに積極的になるほど積極的ではないと感じている。

韓国とオランダの経験から、海外でビジネスを行うにあたっては、カルチャーの違い、ビジネス環境の違い、現地企業のマネジメント、といった部分に相当程度のコストがかかること、それから、成長する市場を見極めること、といった教訓を得た。

こうした経験をふまえて、2005年、カナダを本拠地とする Airborne Entertainment Inc. 社(以下 AE 社)を買収した。市場規模や今後のモバイルコンテンツ市場の成長性を考えて

北米に的を絞ってパートナーを探していたが、AE社のあるモンリオールは、エンターテインメントビジネスの盛んな土地であり、また、優秀なコンピュータサイエンスのエンジニアも多く人材に恵まれている。

AE社は北米のモバイルキャリアの公式サイトとして、すでにかんがりの実績のある企業であったし、創業のメンバーにはコメディコンテンツ配信の経験者もいた。

韓国、オランダの進出から得た教訓を生かして、サイバードがコンテンツプロバイダとしてのビジネスノウハウを、現地企業がその地で企業経営するノウハウを、双方持ち寄ることによって価値を最大化できると考えている。

実際に、AE社の事業規模はサイバードの買収以降、年率150%以上成長しており、着実に効果があがっていると考えている。

### 3.2.2 主要なお客様（ターゲット顧客層）

第1段階では、サイバード社からみると、最初は自ら海外に進出し、直接エンドユーザーにコンテンツを提供していた。

第2段階では、現地企業に出資（買収）し、コンテンツプロバイダの経営ノウハウを投入した。

現在では、AE社の強みを生かしながら、モバイルビジネスのノウハウ、技術、経営などの全分野にわたってアドバイスをしている。

### 3.2.3 海外展開において苦労した点

現地スタッフとのコミュニケーションにもっとも苦労した。サイバードは、コンテンツプロバイダとしてノウハウは十分蓄積してきていたと思っていたが、それだけでは海外ではうまくいかない。モバイルコンテンツの進んだ日本での実績が海外でもそのまま通用するものではなく、その国の事情や環境、人間性などを理解し、現地の人とも十分にコミュニケーションをはかってようやくやっていけるようになると思う。

### 3.2.4 どのような工夫によって困難を克服したのか

とにかく、日本側スタッフと現地スタッフのコミュニケーションを密にすることを心がけた。たとえば、日本側スタッフが現地を訪問するばかりでなく、現地スタッフに日本に来てもらい、日本の状況を十分把握してもらおう。そうすることで、サイバードのコンテンツビジネスに関するさまざまなノウハウ、たとえば、コンテンツのプロモーション、コンテンツ管理、キャラクター獲得の判断など、を日本側スタッフと同じレベルで理解できるようになる。いくら言葉だけ（理屈）で説明しても、なかなか同じ認識には至らず、思うようにビジネス展開をはかることができない。

いくつもの失敗から学んだわけだが、こうした考え方を理解して、一緒に仕事をしていけるパートナーを探すことは簡単ではない。それぞれの企業が持っている資産やノウハウの補完性も重要だが、協業の価値観を共有できるパートナーを見つけるべく多くの企業と会って話をし、時間をかけて探すことがより重要だと思う。

### 3.2.5 現状の課題、今後の展開の方向性

現状の課題ということでは、現地企業とのコミュニケーションをより一層緊密なものとするのが常に課題であるが、さらに他の地域への展開ということを見ると、課題というよりも、むしろ、ビジネス環境といった側面で難しさを感じている。というのは、たとえば、韓国企業を見てみると、通信キャリアとコンテンツプロバイダが一緒になって海外進出をはかっている。確かに、韓国は日本の1/3くらいの市場規模であるため、海外進出の必然性が高いのだが、日本の通信キャリアは、それに比べて海外へ進出していこうという感じが薄いように感じている。是非、一緒になって海外進出をはかりたいものである。

また、海外の通信キャリアは、新しいビジネスの導入や、新しい技術革新に積極的ではあるが、すべてのビジネスを通信キャリアだけで完結させようという傾向があるように見受けられる。従って、コンテンツプロバイダに対しても広く門戸を開いているわけではなく、どちらかという閉鎖的という印象を受けている。通信キャリア以外の会社と協業した新しいビジネスモデルの採用にあまり積極的な感じを受けない。こうした状況も、コンテンツ配信の海外進出の壁を高くしている。

以上

#### 【企業概要】

会社名	株式会社サイバードホールディングス
代表者	代表取締役 兼 会長 小村 富士夫 取締役 兼 グループ CEO 堀 主知ロバート
事業内容	サイバードグループ全体の戦略策定ならびに経営管理機能、サイバードグループ各社へのシェアードサービス提供機能、統合型顧客データベースの管理・運用機能、監査機能
社員数	単体：71名 連結：859名
沿革	2006年10月 サイバードホールディングスを持株会社とするホールディングカンパニー体制開始

会社名	株式会社サイバード CYBIRD Co., Ltd.
代表者	代表取締役社長 川田 敦昭
事業内容	インターネット対応携帯電話向けコンテンツサービス、モバイルを活用した企業向けマーケティング、Eコマース、クロスメディアソリューションの開発/提供、並びにユビキタス社会を見据えた次世代プラットフォームの研究開発
社員数	341人(単体)(2006年10月2日現在)
沿革	1998年9月株式会社サイバード設立(本社：東京都港区西麻布) 1998年12月移動体通信事業者のメニューサイトとして、モバイルコンテンツを提供開始 1999年2月株式会社NTTドコモの「iモード」サービス開始に伴いコンテンツ『なみある?』を提供開始

	2000年8月 韓国進出 2000年12月株式公開 (JASDAQ: 4823) 2002年9月 オランダ進出 2002年11月世界最大手の携帯電話メーカー ノキア社に日本企業として初めてアプリケーション「World Clock II」を提供 2005年6月北米のコンテンツプロバイダ Airborne Entertainment Inc.を子会社化
--	---

会社名	CYB INVESTMENT INC.
代表者	President 岩井 陽介
事業内容	北米地域におけるサイバードグループの海外事業推進

会社名	Airborne Entertainment Inc.
代表者	CEO Garner H. Bornstein
事業内容	通信キャリアの公式サイト経由による総合コンテンツ配信、アプリケーションの開発ならびに販売、通信キャリアへのコンサルティングサービス
出資比率	85%
主なコンテンツのブランド	MAXIM, FAMILY GUY, NHL, mary-kate and ashley, SPEED CHANNEL, SPROUSE BROS, stuff, Wine Spectator, KUNG FAUX, Cook Express, Just for laughs, Activision, DUMMIES, BETTY BOOP, ROBOTECH
主な提供先キャリア	alltel, amp'd mobile, AT&T, Bell Mobility, boost mobile, Cellular South, Cincinnati Bell, Cingular Wireless, cricket, fido, HELIO, O2, ROGERS Wireless, Sprint, TELUS, T-Mobile, US. Cellular, Verizon wireless, Virgin mobile

(出典) いずれも各社のホームページより (2007年2月26日現在)

### 3.3 株式会社フォーサイド、韓国 Wodefos 社

ヒアリング先 (株)フォーサイド・ドット・コム  
営業本部 MD 事業部 部長 佐藤 優美子氏  
MD 事業部 営業企画課 間 進吾氏  
WIDEFOS 社 代表理事 金 弘起氏  
日時 2007年3月6日(木) 10:00-11:00  
場所 フォーサイド・ドット・コム社 会議室  
インタビュアー KDDI 総研 藤原

#### 3.3.1 ビジネス概要

(株)フォーサイド・ドット・コムは着メロのコンテンツ配信サイトとして、2000年3月に設立された。現在は、モバイルコンテンツの配信のみならず、音楽 CD やグラフィックアイドルの DVD など、パッケージの制作も行っている。

フォーサイド社は早くから海外への展開をはかっていたが、今回の調査では、韓国への進出拠点となった WIDEFOS 社の金代表理事に取材を行うことができたため、韓国に的を絞ってヒアリングした。

WIDEFOS 社は 2003 年 8 月、(株)フォーサイド・ドット・コムの子会社として韓国に設立された。当初の事業戦略は、(株)フォーサイド・ドット・コムが日本で培ったコンテンツ配信ビジネスのノウハウを活用し、日本のコンテンツを韓国に展開することであった。その後、韓国の有力コンテンツプロバイダ (アイコ社)、ゲーム開発会社 (エムクレス社) を買収し、日本のコンテンツばかりでなく、韓国のコンテンツも扱うようになった。

しかし、2006 年度には、(株)フォーサイド・ドット・コムの 3G コンテンツへの経営資本の集中という経営方針を受け、韓国国内でのコンテンツ配信事業は売却し、フォーサイド・ドット・コムグループのコンテンツ制作の拠点として事業内容を転換することとなった。

本調査では、日本のコンテンツを海外に展開するという側面で、WIDEFOS 社が経験してきた苦労や課題、対策について取りまとめる。

#### 3.3.2 主要なお客様 (ターゲット顧客層)

コンテンツ配信というビジネスであり、韓国の消費者が主要なお客様である。韓国のモバイルインターネットおよび3Gは日本とほぼ同時期に始まったが、日本では急速に利用者が増えて行ったのに対して、韓国では、そこまでの勢いはなかった。その理由はいくつか考えられるが、機能的な面では、画面のスクロールができず、画面単位にページを繰るように遷移させる必要があること、パケット定額制の導入が遅かったこと、課金方式がコンテンツ単位であること (月ぎめ契約タイプがない) といったことがあげられる。日本に比べるとあまり使い勝手がよいとは言えない。また、市場環境にも違いがある。モバイルインターネットを楽しめる携帯端末の価格は、日本円にして5万円~6万円と高価であること。また、PCインターネットが早くに普及したことから、携帯インターネットはサブの概念が強いこと。PCだと画面すなわち情報量も多く、なおかつ、コンテンツは無料。



こうした状況があいまって、未だに携帯インターネットが日本ほど利用されていないものと考えられる。

### 3.3.3 主要なお客様（事業パートナー）

モバイルインターネットのビジネス環境は、日本とはやや違うところがあり、マスターCPと呼ばれるコンテンツプロバイダが存在する。マスターCPは公式サイトに登録するコンテンツプロバイダの認証を行う。日本では、その役割をキャリア主体で行っている。このため、一般のコンテンツプロバイダは、コンテンツ配信を始めるにあたって、マスターCPともハードなネゴシエーションが必要となる。

### 3.3.4 サービスの特徴

WIDEFOS社が韓国のモバイルコンテンツビジネスに参入したのは2003年8月だが、その時点では、すでに多くのコンテンツプロバイダが存在しており、何らかの独自性が必要であった。そこで、韓国にない日本のコンテンツを持ち込むことにした。ひとつはJ-POPの着メロ、もうひとつはグラビアアイドルの動画である。特に、グラビアアイドルというジャンルは、それまで韓国にはないジャンルであり大きなチャレンジであった。

### 3.3.5 海外展開において苦労した点

先にも述べたが、モバイルインターネットの利用者がそれほど伸びないことが第1にあげられる。このため、パイの取り合いといった感が否めず、人気コンテンツの権利をたくさん確保できるプロバイダの強さが目立った。たとえば、着うたは2004年に始まったが、現在では着うたの配信をおこなっているコンテンツプロバイダは当時の2/3程度に減ってしまった。

つぎに、課金方式がコンテンツ単位であるため、日本のように会員確保ということができず、収入が安定しないということがある。突人気が出るコンテンツもあるが、あくまでもそのコンテンツだけで、配信サイトとして継続的に収益を上げられるわけではない。

グラビアアイドルというジャンルもなかなか認知されなかった。韓国では、タレントかアダルト向けのコンテンツ配信はあるが、その中間のグラビアアイドルは、アダルト向けを期待するものの期待はずれといった感じで受け取られ、人気でなかった。

また、キャリアとの交渉にも苦労した。J-POP着メロとグラビアアイドルで望んだわけだが、この企画は簡単にキャリアに受け入れてもらうことができなかった。トップシェアのSKテレコム（業界1位）はグラビアアイドルといったジャンルを展開するには、消費者からのクレーム等リスクが大きいと判断した。そのため、J-POP着メロをLGテレコム（業界3位）向けに開始したのが最初で2004年1月（K-POP着メロについては2003年10月）。その後交渉を重ね、2004年2月には、KTF（業界2位）向けに、着メロとグラビアアイドルの動画配信を提供することができた。

韓国では、ブロードバンド（固定系インターネット）の普及が速く、PCでのコンテンツは無料が当たり前だったこともあり、わざわざ携帯電話で有料のコンテンツを購入しようという機運が弱く、この点もビジネスを難しくした理由のひとつである。

### 3.3.6 どのような工夫によって困難を克服したのか

とにかく、人気のあるコンテンツを確保することに尽きる。そのため、2004年4月には、KTFの有力なコンテンツプロバイダであったアイコ社を買収<sup>1</sup>し、日本のコンテンツだけでなく、韓国製のコンテンツも品揃えするようにした。

また、ゲーム開発会社のエムクレス社を買収し、日本のコンソールゲーム（任天堂のファミコンやソニーのPS2）を韓国のモバイル市場向けに改修し、ケータイゲームとして提供した。日本のコンソールゲームは、もともと韓国でも人気がある。一からケータイゲームを開発してもキャリアに受け入れてもらえるかどうか分からないという不確実性が大きいですが、日本で人気のあったゲームの移植であれば、キャリアも承認する可能性が高く、ビジネスとして確実性が高い。

さらに、日本からのコンテンツでは格闘技のK1の動画を投入したり、ドラマやバラエティで活躍していた韓国のタレントやアーティストを使って、モバイル専用で若干色気を出している写真を撮影した「モバイル写真集」を投入したりした。これらは、かなりの人気があった。

しかし、いずれのコンテンツもコンテンツ単位の課金であるため、継続して動画を買ってくれるようにはならず、安定収入に結びつけることは難しかった。

### 3.3.7 現状の課題、今後の展開の方向性

日韓のモバイルインターネットの環境の違いもあり、日本のビジネスノウハウが必ずしもうまく活用できなかったため、グループ内でのリストラクチャリングに沿って、消費者向けのコンテンツ配信事業は売却し、コンテンツ制作に経営資源をシフトすることになった。

韓国では、まだまだコンテンツプロバイダの立場は強くない。コンテンツの利用については、以前はテレビ向け、インターネット向けが主流であったため、携帯電話向けの利用料はそれほど高くなかったが、モバイルコンテンツも収益がでてくるようになって、キャリアの手数料が高くなってきており、コンテンツプロバイダの収益は少なくなっている。

また、モバイルインターネットに誘導するために、宣伝広告を活用する方法もあるが、広告できる媒体も限られているため（日本みたいに雑誌や新聞が多様ではないため、どうしてもTVやラジオ・地下鉄広告に頼りがちとなり、これまた費用が高い）、体力がない限り、宣伝を続けるというわけにも行かない。

では、こうした中で、どのようなコンテンツプロバイダが生き残れるかという点、体力があって、キャリアの意向にそったコンテンツを提供し続けられるプロバイダであろう。

---

<sup>1</sup> 買収したのは、(株)フォーサイド・ドット・コム。エムクレス社も同様。

一部のコンテンツが赤字であっても、全体としてカバーできるぐらいの体力が必要だ。

日本からみると不思議だと思われるが、韓国では勝手サイトがちっとも流行らない。多くの消費者は、キャリアポータルディレクトリからアクセスできる公式サイトしか使わない。日本のような二次元バーコードでモバイルサイトにアクセスできるような仕組みや、インターネットナンバーのようなサービスもなくはないが、PC で利用するケースが多く、携帯での利用は進んでいない。また、URL を直接入力するような習慣もないため、コンテンツプロバイダはキャリアから独立してビジネスできるような環境とはいえ、もっとオープンなビジネス環境を待望している。

以上

#### 【企業概要】

会社名	株式会社フォーサイド・ドット・コム
代表者	代表取締役 CEO 安嶋 幸直
事業内容	コンテンツ事業 マスターライセンス事業
社員数	771 名 (2006 年 12 月 27 日現在)
沿革	2000.3 設立 2003.8 韓国に現地法人設立 2003.9 北米に現地法人設立 2003.10 英国に現地法人設立 2004.4 韓国 ICO 社、Mcres 社買収 2004.5 米国 Zingy 社買収 2004.8 米国 Vindigo 社買収 2004.9 仏 MobiVillage 社買収 2004.10 北欧 Telitas 社買収 2006 世界 60 カ国以上、300 以上のキャリア・メディアに展開 2006.11 3G&国内に経営資源を集約するように戦略変更を発表

会社名	WIDEFOS.
代表者	代表理事 金 弘起
事業内容	モバイルコンテンツ配信およびポータル事業 (現在はコンテンツ制作に集約)
社員数	9 人 (2007 年 3 月 1 日現在)
沿革	2003.8 設立 (旧フォーサイド・ドット・コム・コリア) 2004.4 エムクレス社、アイコ社を(株)フォーサイド・ドット・コムが買収 2005.11 フォーサイド・ドット・コム・コリア、アイコ、エムクレスの 3 社合併 2006.1 社名を WIDEFOS に変更

(出典) 各社のホームページ等 (2007 年 3 月 12 日現在)

### 3.4 バンダイネットワークス

ヒアリング先 バンダイネットワークス株式会社  
コンテンツ事業部 次長 冷泉弘隆氏  
コンテンツ事業部 プロデュースチーム マネージャー 金野徹氏  
コンテンツ事業部 プロデュースチーム 海外担当 山田大輔氏

日時 2007年3月9日(金) 11:30-13:00

場所 バンダイネットワークス 会議室

インタビュアー KDDI 総研 藤原

#### 3.4.1 ビジネスの概要

バンダイネットワークスは、玩具業界の大手バンダイの子会社（現在はバンダイナムコホールディングスの子会社）として2000年9月に設立された。もともとバンダイは多くの人気キャラクターのおもちゃを取り扱っており、キャラクター玩具の業界では我が国を代表する企業といえよう。バンダイはマンガやテレビのキャラクターをいろんな種類の玩具に展開するビジネスモデルを確立していたが、携帯電話やインターネットの普及が急速に進んでいた1998年に、インターネット（モバイル、PC）の分野にもキャラクターを活用したビジネスを展開するために、ニュープロパティ開発部を設置し、これがバンダイネットワークスの前身となった。現在のバンダイネットワークスの事業分野は主にキャラクターを扱ったコンテンツ配信事業を中心に、オンライン販売、ネット広告、それらのビジネスや技術ノウハウを提供するソリューション事業へと多岐にわたっている。

コンテンツ配信を始めたのは1999年1月で、これはPCインターネット向けだが、モバイルインターネット向けにもほぼ同時期の1999年3月にサービスを開始しており、PC、携帯とも並行して展開している。さらに、2000年8月には海外でもコンテンツ配信をはじめており、台湾、香港、シンガポールとアジアに進出後、2003年には、欧米にも進出し、現在では約30カ国、50キャリアにコンテンツ配信のチャンネルを持っている。

バンダイの基本的な戦略は、ひとつの人気キャラクターから、より多くのメディアにコンテンツに展開し、より多くのエリアに販売することであり、そうした「面」を拡げていくことがバンダイネットワークスの役割である。本調査では、モバイルコンテンツの海外展開を中心に扱う。

#### 3.4.2 最近海外ではやったコンテンツ

英語圏では流行ったのが「数独」である。海外で流行ったのが日本にも紹介されて、ブームになった。

それと、任天堂DSの影響をうけて流行ったのが、犬を育てるゲームである。そのほか、サッカーや他のスポーツのゲームもたいへん人気が高い。

### 3.4.3 主要なお客様（事業パートナー）

日本のコンテンツを海外で配信する場合には、現地の言語にローカライズしなければならない。そのため、ローカライズを行う開発会社にも協力をもとめる必要がある。海外進出当初は日本国内でローカライズを行っていたが、エリア展開を拡げるにつれて、現地の開発会社にローカライズを依頼するケースも出てきた。開発会社は重要な事業パートナーである。

また、海外で携帯コンテンツを配信する場合、現地のキャリアに企画を持ち込み、採用がきまったらコンテンツを持ち込むというプロセスとなる。そのため、海外キャリアは重要な事業パートナーといえる。

### 3.4.4 海外で苦勞した点

やはり、海外の事業パートナーとの仕事のやり取りの苦勞が大きい。携帯コンテンツの場合は、実際にサービスが提供される現地でのネットワークを利用したテストや、現地で行われている端末でのテストが必要であるため、現地の開発会社を使う。そうすると、コミュニケーション上の問題で苦勞することが多い。

端末テストは半端ではない。現在 30 カ国 50 キャリアへの販売チャネルを確保しているが、テストすべき端末の種類は 300 から 400 種類にも上る。これでも、すべての端末というわけではない。海外には、日本のように端末仕様をコントロールできるキャリアはいないので、新端末が出る毎に、テスト対象も増える。

また、日本とは生活環境の違いや嗜好性の違いがあり、現地のニーズを汲み取ることは必要不可欠である。これも、海外の事業パートナーとうまくやっていると、現地のニーズを汲み取ることができない。

携帯コンテンツの場合は、キャリアとの交渉で苦勞することも多い。コンテンツの質の面では、これまでのバンダイのキャラクター玩具の実績や、そのコンテンツの日本での実績で、それほど問題にはならないが、提供条件や、日常のさまざまな仕事のやり取りで苦勞することが多い。

提供条件の面では、キャリアの手数料が非常に高いことが上げられる。欧州では 5 割が当たり前であるし、フィリピンでは 7 割も要求される。ただ、コンテンツの価格自体が、日本に比べると欧州の場合は高いので、コンテンツプロバイダにとっての利益はそれほど日本の場合と変わらない。

### 3.4.5 海外展開における課題

これらをまとめると 3 つの課題に集約される。

- ① 現地のニーズをキャッチすること
- ② キャリアへの営業力
- ③ 膨大な端末対応

### 3.4.6 どのような工夫によって課題を克服したのか

上記3つの課題を100%解決していかないと、この業界では生き残れない。3つの課題を解決するためにまず考えることは、いいパートナー企業を見つけることである。いいパートナーとは、コミュニケーションが円滑に進む、ハンドルしやすい、スケジュールを守る、そういう企業である。いたって普通のことだが、海外の開発会社やキャリアでは、この条件を満足できるパートナーを見つけることは結構むずかしい。

いいパートナーを見つける特効薬はないので、キャリアやすでに関係をもったパートナー企業から紹介してもらったり、多くの開発企業に会ったり、地道に足で稼ぐほかない。

また、パートナー企業の中の担当者に対しても、同じことがいえる。きちっと仕事のできる担当者を見つけることが重要である。スケジュールに甘い場合も多く、何度も何度もリマインドをしないとといったことも必要だ。

### 3.4.7 現状の課題、今後の展開の方向性

バンダイネットワークスの使命は、日本のコンテンツの良さをいかに海外に伝えていくか、ということ。たとえば、競合他社のコンテンツとの差別化を考えると、ローカライズにもっとこだわりたいが、現時点はそこまでやっていない。より技術力の高いパートナーを探さないといけない。

また、キャラクターのおもちゃと、携帯ないしはPCのコンテンツを連動させたキャンペーンなども行っているが、こうしたシナジー効果をさらに上げていきたい。

携帯でのオンラインゲームについては、海外では端末の種類が多いので、現時点ではコストがかかりすぎると考えている。

以上

【企業概要】

会社名	バンダイネットワークス株式会社
代表者	代表取締役社長 大下聡
事業内容	コンテンツ事業 (モバイルコンテンツ、web コンテンツ、モバイル・web 連動コンテンツ) E コマース事業 (モバイルコマース、キャラクターコマース) マーケティング事業 (ネット広告事業) ソリューション事業 (3D エンジン等の技術ライセンス、企業向けソリューション)
社員数	118 名 (2006 年 9 月 30 日現在)
設立	2000 年 9 月 7 日
沿革	1998 年 2 月 ニュープロパティ開発部発足 1999 年 1 月 WEB「ララビット」スタート 1999 年 3 月 i モード向けコンテンツ第一弾サービス開始 1999 年 12 月 J-SKY 向けコンテンツ第一弾サービス開始 2000 年 3 月 米ルーセントテクノロジーとネットワーク事業で協力を発表 2000 年 7 月 EZweb 向け画像配信サービス開始 2000 年 9 月 バンダイネットワークスとして分社 2001 年 2 月 台湾、香港でのコンテンツ配信開始 2001 年 9 月 シンガポールでのコンテンツ配信開始 2002 年 6 月 台湾 i モードサービスでコンテンツ配信参入 2002 年 12 月 台湾 PHS 向けコンテンツ配信事業開始 2003 年 1 月 BANDAI S.A. と共同で独 E-plus に携帯コンテンツを提供 2003 年 4 月 エイチアイと欧州でボーダホンライブ向けに初の 3D コンテンツ供給 2003 年 5 月 SINA と中国における携帯コンテンツ配信で提携、配信開始 2003 年 7 月 スペイン Telefonica Moviles Espana 社に配信開始 2003 年 8 月 米 AT&T Wireless 社に配信開始 2004 年 3 月 日本欧州 5 カ国で国境を越えたゲームランキング開始 2005 年 12 月 欧州において携帯電話向け「Tamagotchi (たまごっち)」を提供開始 2006 年 4 月 ネット広告事業開始

(出典) いずれもホームページより (2007 年 2 月 27 日現在)

### 3.5 株式会社カプコン

ヒアリング先 (株)カプコン

オンライン事業統括 MC 事業室長 住田康洋氏

MC 事業室 海外事業担当 長尾和也氏

日時 2007年3月12日(木) 16:00-17:40

場所 カプコン会議室

インタビュアーKDDI 総研藤原

#### 3.5.1 ビジネス概要

カプコンは設立から 38 年にもなるゲーム会社の老舗である。業務用ゲームから家庭用ゲームソフト、アミューズメント施設、携帯ゲームと幅広くゲームビジネスを展開している。海外展開も早く、開発第 1 号機の販売から 2 年後の 1985 年には米国に販売子会社を設立している。2006 年 3 月期の売上では、総売上高約 700 億円のうち、家庭向けゲームソフトが 61%と過半を占め、次いでアミューズメント施設運営事業が 16%、業務用機器販売事業が 10%、携帯ゲームを含むコンテンツエキスパンション事業が 8%、その他 5%となっている。この中で、コンテンツエキスパンション事業は、前年比 35.6%増と他の事業に比較して大きく成長している。

携帯電話へのゲーム配信事業を始めたのは 2000 年 5 月でその翌年には海外に展開しはじめた。カプコン社にとっては、家庭用ゲームソフトや業務用ゲームソフトでも初期のころから海外展開しているため、携帯ゲームの海外展開もごく自然な成り行きであった。特にゲームは、言語のローカライズなどが必要ではあるが、世界共通に楽しめるコンテンツであるため、ひとつの作品をより多くの媒体、チャンネルに流して収益を拡大するのがビジネスの基本的なスタンスである。

とはいえ、カプコンが長年築き上げてきたブランドイメージは海外(米、欧、アジア)でも定着しており、携帯ゲームの進出にあたっては、家庭用ゲームとしてのブランドイメージは、携帯ゲームの展開においても一定の影響力はあったと思われる。

参入当初の携帯ゲームは、携帯電話のブラウザからサーバーとのやり取りでゲームを進めていくターンベースの仕組みであったが、端末に java が搭載されるようになって、携帯端末の上だけでプレイできるスタンドアロン型のゲームが作れるようになった。すなわち、ゲームプラットフォームが確立されてきたといえる。そのころから、携帯ゲームは一気にブレイクしてきた。

ただし、家庭用ゲームや業務用ゲームと比較すると、携帯ゲームでは、画面サイズ、CPU 能力、メモリ容量などに制約があるため、家庭用ゲームソフト等から携帯ゲームに移植するには改修が必要となる。

また家庭用ゲームソフト等から携帯ゲームに移植する以外にも、既存のゲームのキャラクターや世界観を借りて、あらたにモバイルに適したゲームを作る場合も多い。

また携帯インターネットは、ゲームというものに始めて接するタッチポイントであり、告知/クチコミメディアでもある。このあたりに新たな可能性を感じている。

#### 3.5.2 商品・サービスの特徴

カプコンの携帯ゲームの特徴は、ゲームに対する「こだわり」である。元になる家庭用ゲームや業務用ゲームから携帯ゲームへの移植をする際は、携帯電話というプラットフォ



ームを十二分に意識したものの作りが行われている。例えば一般の携帯ユーザー向けに「片手で遊べること」であったり、現存のカブコンファンの期待を裏切らないように「業務用ゲームのクオリティや操作感」を残したりと、バランスを考慮し色々と工夫している。

### 3.5.3 主要なお客様（ターゲット顧客層、事業パートナー）

ゲームをプレイするのはエンドユーザだが、海外で携帯ゲームを配信するにあたっては、キャリアとの調整事項が多く、ビジネスパートナーとして深い関わりをもつことになる。キャリアによってもさまざまだが、多くの場合、コンテンツプロバイダはキャリアのサービスの裏方といった位置づけで、キャリアがエンドユーザ（加入者）にコンテンツを提供し、コンテンツプロバイダはキャリアに対してゲームコンテンツを卸すといった感じである。そのため、ゲーム開発会社とエンドユーザの間は、コンソールゲームなどに比べると、距離があるように感じられる。

### 3.5.4 海外展開において苦労した点

いろいろな苦労はしているが、代表的なものを6つあげる。

第1は、端末対応である。海外では、端末の仕様・スペックは端末メーカーが決めるため、メーカー毎、機種毎にさまざまな仕様のものであり、日本のように仕様が統一されていない<sup>2</sup>。そのため、携帯ゲームを制作する段階では、さまざまな機種で稼働確認をとる必要がある、かなり膨大な作業となる。特に低いスペックの端末に対応する作業はより厳しい制約の中で機能を盛り込むことになり、開発作業の負荷も高くなる場合が多い。

第2は、i-mode系キャリアを除き、コンテンツプロバイダが自らサーバーを使ったサービスができない点である。我が国では、サーバーから追加ダウンロードや、その他サービス提供ができるので、お客様へ直接サポートすることが可能だが、海外のキャリアでは、コンテンツのサイトはキャリアが運営し、コンテンツプロバイダはコンテンツをキャリアに卸すやり方が多い。そのため、エンドユーザへ直接リーチを伸ばすことが難しい。リーチを伸ばすことができれば、お客様にとってよりよいサービスを提供できると考えているのだが、それができないもどかしさがある。

第3は、キャリア毎にコンテンツ提供の方法がことなるため、それぞれのキャリアに提出するだけでも大きな作業量となる。より効率的なコンテンツ配信が行えるようになることを望む。

第4は、キャリアによっては、対応しがたい契約条項が含まれることがある点。これは、端末メーカーやソフト開発メーカーとの契約と同じひな形を使うため、ゲームソフトの提供とは事情の異なる契約内容が提示されるのかとも思われる。

第5は、タイムリーに自社コンテンツのダウンロード状況などが把握できないことである。

---

<sup>2</sup> 日本の場合は、キャリアが端末メーカーに対して、端末の仕様・スペックを提示して製造を委託するため、欧米に比べると仕様のばらつきは少ない。

第 6 は、海外キャリアの担当者が日本のモバイル市場やゲーム業界についてよく知らないために苦労することも多い。

### 3.5.5 どのような工夫によって困難を克服したのか

端末対応については、製造メーカーが次から次に新機種を開発していく以上、工数がかかっても対応していく。そうした中で現地法人でローカライズの実験を積んで作業効率を上げていきたい。

キャリアの運営に関わる問題については、1 コンテンツプロバイダとして仕組みを変えるようなことはできないので、キャリアとの連携を密にして対応していきたい。

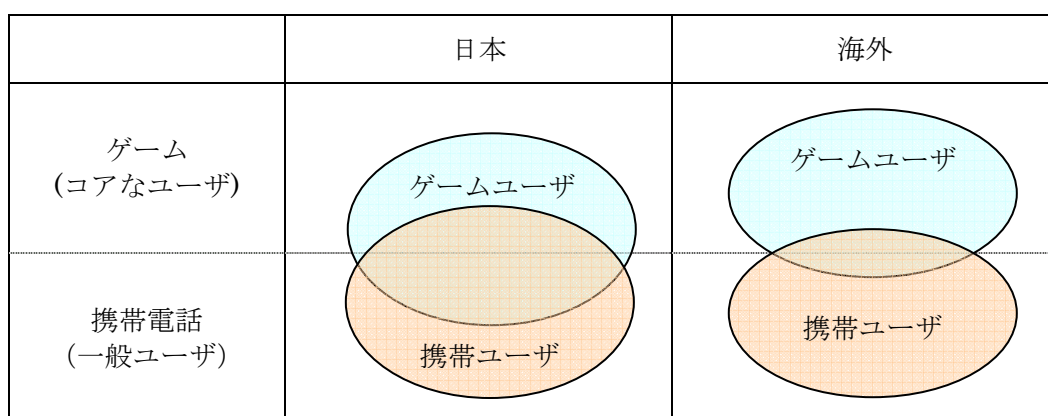
また、配信するコンテンツや時期をコントロールすることが困難なため、なかなか他社との思い切った差別化は難しいが、家庭用ゲームソフトと同じ携帯ゲームを同時期に配信したり、プレゼントキャンペーンなどのプロモーションでキャリアとタイアップし、カプコンのゲームコンテンツが目立つような施策を打ったりしてきた。

### 3.5.6 現状の課題、今後の展開の方向性

世界全体の携帯電話市場は拡大基調にあり、モバイルインターネットについても今後とも拡大していくと考えている。カプコンとしても提供エリアを拡大し、リーチを伸ばしていきたいと考えている。

特に、日本以外では、まだまだモバイルインターネットの利用は少なく、これからの市場と考えている。

携帯ゲームの利用者像を日本と海外で比較してみると、下図のようなイメージではないだろうか。



日本の場合は、ゲームユーザであり携帯ユーザでもある人の割合が高く、海外では、特にゲームはまだコアなマニアが楽しむものといった感じがする。ゲームユーザと携帯ユーザの距離が、まだまだ離れている感じだ。この重なり具合が増えてくると、携帯ゲームの市場も拡大してくるだろう。また、営業戦略的にも、家庭用ゲームと携帯ゲームの連携し

たプロモーションなどシナジー効果も高まるだろう。

従来のカプコンのプロパティを生かした質の高いゲームに加えて、初心者向きのゲームを充実させていくことも必要だと思っている。カプコンにとっては新たなゲームユーザということでもあり、カプコンファンの裾野を広げることにつなげていきたい。

以上

【企業概要】

会社名	株式会社カプコン
代表者	代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO) 辻本 憲三
事業内容	1. 家庭用テレビゲームソフトの企画、開発、販売 2. 業務用ゲーム機器の企画、開発、製造、販売 3. アミューズメント施設の運営
社員数	単体：1,028名 連結：1,212名
沿革	1979年5月 設立 1983年6月 開発第1号ゲーム機の発売 1983年12月 直営ゲームセンターオープン 1984年5月 業務用テレビゲームに参入 1985年8月 米国に販売目的子会社 (カプコン U.S.A. INC.) 設立 1985年12月 家庭用テレビゲームに参入 (ファミコン向け) 1989年8月 英国に駐在員事務所設置  1993年7月 香港に販売拠点 (カプコン アジア CO.LTD.) 設立 1994年8月 劇場版アニメの公開 (ストリートファイターII)、同12月には、ハリウッド映画ストリートファイター公開 1995年6月 米国での販売拡大を目指し、スタジオ等の設立 1998年7月 英国にゲーム開発拠点 CAPCOM EUROSOFT LTD.設立 2001年9月 カプコンチャーボ設立 2002年3月 ハリウッド映画バイオハザードが公開 2002年11月 英国に CE EUROPE LTD.設立 2003年2月 独に CEG INTERACTIVE ENTERTAINMENT GmbH 設立 2004年2月 出版事業に進出 (ゲーム攻略本) 2004年9月 ハリウッド映画バイオハザードIIが公開 2006年5月 カナダのモバイルゲーム会社コズミック・インフィニティー社を買収

(出展) カプコン アニュアルレポート 2006年3月期

### 3.6 ヤマハ株式会社

ヒアリング先 ヤマハ株式会社  
コンテンツ事業推進部 海外営業グループ マネジャー 横山基生氏  
半導体事業部 モバイルビジネスプロデューサー 鳥羽伸和氏  
半導体事業部 営業部営業推進課 課長代理 笹倉伸介氏  
日時 2007年2月28日(木) 15:30-17:00  
場所 ヤマハ東京支店 応接室  
インタビュアーKDDI 総研藤原

#### 3.6.1 ビジネスの背景

ヤマハは楽器メーカーの老舗として120年の歴史を誇るが、今では、情報通信機器、情報通信機器向け半導体製品、モバイルコンテンツなど、情報通信への関わりが大きくなっている。我が国が世界に先んじてモバイルインターネット大国になったのは、ヤマハに代表されるエンターテインメント系のコンテンツプロバイダの存在が大きい。現在でも、モバイルコンテンツ市場の約2/3は着メロ・着うた・ゲームのエンターテインメントコンテンツが占めている(ケータイ白書2007インプレス発行)。

エンターテインメント系のコンテンツプロバイダが多くひしめく中、ヤマハの特色は、ハードとソフトの補完性を最大限に生かした戦略にある。すなわち、音源チップという携帯電話に組み込まれる部品の製造・販売と、その性能を最大限に発揮する着メロ楽曲の制作・配信の両輪を自ら回していく戦略である。

もとより、着メロビジネスにおいて、ハードとソフトは補完的な関係にある。利用者は、より音質のよい着メロを欲求するため、より和音数の多い携帯電話を購入したいが、実際に聴ける楽曲が存在していないと宝の持ち腐れになるため購入を控えるであろう。また、コストをかけて和音数の多い着メロ楽曲を制作しても、その楽曲を楽しめる携帯電話端末が少なければ、売り上げが上がらずビジネスとして成功しない。着メロに関わる多くの企業が、ハードまたはソフトのどちらかに専念するのに対して、ハードとソフトのイノベーションを自社の資産としてコントロールするヤマハの戦略は異色だが、たとえば、CDにおけるフィリップスやソニーがCDプレイヤーとCD盤を制作する、といったようにハードとソフトのどちらも扱う企業の例も珍しくなく、プラットフォーム戦略の観点からはひとつの典型的な戦略ともいえる。

しかしながら、そうした経営論的な視点を持ち出すまでもなく、ヤマハにとって、音源チップというハードウェアの製造と楽曲というソフトウェアの制作の両方に取り組むということは、携帯電話が普及する以前から、すでにやっていたことであった。というのも、電子オルガンのような電子楽器の製造で音源チップの開発は行っていたし、電子楽器を練習するための楽曲ファイルの制作ということもかなり以前からやっていた。もちろん、楽曲ファイルの制作は、それが独立したビジネスというよりは、音楽教室の運営などと同じく、楽器販売に付随する補完的なビジネスである。こうした背景から、着メロビジネスへ

の参入には、ヤマハがそれまで培ってきたビジネスノウハウが有効に活用できたのである。

### 3.6.2 ビジネスの概要

中核事業である楽器製造でも早くから海外に進出していたヤマハにとっては、携帯電話関連のビジネスでも海外に進出するのは自然な成り行きであった。ヤマハの音源チップが我が国の携帯電話に最初に採用されたのは1999年であったが、並行して韓国のキャリアにも採用され、現在では、韓国で販売されるすべての携帯電話にヤマハの音源チップが入っている。韓国は、日本と同様に1999年の時点では携帯電話の競争が激しく、付加価値競争となっていた。そんななか、着信音の和音化はキャリアにとっては願ってもない付加価値であった。韓国の場合、端末仕様に関してはキャリアが主導権をもち、日本の携帯電話のビジネスモデルに似ている。こうした環境も、早期に海外進出できた要因のひとつである。

欧州においても、携帯電話端末市場に進出する日本の端末メーカーは機能の差別化を図るため音源チップを積極的に搭載した。そういう形でヤマハの音源チップが利用されるようになっていった。しばらく前の数字であるが、世界の音源チップの市場は、世界の端末メーカーのNokiaが1/3、YAMAHAが1/3、その他が1/3と言われていた。

一方、着メロ配信についても、音源チップの進出とのシナジー効果を上げるべく、並行して海外に進出をこころみた。特に、2001年から2002年にかけて、海外でもNTTドコモのiモードが採用され、それぞれの国のiモードのサービス開始にあわせて着メロサイトを立ち上げていくことになった。その後、2005年には、12の国と地域で展開するまでになった。しかし、音源チップという部材自体、国によって果たすべき機能の違いがないのに比較して、着メロは、それぞれの国の嗜好性、著作権の扱い、配信環境など、それぞれに異なっており、我が国でのビジネスノウハウを有するとはいえ、多くの苦勞をしてきた。

### 3.6.3 主要なお客様（ターゲット顧客層）

音源チップの場合は、直接的には端末メーカーということになるが、キャリアの力の強いところでは、まず、キャリアを説得し、仕様として採用してもらうことが必要となる。いずれにしても、ターゲットは法人である。

それに対して、コンテンツ配信は消費者に直接販売する。ただし、欧州では、日本のようにコンテンツ配信がオープン型ではないところも多く、キャリアがコンテンツプロバイダも兼ね、いわゆるコンテンツプロバイダは、キャリアにコンテンツを卸す位置づけにあることが多い。この場合は、キャリア（コンテンツ配信事業の部署）がターゲットとなる。

### 3.6.4 着メロビジネスにおいて苦勞した点

音源チップに関しては、大きな流れでいうと、部品一般にいえることだが、コモディティ化の流れにいかにして対応するかである。携帯電話の着信音が単音（ビーブ音）から和

音に拡張した時点では、和音数が増えることは、そのまま着信音の高品質化であり、携帯電話の付加価値を高めるものであったが、和音数が、32 和音、40 和音、48 和音、64 和音、128 和音、と増加していくと、数字ほどには音質の違いは感じられない。今では、エントリーモデルの端末でも高性能機種と同じ音現チップを搭載するようになっており、この部分での差別化はできなくなった。

さらに、携帯電話の全体的な性能が上がるにつれ、音源チップのような特定用途の半導体を使わずに、ソフトウェアで処理しようという流れがあり、これも音源チップには逆風である。

さらに、着メロの場合は、「着うた」という CD 音源をそのまま再生する機能が出てくると、和音数など関係なくなってくる。着メロから「着うた」への技術進歩は、携帯電話端末の音楽再生機能の進歩だけで実現できるものではなく、大容量の音楽データがダウンロードできるだけの高品質かつ低価格の通信ネットワークなど、周辺の技術進歩も伴ってはじめて商品として成立するものである。補完的な技術が組み合わさって実現する「着うた」であるからこそ、一度成立してしまうと、それ以前の技術である着メロが「着うた」を上回るのは難しい。携帯電話とポケベルの関係のように、着メロは「着うた」に至るまでの過渡期の技術といえるかもしれない。

楽曲制作の側面から見ると、和音数が増えている段階では、より高音質な楽曲を他社に先んじて制作することで、技術やノウハウが蓄積され、他社との差別化にもなるのだが、「着うた」はすでにある CD 音源を使うため、着メロの楽曲制作のノウハウは全く必要としない、というか、そもそも制作といえるような工程さえない。

もっとも、CD 音源が無い音楽の場合、たとえば、短いフレーズや特殊効果音、オルゴール風、オーケストラ風など、着メロとしてのニーズが残る部分もあるだろうが、携帯電話の着信音ビジネスの中では市場は縮小傾向にある。

### 3.6.5 海外で苦勞した点

着メロの一般的な課題のほかに、海外での構造的な難しさがあつた。ひとつは、著作権の問題である。我が国もそうであつたが、携帯電話の着信音として楽曲を使うということがそれまでになかったため、法律の中で規定されていないことも多く、対応に苦慮した。

次にあげられるのは、特に欧州の標準規格である GSM 方式の場合、端末仕様がかなり標準化されており、音源チップだけがひとり性能向上を図ることが難しかった。これは、音源チップに限らず、GSM 携帯電話においては、端末で差別化する要素は限られているということである。

コンテンツ配信という点では、WAP や i モードの利用者がそれほど多くなく、着メロはもっぱら SMS を使って配信されることが多い。つまり、モバイルインターネットの着メロサイトに対する潜在的な利用者が少ないという問題がある。

また、欧州キャリアのモバイルコンテンツは、キャリアがコンテンツプロバイダである

ことが多く、YAMAHAとしては楽曲を卸すことになる。日本では、キャリアは公式サイト  
の認定をするのみで、サイトそのものはコンテンツプロバイダに任すオープンサイト方式  
をとっているため、多くのプロバイダが工夫を凝らして楽曲を制作し、サイト同士で競争  
するが、欧州のキャリアサイトでは、納入する楽曲について、重複がないように事前に調  
整することもあるし、また、ユーザー数が我が国よりまだ多くないためか、キャリア等の  
手数料も高く、コンテンツプロバイダとしてのビジネスの魅力が少ない。

モバイルインターネットのサイトがオープン化され、コンテンツプロバイダ同士の競争  
という市場環境になれば、もっと商機が生まれてくるものと思う。

### 3.6.6 どのような工夫によって困難を克服したのか

著作権の問題については、仕組み自体が未整備の状況であったり、着メロ市場の拡大に  
ともなって仕組みが決められていくという状況であったりしたため、個々の問題に応じて  
対処するほかなかった。

音源チップについては、GSM方式という標準化の中で音源チップを組み込んでもらうた  
めに、世界的に展開しているキャリアへ採用の働きかけを行った。他の音源チップ開発企  
業との競争に対しては、それまでの電子楽器で培ってきた技術力で差をつけることができ  
たと思う。

着メロビジネス全体として競争力を保つためには、より音源チップの表現力を発揮でき  
る楽曲を、常に他社に先行して制作することで差別化を図った。端末に組み込まれるプリ  
セット楽曲の制作も端末メーカーにとっては機種のパフォーマンスをわかりやすく消費  
者に伝えられるため重要なツールであった。

さらに音楽フォーマットの標準化(SMAF)や楽曲のオーサリングツールの開発など、音  
づくり全体をサポートすることも、YAMAHAの音源チップが採用される要因となった。

ヤマハの場合は、楽器、音響機器、オートバイ、半導体など、これまでに広く海外に展  
開しており、世界各地に営業拠点を持っていた。着メロビジネスの展開にあたっては、こ  
れらの拠点を積極的に活用してきた。たとえば、オートバイのイメージが先行している国  
では、着メロのキャンペーンにオートスポーツ関連の内容を盛り込んでみたりした。また、  
海外進出の方法として、地元のコンテンツプロバイダの買収といったやりかたもあるが、  
伝統的に自社で直接展開してきた背景もあり、コンテンツ配信においても、そのやり方  
を踏襲することでマネジメントの一貫性を維持してきた。

### 3.6.7 現状の課題、今後の展開の方向性

ハード面でも、ソフト面でも、着メロから「着うた」への転換という構造的な要因が  
大きいと思われるので、既存の枠組みを超えるような提案をするしかないと考えている。

ハード面では、たとえば、音源チップを携帯電話の基盤自体に組み込んでもらうよう、

基盤メーカーに提案したりしている。コモディティ化が進んでしまった商材では価格競争になるしかないので、コモディティの水面下に潜るような戦略だ。基盤の中に組み込むことで、より小型化、薄型化ができるというメリットを訴求している。

他方、「よりよい音」が携帯端末の付加価値になるよう、音源チップという部品レベルで提案するのではなく、組み上がった携帯電話に対して、総合的な音のチューニングや最適化を行うところまで含めた提案をしている。日本は、消費者の目が非常に厳しい市場であるので、そこで培ったノウハウは世界中で生かせるだろう。

一方、サイト運営ということでは、キャリアポータルでない形での独自のサイトを立ち上げたり、他社サイトとのリンクを強化したりして、サービスチャネルの拡大を推進している。独自サイトであれば、楽曲の品揃えやサイトデザイン、販促活動などが比較的自由に展開でき、これまで日本で培ってきた着メロビジネスのノウハウが有効に生かせると考えている。アジアの国々は、欧州に比べると比較的オープンな環境にあるため、このようなチャネルを更に広げて行こうと計画している。

コンテンツ拡充の観点では、「着メロ」「着うた」といった着信音だけでなく多様なコンテンツの複合的な展開を図っている。たとえば、デコレーションメールの試みや、音楽ムービーを提供するといった、音楽・映像全般をターゲットにした戦略を考えている。

以上

#### 【企業概要】

会社名	ヤマハ株式会社
代表者	代表取締役会長 岸田勝彦 代表取締役社長 伊藤修二
事業内容	楽器事業（楽器・音楽普及事業） AV・IT 事業（オーディオ機器 情報通信機器） 電子機器・電子金属事業（半導体 特殊合金） リビング事業（キッチン バス等住宅設備機器） レクリエーション（リゾート施設の運営） その他事業（ゴルフ用品 自動車用内装部品 FA 機器 金型・部品等）
社員数	連結：25,298人
沿革	1888年3月 前身の山葉風琴製造所（浜松市成子町）創業 1897年10月 日本楽器製造株式会社設立 1971年4月 IC生産開始 1993年4月 通信型カラオケシステム共同開発発表 1999年6月 インターネット音楽配信システム「MidRadio」開始 2000年2月 携帯電話着信メロディのダウンロードサービス「ヤマハ メロッチャ！」開始 2000年8月 着信メロディのウェブサイト「モバイル・ヤマハ」オープン 2000年9月 着信メロディ配信サービス「ヤマハ ララメロディ」「ヤマハ スーパーララメロディ」開始

(出典) いずれもホームページより (2007年2月26日現在)



### 3.7 ナビタイムジャパン

ヒアリング先 (株)ナビタイムジャパン 統括本部長 山崎大氏

日時 2007年2月19日

場所 (株)ナビタイムジャパン 会議室

インタビュアー-KDDI 総研 高崎、藤原

#### 3.7.1 ビジネス概要

携帯電話や車載型のナビゲーションシステムの販売およびナビゲーションサービスの提供を行っている。2007年2月現在、5つの国と地域、8つのキャリアへ展開している。

#### 3.7.2 サービス提供形態（ビジネスモデル）

提供先によってそれぞれ異なっているが、海外向けには大きくふたつの形態があり、また、国内向けサービスの対象エリアで海外を含むものがある。

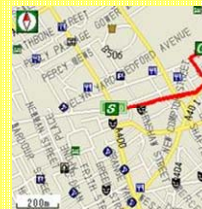
①キャリアの公式サイトとして、NAVITIME ブランドでサービス提供。ただし、エンドユーザーにサービス提供するのは、現地のパートナー企業で、ナビタイムジャパンはシステムを卸す形態をとる。システム開発はナビタイムジャパンが全て行い、現地パートナーは営業ならびに顧客サポートを行うケースと、現地のパートナー企業がローカライゼーションまで行うケースなど、バリエーションがある。

②エンドユーザーに対してはキャリアのサービスとして提供されるケース。ナビタイムジャパンは現地パートナーを通じて、ナビゲーションシステムを提供する。この場合はサービスブランドとしては「NAVITIME」と表示されるわけではないが、「Navigation Engine by NAVITIME」と表記することを条件にしている。この場合も、ナビタイムジャパンが全てのシステム開発を行うケースから、現地パートナーやキャリア自身がカスタマイズ（独自で商品を組み立てる）やローカライゼーション（言葉の変換など）を行うケースなど、相手先ごとにバリエーションがある。

③Global NAVITIME という国内（日本）向けのサービスがある。これは、国内のNAVITIME ユーザーが海外でも利用可能な携帯電話をもって海外に行ったときに、現地で、ナビゲーションサービスが利用できるものである（下図）。これは、海外の地図情報を日本のサーバーに置き、現地の無線データ通信のローミングにより実現させている。2007年2月現在、18カ国が対象エリアとなっている。

サービス自体は、国内向けであるが、このサービスを展開することにより、諸外国での営業上のプレゼンテーションとして活用できるため、戦略的に対象エリアを拡大している。

昨年8月より、旅行者向けサービスとして、Global NAVITIMEサービスを開始。現在では、13エリアまで拡大し、今年は中国・カナダ・オーストラリアの各都市に対応し、25エリアまで拡大する予定。



Map by NAVTEQ 2005

トータルナビ(電車+徒歩)も、ベルリン・パリ・ロンドンで探索可能。  
iモードおよびVodafone Live!でのサービスとなっている。

地図：NAVTEQ  
(出典) ナビタイムジャパン社資料

いずれのケースにおいても、現地パートナー企業またはキャリアに対するライセンス料のほか、利用実績に応じて、キャリア、現地パートナー企業、ナビタイムジャパンの間でレベニューシェアを行っている。

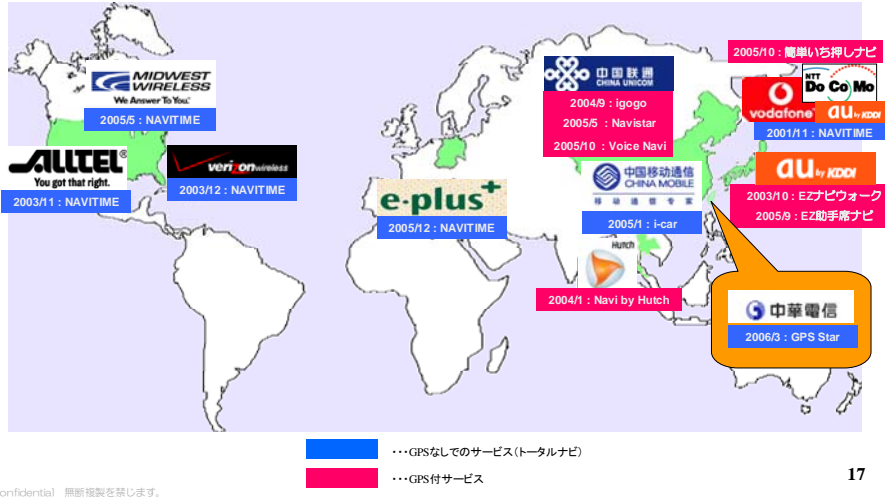
### 3.7.3 展開のエリアと時期

サービス開始	国または地域	キャリア	サービス名称
2003年11月	米国	ALLTEL	NAVITIME
2003年12月	米国	Verizon Wireless	NAVITIME
2004年1月	タイ	Hutch	Navi by Hutch
2004年9月	中国	中国聯通 (China Unicom)	igogo
2005年1月	中国	中国移动 (China Mobile)	i-car
2005年5月	米国	MIDWEST WIRELESS	NAVITIME
2005年12月	ドイツ	e-plus+	NAVITIME
2006年3月	台湾	中華電信	GPS Star

**NAVITIMEサービスの実績 (Global) NAVITIME**

2006/3/15 台湾サービス「GPS Star」を発表

日本、中国、タイ、アメリカ、ドイツに続き、台湾でもトータルナビゲーションサービスを提供し、台湾国内向けのサービスで目的地までの電車、クルマ、徒歩ルートのナビゲーションを行います。3月20日よりサービス開始。中華電信 (CHT)向けが第1弾で、第2弾としてFETにも提供予定。



(出典) ナビタイムジャパン社資料

参考までに、中華電信 (台湾) のサービスイメージを下図に示す。我が国と同様な携帯ナビゲーションが利用できる。

**NEW! 台湾におけるサービス (GPS Star) NAVITIME**

台湾初のトータルナビゲーション搭載。  
中華電信 (台湾市場No1キャリア/3G) に対する公式サイトサービス



トップページ



地図画面



バードビュー



台湾向け東芝端末「803T」のローカルメニュー「MAPS」内にダイレクトアクセス用のURLプリセット

1. 徒歩+地下鉄などの公共交通機関も含めたトータルナビを実現
2. 中華電信向け「ナビアプリ」として06年3月、サービス開始
3. 地図は、電話番号/住所/店舗名などから検索可能
4. 車ルートの表示も可能。
5. FET (iモードアライアンス) 他、すべての携帯キャリアでもサービスを予定

(出典) ナビタイムジャパン社資料

### 3.7.4 営業規模

非公開（売上高、販売数、顧客数など）

ただし、全世界平均で毎年 1.5 倍程度成長を続けている。

### 3.7.5 主要なお客様（ターゲット顧客層）

エンドユーザーとしては、高機能な携帯電話を持ち、その他の有料コンテンツも消費するぐらいの客層。

ナビタイムジャパンの直接の取引先は、現地のパートナー企業および海外キャリア。サービス提供形態のところでも触れたが、ナビゲーションエンジンのみを提供し、現地のパートナー企業もしくはキャリアがサービスを構築してエンドユーザーに提供する形態もあれば、ナビタイムジャパンが全てのサービスを構築して提供する場合もある。

ただし、現地での販売、顧客サポートは必ず現地のパートナー企業またはキャリアが対応する。

### 3.7.6 お客様における活用事例（BtoC）

エンドユーザーの利用形態は、いわゆるナビゲーションシステムである。

### 3.7.7 お客様における活用事例（BtoB）

キャリアや現地パートナーは、ナビタイムジャパンのナビゲーションシステムを活用して、様々なサービスを組み立てて、エンドユーザーに提供することができる。たとえば、中国聯通では、グルメ、ファッション、美容といったカテゴリー毎の店舗情報と結びついたナビゲーションサービスを行っている。

### 3.7.8 海外展開において苦労した点

最も苦労するのは、ナビゲーションに利用できる地図情報を入手することである。ナビゲーションに利用できる地図が整備されている国は北米・欧州以外ではあまりない。

ナビゲーションに利用できる地図情報というものは、単に見えるままの地図、ということではなくて、交通規則などの道路情報がデータとして含まれるような地図である。世界的には、MID/MIF、ShapeFile、GDF といった代表的な地図情報のフォーマットがあるが、それに準拠したものでなければ、個々のフォーマットにあわせてコンバート機能を作成する必要がある。それでも、そうした道路情報が含まれる地図があればまだよいほうで、デジタル地図といっても gif 形式の地図しかないということも多い。

また、デジタル地図情報の利用が軍事上の問題で規制されている国も少なくない。たとえば韓国では、海外の事業者がデジタル地図を利用することができない。こうした国には、すぐに展開することができない。

次に苦労するのが、海外でのパートナー探しである。ナビゲーションシステムのエンドユーザーへの提供ができるだけのコンテンツプロバイダとしての能力のある企業はそれほ

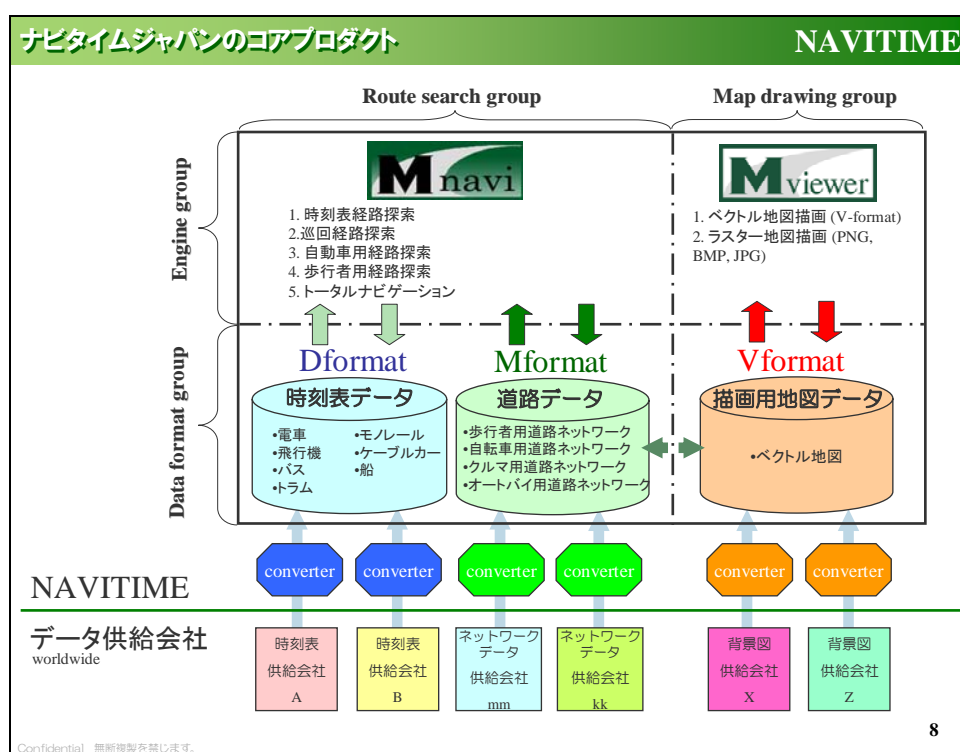
ど多くはない。さらに、ナビゲーションエンジンを活用して、自らサービスを組み立てられるだけの企業はもっと少ない。ナビタイムジャパンでは、海外のエンドユーザーを直接サポートすることはできないので、エンドユーザーに対する販売とお客サポートの営業面だけは、どうしても現地パートナー企業にやってもらう必要がある。商社や海外に進出しているコンテンツプロバイダに現地パートナーを紹介してもらってきているが、パートナー探しには大いに苦労している。

その他は、携帯電話の通信品質の悪さで、デモンストレーションができなかったり、ナビゲーション自体の認知が低かったりする地域もあって営業展開で苦労することもある。

### 3.7.9 どのような工夫によって困難を克服したのか

地図情報に関しては、様々なフォーマットに対して迅速に対応できるように、ナビゲーションシステムのソフトウェア構造をモジュール化し、コンバート機能によって、NAVITIME の地図情報に変換するような方式をとるようにした（参考下図）。また、各国語対応なども、ナビゲーションの指示で使う言葉の数が限られるため、言語データをテーブル化し、容易に対応できるように工夫している。また、開発部隊は全員社員でまかない、少数精鋭で開発することによって品質を確保する体制をとっている。

パートナー探しについては、コンテンツプロバイダの交流会などに積極的に参加し、横のネットワークを拓けるようにしている。



(出典) ナビタイムジャパン社資料

### 3.7.10 活用した支援・補助制度

今は廃止されたが、以前は、我が国の中国支援に関する優遇税制度を活用したことがある。

### 3.7.11 障害となった制度、商習慣

各国での地図情報に関する利用規制。

レベニューシェアにおいて、海外キャリアの取り分が日本のキャリアに比べてかなり高率であること。これは、日本のキャリアでは、優良コンテンツによる顧客増やトラフィック増ということを勘案するのにたいして、海外キャリアでは、モバイルインターネットの事業部だけで収支を考えるためと思われる。コンテンツの中でナビゲーションだけが例外にはならないので、商習慣として受け入れざるを得ないが、利益率が低下するため、海外展開の敷居を高くしている。

### 3.7.12 現状の課題、今後の展開の方向性

NAVITIME は世界標準のシステムを目指しており、根幹の機能やサービスレベルに関しては、世界で受け入れられるものしか採用しない。そうした前提の上で、3G 携帯電話システムをベースにしたオフボードシステム（地図情報はその都度ネットワークからダウンロードする）での展開を軸としていく。

もちろん、それぞれの国や地域におけるユーザーインターフェースのローカライゼーションは、これまで以上に手厚くしていく。利用のリテラシーを下げないと、利用者が拡大し、裾野が広がって行かない。

また、開発面では、優秀な技術者の確保が喫緊の課題である。海外からの引き合いや紹介も多いが、優秀な技術者が少ないと、とても対応しきれなくなる。

以上

#### 【会社概要】

会社名	株式会社ナビタイムジャパン（英名 NAVITIME JAPAN CO.,LTD.）
代表者	代表取締役 大西 啓介（工学博士）
事業内容	・携帯キャリア様向け位置情報（LBS）プラットフォームの開発・ライセンス事業 ・経路探索エンジンおよび地図描画エンジンの開発・ライセンス事業 ・携帯キャリア様向け公式コンテンツの提供
社員数	70名（2006年4月1日現在）
沿革	1996年9月 株式会社大西熱学の社内ベンチャーとして経路探索エンジンのライセンスビジネスをはじめる。 2000年3月 大西熱学より独立。株式会社ナビタイムジャパン設立。

### 3.8 ソニー株式会社 (FeliCa)

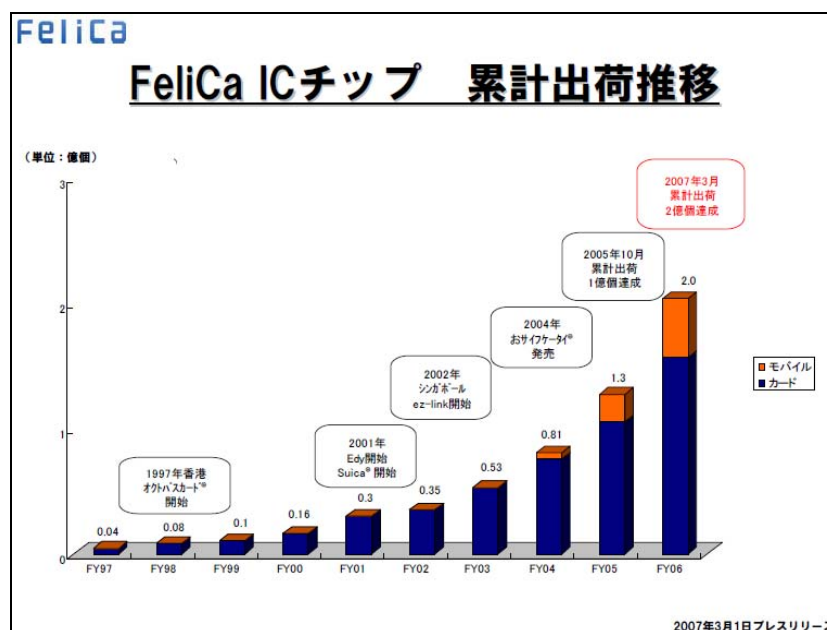
ヒアリング先 ソニー株式会社 B2B ソリューション事業部門 FeliCa 事業部  
事業戦略部 商品戦略担当部長 竹澤正行氏  
事業開発部 広報・販売促進課 アシスタントマネジャー 松戸由香氏  
日時 2007年4月4日(金) 15:00-16:00  
場所 ソニー株式会社 会議室  
インタビュアー KDDI 総研藤原

#### 3.8.1 ビジネスの概要

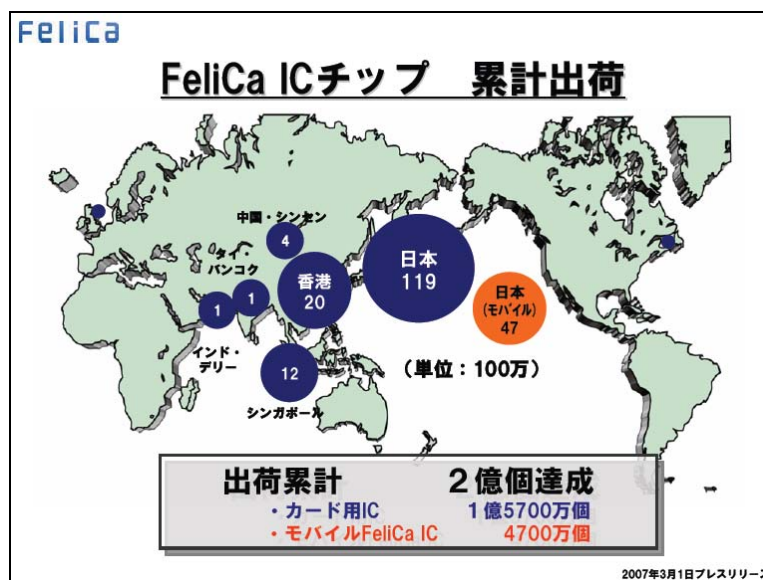
FeliCa (フェリカ) とは、ソニー株式会社が開発した非接触 IC カード技術であり、Edy (エディ) のような電子マネー、Suica (スイカ)、PASMO (パスモ) のような交通乗車券などに幅広く利用されている。カードに記録できる情報量が多く、また高度なセキュリティ対策が施されているため、クレジットカードや社員証・会員証、ポイントカードといった用途にも利用されている。

1996年にFeliCaのカード出荷を開始して以来、2007年3月には、フェリカ IC チップの累積出荷数 2 億個を達成するまでに成長している。出荷開始からの 4 年間は、累積 160 万個となかなか広がらなかったが、2001年にEdyとSuicaが提供されてから普及に弾みがついた。2004年に「おサイフケータイ」が発売されてからはさらに拍車がかかり、2005年度には約5千万個、2006年度には約7千万個と、この2年で、それまでの出荷数の倍以上の出荷を記録している。

また、FeliCaはカード型のものが多く利用されているが、2004年から始まったおサイフケータイも急速に増加しており、携帯電話向け IC チップ (モバイルフェリカ IC チップ) も 2007年3月時点で4千万個出荷されており、カード型以上の伸び率で増加している。



海外への進出も早い時期からおこなっており、1997年には香港の交通乗車券「(Octopus card (オクトパスカード))」に採用された。それ以降もアジア各地の交通乗車券に利用されており、2002年4月シンガポール、2002年12月デリー（インド）、2004年7月バンコク（タイ）、2004年12月深圳（中国）と続いている。



FeliCa のシステムは、FeliCa を搭載したカードや携帯電話などの利用者側の“モノ”、そのカードや携帯電話内の FeliCa チップに記録された情報を読み取るための読み取り機というお店側の“モノ”、そして、それらを活用できるようにする Suica や Edy という“サービス”、によって構成されている。ソニー株式会社では、“モノ”の中核部品を製造し、利用者やサービス提供者に提供するデバイス事業が中心だが、国内では、おサイフケータイのサービス運営をおこなうために、NTT ドコモ、JR 東日本との合弁会社フェリカネットワークス社を設立しており、製造業からサービス業への事業領域を拓げてきている。

### 3.8.2 主要なお客様

海外向けビジネスは、デバイスの供給が主たる事業になっており、お客様としては、交通機関の自動料金徴収システムの運営会社が代表的である。たとえば、最初に海外で導入された香港のオクトパスカードの場合は、オクトパスカード社という運営会社がおお客様となっている。オクトパスカード社は、5つの主要交通機関のジョイントベンチャーとして設立された会社で、地下鉄やバス、フェリーで共通に使える電子乗車券を発行する。現在では、コンビニやファーストフード店、自動販売機などでも利用できるほか、社員証や学生証などでも利用されるようになり、用途が拡大している。また、用途の拡大にともなって、カード型のみならず、腕時計に組み込まれたり、キーホルダー型のものも利用されたりするようになっており、形態についても広がりを見せている。



### 3.8.3 商品の特徴

FeliCa の特徴は、高機能で高いセキュリティを実現しているところにある。そのため、他の非接触型 IC チップに比較して価格はやや高めである。こうした商品性から、多様なアプリケーションが望まれるサービスや、安全性が重視されるサービスに適用されることを前提に設計されている。

また、FeliCa チップをカード型以外にも柔軟に組み込めるように開発しており、高付加価値による差別化戦略をとっている。

非接触型 IC チップは、交通乗車券としての需要が大きいのが、接触型のものに比べて、改札機の保守コストがかなり違うという。われわれもよく経験することだが、チケット走行系の故障で塞がっている自動改札をよく見かける。非接触型であれば、走行系がなく、故障する頻度が格段に少なくなるため、これから新たに自動改札システムを導入するには、非接触型が前提となるケースが多い。

### 3.8.4 海外展開

FeliCa の海外展開を以下の表にまとめる。

国（都市）	提供時期	用途	カード発行数	トランザクション/日
香港	1997.9	交通乗車券 店舗、自販機、 社員証、学生証	1400 万枚	1000 万件
シンガポール	2002.4	交通乗車券	800 万枚	400 万件
インド（デリー）	2002.12	交通乗車券	未発表	未発表
タイ（バンコク）	2004.7	交通乗車券	未発表	未発表
中国（深圳）	2004.12	交通乗車券	未発表	未発表

（出典：ソニー広報資料、各社ホームページ）

### 3.8.5 海外で苦労した点

FeliCa を海外に展開するにあたって苦労した点は、商習慣や産業構造の問題もあるが、FeliCa 自体の商品性に起因する点がある。FeliCa は非接触 ID モジュールの中では高付加価値商品であるため、単純な機能で、安い価格を求められても対応しにくい事情がある。日本のような高付加価値サービスが受け入れられる国は、まだ世界中でも少なく、多くの国が、シンプルかつ低コストの商品を求めているのが実態である。したがって、FeliCa を展開するにあたっては、その国の事情を十分調査し、FeliCa に期待されるだけのニーズがあるのか、ということを見極めた上で参入を考える必要がある。

一方、「ソニー」というブランド力によって仕事が進めやすいといったこともある。商品そのものの機能や品質があつてのことだが、会社の説明からはじめなくてもよいことなど、有効なことも多い。

### 3.8.6 海外展開における課題

FeliCa の海外展開で得られた教訓は、その地域のニーズにあった商品を投入しているの

か？ということである。その地域のニーズに合うようにカスタマイズする部分も必要だが、本質的な商品性を無理やり曲げたのでは、その商品の良さが生かせず、競争力がなくなる。したがって、その商品性が受け入れられる地域を選択することが重要である。

FeliCa の場合は、現時点では、交通乗車券として利用されることが多い商品だが、交通乗車券として考えた場合、システムを導入するだけのエリアの密集度があるか？ そもそも非接触 IC による改札の必要性があるのか？ といったところから見極めないといけない。

また、おサイフケータイなど、使う側のリテラシーが成熟している必要のあるサービスも、日本だからこそ受け入れられると思われる。海外進出を考えるに当たっては、その市場にあった製品ラインナップを準備することは必須である。

販売チャネルの構築や、現地企業とのパートナーシップについては、逆に、海外企業が日本市場に入ってくることを考えてみるとよいのではないかと感じる。海外企業にとっては、日本市場は、いろいろわかりにくいところが多く、非常に入りにくいと感じている。したがって、海外企業が日本のパートナーと組んでビジネスを展開するときの工夫を裏返して考えてみることも有効ではないだろうか。ある程度、現地のビジネスサイクルに入り込むことができれば、やっていけるのではないだろうか。

FeliCa では、B2B でのデバイス供給ということなので、部材として付加価値のあることがなにより重要なことだと考えるが、サービス業を海外に展開する場合には、その地域の文化や生活習慣をふまえたサービス内容にしなければならないので、地域毎に、よりドメスティックな性格が強くなるだろう。

### 3.8.7 制度の問題

それぞれの国で事情は違ってくるが、決済サービスに対する規制や、カードと読み取り機が無線で接続するため電波法、環境法に適合するかどうかといったことがある。国ごとに対応しなければならないので、作業は必要だが、解決できない問題ではない。

### 3.8.8 今後の展開の方向性

非接触型 IC チップは、世界中が関心をもっている技術だが、特に、おサイフケータイは、その動向が注目されている。このような多機能で利便性は高いが、関連プレーヤーの関係が複雑に絡むものが、どうやって市場で受け入れられていくのかという興味なのだろう。

交通乗車券の範囲であれば、デバイス供給が主たる役割になるが、高度なセキュリティを前提とした多様なサービス機器として考えると、サービス設計や、事業運営といったソリューション事業として展開していくということも視野に入れていく必要がある。ソニーとしては、FeliCa の特性が生かせる新たな市場を見つけ、デバイス提供を超えて展開していきたいと考えている。

以上

【企業概要】

会社名	ソニー株式会社 (Sony Corporation)
代表者	会長 兼 CEO ハワード・ストリンガー (Howard Stringer) 社長 兼 エレクトロニクス CEO 中鉢 良治 (ちゅうばち りょうじ)
事業内容	オーディオ 家庭用オーディオ、携帯型オーディオ、など ビデオ ビデオカメラ、デジタルスチルカメラ、DVD ビデオプレーヤー/レコーダー テレビ 液晶テレビ、プロジェクションテレビ、ブラウン管テレビ、など 情報・通信 パーソナルコンピューター、プリンターシステム、放送用・業務用オーディオ/ビデオ/モニター、およびその他の業務用機器 半導体 LCD、CCD、その他の半導体 コンポーネント 光学ピックアップ、電池、オーディオ/ビデオ/データ記録メディア、データ記録システム
社員数	158,500 人 (平成 18 年 3 月 31 日現在)
設立	1946 年 (昭和 21 年) 5 月 7 日

(出典) いずれもホームページより (2007 年 4 月 10 日現在)

事例調査のまとめ

会社名	進出先	進出時期	事業概要	備考
Mobicom 社	モンゴル	1996 年～	■モンゴルにおける携帯電話事業およびブロードバンド事業	・80%のシェアを有する
サイバードホールディングス	カナダ	2005 年 6 月～	■カナダの Airborne Entertainment Inc.社を買収、自社と現地企業のノウハウを持ち寄り、モバイルコンテンツを供給。モントリオールはエンターテインメントビジネスが盛んで優秀な人材が集まる	・AE 社は買収以降、年率 150%以上成長
フォーサイド	韓国	2000 年～ 2006 年	■携帯電話むけのコンテンツ配信事業	・3G コンテンツへの経営資本の集中のため、2006 年韓国での事業売却
バンダイネットワークス	台湾、香港、シンガポール、アメリカ、ドイツ、スペイン等約 30 カ国	2001 年～	■人気キャラクターを扱ったコンテンツ配信事業を中心に、オンライン販売、ネット広告、ソリューション事業など多岐に展開	・サービス提供キャリアは約 50 に上る(2007 年 3 月時点)
カプコン	北米、欧州	2000 年 5 月～	■業務用ゲームのクオリティや操作感を残した携帯ゲームの開発、配信	・携帯ゲームは家庭用や業務用のゲームに比べて高い成長率
ヤマハ (着メロ関連)	台湾、米国、ドイツ、オランダなど 12 の国と地域	2001 年～	■着メロ楽曲の制作・配事業 ■着メロを再生するために携帯電話に組み込まれる LSI の製造・販売	・ハードウェアとソフトウェアを補完的に組み合わせた高品質サービスの提供
ナビタイムジャパン	アメリカ、タイ、中国、ドイツ、台湾	2003 年 11 月～	■携帯電話や車載型のナビゲーションシステムを提供・販売	・全世界平均で毎年 150%程度成長
ソニー (FeliCa 関連)	香港、シンガポール、タイ、インド、深圳(中国)	1997 年 9 月～	■交通カードを中心とした非接触型 IC チップ(FeliCa)の製造・販売	・2007 年 3 月出荷累計 2 億個達成

## 4 事例を通して浮かび上がる課題

今回のヒアリング調査は、モバイルコンテンツ配信を中心とした、携帯電話に関わるビジネスの海外進出をとりあげた。実際に、実務を行っている現場の担当者からの意見を纏めると、大きくふたつの点が指摘できる。1点目は、現地パートナーとのコミュニケーションの課題。2点目は、海外の携帯電話関連の産業構造に起因する課題である。

### 4.1 現地パートナーとのコミュニケーションの課題

今回ヒアリングを行った企業は比較的歴史の浅い企業が多く、海外進出も手探りで始めたところが多い。自ら現地に事務所を構えたり、現地のパートナー企業と協業したり、と、いろいろ試行錯誤している状況がうかがえる。必ず成功するという方法はなく、各企業の社風や考え方に依存する割合も多い。ただし、総じて言えることは、現地のニーズを汲み取ることや、現地での顧客対応は、やはり現地の企業に負うところが多そうだ。特に、短期間で成果を上げようとする場合は、現地企業との協業が不可欠である。

また、モバイル系の情報サービス、コンテンツ配信サービスの場合は、ビジネス上、必ずといっていいほどキャリアと連携を持って運営していかざるをえない状況にあり、現地キャリアとのコミュニケーションも重要視される。

そうした海外企業との仕事では、国内のビジネスの習慣とは異なり、時間を守る、約束を守る、ということのレベルが違うことも多いという。スケジュール通りに仕事を進めるという基本的なところで苦勞しているのが実態である。

### 4.2 携帯電話関連の産業構造に起因する課題

携帯電話関連のサービス事業では、多くの場合、携帯電話端末上で、そのサービスが提供される。したがって、サービス事業者は、端末の仕様、機種 of 普及事情、その他端末に関わるもろもろのことに影響をうける。

サービス事業者にとって、最も好ましい端末状況は、高性能で均一の端末が一様に普及していることであるが、まさにこれに一番近いのが我が国の状況である。我が国の場合は、キャリアが端末をコントロールして、これに近い状況を目指してきた。それは戦略的な計画に基づいてそうしてきた。キャリアは ARPU の向上を目標に、より多く加入者により多く使って貰うために工夫を凝らしてきたが、その最も重要な施策のひとつが、キャリアが情報プラットフォームに徹し、その上で展開するサービス事業者が積極的に事業展開できるような環境を整備してきた。これが、我が国のモバイルコンテンツの普及を推進させてきたのである。

一方、欧米においては、キャリアによる端末仕様のコントロールはなかなか及ばない。携帯電話の発展の経緯から、通信のオペレーションと通信機器の製造販売はそれぞれ独立して行われてきた。通信のオペレーションは自由化されるまでの長い間、国単位で行われ

きたが、通信機器の製造販売は国をまたがって行われてきた。今では大手機器メーカーが世界中に端末と通信設備の大半を供給しているのである。携帯電話端末は製造メーカーが他社との差別化のために競って違いを出してくるため、そうすれば当然のごとく仕様が異なってくる。

このため、携帯電話を使って情報サービスを提供する上で、大きく2つの問題が出てくる。ひとつは、多くの端末に適応するためにスペックの低い端末仕様に合わせることで、サービス（コンテンツ）の質が低い方向にシフトしがちなこと。もうひとつは、多くの端末に対してテストが必要となり、コストが上がることである。必然的に、情報サービスの収益性は、仕様がそろっている場合よりも低下し、参入できるサービス（コンテンツ）プロバイダも限られ、サービスの展開が促進されなければ、利用者も増加しないという悪循環に陥る可能性がある。

つまり、携帯電話端末における製造メーカーの競争は、端末の性能向上やバリエーションの豊富さという点では、利用者にとって好ましいと考えられるが、一方で、携帯電話上で展開される情報サービス（コンテンツ）の展開を阻害し、多様な携帯電話の活用の阻害要因となりうるのである。

## 5 課題解決の糸口

### 5.1 現地パートナーとのコミュニケーションの課題に対する解決の糸口

この点については、情報サービスやコンテンツ配信サービスに限ったことではないが、目標を共有できるパートナー企業を見つけること、パートナー企業とのコミュニケーションを密にとるということであろう。

サイバード社の経験にも見えるように、自ら進出するよりも、現地のサービスプロバイダを傘下におさめて、マネジメントノウハウをつぎ込むことに専念するのは、この業界では有効かもしれない。というのも、コンテンツは人気・不人気の不確実性が高く、文化や生活習慣を背景に、その土地の嗜好に左右される。こうした感覚を日本企業が身につけるには、時間とコストがかかるであろう。

一方で、(株)ヤマハに見られるように、楽器の販売で長い間、海外で展開してきた経験をもつ企業では、急に、外部の会社をコントロールするのは、現行のビジネススタイルとの不整合の可能性も高く、必ずしも得策ではないだろう。現地のパートナーとすでに持っている資産をうまく使い分ける必要がある。

バンダイネットワークスの担当者からも指摘があったが、実務レベルでは、辛抱強く確認を取ることに尽きるようだ。地道な努力を重ねることだけが、スケジュール通りに仕事を進める方策だという意見には実感がこもっていた。

また、そうした実務レベルの苦勞に陥らないように、より良いパートナーを見つける。より良い担当者を見つけるということが、事前に求められる。これについても、特効薬があるわけではなく、日頃から、縦（キャリア）横（同業者）のつながりを密にしておくしかない。

### 5.2 携帯電話関連の産業構造に起因する課題に対する解決の糸口

情報サービスやコンテンツ配信サービスが発展するためには、重要な条件が2つある。ひとつは、サービス（コンテンツ）プロバイダが自由に競争できること。もうひとつは、安定したアプリケーションプラットフォームが存在することである。

#### ■ サービス（コンテンツ）プロバイダが自由に競争できること

実際に海外進出している企業（コンテンツプロバイダ）の多くは、欧米での競争の自由度は低いと感じている。基本的には、キャリアの裁量の範囲内で、魅力的なサービス（コンテンツ）を提案し、陳列スペースを確保することに止まっている。また、これも各担当者が感じていることだが、キャリアのデータサービスに掛ける意気込みが弱い。音声サービスとSMSに注力し、データサービスでのARPUは、あまり期待していないのではないだろうか。

こうした状況を打破する方策は、一社のプロバイダの努力ではない。官民一体となって、日本の携帯電話産業におけるデータ ARPU が高いこと、それは、サービス（コンテンツ）プロバイダの自由競争が大いに貢献していること、そうしたビジネスモデルを宣伝していくことが必要である。

本研究の発端となった、携帯電話端末メーカーの国際競争力の問題にしても、企業が進出先のビジネスモデルに順応する努力も必要かもしれないが、一方で、我が国のビジネスモデルを海外へも普及、推進することにより、我が国の個々の企業の海外進出が勢いを増すということも十分考えられるのである。

#### ■ 安定したアプリケーションプラットフォームが存在すること

我が国の携帯電話産業のビジネスモデルは、キャリアがプラットフォームを堅守し、他方で、競争させるところは自由に競争させるといったスタイルである。情報サービスやコンテンツ配信サービスの基盤となるアプリケーションプラットフォームは、堅守された範囲に入っており、サービスプロバイダは比較的安心して、サービス開発に注力できる。

では、海外において、このアプリケーションプラットフォームを安定的に提供できるのは誰だろうか。

ひとつには、我が国のようにキャリアである。キャリアが垂直統合型のビジネスモデルを採用すればこれが可能となる。これは前節と同じ考え方だが、前節はキャリアの裁量によって、サービスプロバイダの自由度を高めることはできるが、アプリケーションプラットフォームの場合は、キャリアと端末メーカーとの力関係から、キャリアが主導権をとるのは容易ではない地域も多いだろう。

別の考え方には、標準化がある。しかし、携帯電話関連の技術はまだまだ発展途上であり、厳しくたがをはめたのでは、サービスの発展を阻害することになる。

次に可能性があるのは、端末製造メーカーである。しかし、今のビジネスの形では端末メーカーは目先の機能競争に走るばかりでアプリケーションプラットフォームの安定性は二の次である。これを変えるには、情報サービスやコンテンツサービスからあがる収益をサービスプロバイダと端末メーカーでシェアする枠組みをつくる必要があるであろう。我が国のキャリアとサービスプロバイダはこれまで情報サービスの収益をシェアしてきた。端末メーカーは仕様のコントロールをキャリアにゆだねる代わりに、キャリアに端末を買い取ってもらうことで、販売リスクを避けることができた。端末の機能使用料（ライセンス料）という形で、サービスプロバイダと端末メーカーが情報サービスからの収益をシェアできれば端末メーカーもアプリケーションプラットフォームを安定化させるインセンティブが生じるのである。一サービスプロバイダからシェアされる収益では端末メーカーのインセンティブにはならないだろうから、業界団体などが推進していくことが必要であろう。

さらに、パソコンの歴史を振り返ってみると、アプリケーションプラットフォームとなったのは、ハードウェアではなくオペレーティングシステムである。携帯電話の場合は、携帯電話端末という製品自体の統合性が高く、ハードウェアとソフトウェアの分離が明確



にはなっていないが、いずれ、製品のコモディティ化が進み、シンビアン (Symbian OS) やマイクロソフト (Windows Mobile) のような携帯電話のオペレーティングシステムが一般的になってくれば、これらがアプリケーションプラットフォームとなる可能性は高い。そうなれば、サービスプロバイダにとってはかなりビジネスがやりやすくなる。

最後の可能性として、法的に規制するという考え方もある。ただし、このやり方は発展段階の初期ならまだしも、現時点においては弊害が大きいと思われる。規制による技術中立性の担保も問題であるし、なんと言っても、技術進歩を阻害する可能性がある。

### 5.3 その他

上記以外で気に留めておいたほうが良いと思われるポイントを3つ指摘しておく。

第1は「コンテンツそのものの魅力」である。最近では、我が国のソフトパワーの国際競争力が指摘されることも多い。今回のヒアリングを通して、ゲームやキャラクター商品など、今以上に海外に紹介できると、コンテンツプロバイダは考えている様子が伺えた。潜在的に競争力のある商品で、まだまだ国内に留まっているものも多くあると思われる。

第2は「補完性の活用」である。ヤマハはハード (音源チップ) とソフト (着メロ) を補完的に活用し、高品質な着メロサービスで市場をリードした。また、ゲーム会社はゲームコンソールとゲームソフトの両面をコントロールし、海外市場を開拓してきた。必ずしも一社でコントロールする必要はなく、ソフトメーカーとハードメーカーが協業して、あらたな市場を開拓していくシナリオもありえるのではないだろうか。

第3は「市場の見極め」である。確かに、我が国のブロードバンドや携帯電話は他国に先んじている面も多い。しかし、これは、先進サービスを購入することのできる、リテラシーと収入をもった消費者が多数いるからこそ実現できている。これをそのまま海外に持ち込んでも受け入れられるところは少ない。商品のラインナップで対応することも重要だが、基本的な商品コンセプトが受け入れられるだけの市場であることの見極めが重要であるとの指摘はITに限らず、海外展開における基本事項である。

## 謝辞

今回の調査は、現在進行形で海外に進出している IT 企業の担当者に直接お話を伺うことであり、筆者のとりまとめ以上に、彼らの生の声そのものが重要な成果である。

MobiCom 社 CEO 志賀文昭氏、KDDI 海外事業開発部 川井祐弥氏、サイバードホールディングス海外事業担当役員 岩井陽介氏、(株)フォーサイド・ドット・コム営業本部 MD 事業部部長 佐藤優美子氏、同営業企画課 間進吾氏、WIDEFOS 社代表理事 金弘起氏、バンダイネットワークス株式会社コンテンツ事業部次長 冷泉弘隆氏、同プロデュースチームマネージャー 金野徹氏、同プロデュースチーム海外担当 山田大輔氏、(株)カプコンオンライン事業統括 MC 事業室長 住田康洋氏、同海外事業担当 長尾和也氏、ヤマハ株式会社コンテンツ事業推進部海外営業グループマネージャー 横山基生氏、同半導体事業部モバイルビジネスプロデューサー 鳥羽伸和氏、同半導体事業部営業部営業推進課課長代理 笹倉伸介氏、(株)ナビタイムジャパン統括本部長 山崎大氏、ソニー株式会社 B2B ソリューション事業部門 FeliCa 事業部事業戦略部商品戦略担当部長 竹澤正行氏、同事業開発部広報・販売促進課アシスタントマネージャー 松戸由香氏には、忙しい中、ヒアリングにご対応いただきたいへん感謝する。なかには不躰な質問や、あまり知られたくないことを問いただすこともあったが、おかげさまで、海外にビジネス展開する上での知見を共有することができた。

なお、本報告書はヒアリングを元に筆者が書き起こしたものであり、記述ミスや事実誤認などありうべき瑕疵はすべて筆者に帰するものである。

以上



