

大再編、携帯電話代理店！ 業界トップが描く生き残り策

新規加入者数の頭打ちが叫ばれて久しい携帯電話販売業界。その最前線に立つ代理店にも自己変革が求められている。すでに一部の代理店では次に向けた手を打ち始めた。

この1月、携帯電話の累計加入数がついに8000万を突破した。かねてから、国内人口のちょうど3分の2にあたるこの数字が、急成長市場の終焉を告げる1つのマジックナンバーであるといわれてきた。携帯電話をはじめて手にするという顧客が対象である本当の意味の新規市場はほぼ消滅し、代わって買い替えとキャリア間で契約が移動する「チャーン」市場がビジネスの主流となったのだ。

別の動きもある。先行したKDDI/auに対し、NTTドコモ、ボーダフォンが今年になっていよいよ3G端末販売に拍車が掛け、限られたパイを巡る競争が熾烈化するシナリオは想

像にかたたくない。NECモバイルの久保敬二社長は、「3G本格移行に加え、iモード、写メールに続く期待のサービス“非接触ICカード”が実用化されるなど、2004年の携帯電話の市場環境は激動の年となるでしょう」と分析する。

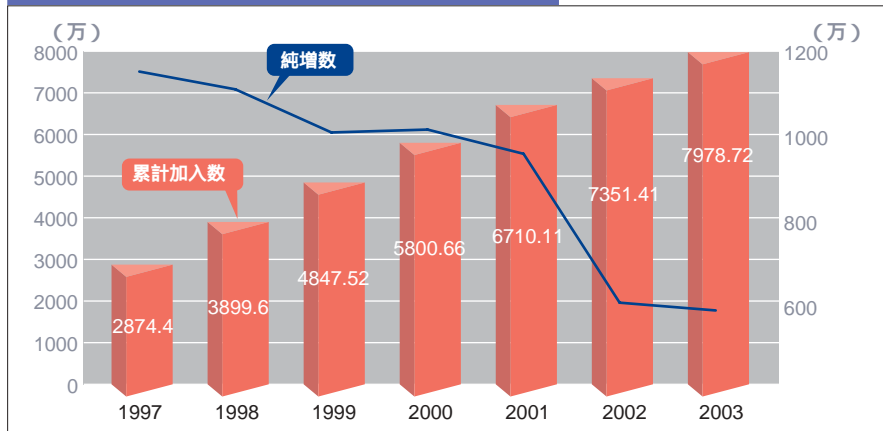
市場のあり様が大きく姿を変える一方で、販売の第一線を担う代理店、ショップサイドの動きはどうだろうか。かつて“携帯ブーム”といわれた時期には、どれだけ台数を販売するかその1点が至上命題だった。残念なこ

とに、多くの代理店では、急成長時代の経験則、ルールのもと運営されているのが実情だ。マーケティングや社内システムの構築など本来は最も重要であるとされるものが、後回しにされてきたのだ。

携帯販売も普通の小売業に

三井物産テレパークの常務取締役、清原良高モバイル事業本部長は、「移動体通信業界も、いよいよ“普通の小売業”になったのです」と現在の状況を評する。商品・サービスを

図1 携帯電話加入者数と純増数の推移



市場環境の変化に対応し体制を再構築 多様な通信の組み合わせで付加価値創出

武居哲彦氏
ITテレコム
代表取締役社長



今年1月1日付けで社長に就任されて以来、社内体制の改革を進められていると聞きますが。
武居 はい。今、最も必要なことはスピードだと感じています。携帯電話販売をメインとしているわれわれは、右肩上がりの成長に馴れきっていました。今後どれだけ市場が拡大するかは未知数です。この状況変化に対応して、一刻も早い軌道修正が必要なのです。ITテレコムという会社が持っているポテンシャルそのものは非常に高いと感じています。しかし、個々人のレベルでの意識はまだまだといわざるを得ません。このギャップを埋めるためにまず、意識改革を行う必要を痛感したのです。
具体的にはどのような方策をとられていますか。
武居 まず、組織そのもののあり方を大幅に

見直しました。当社では携帯電話販売に加え、固定回線販売、企業向けソリューション、コンテンツ制作などを行っており、これが縦系になっていました。一方で、各地域ごとに営業体制を組む、これが横系です。成長期には、各々の部門ごとに目標を決め、達成に向けて努力すればよかったのですが、現在の市場環境にはそぐわない面があります。そこで、管理機能と営業機能に組織を二分し、それぞれの本部直轄となるように機構を改革しました。
改革の狙いはどこにありますか。
武居 通信という切り口で考えると、携帯電話だけでなく、IP電話などさまざまな形態の事業が考えられます。そこで、携帯電話は単体で販売するだけでなく、商品やサービスを複合し付加価値を付与しユーザーに提供することで、他社との差別化を図ろうと考えて

います。
新たなサービスの提供となりますと、通信キャリアのサービスとの関係が難しいのでは。
武居 ある部分では、キャリアの展開を全面に支援していきます。また、ある部分では、こういった新たなサービスが可能であると、キャリアに逆提案することもあり得ます。そういったコミュニケーションを密接にとり、ともに新市場を切り開くことが理想ではないでしょうか。

提供するキャリア、流通する代理店、販売するショップ、そして顧客の相対的なポジションに変化が生じてきた。その過程で、真っ先に壊れたのが携帯電話販売に特有の販売インセンティブの存在。

キャリアが、普及期には新規加入に対し、成熟期にはARPU(Average monthly Revenue Per Unit) 特にデータARPUを向上し収益構造を改善することを目的に手厚いインセンティブを配分した。代理店、ショップでは収益の柱として機能していた時期もあった。ところが、新規契約やデータ通信サービス加入減少した現在ではウェイトが下がり、これに代わる収益源を見つけ出す必要に迫られているのだ。

また、キャリアの代理店、出店政策にも変化が現れた。以前は、どんな場所にもまず店舗を開業することが第一だった。1次代理店認定にしてみせかりであり、市場規模に対してプレイヤーが多い状況が生まれた。キャリアは最近、販売店の持つ信用力や販売力といった総合的なポテンシャルを重視するようになってきた。
端的な要素として、ボリュームインセンティブの存在があげられる。代理店単位での扱い数に応じ販売インセンティブの額を段階的に変える仕組みで、1端末当たり1000円以上の差が存在するといわれている。そこには、より多くの端末を販売する広域代理店を優遇し、少ない弱小代理店と差別化することで、業界の再編を

促進する意図が見える。「代理店淘汰時代」と言われる所以である。

加速する代理店の対応

市場を取り巻く環境に合わせ、代理店サイドでも黙って手をこまねいている訳ではない。低成長時代を見据え、着実に“次の一手”を打ってきた企業も多々ある。具体的な動きとして、組織体制の効率化、コスト削減、本業強化、競争力アップ、総合的な通信ビジネスへの脱皮、業務の拡大、異業種への参入があげられる。とは非効率的だった自社の現状を鑑みコストを圧縮することやスケールを拡大することで高利益体質を作っていくというもので、では、携帯電話販売という核