

ソフトバンク BBの 法人戦略



垂直統合型モデルを生かしたスピード展開で瞬く間にシェアNo.1に踊り出たソフトバンクBB。今後はコンテンツ力でさらに他社を引き離す一方で、いよいよ法人市場に打って出る。その戦略に焦点を当てつつ、同社が目指す新たなキャリア像の具体的なイメージも追った。(本誌・藤田 健)

YAHOO! BB
JAPAN Broadband

Part 1 コンシューマー戦略

強さの源泉は垂直統合型モデルとスピード 第3段階「コンテンツ力」で引き離しへ

ついに始まるNTT東西のIP電話サービス、戦略的事業としてスタートしたブロードバンド放送事業「KDDI光プラス」サービス。通信業界が今一步、IP化とブロードバンド化に踏み込みようとしている中、日本のブロードバンドサービスの先端を開いてきたソフトバンクBBの去就が注目されている。

ソフトバンクBBに対する業界の関心は次のようなところにある。

ADSLサービスが念願の300万回線を突破し、公約の400万回線もほぼメドが立った状況の中で、次の一手は何なのか？また世間の耳目を集める新サービスが始まるのではないのか？

ADSLの伸びにかつての破竹の勢いがいないのはなぜか？やはりADSL一辺倒から光サービスへの切り替えが行われるのではないのか？

いつ営業黒字に転換するのか？「破滅型ビジネスモデル」という印象は払拭されるのか？

すべてのキャリアがIP電話サービスとブロードバンドサービスに本腰を入れサービス面・料金面で競争がますます激しくなる中で、ソフトバンク

BBはどのような対抗戦略、差別化戦略を取っていくのか？

こうした業界の関心に対して、ソフトバンクBBの解答は個々の質問の1つ1つに対しては明快である。曰く、「新サービスは絶えず準備しています。今はいえません」、曰く「当面ADSLの優位は続きます。FTTHとの本質的な差異はない」、曰く「新規加入獲得を止めればすぐに利益が出せる状態です」、曰く「これからはコンテンツの優位性が問われます。準備は万全です」……。

しかし、重要なキーワードが隠されていた。それは、「法人市場戦略」だ。そして、それをもって確立される「新しいキャリア像」だ。すなわち、IP電話「BBフォン」をテコにここまで圧倒的な強さを示してきたブロードバンドサービスの一般消費者市場での成功をベースに、いよいよ本丸である法人市場に向かって本格的な攻勢を始めようとしているのだ。

法人市場は売り上げも利益率も高いだけに、通信事業者には大きな収益源となる。そこにソフトバンクBBが本格参入を果たし、コンシューマ

ー市場で起こったような「Yahoo! BBショック」が再び起これば、NTTをはじめとする既存事業者の収益構造に多大な影響を与えることになる。

そして、法人市場に確固たる地位を築くということは通信事業者としての1つの完成形を実現することでもある。通信事業の両輪はやはり右翼の消費者市場、左翼の法人市場であり、ともに併行して発展することこそバランスのとれた経営基盤を固めることになるからだ。しかも、それはNTTやNCCの単なる後追いではなく、いわば「ブロードバンド事業者」といふ新しいキャリア像を打ちたてることでもある。

ここでは、まずこの間の消費者市場での進撃のプロセスを明らかにし、次いでこれから本格的に火蓋を切ろうとしている「ソフトバンクBBの法人戦略」について、明らかにしていきたい。前者がパート1にあたり、後者がパート2にあたる。

最後に、新キャリア像の中身を垣間見てみる。

3つのステージで事業を展開

「我々の成功の最大の要因は“垂直統合型サービスモデル”を採用したことだ」 宮内謙副社長は改めてそう語る。今年8月14日、「Yahoo! BB」の会員数が300万を突破した。2001年9月の商用サービス開始からわずか2年足らずだ。ADSLサービスでは後発だったソフトバンクBBが、