

モバイルキャリアの戦略分析 2006 - 2007 (KDDI 編)

～ MNP、ソフトバンクによるボーダフォン買収、新規プレーヤーの参入 などケータイ大競争時代における 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 2006-2007 (KDDI 編)」を、2 月 23 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ボーダフォン買収、3.5G サービスのテイクオフ、ワンセグなど 2006 年度の携帯電話市場は、競争構造、サービスアプリケーションの点で大きな節目を迎える年となりました。加入者数は、2006 年 1 月に携帯と PHS で 1 億台を突破しましたが、年間純増数は 500 万台弱まで鈍化してきています。携帯各社が成長を続けていくには、ライバルからの顧客獲得が絶対条件であり、MNP の開始が争奪戦に拍車をかける誘発要因となっています。2007 年にはイー・モバイル、アイピーモバイルという新規参入プレーヤーも参加し、市場は大競争時代を迎えることは必至の状況です。

「端末」「サービスアプリケーション」に限定した競争になると見られていた MNP 開戦前夜、ソフトバンクが「0 円」作戦で奇襲を仕掛けました。これによって市場は、「価格」競争も含めた総力戦の様相になるとする見方もありましたが、自らのトラブルで空振りに終わりました。序盤戦はブランド力でリードする KDDI が制しましたが、MNP はこれからも続く制度であり、1つのサービスや端末のヒット、更にはトラブルがシェア変動に大きなインパクトを与える可能性が高くなったと捉えることもできます。

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。今回は第 2 弾として携帯電話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 の成長戦略は今後も続くのか、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、同シリーズでは、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

2005 年度の営業収益は初の 3 兆円を突破。3 年連続の増収増益を記録、携帯電話事業の比率は 8 割まで拡大

MNP 商戦は一人勝ちの状況で、加入者数拡大(2006 年度 Q3 時点のシェア 28.7%)

戦略の要である「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、革新的なデザイン端末、そして独自の収益モデル & ブランド力が強み

「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 FMC (Fixed Mobile Broadband Convergence) 戦略を展開

新規参入の台頭、ソフトバンクのボーダフォン買収などライバルの追い上げが本格化するなか、これまで通りシェア拡大と高収益を両立していけるのか注目される

サンプル

「1.Executive Summary」より

営業収益動向

単位:億円

年度	2004	2005	2006
営業収益	29,200	30,608	33,300
携帯電話	20,927	25,104	26,720
BCC	5,960	6,193	7,150
営業利益	2,962	2,966	3,420
携帯電話	2,731	3,544	3,900
BCC	-3	-613	-5560
経常利益	2,863	2,940	3,450
当期利益	2,006	1,906	1,860

※2006 年度は予測

(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	23,132	25,957	28,200
シェア(%)	26.6	27.7	-
解約率(%)	1.44	1.20	1.07
全体 ARPU	7,170	7,040	6,600
音声	5,430	5,150	4,590
パケット	1,740	1,890	2,010
WIN ARPU	10,868	9,738	-
音声	7,008	6,268	-
パケット	3,860	3,470	-

※2006 年度は予測

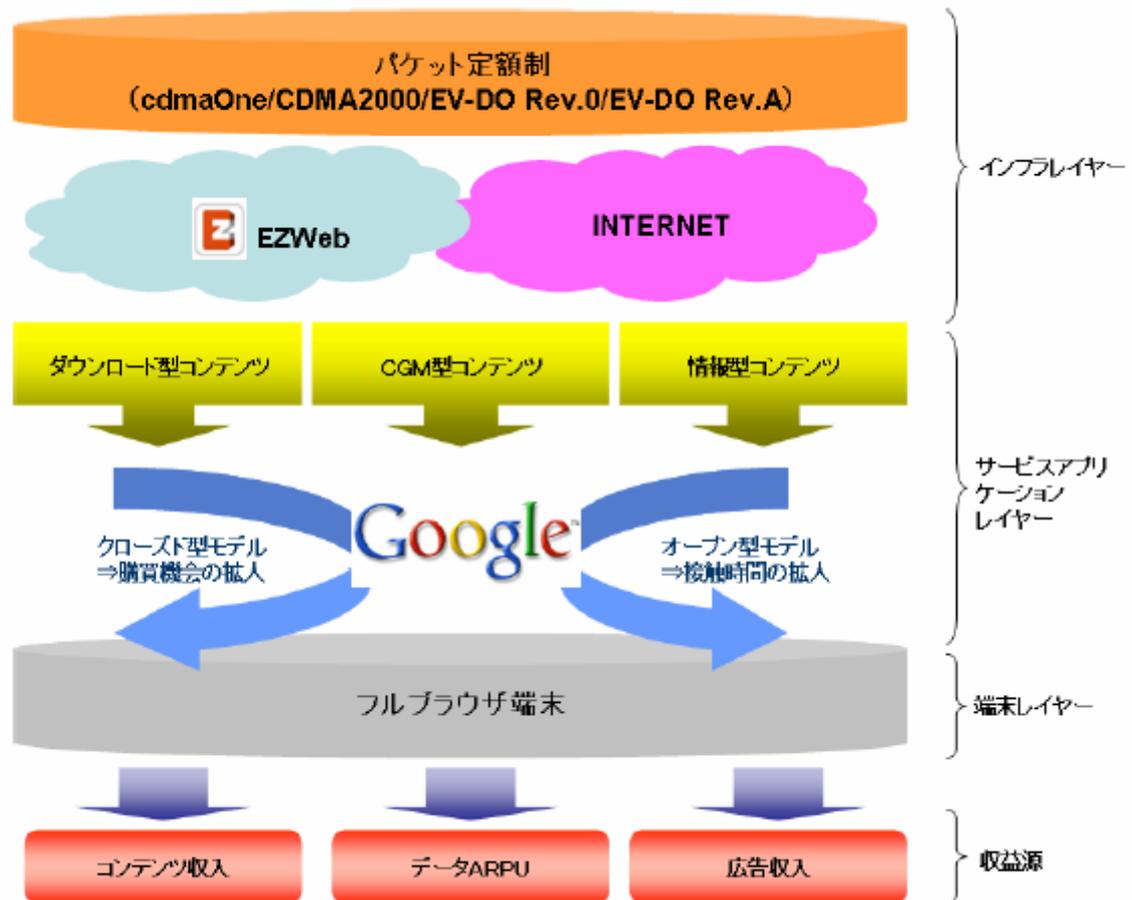
※加入者数はツーカーとの合算/解約率は au

(出典:MCA)

本レポート4.事業戦略 より

図:NTTドコモの出資戦略マップ

図:KDDIの収益モデル



(出典:MCA)

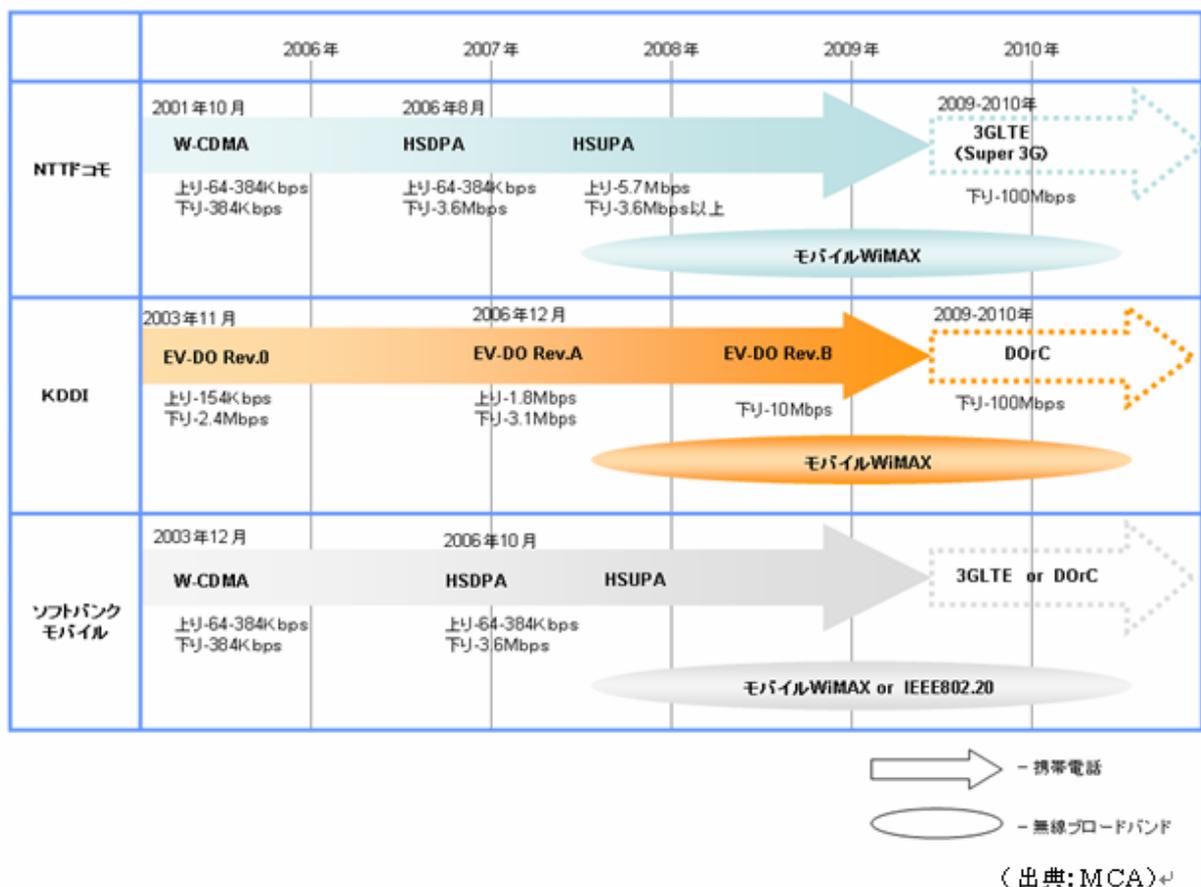
「垂・平モデル」への転換によって、収益の最大化狙う

KDDIのビジネスモデルは、国内の携帯電話市場で標準となっている垂直統合型にインターネットの水平分離型を取り入れた「垂・平モデル」。つまり、インターネットで近年普及しつつあるWeb2.0の携帯版と捉えることができる。KDDIはパケット定額の利用者を広げ、EZWebのトップメニューにはGoogleの検索エンジンを採用することで、EZWebという閉鎖網とインターネットというオープンな世界をシームレスに利用できる環境を提供し端末の多くにはPCサイトビューアーというフルブラウザを標準搭載する。

着うたフルなどのダウンロード型コンテンツは、EZWebという閉鎖網で権利、著作権を保護し従来通り「コンテンツ収入」を得る。その先には、「auRecods」など物販サイトへの連携が巧みに取られている。一方、インターネットから無料で閲覧できるような情報系コンテンツは、オープンモデルを採用する。2006年からは「EZGREE」

や「なるほど! au」「DUOBLOG」など、消費者同士が内容を生成していく「CGM型コンテンツ」のサービスアプリケーションも積極的に取り入れてきている。こうした「情報型コンテンツ」「CGM型」コンテンツでは、Googleと広告料をシェアするモデルを構築。魅力的な商品を取り揃え効率的に購買機会の最大化を目的とする「コンテンツ収入」と、サイトを長く利用してもらい広告への接触時間の最大化を図る「情報型コンテンツ」「CGM型」コンテンツでは、その目的、機能も大きく異なっている。KDDIでは、こうしたオープンモデルとクローズドモデルの併用によって「コンテンツの売上拡大」「データ ARPU の引き上げ」「広告収入拡大」のスパイラル効果を実現しようとしている。

→ 図: モバイルキャリアのインフラロードマップ



ドコモ、ソフトバンクの3G高度化戦略で、インフラ競争は2007年にはイーブンの可能性

しかし、そうしたインフラの優位性は2008年頃までには無くなる可能性が高い。理由は、ドコモとソフトバンクが2006年度にW-CDMAの基地局を大幅に増強し、ネットワーク化を推し進めようとしていること。2つ目は、両社が「EV-DO Rev.0」に匹敵するHSDPAを2006年末より相次いでスタートさせたこと。そして3つ目は、ドコモが800MHz帯による3G展開をはじめており、2007年以降、東名阪を除く800MHz展開が本格化するという

ことである。

W-CDMAの基地局ロケーションを使えるHSDPAのネットワーク化に関してドコモとソフトバンクは、1年程度で全国化させると見られ、その差は一気に縮まる。これに対して、KDDIは2006年12月より上り速度を3.1Mbpsへ高速化させた「EV-DO Rev.A」で対抗し、更に引き離そうという構えだ。東名阪を中心とした大都市部に限定されるものの、2006年度末までに全国の主要都市に拡大し、2010年初頭までには全国展開を完了させる計画となっている。周波数は2GHz帯と再編後に新たに割り当てられる800MHz帯を利用する予定で、既存の800MHz帯にEV-DO Rev.Aは導入されない。

新たな切り札として用意された「EV-DO Rev.A」だが、メインの周波数帯は800MHz帯ではなく、2GHz帯である。その背景には、2012年に移行時期を迎えることが明らかになっている状況下で、既存の800MHz設備に「EV-DO Rev.A」を打っていくのでは投資採算が合わないという事があるものと推測される。しかし、このスピードでは、2007年度中には「EV-DO Rev.A」と同レベルのHSPAをドコモとソフトバンクは全国レベルで展開してくる考えられ、そうなるとKDDIのアドバンテージは無くなる可能性すらある。

調査レポートの詳細

発行日:2007年2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:195P

頒価:73,500円(消費税及び送料込)

調査期間:2006年11月~2007年2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>)

〒106-6138 埼玉県さいたま市南区南浦和2-3-2 日栄ビル

TEL:048-813-7395 FAX:048-813-7399

URL: <http://www.mca.co.jp> E-mail: info@mca.co.jp