

# モバイルキャリアの戦略分析 2007 - 2008

## (ソフトバンクモバイル編)

### ～ケータイ大競争時代におけるソフトバンクモバイルの戦略分析～

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(ソフトバンクモバイル編)」を、8月20日に(価格:73,500円/税込み)を発刊しました。

MNP(Mobile Number Portability)、ソフトバンクによるポータフォン買収、3.5Gサービスのテイクオフ、ワンセグ、イー・モバイルの新規参入など 2006年度の携帯電話市場は、競争構造の点で大きな節目を迎える年となりました。携帯加入者数は2006年度末時点で9,672万まで増加したものの、年間純増数の伸びは493万と昨年に続き500万を切り、減速傾向が続いています。

注目されたMNP商戦は、期待されたほど利用者が少なく、序盤戦を見る限り大きなシェア変動の誘発要因とはなりません。しかし、利用者が従来以上に他社へ乗り換えやすくなったことは確かで、携帯キャリア間の顧客争奪戦は激しさを増してしまっています。

「端末」「サービス」という高付加価値化で動いていた市場の競争軸に新たに音声定額という料金競争で切り込んできたのがソフトバンクです。基本料980円となるホワイトプラン、端末を無料で購入でき割賦販売方式の新スーパーボーナスを投入し、それまで瀕死の状態となっていた携帯電話事業の建て直しを推し進めました。その効果は大きく、ポータフォン時代の2006年Q1には2.9%、Q2には7.1%だった純増シェアは、Q3に16.9%、Q4に23.1%、2007年度Q1には39.6%(純増トップ)へとV時回復を遂げました。

本レポートシリーズは、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2007-2008年版として携帯電話キャリア市場で躍進している「ソフトバンクモバイル」について取り上げました。大競争時代を迎えた市場において、ソフトバンクモバイル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。尚、本レポートシリーズでは、今後、他のモバイルキャリア、並びに市場を俯瞰した総括レポートについても順次、発刊していく予定です。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

当初、自社設備による参入を計画していたソフトバンクは方針を一転、携帯市場 3 位のボーダフォンを買収し、2006 年 10 月よりソフトバンクブランドで本格参入

MNP 商戦で草刈場になると見られていたが、「予想外」などで奇襲仕掛けるも情報ネットワークのトラブル、広告表示などで市場は一時混乱

起死回生策として、割賦販売方式「スーパーボーナス/新スーパーボーナス」、音声定額サービス「ホワイトプランシリーズ」の効果で、純増数増加/3G 戦略の再構築に向け(1)3G ネットワークの増強、(2)3G 端末の充実、(3)コンテンツ強化、(4)営業体制/プランディング強化という「4 つのコミットメント」を発表

音声定額サービスの投入により、2006 年度決算は減収造園だったが、2007 年度 Q1 期は増収増益

市場で独自のポジションを獲得したことで、競争力は回復/当面は収益減より加入者増加(成長戦略)を優先

## サンプル

「1.Executive Summary」より

## ソフトバンクの収益&amp;オペレーションデータ推移

## 営業収益動向

単位:億円

年度	2004	2005	2006
営業収益	8,370	11,087	25,442
携帯電話	-	-	14,420
その他	8,370	11,087	11,022
営業利益	-254	623	2,711
携帯電話	-	-	1,557
その他	-254	623	1,154
経常利益	-453	274	1,534
当期利益	-599	576	288

(出典:MCA)

## オペレーションデータ

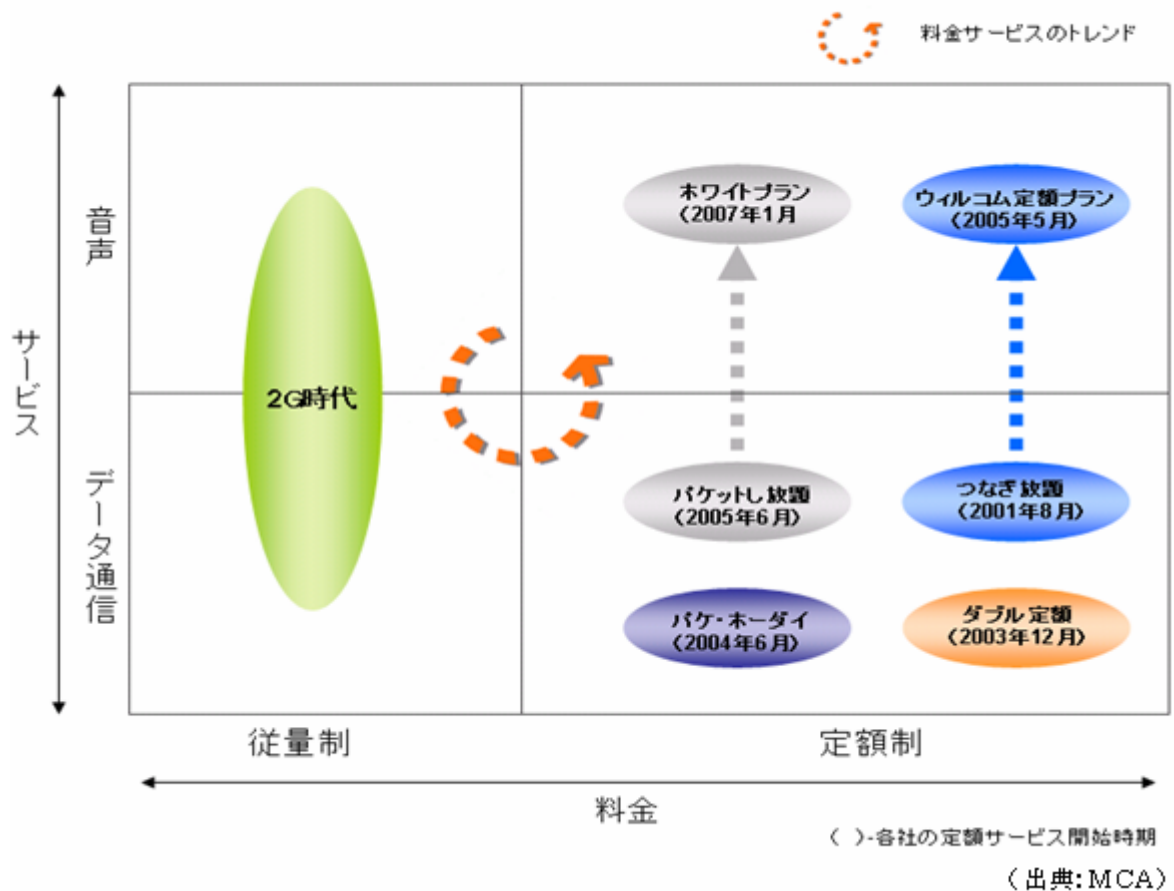
単位:加入者数は千人/ARPU は円

年度	2004	2005	2006
加入者数	15,041	15,209	15,909
2G	14,124	12,171	8,249
3G	917	3,038	7,660
シェア(%)	17.3	16.6	16.4
解約率(%)	1.89	1.59	1.5
全体 ARPU	6,150	5,890	5,515
音声	4,830	4,100	4,155
データ	1,320	1,790	1,360

(出典:MCA)

本レポート「4.事業戦略」より

図 30：携帯キャリアの料金サービスのトレンド



### 収益性より契約者数拡大を優先させ投入した「ホワイトプラン」効果

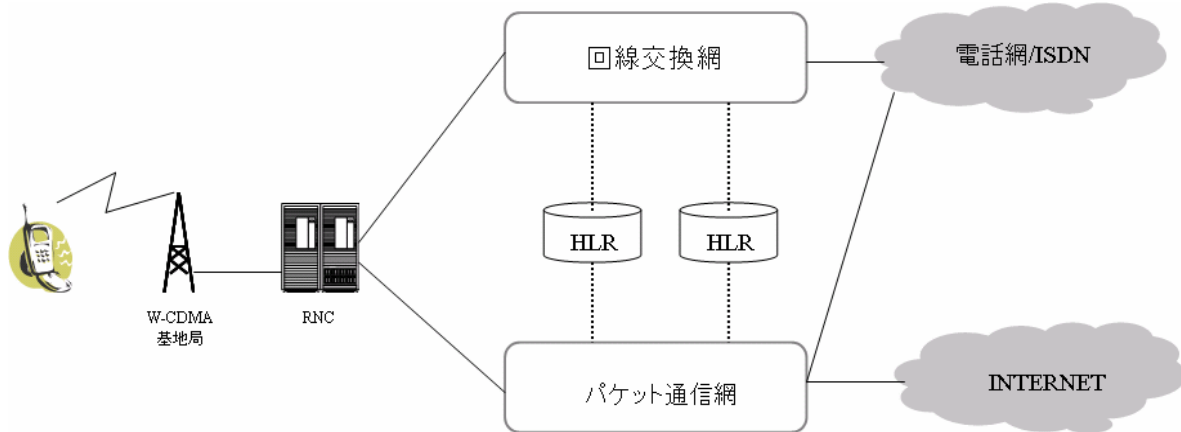
ホワイトプランは基本使用料が月額 980 円の音声の準定額サービス。ソフトバンクモバイルのユーザー同士の通話料は無料(1時～21時)で、他社の携帯電話との通話は 30 秒で 21 円となる。定額対象外となる 21 時～1 時の通話料金は、ソフトバンクモバイルのユーザー同士では 30 秒 21 円、これ以外の時間帯や他キャリアへの通話はすべて 21 円 / 30 秒、3G 端末同士であればメールも通信料無料(Softbank6-2 はスカイメールのみ無料)となっている。そして 6 月からは、ホワイトプランの契約をしていれば家族間通話が追加料金なしで 24 時間無料となる「ホワイト家族 24」を追加している。

従来、ソフトバンクでは加入者間の 24 時間完全定額料金について、ネットワークの負荷が高くなり既存顧客に迷惑がかかるとして実現は難しいとしていた。それに対してホワイト家族 24 は家族間通話だけが対象であり、家族に限れば夜 9 時以降の通話はそれほど多くないとして提供に踏み切った。

2007 年 1 月 15 日までのソフトバンク大創業祭キャンペーンとして打ち出されたゴールドプラン(2,880 円/月)の後を補う格安料金プランとして登場したホワイトプランだが、両者の主な違いは、以下の通り。

本レポート:「5. ネットワーク構築の現状と今後の計画」より

図:ソフトバンクモバイルの3Gのネットワーク構成



HLR-Home Location Register  
RNC-Radio Network Controller

(出典:MCA)

### ソフトバンク傘下で高品質な 3G ネットワーク戦略へと転換

ボータフォン時代の躰きを引き継いだソフトバンクモバイルは、復活の重要な柱として基地局戦略の再構築を掲げた。具体的には、同社では2006年6月末時点で2万2,771局だった3G基地局を2倍以上の4万6,000局まで増やす。2006年度から2008年度までの3年間で、毎年2千数百億円の設備投資をする計画を、3年分のトータルの設備投資額は変えずに、2006年度内に4,000億円投資し、一気に通信ネットワークの品質改善を進めようとした。もとよりモバイルブロードバンドを標榜するソフトバンクの戦略は、iモードなど現在の携帯電話で一般的なデータ量の少ない簡易型のインターネット通信ではなく、携帯でもパソコンと同様にホームページを閲覧できる「フルブラウザ」機能を端末に標準搭載していく戦略だったため、それを実現するには最優先で抜本的なネットワーク改造が必要との判断があった。

2006年10月からは6,500局を敷設し、HSDPAサービスも開始。通信速度は、サービス開始当初は下り1.8Mbpsだが、順次高速化させていく。年度内に9,200局まで拡張し、主要都市ではHSDPA、山間部など人口密度の低いエリアではW-CDMAという棲み分けを推進していく。

基地局設置の状況について同社では設置場所の確保などが難航し、目標としていた年度内の46,000局(年度末時点で31,000局)はできなかったものの、2007年8月に達成した。この数値には、同社が実施しているホームアンテナの数値は含まれていない。効率的なエリア整備を推進するため2006年11月にはYOZANと

首都圏を中心とした約 3,500 の同社基地局を共同利用することで基本合意。YOZAN が保有する約 5,500 の基地局のうち、約 3,500 局がソフトバンクモバイルの 3G サービス向けの基地局に利用されている。YOZAN が保有するこれらの基地局は、ビルの屋上などに建設された PHS の基地局が中心で、アステル東京の PHS サービスの終了に伴い使用されていなかった設備だ。基地局建設のためには用地や設置場所の選定と地権者との交渉、近隣住民への説明など、建設工事以外の部分にも時間を要するため、新規に基地局を建設するのは容易ではない。しかし今回の提携により既存の WiMAX 基地局設備の中にアンテナや必要な機器を追加するだけで、3G 携帯電話の基地局としても利用可能となる。

#### 調査レポートの詳細

発行日: 2007 年 8 月

頒価: 73,500 円 (消費税及び送料込)

販売方法: A4 コピー刷り製及び PDF データダウンロード

調査期間: 2007 年 4 月 ~ 2007 年 8 月

ページ数: 141P

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)