

特集

# 携帯電話業界に訪れた 代理店‘峻別’時代

加入者7000万を超えた携帯電話ビジネスが過渡期を迎えている。厳しい経済環境においても持続してきた急成長ペースが昨年を境にスローダウン。これに伴い、キャリア側は販売代理店との関係を見直し始め、いち早く構造変化を感じ取った代理店側も対応策を模索する動きが出てきた。携帯電話ビジネスは、今後の戦略次第で勝ち組負け組がはっきり色分けされることになるだろう。未経験の“業界不況”に直面した代理店の進むべき道を探った。(長谷川丈一)



# 収益構造とともに変わる代理店政策 「ARPU増への貢献度」が評価基準に

国内携帯電話市場では垂直統合型のビジネスモデルが展開されているため、川下に位置する販売代理店の命運は携帯電話事業者が握っている。まずはパート1で、事業者の収益モデルの変化と代理店政策の方向性を探ってみる。

移動体通信事業者（キャリア）の代理店に対する考え方が明らかに変化してきた。

新規契約の獲得が重視される普及期には、コンシューマー向けの営業部門を持たないキャリアにとって、販売代理店は最重要パートナーだった。だからこそ、販売奨励のためのインセンティブで手厚く保護した。しかし、携帯電話の累計契約数が7000万を超え、人口普及率で60%に達した環境では、もはや新規契約数の増加に大きな期待をかけることはできなくなった。キャリアが収益を上げる栄養素として相対的な重要度が低下してくれば、キャリア側もリソースの投入を減らすことは想像に難くない。

代理店やコンテンツ関連業界を専門分野とする大和総研・企業調査第三部の長谷部潤シニアアナリストは、「キャリアにとって、販売代理店は物販拠点としての利用価値は薄れている。それがインセンティブ引き下げという現象で表出している」という。

それでも、この間は機種変更の促進という戦略において、代理店へのインセンティブはある程度確保されていた。1回線当たりの平均月間収入（ARPU）がキャリアの増収策で重視され、音声ARPUが減少傾向にある中でデータARPUを増加させる必要があったからだ。

つまり、インセンティブを払って機種変更を促す狙いは、「データ通信需

要を喚起するため」（長谷部シニアアナリスト）に端末を普及させることにあった。しかし、データ通信を利用できるインターネット接続対応端末の普及率が全契約数の約80%に達した現状をみれば、キャリアの目的もほぼ達成されたといえる。残った約2割の低ARPUユーザーを巻き取るために、代理店に高いインセンティブを払う意味がないことはキャリア側も認めている。

データARPUの増加を図るための土壌が整った以上は、キャリアが積極的に機種変更にインセンティブを払うことは考えにくい。実際、「機種変更はユーザー囲い込みの点では有効だが、それだけで従来のようなインセンティブ体系を保つことは厳しい」と本音を漏らすキャリア関係者もいる。

そうすると、キャリアの収益増のシナリオが次の段階へ移ることは間違いない。これについて、長谷部シニアアナリストは、「キャリアの姿勢は、販売代理店重視からコンテンツ事業者重視へと変わりつつある」と分析している。

もちろん、携帯電話市場では第3世代（3G）携帯電話サービスという新しい世界が切り開かれていく。しかし、それはゼロからの出発ではなく、機種変更による普及過程をたどることにな

図1 キャリアと販売代理店の関係変化

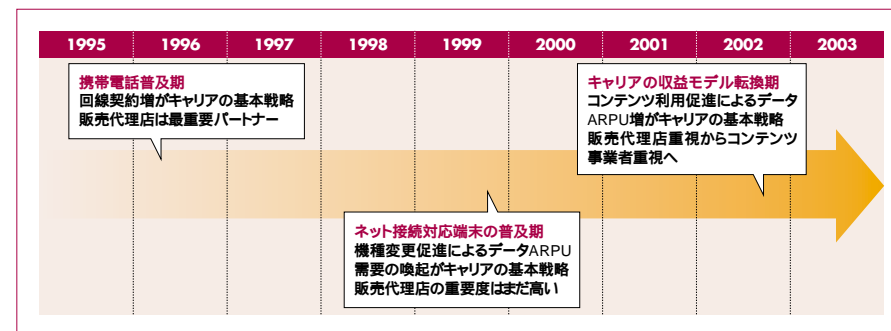
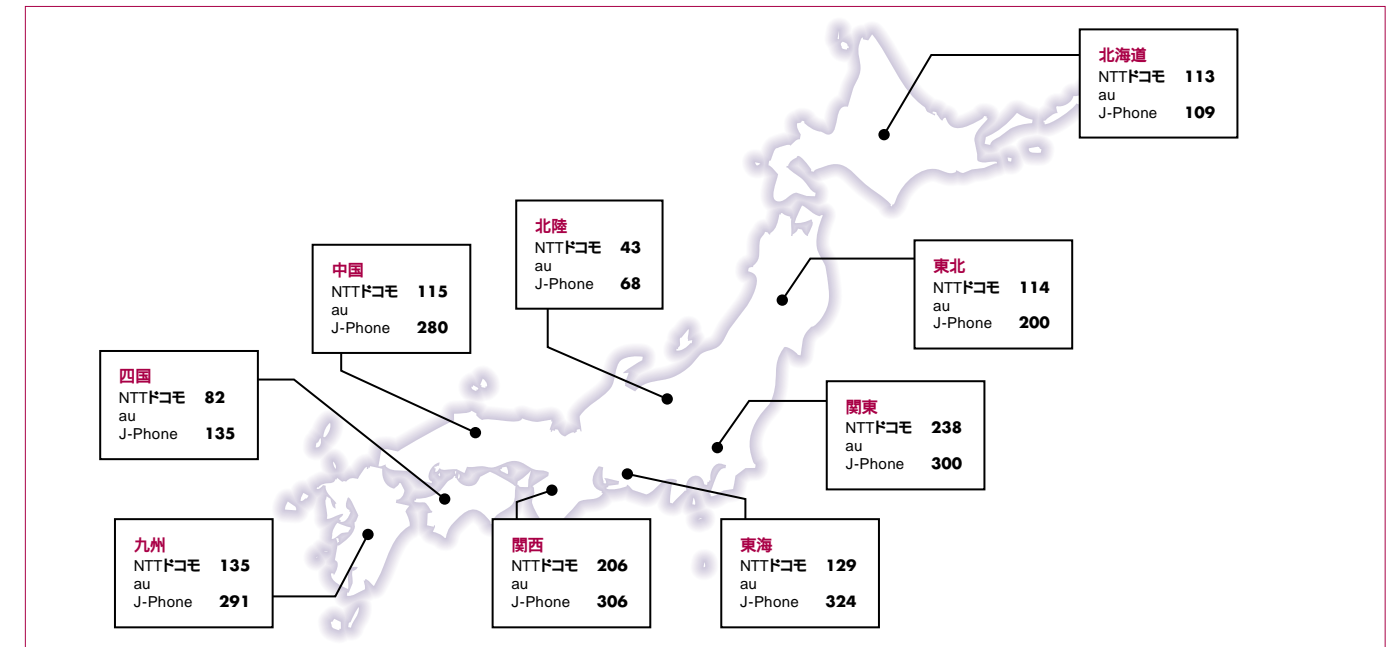


図2 キャリア各社のエリア別ショップ数



る。端末価格は既存PDC方式よりも高い。UIMカードの導入で端末と回線が切り離されれば、販売形態が変わる可能性もある。何よりも、3Gのポイントがリッチコンテンツが利用できることであり、キャリアの収益モデルとしては、やはりコンテンツ重視の方向に行きつくことになる。

## ドコモショップの業容拡大を許可

では、キャリア各社の代理店に対する考え方をみてみよう。

累計契約数4100万を超えるNTTドコモの営業本部・代理店営業部の高本寛代理店総括部長は、今後の代理店が担う役割について、「ARPUを増加させる活動に協力してもらうことになるだろう」と語る。同社では、「電話教室」の開催をドコモショップに半ば義

務付けている。その参加者の追跡調査により、データARPUが確実に増加するとの結果を得ているという。将来的に、代理店側はこうした活動の対価として収益を得ることになるわけだ。

具体的には、「コンテンツの利用促進やユーザーに対するコンサルティング活動の回数ではなく、その活動を通じて実際に増加したARPUに応じて対価を払う仕組みを考えていきたい」（高本部長）という。

この施策は、すべての販売代理店に適用される方向で、「併売店であっても当社の考え方に沿って運営してもらえらるなら、その活動に対して対価を払う」とともに、「ドコモショップはARPU増加に貢献しなければ、運営できないというほどの覚悟で取り組んでもらいたい」と考えている。

このように、販売施策についてはキャリア側が舵取りをする一方で、ドコモショップに対して業容拡大を許可するなどの、規制緩和を進める。ショップ内でコーヒー店を運営することも、公序良俗に反しなければ、携帯電話以外の商材を扱うこともできる。「売れるかどうかは別にして、タイヤやチェーンを販売してもいい」と、非常に高い自由度を与えている。

高本部長は、「好立地にあるドコモショップの特徴を生かして携帯電話以外のビジネスにより代理店の経営基盤を強化してもらうことで、本業の携帯電話ビジネスにさらに注力してもらいたい」と規制緩和の狙いを語る。

ドコモ中央では、代理店政策の全国一元化の方向性を示しており、2002年秋にグループ会社を完全子会社化する