

日本型モデルの可能性

既存キャリアとWIN-WIN関係を築き、新しい価値創造

既存キャリアとは立ち位置を異にしたサービスをMVNOが創出することで、モバイル業界は別次元の発展を遂げる。海外の先行事例にも学びながら、日本固有のMVNOモデルの可能性を探っていく。

文 松岡良和 アーサー・D・リトル・ジャパン

長年、その是非が議論されてきたMVNOであるが、総務省および市場参入を目論むMVNO推進組が、「規制緩和」、「競争促進」といった大義名分を貫き通すことで、新しいビジネスモデルの実現を果たした。

従来、MVNO推進組と既存キャリアとは、接続条件等に対する意向の相違から“犬猿の仲”といった雰囲気であったが、近頃では双方ともにMVNOを「市場全体を高揚させる新たな事業機会」として認識し、有効な関係にシフトしてきた感が強い。

本稿では、日本で市場参入を果たしたMVNOの事例や既存キャリアサイドの対応状況を正しく踏まえたうえで、モバイル業界の高度化を前提とした“日本ならではのMVNOモデルの可能性”について、大胆な将来予測と提言を行いたい。

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

海外先行事例からの学び

ブランドイメージを武器とするMVNO

日本におけるMVNOの動向を整理する前に、先行事例を多く有する海外の事例を概観してみる。特に欧州においてはMVNOによる携帯電話サービスの提供は古くから一般化しており、国によって“MVNO群”が総加入者数の一定割合を占めるに至っている。

日本において最も知られている海外のMVNOと言えば、英国を出発点としたヴァージンモバイルであろう。同社はMVNOの草分け的とも言える存在であり、1999年のサービス開始以来、英国だけでも契約者数は400万人を超える水準にある。世界的なコングロマリット企業とも言えるヴァージン社は、エンターテインメント、レジャー、流通といった分野に元来強みを発揮しており、そこで培われた企業ブランドイメージが、モバイルビジネスでの若年層獲得に大きく作

用している。

同様に、流通業界出身の“MVNOの雄”としては、テスコモバイルの存在が挙げられる。テスコ社は英国に本拠地を置く世界的な流通業者であり、英国国内ではNo.1の売上高を誇っている。日本では考えられないことであるが、テスコ社は、同国で基幹産業と言われる有数の金融機関と肩を並べる水準の企業ブランドイメージを確立しており、自社が抱える流通チェーンの主要顧客層である高齢者層および主婦層を中心に、ポイントサービスとの連携等を含めた携帯電話サービスを展開している。

魅力的な収益性の高さ

何故、このようにブランド力に優れたプレーヤーがMVNOとして携帯電話サービスを始めることになったのであろうか。理由は2点挙げられる。

1つ目は、携帯電話サービスが有する相対的な収益性の高さだ(図表1)。各国ともに、各携帯電話事業者の