

MVNOの成長に必要なこと

ーモバイルフォーラム2018ー

クロサカタツヤ（株式会社 企）

2018年3月23日

■ 自己紹介：クロサカタツヤ



株式会社 企（くわだて） 代表取締役
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任准教授
総務省情報通信政策研究所コンサルティングフェロー

【略歴】

- 1999年慶應義塾大学・大学院（政策・メディア研究科）修士課程修了後、三菱総合研究所にて情報通信事業のコンサルティング、IPv6やRFIDなど次世代技術の普及・推進、国内外の事業開発プロジェクトや政策調査に従事。
- 2008年に（株）企を設立、経営戦略の立案や事業設計を中心としたコンサルティング、官公庁プロジェクトの支援等を実施。
- 近著「AIがつなげる社会」（共著）。

【主な役職等】

- OECD WPISP(Working Party on Information Security and Privacy)及びWPIE(Working Party on Information Economy)（2009年～2014年, 2016年）
- 総務省 情報通信政策研究所 AIネットワーク社会推進会議 委員（2016年～）
- **総務省 消費者保護ルール実施状況のモニタリング定期会合（2016年～）**
- 経済産業省 大規模HEMS情報基盤整備事業 プライバシーWG 委員（2014年～2016年）
- 経済産業省 IT融合フォーラム有識者会議 委員
- 国立競技場将来構想ワーキンググループ施設利活用（スポーツ）部会 委員
- 2022年FIFAワールドカップ日本招致委員会ICTコンサルタント（2009年7月～2010年12月）
- INTEROP TOKYOプログラム委員（2013年-2016年）
- JIPDEC非常勤研究員（海外政策動向）、IPA専門委員（人工知能）、等

1. MVNOは飽和しているのか
2. なぜ飽和しているように感じるのか
3. 差別化戦略と適用の条件

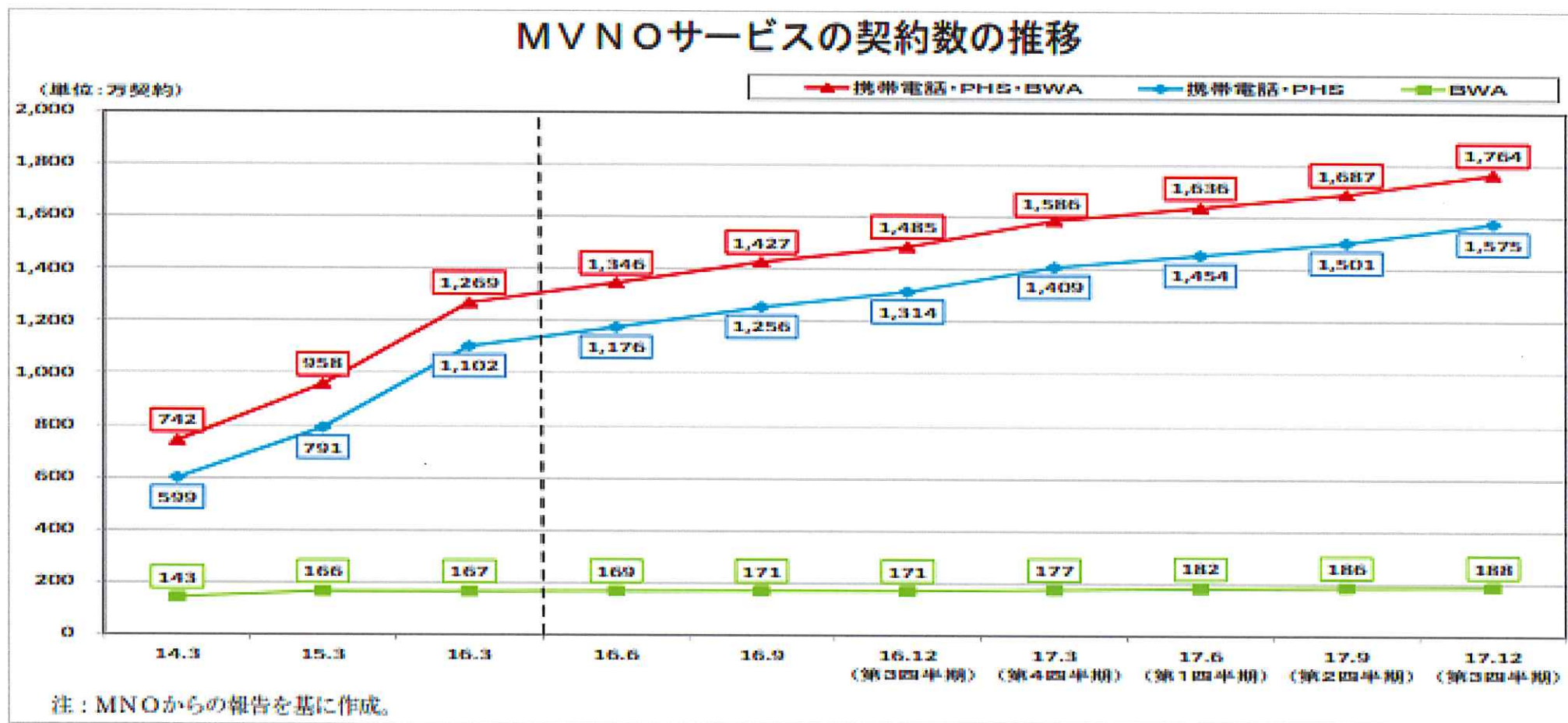
1. MVNOは飽和しているのか

2. なぜ飽和しているように感じるのか

3. 差別化戦略と適用の条件

MVNOは飽和しているのか

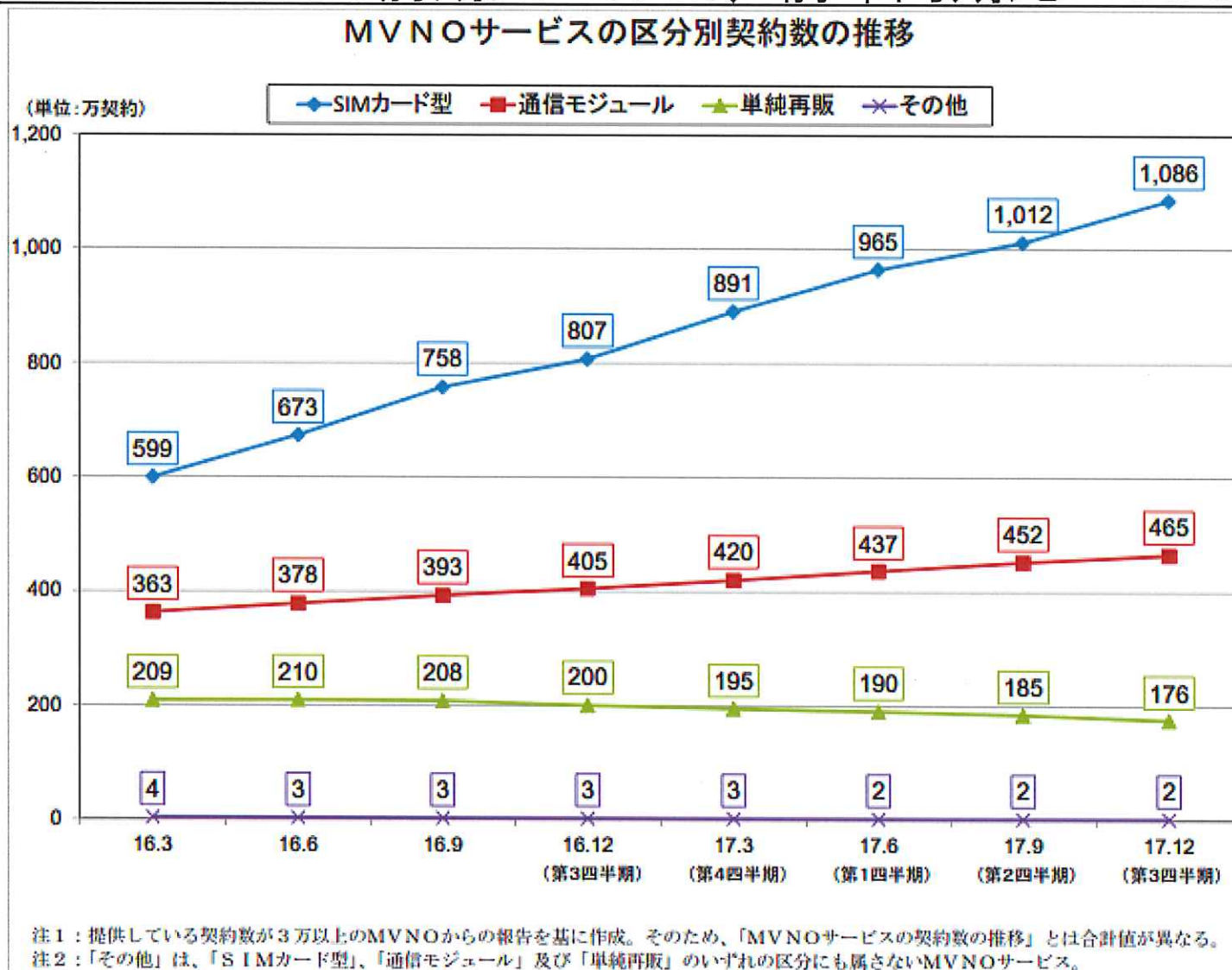
前期比 +4.5%、前年同期比 +18.7%



出所: 総務省 (電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データ、平成29年度第3四半期 (12月末))
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01kiban04_02000131.html

MVNOは飽和しているのか

SIMカード型で前期比 +7.3%、前年同期比 +34.5%

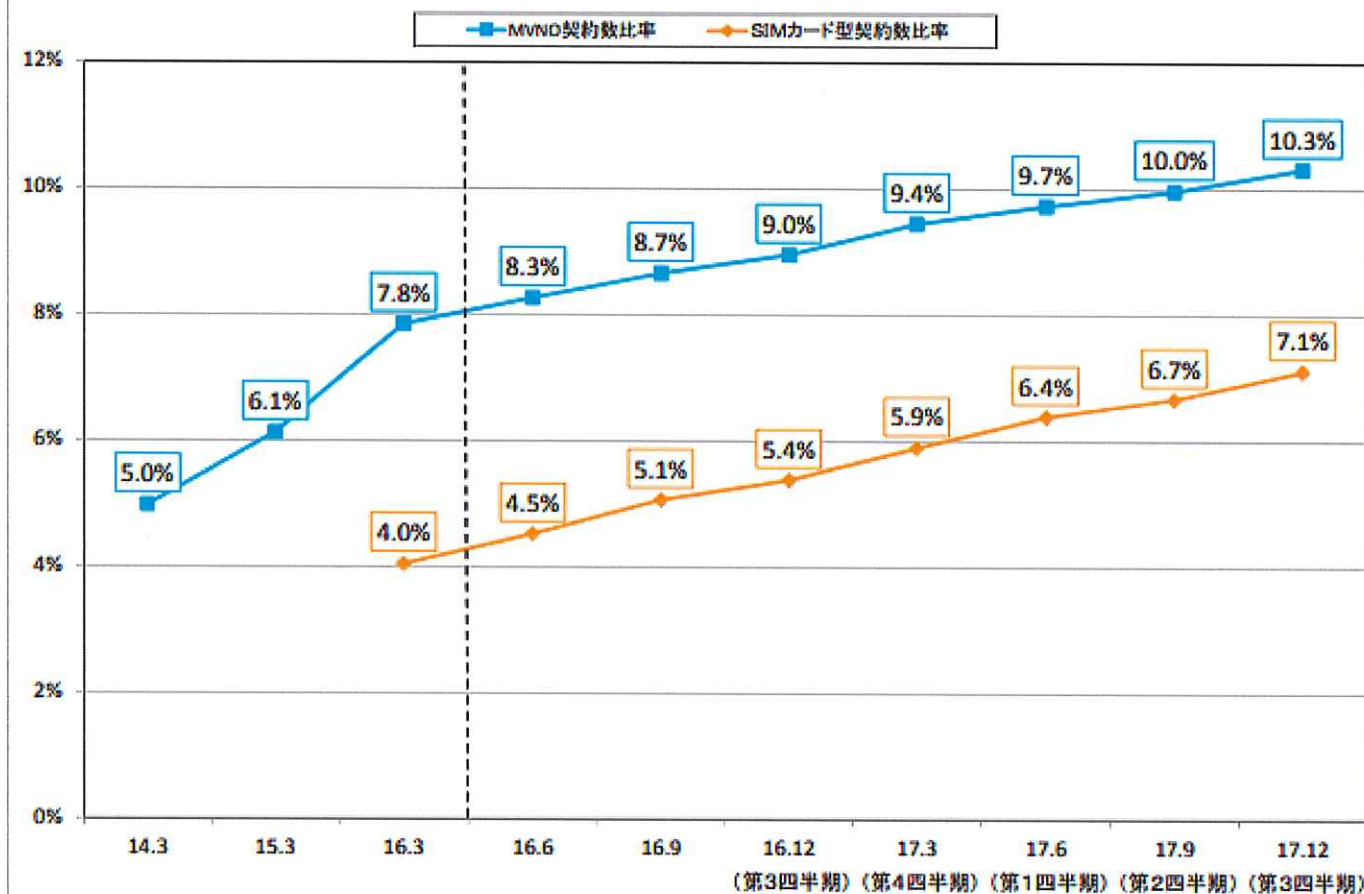


出所: 総務省 (電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データ、平成29年度第3四半期 (12月末))
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01kiban04_02000131.html

MVNOは飽和しているのか

比率の成長は鈍化…してるの？

移動系通信の契約数に占めるMVNOサービスの契約数比率
及びSIMカード型の契約数比率の推移



注1：MVNOサービスの契約数比率=MVNOサービスの契約数/移動系通信の契約数

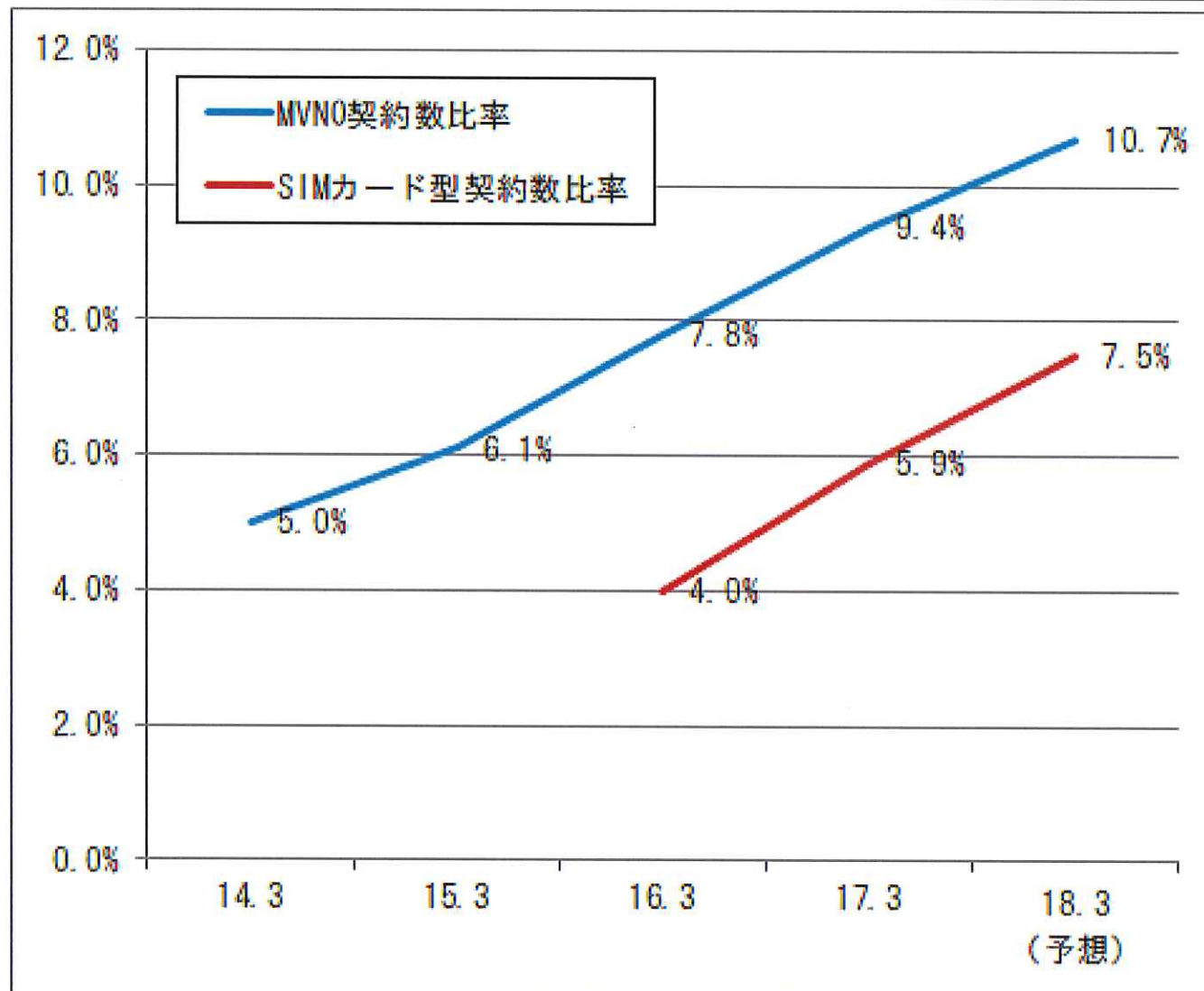
注2：SIMカード型の契約数比率=SIMカード型の契約数/(移動系通信の契約数-MNOが提供する通信モジュールの契約数)

注3：MNOが提供する通信モジュールの契約数は1,821万(2017年12月末)。

出所：総務省（電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データ、平成29年度第3四半期（12月末））
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01kiban04_02000131.html

MVNOは飽和しているのか

ここまでの成長はほとんど線形（今春に注目）



出所：総務省（電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データ、平成29年度第3四半期（12月末））より筆者作成

MVNOは飽和しているのか

一言であらわすと…

ここまでは
右肩上がり

(これを飽和と叫びたら怒られるレベル)

1. MVNOは飽和しているのか

2. なぜ飽和しているように感じるのか

3. 差別化戦略と適用の条件

なぜ飽和しているように感じるのか

The screenshot shows the Nikkei Business Online website. The main article is titled "窮地の格安スマホ、生き残れるか" (Low-cost smartphones in a dire straits, can they survive?). The sub-headline is "「フリーテル」端末会社が経営破綻" (FreeTel terminal company declares bankruptcy). The author is 高世芳 (Takasei Kaori) and the date is 2018年3月20日 (火). The article text discusses the challenges of low-cost smartphone manufacturers, mentioning that FreeTel's parent company has filed for bankruptcy protection. A photo of a smartphone store is included. On the right, there is an IBM Cloud advertisement and a sidebar with "アクセスランキング" (Access Ranking) showing various news items.

出所：日経ビジネスオンライン

なぜ飽和しているように感じるのか

The screenshot shows a web browser displaying an article on the Nikkei website. The article title is "楽天、携帯電話事業に参入発表 2019年サービス開始へ" (Rakuten Announces Entry into Mobile Phone Business, Service to Begin in 2019). The article text discusses Rakuten's plan to enter the mobile phone market by acquiring spectrum from the government. It mentions that Rakuten is currently borrowing equipment from major carriers and aims to improve service quality, targeting over 15 million contracts by 2019. A sidebar on the right lists market indices like Nikkei 225, NY Dow Jones, and Nikkei Asia 300. Below the article, there is a section titled "主な通信事業者の特徴" (Key Features of Major Communication Carriers) listing NTT Docomo, KDDI, and SoftBank with their respective subscriber counts and key characteristics. At the bottom, there is a section titled "総務省は大手携帯3社の寡占について懸念を示していたが、新規の通信事業者の参入が示された" (The Ministry of Internal Affairs and Communications expressed concern about the oligopoly of the three major mobile carriers, but the entry of a new communication carrier was announced).

楽天、携帯電話事業に参入発表 2019年サービス開始へ

モバイル・5G
2017/12/14 11:47

楽天は14日、携帯電話事業者への参入を発表した。通信規格「4G」の周波数帯の取得に向け総務省へ申請する。現在は大手から設備を借りることで通信事業を運営している。自前で回線や設備を持ち通信品質などを高め、約10年後をめどに1500万以上の契約件数を目指す。

周波数帯の認可がおりれば、新規事業者への周波数帯の割り当てはイー・アクセス（現ソフトバンクグループ）以来、13年ぶりとなる。

年明けにも携帯電話事業の新会社を設立し、電波の割り当てを申請する。電波を送受信する基地局の整備などに数千億円以上の投資が必要になるため、サービス開始時に2000億円、2025年までに最大6000億円を借り入れる。19年から携帯キャリアとして新サービスを始める。

主な通信事業者の特徴

同約数	主な通信事業者の特徴
7536万件	NTTドコモ <ul style="list-style-type: none">長期契約者からの料金割引格安プランを持ちこたえ競争目し出しに力
4966万件	KDDI <ul style="list-style-type: none">主要プランの最大3割の値下しに力全館など通信以外の事業を強化
3910万件	ソフトバンク <ul style="list-style-type: none">傘下の格安スマホブランドが好調大規模プランで攻勢
140万件	楽天 <ul style="list-style-type: none">第4のキャリアとして携帯事業に参入予定フリーダイヤルの通信サービス事業を開設法人向け事業も進む

総務省は大手携帯3社の寡占について懸念を示していたが、新規の通信事業者の参入が示された。総務省は14日に公表した周波

なぜ飽和しているように感じるのか

The screenshot shows a web browser displaying a press release from SoftBank Group Corp. The page is titled "LINEモバイルとソフトバンク、MVNO事業「LINEモバイル」のさらなる成長を目的とする資本・業務提携締結のお知らせ" (SoftBank and LINE Mobile, announcement of capital and business cooperation for further growth of the MVNO business "LINE Mobile"). The release date is March 20, 2018. The text describes the cooperation between SoftBank and LINE Mobile, highlighting the goal of further growth in the MVNO business. It mentions that the cooperation is aimed at achieving the goal of capital and business cooperation. The page also includes a sidebar with navigation links and a footer with the date and location.

LINE株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役社長：出澤 剛、以下LINE）の連結子会社であるLINEモバイル株式会社（本社：東京都新宿区、代表取締役社長：藤戸 彩乃、以下LINEモバイル）とソフトバンク株式会社（本社：東京都港区、代表取締役社長 兼 CEO：宮内 謙、以下ソフトバンク）は、LINEモバイルが展開するMVNO（仮想移動体通信事業者）事業「LINEモバイル」のさらなる成長を目的とする資本・業務提携を本日付で締結いたしましたので、お知らせいたします。

本提携は、LINEモバイルが実施する第三者割当増資をソフトバンクが引き受ける資本提携および、MVNO事業推進のための業務提携からなり、増資完了後の出資比率はソフトバンクが51%、LINEが49%となります。また、代表取締役社長は引き続き藤戸が務め、サービス開始以降進めてきた「SIMPLE」「FREE」「VALUE」の3つを最も重要な価値と位置づけ、ユーザーのニーズに寄り添ったモバイル通信サービスの提供を目指してまいります。

「LINEモバイル」は、2016年9月にサービスを開始し、「LINE」をはじめとする主要SNSや音楽サービス「LINE MUSIC」のデータ通信量が利用量にカウントされず、使い放題となるほか、ユーザーのスマートフォン

なぜ飽和しているように感じるのか

考えられるいくつかの要因

- ちゃんとやるには案外カネがかかる
 - ✓ ギブアップ…
 - ✓ だったらいっそMNOに…
- サブブランドの攻勢
 - ✓ いつかは来ると思っていたが…
 - ✓ 予想以上に早かった（そして強かった）…

しかし
これらは
【市場の問題】
ではないはず

1. MVNOは飽和しているのか

2. なぜ飽和しているように感じるのか

3. 差別化戦略と適用の条件

マイケル・ポーターはかく語りき…

- あらゆるビジネスには3つの基本戦略がある
 - ✓ コスト・リーダーシップ戦略：低コストの実現
 - ✓ 集中戦略：特定の市場・領域を集中的に狙う
 - ✓ **差別化戦略：業界の中で独特と評価される何かを作り出す**
- 差別化の要件
 - ✓ ブランド
 - ✓ 独自技術
 - ✓ 製品・サービスのパッケージング
 - ✓ デリバリーチャネル、等

クロサカタツヤはかく語りき…

- 差別化戦略が求められる背景には「市場の成熟」がある
 - ✓ パイ全体が拡大しているなら差別化より有効な戦略がある
 - ✓ 差別化戦略が顧客から受容されるには、製品・サービスに対する顧客の認識が安定していることが必要
 - ✓ たとえるなら…鶏卵市場における「ヨード卵」
- ならば、差別化戦略は事業者ごとに「要否」があるはず
 - ✓ 市場の成熟 ⇨ 低成長、飽和、（シェアや構造の）硬直
 - ✓ 自らが属している市場の特性により要否・採否が決定される

競争環境によるMVNOの類型化と期待される戦略（試論）

前提：

- MVNOの競争環境を規定するのはMNOである
- MVNO市場自体はまだ飽和（限界成長）していない

想定される類型：

- MNOとの競合関係が強い事業者（補完がなく潜在競合）
 - ✓ MNOとの補完関係がなく潜在的に競合している
 - ✓ MNOからの調達条件の調整に市場の外部からの介入が必要
- MNOとの競合関係が弱い事業者
 - ✓ MNOと市場の補完関係が認められる
 - ✓ MNOとは異なる付加価値の構造が認められる

競争環境によるMVNOの類型化と期待される戦略（試論）

MNOとの競合関係が強い事業者の例：

- サブブランドMVNO
- シェア上位の大手MVNO事業者

考えられる差別化戦略：

- MNOができないこと
 - ✓ 設備投資ロジックに囚われない事業戦略（例：4Gを使い倒す）
- MNOが不得意なこと
 - ✓ 消費者中心のサービス設計

競争環境によるMVNOの類型化と期待される戦略（試論）

MNOとの競合関係が弱い事業者の例：

- IoTイネーブラー
- 異分野と連携した事業者

期待される戦略（差別化に限らない）：

例：IoTマーケットプレイス

- ✓ IoT市場は成長を続けている
- ✓ 一方でMNOはIoT市場の成長と利害が必ずしも一致しない

例：コンテンツやサービスとの連携

- ✓ MNOは伝統的に「通信の秘密」の取扱いが苦手である
- ✓ しかし法規と説明責任に従った手続きに則れば不可能ではない

続きはパネルディスカッションで…

ご静聴ありがとうございました。