



トップアナリストが徹底予測

7つの論点で分析する ソフトバンクの事業戦略と全影響

孫正義社長の手には、どんなカードが握られているのか——。サービス戦略、価格戦略、インフラ戦略、通信業界に及ぼす影響など7つの論点について、トップアナリストたちに予測・分析してもらった。

論点

1 買収の狙い

1兆7500億円という買収金額の妥当性については疑問視する声も多い。孫正義社長は、どのような計算のもと、巨額買収を決断したのか。ボーダフォン買収の本当の狙いは何なのか。

買収は唯一の選択肢

アーサー・D・リトル 松岡良和氏

孫社長はボーダフォン日本法人の買収に際し、「新規でやるよりも買収の方が速く、時間を買った」と発言しているが、「時間以上の絶対的な価値」を購入できたというのが私の感想だ。

なぜならソフトバンクが一から事業展開を図ったとしても、ボーダフォンが抱える約1500万人(ARPU:約6000円)という水準のユーザーを獲得することは不可能に近いからだ。

新規参入組は、MNPをユーザー獲得のチャンスと捉えている節もある。だが、先行する既存携帯キャリアも、魅力的な顧客ケア策の展開や端末の充実、料金の低価格化に一層注力していくことが予想され、新規参

入組が彼らからユーザーを奪うのは至難の技だ。

現に2004年からMNPが導入された韓国では、各携帯キャリアがともに高いレベルで顧客ケア策を展開したため、一定割合のユーザー移動は見られたものの、シェアに大きな変動は見られなかった。MNP導入から1年後の各社のシェア構成は1~3%の増減にとどまっている。新規参入がなかったなど条件は異なるが、MNPをユーザー乗り換えチャンスと単純に捉えるのは大きな間違いなのである。

また、日本の携帯電話市場は06年3月末時点で9179万契約に達し、完全に成熟期を迎えており、大幅な伸びをこれから期待することは非常に難しい。しかも今から加入するユーザーはARPUが極めて低く、これら

ユーザーをいくら獲得したところで、携帯電話ビジネスが成り立つとは到底思えない。

孫社長が長年の夢である携帯電話事業に参入し、新しい事業モデルやサービスにチャレンジするうえで、ボーダフォン日本法人の買収はそもそも唯一の選択肢だったのではないかという印象すら受ける。

決して高い買い物ではない

ガートナー ジャパン 石渡昭好氏

そもそも「既存3社に対抗するのと2社に対抗するのと、どちらが競争上効率的か」という考え方があるだろう。

買収金額の1兆7500億円は、設備展開コスト、新規顧客獲得コスト、ネットワーク展開に必要な時間、端末ベンダーとの交渉等だけを考慮しても妥当な水準だと言える。これにボーダフオンのもつ人的資源の価値を加えると、決して高い買い物ではない。

ボーダフオンのインフラ展開は不十分と言われているが、大規模基地局の設置は十分に進んでいる。今後必要なのは建物内向け等の小規模基地局であり、3G投資を開始した当時ほどの大型追加投資は不要だ。

新生ボーダフオンの課題は、いかに

して利益率を維持するかにある。携帯電話端末の無償配布など、企業価値を下げる戦略は、LBO資金の出資元から問題視される可能性がある。

同じ土俵で戦うため

日本総合研究所 新保 豊氏

英ボーダフォン側投資銀行による情報操作のため、買収価格が釣り上がったことは否めない。しかし、むやみに高価であったとは、今必ずしも判定できない。買収価格は、概ね買収物が将来生み出すと予想されるキャッシュフローで決まるが、携帯電話の将来は大きく変容する可能性があるからだ。

ボーダフォン買収を決断した背景には、次の2点があったと思われる。

ソフトバンクは競合他社と戦える土俵を整える必要があった。ボーダフォン買収により、全国ベースの携帯電話インフラと1500万人の顧客基盤を手に入れる時間を買ったことになる。

また、“既存事業者”としての電波枠を手中に収めたことで、競合他社と同程度の顧客基盤拡大を目指せる。不確実性を減らせる価値は大きい。イー・アクセス等が採らざるを得ない新規参入方式では、これは難しかった。

もう1つは、「戦いの土俵を変えられる算段」もあったということだろう。英ボーダフォンに4000億円を投資させることで、ソフトバンクはボー

ダフオンのグローバル戦略と関係がもてる。つまり、ボーダフォングループがもつ5億人の顧客基盤へアクセスする道が開ける。グローバル展開への足がかりを得た(空間を買った)ことになるう。

これは、BRICs市場等において「数」を取りにいく面的なアプローチが中心だった英ボーダフォンにとっても、大きな意味をもつ。ソフトバンクグループから提供されるコンテンツによって、ARPUの向上という別の成長軸の獲得につながるためだ。

はKDDIを追い抜くのに不可欠であり、はNTTドコモを抜き国内トップを目指すのに重要だ。同じ土俵で戦っても勝てないことを、ソフトバンクは熟知しているはずである。

買収しか手段はなかった

野村総合研究所 寺田知太氏

情報通信産業において、モバイルインフラ事業ほど収益性および規模が大きく、参入障壁の高い事業はない。逆に言えば、情報通信産業のその他の事業領域については、すでにソフトバンクグループは手を付けていた。さらなる成長を目指すためには、何とんでもモバイルに参入するしかないポジションに立たされていたと言える(事業領域は違うが、イー・アクセスも同様の立場にある)。

一方で、ゼロからの新規参入は大変難しいことがはっきりしてきたのではないか。過去のケースを見る限り、

回答者(50音順)

アーサー・D・リトル

マネジャー
松岡良和氏



ガートナー ジャパン

コミュニケーションズ&半導体
バイスプレジデント
田崎堅志氏



コミュニケーションズグループ
テレコム/ネットワークキング担当
主席アナリスト

石渡昭好氏



コミュニケーションズグループ
モバイル/ワイヤレス担当
主席アナリスト

光山 奈保子氏



日本総合研究所

研究事業本部 主席研究員
通信メディア・ハイテク戦略
クラスター長
新保 豊氏



野村総合研究所

情報・通信コンサルティング一部
主任コンサルタント
寺田知太氏



三菱UFJ証券

エクイティリサーチ部リサーチ課
シニアアナリスト
佐分博信氏



ガートナー ジャパンは3氏の共同回答

BRICs

経済成長が著しいブラジル、ロシア、インド、中国の4カ国の頭文字をとった造語。携帯電話の加入者数も急増している

特集 ① ソフトバンク参入と 通信業界の激動