

## モバイルキャリアの戦略分析 2007 - 2008 (KDDI 編)

～ 激化する料金競争、ネット&放送との癒合、始動する

### 3.9 時代へ向けた KDDI の戦略分析～

移動体通信・IT専門の調査会社である株式会社MCA (<http://www.mca.co.jp/>) では、携帯電話・PHS市場及びキャリアの戦略分析を行った調査レポート「モバイルキャリア戦略分析 2007-2008(KDDI 編)」を、2月31日に(価格:73,500円/税込み)を発売しました。

2007年の携帯電話市場は他社加入者を奪うための総力戦へと突入し、従来からのドコモ、KDDIの「2強1弱」という競争地図は、MNP(Mobile Number portability)以降、最大の加入者を抱えるドコモの牙城をKDDIとソフトバンクモバイル(SBM)が切り崩し、更に今は純増シェアトップのSBMをKDDI、ドコモの順で追撃する構図となるなど、目まぐるしい変化のなかで激しい競争が繰り広げられています。

MNP前まで続いていた「高機能化」の流れは、SBMの音声定額プラン「ホワイトプラン/W ホワイト」投入によって一気に「料金」へと主戦場がスイッチ。当初、消耗戦を避けていたKDDI、ドコモもSBMの好調な加入者獲得を前に、2008年3月より家族間・社員間の無料通話という対抗策を投入せざるを得ませんでした。

2007年は2.5GHz帯の無線ブロードバンド事業者として、モバイルWiMAXのUQコミュニケーション、次世代PHSのウィルコムが選定され、新規参入したイー・モバイルがデータ通信サービスを開始。一方、モバイル市場の活性化を目指す総務省は、通信と端末の分離プラン導入の推進やMVNOなど、競争環境の変化という点からも大きな転機に位置づけられる年となりました。

こうしたなか、本レポートは携帯電話キャリアの戦略、組織体制、収益・オペレーション分析、設備投資、サービスアプリケーション、端末などの体系的な分類に基づいて、企業別に調査・分析したものです。今回は携帯電話キャリア市場で躍進を遂げるKDDIを取り上げました。大競争時代を迎えた市場において、KDDIがどのような戦略で成長戦略を描いているのか。そして、そのためのサービスアプリケーションや端末、更にはネットワークインフラなど、多角的な観点から分析を試みたものです。何卒、皆様の事業戦略の参考資料として、ご活用いただければ幸いです。

## 調査結果抄録

2006年度の営業収益は初の前年同期比9.0%増の3兆3,352億5,900万円と4年連続の増収増益を記録した、しかし、2007年よりSBMの音声定額へ踏み切ったことで、純増ペースが失速。対抗策として、社員間、家族間の無料通話サービスを開始したことで、今後の収益力への影響が懸念される。

KDDIの収益モデルは「WIN」をベースに、そのネットワーク上で展開される多彩なサービスアプリケーションと革新的な端末から創出されるブランド力が強みだったが、2007年度は新規性の高いサービスがなく、シェア減速の一因にもなった。

もっとも2007年度は新プラットフォーム「KCP+」への切り替え時期でもあり、再成長へ向けた端境期という位置づけもできる。

インフラ戦略では「CDMA2000 1xEV-DO Rev.A」を導入し、PCとのシームレスサービス、テレビやラジオとの連携などFMB C (Fixed Mobile Broadband Convergence)戦略が本格始動。無線ブロードバンドではUQコミュニケーションズがモバイルWiMAXで2009年より参入

CDMA2000の世界的後退のなか、次世代インフラとして従来方式を踏襲するのか、それともW-CDMA陣営のLTE方式へスイッチするのが注目される。現行のCDMA2000系のコスト競争力では、800MHzから2GHzへの周波数切り替え、2010年以降のSIMロックフリーの制度上からも不利。

## サンプル

「1.Executive Summary」より

営業収益動向				オペレーションデータ			
単位: 億円				単位: 加入者数は千人/ARPUは円			
年度	2005	2006	2007	年度	2005	2006	2007
営業収益	30,608	33,353	35,800	加入者数	25,957	28,188	30,250
携帯電話	25,104	26,774	28,460	シェア(%)	27.7	29.1	-
BCC	6,193	7,144	7,160	解約率(%)	120	1.02	1.00
営業利益	2,966	3,447	4,140	全体 ARPU	7,040	6,610	6,240
携帯電話	3,544	3,857	4,680	音声	5,150	4,590	4,120
BCC	-613	-490	-640	パケット	1,890	2,020	2,120
経常利益	2,940	3,509	4,200	WIN ARPU	9,738	8,710	-
当期利益	1,906	1,867	2,200	音声	6,268	5,260	-
				パケット	3,470	3,450	-

※2007年度は予測  
(出典: MCA)

※2007年度は予測  
(出典: MCA)

## 2006年度は4期連続の増収増益を記録/MNP導入による加入者拡大が寄与

KDDIの2006年度の営業収益は、前年同期比9.0%増の3兆3,352億5,900万円、営業利益は同16.2%増の3,447億円、経常利益は同19.4%増の3,509億円、当期純利益は同2.0%減の1,867億4,700万円となった。移動体通信事業のauが好調で4期連続の増収増益を記録した。

固定通信事業の営業収益は、7,144億円と前年比15.3%増だったものの、依然営業利益は-490億円と赤字基調が続いている。一方、売上高の約80%を占める移動体通信事業の営業収益は前期比6.7%増の2兆6,774億円、営業利益は同8.8%増の3,857億円、経常利益は同11.5%増の3,935億円、当期純利益は同44.2%増の2,095億円と好調が続いている。背景には、MNP(Mobile Number Portability)で契約者数が順調に拡大していることに加え、MNPで転入してきたユーザーのARPUが高いことなどが寄与する。MNPによる純増数は81万6,000件で、ライバルのドコモやソフトバンクモバイルを大きく上回った。

2007年3月期の契約者純増数は275万件で、純増シェアは55.8%とトップだった。2008年3月期は契約者数3,000万件、市場シェア30%を狙うとしていたものの、2008年1月に3,025万に上方修正している。これによって純増数は当初の181万件から206万件へと増加した。

SWOT分析	
<p><b>強み(Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 9割以上に上る3G顧客基盤</li> <li>■ 800MHz帯による効率的なインフラ整備&amp;データ特化型の高速度通信サービス</li> <li>■ 先進的な端末・サービスによる高いブランド力&amp;成長率</li> <li>■ SNS, Google導入などWeb2.0、FMC分野でのリード</li> </ul>	<p><b>弱み(Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 固定通信事業の不振</li> <li>■ 半導体、プラットフォーム、インフラなどケアルコム1社に依存した携帯事業モデル</li> <li>■ 世界的に低いCDMA陣営の相対的ポジション ⇒国際ローミング先 ⇒設備/端末ベンダー数 etc</li> </ul>
<p><b>機会(Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高いブランド力を背景とした他社顧客獲得の成長ポテンシャルの高さ</li> <li>■ 固定部門を社内に抱えていることによるFMC時代への迅速な対応力</li> <li>■ 新たな収益源獲得による、広告などノントラフィック事業の拡大</li> </ul>	<p><b>脅威(Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ これまでリードしてきたインフラ面での他社キャッチアップ</li> <li>■ 長期的に見た場合のCDMA陣営によるW-CDMAへの統合化の懸念</li> <li>■ 料金競争激化による収益減少の可能性</li> <li>■ コスト優先による先進的イメージ低下の兆し</li> </ul>

(出典: MCA)

パケット定額制の導入、ポータルへの Google 移植、端末へのワンセグ標準搭載、端末と通信料金の分離プランなど、同社の優位性は、まさに機を見て敏な動きで市場の変化を先取りしてきた点にある。GPS、音楽、動画、広告などの先進的なコンテンツ・メディアサービスの多くは定額制を前提に設計されているが、それを支えているのがWINという強固なプラットフォームだ。

同サービスの加入者数は、前年度の 828 万から 1,455 万(2007 年度 Q3 期で 1,813 万)へと順調に拡大しており、うち約 77%がパケット定額制を利用している。ARPUは、6,610 円(前年度 430 円減)だが、データARPUは 30 円プラスとなり、定額加入者の普及と対応サービス充実が収益を下支えしている。顧客獲得のチャンスとなるMNPへ向け、同社はそれまで CDMA2000 とWIN端末をバランスよく投入するパターンからWIN特化へギアをチェンジ。その上で、料金では家族の中で1人だけでも、高い割引率が適用される「家族割」を導入し、家族シェアトップのドコモへの顧客流出を喰い止める一方で、秋冬向け端末を2カ月前倒しの8月に発表し、8つの新サービスも一挙に投入することで、MNP商戦を好調を維持したまま乗り切った。

しかし、2007 年に入り割安な料金プラン「ホワイトプラン」を投入したフトバンクモバイル(SBM)の勢いは強くなっており、2007 年 5 月以降は純増シェアトップの座を明け渡している。これは、加入者数が少ないことを逆手に取った戦略だったが、年末商戦に予定していた最新端末の開発の遅れというKDDI自身のトラブルも大きく影響した。

#### 調査レポートの詳細

発行日:2008 年 3 月

販売方法:A4 コピー刷り製及び PDF データダウンロード

ページ数:227P

頒価:73,500円(消費税及び送料込)

調査期間:2007 年 11 月~2007 年 3 月

発行・販売:株式会社MCA(エムシーエイ)

#### レポートの購入申し込み先、お問い合わせ先

株式会社エムシーエイ(<http://www.mca.co.jp/>)

〒171-0022 東京都豊島区南池袋 3-18-30 ファースト日野ビル 4FLINCS

TEL: 03-5928-5925 FAX: 03-5928-5921

URL . <http://www.mca.co.jp> E-mail . [info@mca.co.jp](mailto:info@mca.co.jp)