

# モバイル業界、料金競争の後に来るもの CLMがキャリアの勝敗を決める

モバイルキャリア間の競争は今や“第3ステージ”に突入したといえる。顧客の徹底理解に立脚した顧客ロイヤリティマネジメントの巧拙が、今後の競争優位を左右する。

文◎松岡良和(アーサー・D・リトル・ジャパン)

携帯電話の契約者数が1億の大病を突破し、市場は完全に成熟段階へと突入している。

2006年秋に実施された携帯電話の番号ポータビリティ制度(MNP)の導入を皮切りに、端末価格と通話料の分離を前提とした新しい料金制度の導入や既存モバイルキャリアが具備しているプラットフォーム機能の開放等、携帯電話業界に対する規制緩和・競争促進政策も活発に議論されてきており、今後の携帯電話市場は一層競争が激化することが予想されている。

本稿では、成熟市場においてモバイルキャリアの競争優位を決定付ける「顧客ロイヤリティマネジメント(Customer Loyalty Management、以下CLMと称す)」のあるべき姿について、大胆な予測と提言を行う。

## 競争ステージのシフト

CLMの定義と本質論に入る前に、

松岡良和(まつおか・よしかず)



経営コンサルティングファーム、アーサー・D・リトルのTIME (Telecom/IT/Media/Electronics) プラクティスの日本代表。主な担当領域は、通信、IT、金融業界における事業戦略策定、サービス/ビジネスモデル開発、組織/人事戦略策定に関するコンサルティング

携帯電話業界における競争ステージの歴史的な変遷を振り返ってみたい。各競争ステージにおけるモバイルキャリアの事業戦略とそれらに呼応したその時々顧客行動の対応関係が、CLMのあるべき姿を占ううえで貴重な示唆を与えてくれる。

まずはPDCが登場した「市場草創期」であるが、当時はインフラ面における技術優位性が、顧客獲得の多寡を決定付けていた。いわゆる「つながりやすさ」と「音声品質」だ。

この技術面での優位性が顧客に絶対的な信頼感を与え、顧客サイドの忠誠心(=ロイヤリティ)を獲得することへとつながった。しかし、このステージは、爆発的な加入者増への対応からハーフレートの採用が余儀なくされたことと、サービスの人口カバー率が高まったことにより終焉を迎えることとなる。

第2ステージは、データ通信サービスの本格化を迎えた「サービス高度化期」だ。各モバイルキャリアを中心とした垂直統合型モデルが、多分野のコンテンツ/アプリケーションを充実させ、携帯電話端末の選択肢も大幅に広がった。

このステージにおいて各モバイルキャリアの事業戦略上の力点は、サ

ービス/携帯電話端末の魅力度向上に向けられていた。現在も当然のことながらこの観点は継承され続けているが、競合に対して完全に排他的となるサービスの創出は非常に困難なうえ、各端末メーカーサイドも複数キャリアに商品を納入することが一般化してきたため、モバイルキャリア間の激しいサービス開発競争は、各社のサービスレベルを高度化させた一方で、均質化に至る羽目となった。

その結果、このステージにおける顧客ロイヤリティの拠り所は、各モバイルキャリアに対する自身の加入歴そのものだったと推測される。長年加入してきた実績に対する割引制度の存在や、電話番号/メールアドレス等を変えることの弊害が顧客の契約延長を下支えしていたことができる。

第3ステージは、MNPの導入から現在に至る「料金競争期」だ。本ステージの特徴を料金競争と断定しているものの、それは各キャリアのサービス開発努力やオペレーション上の工夫を否定するものではない。ただし、従来では考えられない料金プランが顧客サイドに提示され、2台目端末の所有も一般化しつつある昨今、料金面を上回る変革や異変があったとは考えられない。

当然のことながらこのステージでは、顧客ロイヤリティの側面におい

て料金が与えるインパクトは非常に大きい。とある会社が提示する低料金施策に対して競合が追従するのも、大多数の顧客ロイヤリティを支配しているのが料金だと各社が認識している現れだ。

では、今後も料金が大多数の顧客ロイヤリティを支配し続けるのか。

以降、モバイルキャリアに求められる今後のCLMのあり方について詳述していく。

## なぜCLMは醸成されなかったか

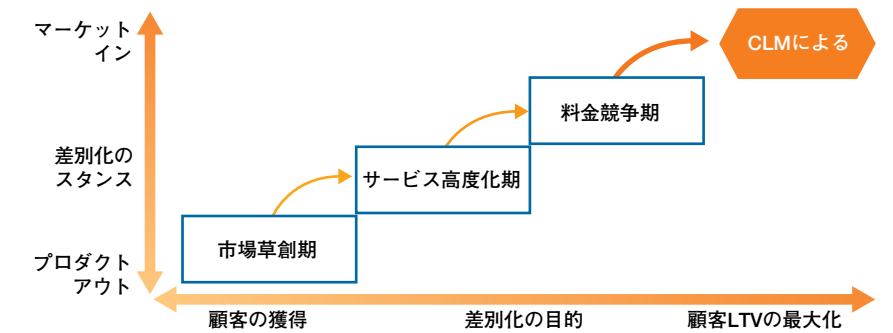
敢えて批判を恐れずに断言すると、従来のモバイルキャリアにCLMの考え方は存在しなかったといえる。より適切な表現を用いるとしたらCLMは必要なかったということなのであろう。

理由はいくつか考えられる。1つ目は、少なくとも加入者数ベースでは市場がずっと右肩上がり成長してきたからだ。市場が拡大し続ける限り、最大公約数的な顧客ニーズと競合他社の動向を押さえるだけで、一定の自己成長が可能だからだ。

2つ目は、モバイルキャリア各社が採用しているビジネスプロセスに顧客との直接的な接点が乏しい点が挙げられる。携帯電話の加入・解約といった収益獲得の出発点・終点のシーンを直接担っているのは、代理店がオペレーションを担当する販売チャネルサイドだ。

顧客からの苦情や問い合わせも関連子会社や専門業者にアウトソーシングされている。モバイルキャリアと顧客とを直接的に結び付けているのは「インフラ」だけだ。設備・マシ

図表1 競争ステージの変遷



時期	1993年～	2001年～	2006年～	2008年～
顧客ロイヤリティの“矛先”	磐石な通信技術通信インフラの整備・普及状況	顧客自身の加入歴	低価格な料金	CLMの巧拙
携帯電話業界における代表的イベント	デジタルムーバサービス開始(93年) iモードサービス開始(99年) KDDI誕生(00年)	FOMAサービス開始(01年) “おサイフケータイ”登場(04年)	ソフトバンクによるボーダフォン日本法人買収(06年)	iPhone登場(08年)

ンだけが顧客との直接的なコンタクトポイントになっている。

永続的な好業績を確保するうえで、オペレーションの効率化を志向するのは、株主、顧客等利害関係者への当然の義務であるが、技術、サービス、商品、さらには価格でも差別化が難しい世界に突入すると、顧客との直接的な接点を軽視した事業運営は許されない。

3つ目は、モバイルキャリア自身が実質的に提供しているサービス品目の少なさだ。基本的なサービスは「音声通話」「メール」「Web」の3つにほぼ集約される。

iモードをはじめとするコンテンツ利用のプラットフォームは、ビジネスモデルとしての完成度は高いが、個別の公式サイトメニューはプロバイダー各社の英知である。

限られたサービス品目の環境下では、CLMを議論する余地が少ないのも当然だ。

## CLMの定義と有用性

まずは、筆者のこれまでのコンサルティング経験と国内外における先進企業の取り組み状況を踏まえて、CLMを以下のように定義付けたい。

「CLMとは、顧客と自社との間で相互にロイヤリティを高めることにより、対価としての顧客LTV(Life Time Value)を最大化すること」

ポイントとして2点強調したい。まずは、一方的に顧客サイドのロイヤリティ向上を期待するのではなく、まずサービスを提供する事業者サイドが顧客に対してロイヤリティを示す点だ。

そのためには、顧客のニーズだけでなく顧客そのものの本質を理解することが肝要だ。具体的に表出されたダイレクトニーズが顧客要求のすべてを包含しているわけではないからだ。

個々の顧客の本質を理解したうえ