

本格化が進むモバイルキャリアのグローバル戦略

日本勢は海外でどう戦うべきか

日本のモバイルキャリアがさらなる成長を図るうえで、グローバル戦略が今まで以上に重要になっている。市場ルールが異なる海外で、どう戦うべきなのか。求められる事業戦略を大胆に予想する。 文 松岡良和（アーサー・D・リトル・ジャパン）

なぜ海外進出が求められるのか

最近、日本のモバイルキャリアの海外進出に関するトピックスを目にする機会が多くなってきている。なぜ今、海外進出にまつわる施策が活況を呈しているのか。まずはその背景を正しく捉えることにする。

理由1：国内市場の飽和

国内における携帯電話契約数が1億を突破し、ARPUの減少が顕著な現在、携帯電話事業者のビジネスは完全に飽和状態に陥っている。過年度に実施した設備投資に関する減価償却額の多寡や携帯電話販売モデルの変更等が財務に与えるインパクトが大きいと、単年度の利益水準のみでモバイルキャリアの活況度合いを評価するのは正しいとは言えない。

着目すべき判断材料は、業界全体

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

としての売上高であろう。契約者総数の増加以上にARPUの低下が顕著な今、国内市場は明らかに停滞・縮小化の方向に向かっている。

キャリア各社は積極的なサービス開発やセールスプロモーションを重ねており、モバイルユーザーが享受できるメリットや効果・効用のボリューム・質は明らかに向上しているが、その成果はキャリア間のシェア争いには影響を与えつつも、各社の財務的な成果には直結していない。

こうしたある種の“限界感”が、海外進出を加速させる要因となっていると言える。

理由2：新興国への支援・貢献

近年、モバイル新興国で携帯電話

ユーザー数が顕著な伸びを示している。2005年～2007年における平均的な伸び率をみると、東南アジア地域全体で約27%、中国で約17%、インドに至っては約64%という驚異的な年平均成長率を誇っている(図表1)。

まさに底なしのポテンシャルを新興国には感じるが、これらの国々がさらなる成長を図るうえで共通の課題が存在する。それは、国内における所得格差の問題だ。

新興国では数少ない高所得者層を基点にモバイルユーザーが拡大しているとされる。だが、国民の大半は低所得者層である。ユーザー数をさらに拡大させるには、低所得者層に手が届く料金水準が求められる。

1人当たり月間GDPに占めるARPU比較のデータ(図表2)をみると、先進諸国との比較においてインド、中国、東南アジアの料金水準は

図表1 各地域における携帯電話普及率の推移(2005～2007年)

