

## 特集 ドコモの進める戦略

### 第一章 変わる事業環境

「いつでもどこでもだれとでも」

携帯電話は、人びとのコミュニケーションのあり方に大きな変容をもたらすとともに、生活に豊かさと快適性、そして利便性をもたらしてきました。ドコモが、発展を先導してきたその市場は、現在、大きな転換点を迎えています。



## 変わる事業環境

**総契約数が1億を突破し、成熟化の度合いを強めてきた日本の携帯電話市場では、契約者獲得競争が一段と激化する一方で、人びとの価値観やライフスタイルの多様化を受けて、様々な成長機会が生まれています。**

■ **成熟期入りした日本の携帯電話市場** 日本の携帯電話市場は、ドコモが1993年10月に実施した契約時の保証金の廃止や1994年に導入した端末の販売自由化などを背景として、急成長を遂げてきました。また、当社が1999年にインターネット接続サービス「iモード」を開始して以降は、データ通信という新たな需要を生み出してきました。その後も、市場は徐々に成長鈍化の傾向を示しながらも拡大を続け、2007年12月には、遂に累積契約数が1億を突破、人口普及率は約80%に達するに至りました。日本の携帯電話市場の、本格的な成熟期入りを象徴する出来事です。今後は、契約数の増加ペースの更なる減速が予想されています。

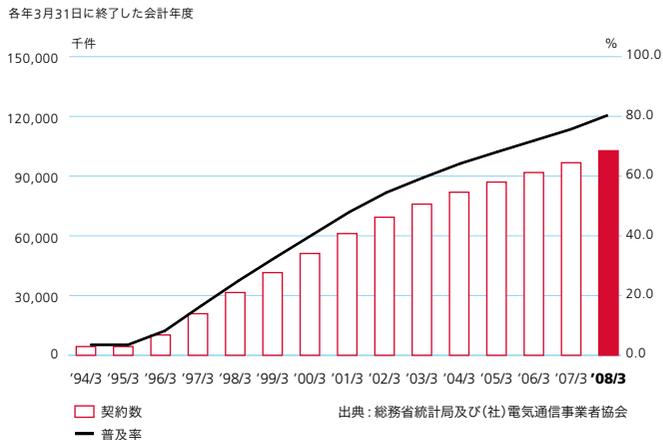
■ **限界に達した成長期の端末販売モデル** 契約数が大きな伸びを示していた市場の成長期においては、移動通信事業者が販売代理店に「販売奨励金」を支払うことでお客様の負担する端末価格を下げ、契約者の獲得を促進してきました。そして「販売奨励金」は、実質的に契約者の通話・通信料金から回収されることとなります。

市場が成長を続ける限り、こうしたビジネスモデルには一定の合理性がありました。市場の成長期においては、携帯電話事業者にとって、端末の販売は新規顧客の獲得を意味するため、「販売奨励金」型ビジネスモデルは成長の原動力となりました。また、顧客基盤の急速な拡大は、規模の経済を享受する端末メーカーに端末価格の引き下げを促し、携帯電話の普及に更に拍車をかけました。

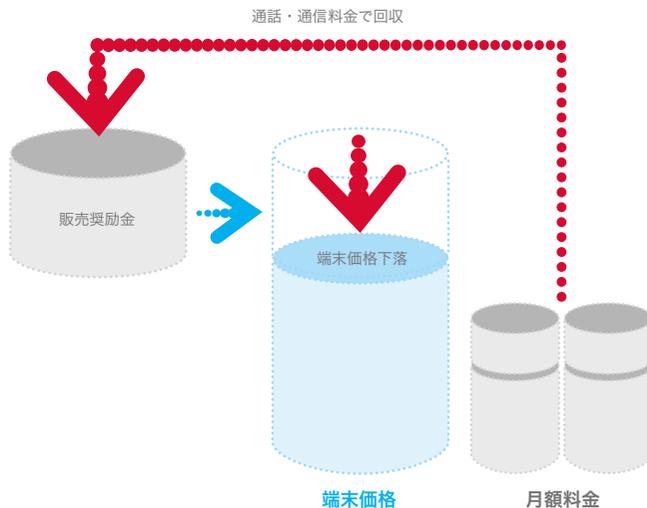
しかし、その成長期のビジネスモデルは、市場の成熟化が進むにつれて様々な問題を露呈することになります。まず、新規契約数の伸びが鈍化し買換えが中心になってきたことで、携帯電話事業者にとっては端末の販売が顧客基盤の拡大に必ずしもつながらなくなってきました。これは、「販売奨励金」型のビジネスモデルの崩壊を意味します。もはや端末販売は新規顧客獲得を意味しなくなり、一方で、買換えの増加に伴う販売奨励金の負担が携帯電話事業者の収益性を圧迫するという構造が生まれることになりました。

また、販売奨励金を顧客の通話・通信料金で回収するしくみは、端末を短期間に買い換える契約者の「販売奨励金」分の費用を長期間同じ端末を利用する契約者の利用料金で補填するという買換え頻度による利用者間の不公平感を生じさせ、これが社会的問題として議論されるようにもなりました。

### 携帯電話総契約数及び普及率



### 従来の端末販売モデル



**■ 契約者争奪戦の激化** 近年、各事業者による料金競争の激化を受けて、お客様一人当たりの平均的な収益を表すARPU<sup>1</sup>は低下傾向が続いています。市場の成長期においては、ARPUの下落を新規契約増でカバーし収益の成長を維持してきましたが、新規契約数の大幅な増加が見込めない現在、この構図を維持することは困難になっています。

2006年10月のナンバーポータビリティ<sup>2</sup>導入の前後から激化した事業者間でのパイの奪い合いが、収益構造に更なる影響を与えています。各社は、端末・通信料金の両面での低価格戦略や、「2台目需要」の喚起を意識した戦略など、それぞれが特徴的な戦略を打ち出しつつ活発なシェア争奪戦を繰り広げています。業界最大のシェアを有するドコモは、こうした競争環境の影響を最も強く受けることとなりました。

1 Average monthly Revenue Per Unit：1契約当たり月間平均収入  
2 元の電話番号のままで別の携帯電話事業者に契約を切り替えることが可能な制度

**■ 利用形態の多様化** 人びとのライフスタイルの多様化や、端末の高機能化、コンテンツの拡充などを背景に、携帯電話の利用形態は多様化が進んでいます。それはモバイルインターネットの活用シーンにおいて顕著に見て取れます。

ドコモの「iモード」サービスが発端となり、進化を重ねてきた携帯電話によるモバイルインターネットの世界は、より高速なパケット通信を可能とする第三世代携帯電話の普及を受けて、発展の速度を速めています。2007年の総務省「通信利用動向調査」によると、個人のインターネット利用端末については、通信速度の高速化等を背景に携帯電話やPHSなどからの利用者が急速に増加していることが分かります。

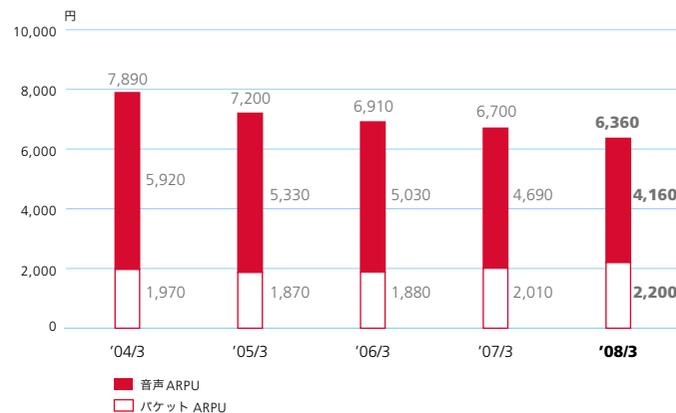
利用目的についても、「メール受発信」や「ホームページ閲覧」といった従来の利用形態に加え、音楽や映像コンテンツといった「デジタルコンテンツの入手」や「商品・サービスの購入・取引」などが上位となっています。また、ドコモの事業データからは、近年の利用動向の特徴として携帯電話での動画閲覧によるデータトラフィックの著しい増加が確認されています。

更に、インターネット機能以外の面でも携帯電話の活躍の場は広がっています。携帯電話等向け地上デジタルTV放送「ワンセグ放送」が2006年にスタートしたことを受けて、対応端末の普及が進んでいます。2008年4月に「サイマル放送<sup>3</sup>」規制が解除されたことで、今後は、携帯電話向けに最適化されたコンテンツの登場も期待されており、新たなビジネスチャンスが生まれる可能性があります。

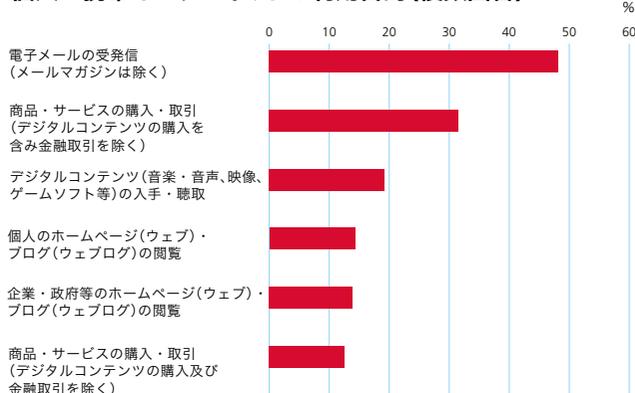
3 1つの放送局がデジタル放送とアナログ放送、テレビとラジオなど複数のメディアで全く同一の内容を同時に放送する制度

## ドコモのARPU (FOMA+mova)の経年推移

各年3月31日に終了した会計年度

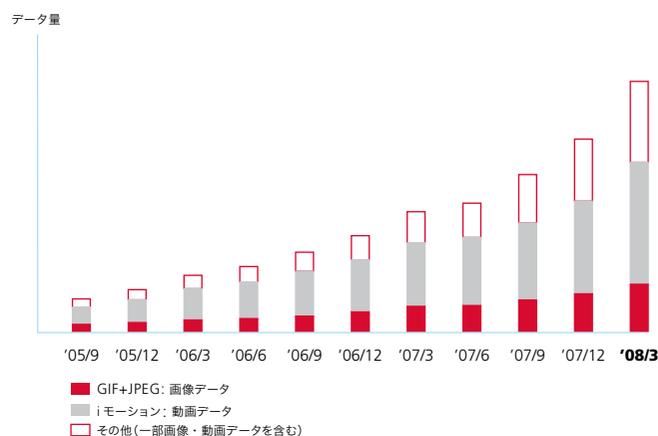


## 個人の携帯インターネットの利用目的(複数回答)\*



\* 上位回答を抜粋  
出典：総務省「平成19年通信利用動向調査」

## データトラフィックの状況 (FOMA)



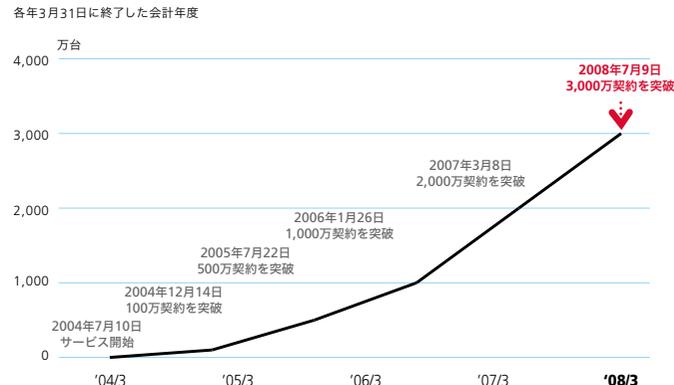
その他にも、目覚まし、スケジューラ、入退室管理、GPSを活用したナビゲーション機能など、人びとはライフスタイルに合わせて、携帯電話を様々な形で活用しています。とりわけ、「おサイフケータイ」と呼ばれる携帯電話を利用したクレジットや電子マネー等による決済機能は、対応端末や決済端末の設置場所の増加を背景に急速に人びとの生活に浸透しつつあります。

**■ ドコモがとるべき戦略** 業界のパイオニアとしてマーケットを切り拓いてきたドコモ。その実績と安心感、他に先駆けて画期的なサービスを世に送り出してきた革新性が幅広い顧客層に支持され、2008年3月末時点で契約数約5,300万人、携帯電話市場シェア52.0%の圧倒的な顧客基盤を有しており、確固たる地位を築いています。

このようなポジションを有するドコモが現在の市場環境下においてとるべき戦略は他の事業者とは本質的に異なります。新規契約者獲得の余地に限られるなか、他の事業者は当社をはじめとした他の事業者のシェアを奪うことで成長を実現する余地があります。その一方、圧倒的な業界シェアを有するドコモが他の事業者からのシェア獲得により成長を目指す戦略をとることは価格競争を引き起こし、携帯電話市場の縮小を誘引してしまう可能性があります。

では今、ドコモがとるべき戦略はどのようなものか。次の「第二章 戦略の方向性」にて、その答えを示します。

### 「おサイフケータイ」対応端末の普及状況



### 携帯電話契約数シェア

