

携帯業界三国志

—「SoftBank」熱戦「DoCoMo」,「KDDI (au)」—

孫 淑 紅

SUN Shuhong

キーワード：マーケティング戦略, 競争優位, 新規参入

1. ケースのねらい

日本の携帯電話業界にとって、2006年は大変革を迎えた年である。まず、4月にソフトバンクが英ボーダフォン日本法人を買収し、携帯業界に新規参入した。続いて、4月に3大都市圏と13の県の放送局でワンセグサービス¹⁾が開始した。そして、10月から番号ポータビリティ制度²⁾を導入した。この制度の導入とソフトバンクの参入が日本携帯市場の地図を一変した。このケースでは、新規参入したソフトバンクを中心として、2006年10月以後、日本携帯市場における大手3社の競争を段階的に考察することを通じて、企業のマーケティング戦略を習得する。

2. ケーススタディ (略)

3. ケースを解く

3-1. 日本携帯電話業界の概況と「業界3強」

日本の携帯電話市場は、通話料金を引き下げ、新規加入料廃止、「iモード³⁾」などサー

¹⁾「ワンセグ」は、地上デジタルテレビ放送のサービスで、対応機器で無料に視聴することができる。

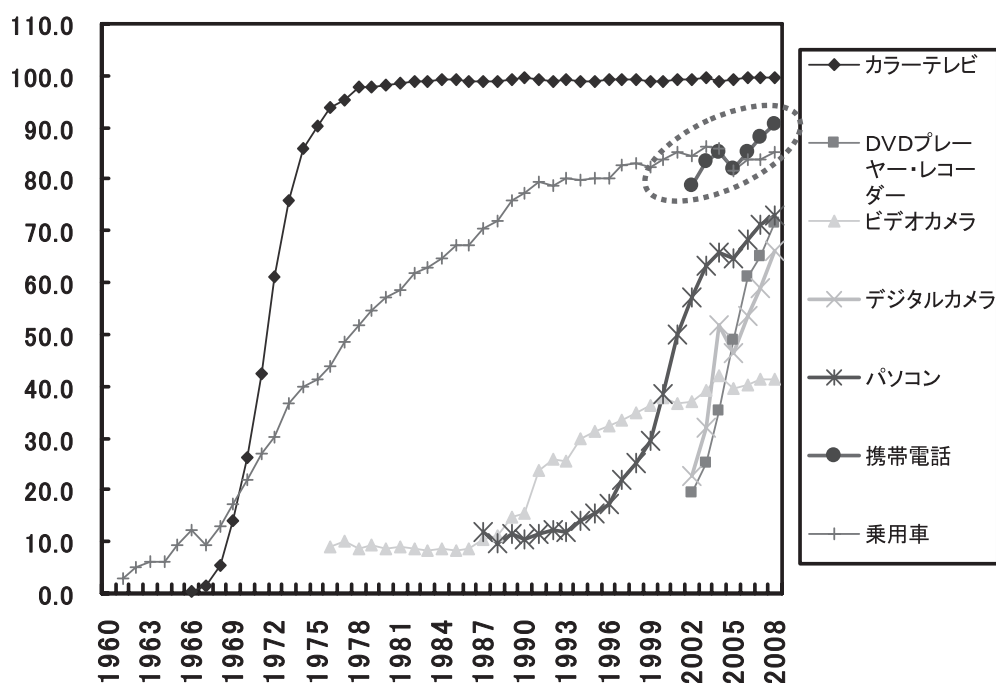
²⁾「番号ポータビリティ」は、携帯電話の電話番号を変えずに携帯会社を変更できる。「番号継続制度」とも呼ばれている。利用者は現在契約している携帯会社に解約料（大体2,100円）を払って申請した後、乗り換え先の携帯会社の店頭で手続きする。

³⁾「iモード」は携帯電話で利用できるインターネット接続サービスで、電子メールの送受信、ホームページを閲覧ができる。

ビス多様化を背景に1990年代後半以後急成長を遂げた。2008年末時点で、携帯契約数は10,582万、人口比の普及率は8割超に達している⁴⁾。この意味で携帯電話業界は既に成長段階から成熟段階に入った。

携帯電話業界の市場規模は、2007年度の大手3社の売上高を合計してみると、99,392億円。家庭電気製品の国内量販店の売上高合計金額約32,243億円、コンビニ販売総額75,161億円、そして百貨店販売総額84,287億円に比べても大きい⁵⁾。また、日本一般世帯の主要耐久消費財の普及率からみると、携帯電話は、乗用車、パソコン、デジタルカメラなど耐久消費財の普及率を超えて、90.5%に達している（図表1参照）。さらに、多数の耐久消費財のうち、携帯電話端末の機種変更平均期間は一番短く、2.9年となっている。その買い替えの理由は、「故障」33.6%に占めることに対して、「上位品への移行」44.2%に占めていることから、もはや携帯電話は「消耗品」になっていると言っても過言ではない⁶⁾。

図表1. 主要耐久消費財の普及率の推移（映像、デジタル、乗用車）



出所：内閣府『家計消費動向』平成20年版により作成。

⁴⁾ 携帯契約数は電気通信協会のデータにより、人口総数は12,756万（推計人口数）『日本統計年鑑』平成21年版のデータより、計算した。世帯比の普及率はもっと高い。

⁵⁾ 経済産業省「商業販売統計」による。

⁶⁾ 内閣府『家計消費動向』平成20年版による。

そして、携帯電話端末の機能も、コンテンツやサービスも進化し続けている。当初通話やメールなど通話携帯から、カメラ携帯、ウォークマン携帯、お財布携帯、ワンセグ携帯、パソコン携帯、ビデオカメラ携帯など様々な機能が広がっている。

1985年に行われた第一次通信自由化以後、規模が拡大を狙った合併が相次ぎ、競争が本格的になった。そして、今携帯電話業界において、NTT ドコモ、KDDI（au）、ソフトバンクという大手3社による“三国鼎立”の戦局になっている⁷⁾。

特に、10月24日の番号継続制度開始を機に携帯電話会社の競争は新しい次元に突入した。この制度を利用することで、今より簡単に電話会社を変えられるようになった。すなわち、携帯会社にとって、競争の重心は、これまでの新たに携帯電話を持つ人の獲得から、お互いの顧客を奪う戦争に移転した。

3-2. 携帯3社マーケティング戦略による競争優位の変化（図表2参照）

電気通信事業協会（TCA）が発表したデータによると、番号継続制度序盤戦では、10月から12月まで新規契約から解約を引いた純増数⁸⁾は、KDDI（au）が累計82.3万人と3ヶ月連続で首位。ソフトバンクが18.9万であり、第2位の座に就いた。そして、携帯大手ドコモは純増数の3ヶ月の累計は11万に止まり、常勝の王者から第3位に転落した。中では、11月ドコモの純増数はマイナス1.7万となり、同社1992年の創業以来の初だ。

要するこの段階で3社の純増数の順位はKDDI（au）が第1位、ソフトバンクが第2位、ドコモは第3位になっている。

2007年商戦から、純増数順位は更なる変化があった。主に2つのポイントがある：

point 1：2007年5月

2007年5月の純増数からみると、ソフトバンクは昨年10月番号継続制度開始以来、初めてKDDI（au）を超えて、業界の第1位に立った。KDDI（au）は第2位に後退し、ドコモは同制度開始以来、転出が転入を上回る出超が続いて、第3位の劣勢が続けた。

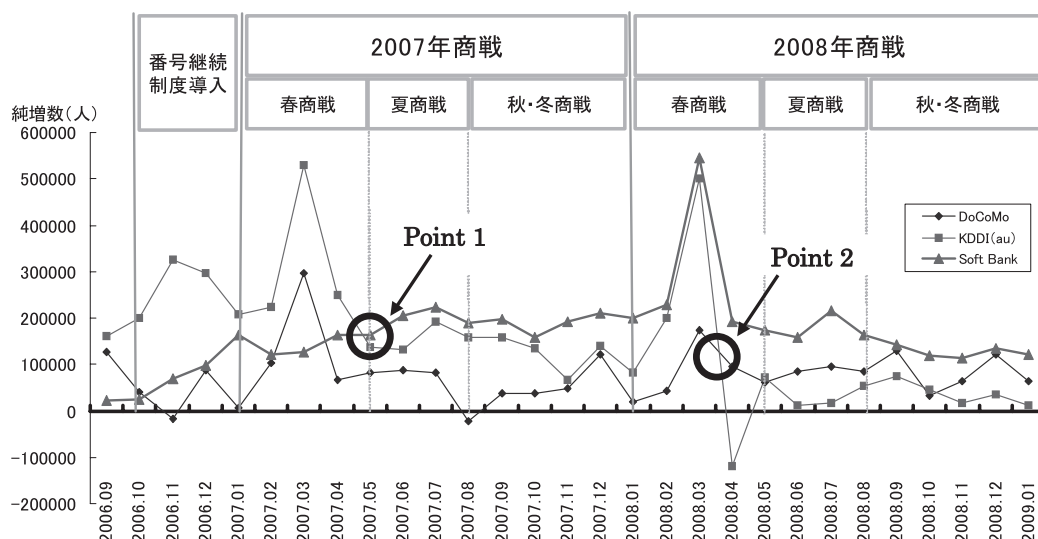
point 2：2008年4月

2008年4月の純増数からみると、ソフトバンクは第1位が固定し、「一人勝ち」状態が続けた一方、KDDI（au）が失速した、第3位に転落し始めた。そして、ドコモは第2位まで追いついた。

⁷⁾ 全体の契約数から見ると、業界第1位はドコモである。携帯業界の市場シェアから見ると、ドコモ（51%）、KDDI（au）（29%）、ソフトバンク（19%）、その他（1%）に占めている。ドコモは断トツである。

⁸⁾ 新規契約数から解約数を引いた数値であり、携帯業界の業績を図る重要な指標である。

図表2. 大手3社携帯電話契約数（純増数）の推移



出所：電気通信事業協会（TCA）が発表したデータにより作成。

3-2-1. 2006年10月から番号継続戦（図表2，3参照）

電話番号を変えずに携帯電話会社を乗り換えられる「番号継続制度」が2006年10月24日スタートした。他社との顧客層争奪戦がいっそう激しくなるだけに、NTT ドコモ，KDDI (au)，そして新規参入したばかりのソフトバンクの3社は周到に準備を進めてきた。

① 製品戦略：

KDDI (au) は他社に先駆け9月に新機種7種，10月以後9種を投入した上で，テレビCMなどで自社の優位点を積極的にアピールしたことが奏功した。auはこれまで「音楽に強い」，「デザインが先進的」といった評価が定着しており，特に若者層からの指示が高かった。そして，積極的なKDDI (au) に対して，ドコモの新端末はやや手遅れた。10月に1機種，11月から9機種は，今回の番号継続制度のためではなく，来シーズンのためだ。一方，ソフトバンクは新端末の開発がぎりぎり間に合ったため，最初2機種（8月に1機種，9月に1機種）だけ発売した。そのため，ドコモとKDDI (au) のデザインが良くて，機能が充実した魅力端末と比べ，インパクトがかなり弱い。でもその後，孫社長らの社員たちの努力で，10月以後14機種が続々と発売した。

図表 3. 2006年10月番号継続戦（予備戦と序盤戦）

	DoCoMo	KDDI (au)	Soft Bank
準備戦	<ul style="list-style-type: none"> ・「防衛こそ最大の攻撃」 ・先行予約開始(2006.9.11) 	<ul style="list-style-type: none"> ・「先手を打つ」 ・先行予約開始(2006.9.1) 	<ul style="list-style-type: none"> ・「先手を打つ」 ・先行予約開始(2006.9.1)
転入特典		<ul style="list-style-type: none"> ・優待ポイント2千円分、転入手数料無料 	<ul style="list-style-type: none"> ・優待ポイント2千円分
新製品戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・準備戦、9月2機種発売 ・10月以後、秋・冬モデル10機種投入 	<ul style="list-style-type: none"> ・準備戦中、9月7機種発売 ・10月以後、秋・冬モデル8機種投入 	<ul style="list-style-type: none"> ・準備戦中、8月1機種、9月1機種発売 ・10月以後、秋・冬モデル14機種投入
価格戦略			<ul style="list-style-type: none"> ・10月新料金プラン:1. ゴールドプラン 2. ブループラン 3. オレンジプラン ・新機種「割賦販売制度」を導入
広告戦略		<ul style="list-style-type: none"> ・「満足」という共通テーマの広告新登場 ・テレビ、新聞、交通、ネットCM大量投入 ・テレビCMは16種バリエーション ・日本人気女優、男優を起用 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャメロン・ディアス、ブラッド・ピットを起用 ・「通話0円」広告の波乱
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗改装、相談コーナーを拡充 ・10月から楽曲が定額で聞き放題 ・「お財布ケータイ」販売強化 ・「紛失時に遠隔からロック」サービス実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・2006年7月「ネット見放題」を実施（1050～5985円上限制） ・「SNS」サービス導入を検討 ・大株主トヨタの協力を求め、営業強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・2006年秋「ネット見放題」を実施（1029～5985円上限制） ・秋に「SNS」サービスが開始 ・ヤフーとの連携を推進 ・孫社長自ら、メーカーに直談判(新機種) ・流通経路の切り替え(家電量販店中心)

出所：各社のホームページ，2006年6月から2007年1月までの『日本経済新聞』（朝・夕刊），『日本産業新聞』，『日経 MJ』（流通新聞）を参考にして作成。

② 価格戦略：

ソフトバンクは、2強との壮大な戦いが新料金プランを最大の武器とし、開幕した。特に、「ブループラン」や「オレンジプラン」の設定は今までなく斬新な発想だ。この段階でドコモと KDDI (au) は新制度に伴う料金引き下げには消極的だった。日本全国の携帯加入者数が飽和に近づき「料金競争で疲弊したくない」との思惑があるからだ。

③ 広告戦略：

番号継続制度の序盤戦では、KDDI が多彩な切り口で「満足」訴える複合展開した広告戦略や、新機種発売で先手を打ったなど効果で、ドコモとソフトバンクを抑えて優位に立った。一方、やや遅れに参戦したドコモは、新機種の発売が間に合わなかったうえ、KDDI (au) のテレビ CM の大量投入やソフトバンクの新料金プランなどと比べると話題性にも欠け、顧客を奪われたと考えられる。そして、序盤戦では、ソフトバンクとは基本料を払えば通話とメールが無料になる新料金を制度開始前日に発表、一気に顧客を奪う腹つもりだったが、「広告問題⁹⁾」や「システム障害¹⁰⁾」が浮上し、波乱の滑り出しとなった。得意の広告戦略が不発に終わると顧客流出が加速したと考えられる。

④ まとめ：

番号継続制度以後、ドコモの牙城をKDDI（au）とソフトバンクが切り崩した。実際に、先行予約の開始時間や転入キャンペーンなど特典の有無からみると、先手を打つKDDI（au）とソフトバンクに比べ、ドコモは予備戦で既に手遅れた。

3-2-2. 2007年度商戦（図表2，4参照）

2007年春商戦

① 製品戦略：

春商戦の製品戦略では、ソフトバンクが「ファッション」をキーワードにとし、薄型、そして多彩な色やデザインを重視する戦略を取った。前シーズンで端末が注目を集めることができなかったが、今回20色のカラーバリエーションを用意した。世界的な色彩規格を手かける米パントンと提携し、暖色系と寒色系で異なる色を用意など、すごくこだわった。白物家電の製品は初めてこんなに多彩な色を付けたので、消費者たちの目を奪って、店頭的话题を集めた。新機種は主に20、30代女性の支持を得て、ピンク系のほか鮮やかな青系も良く売られた。一方で、KDDI（au）はワンセグが自社端末開発の中心と位置づけた。ワンセグ携帯は、2007年度出荷台数は、携帯電話全体の4割強に相当する2,000万台前後に達する見通しで、年度末には国内の携帯利用者の4人に1人がワンセグ対応機を持つ計算になると、莫大な市場であるため、KDDI（au）は2007年春に発売した新機種からワンセグ機能をほぼ標準搭載する。自社製品の先進性を強調した。そして、ドコモは2007年春商戦では、製品の開発やコンテンツサービスの方に力を入れた。ソフトバンクの14機種、KDDI（au）の10機種と比べ、ドコモの新機種が多くないが、「ワンセグ」機能や薄型にこだわった。

② 価格戦略：

ソフトバンクは番号継続制度開始直後には、システム障害や広告表示問題などで順調ではなかったが、春商戦では、月額基本料を980円に抑えた新料金「ホワイトプラン」が好調、

⁹⁾ ソフトバンクは、新料金プランを公表する「予想外」の演出にこだわったため、「通話0円、メール0円」という広告を放送した。しかし、テレビのCM画面では確認不能ほど細かい制限条件や注釈が多く、消費者の誤解を招く懸念があるため、一時期受付業務を停止し、テレビ・新聞・インターネットの広告を見直す事態に陥った。

¹⁰⁾ 10月24日番号継続制度開始後初の週末となった28日、29日には、ソフトバンクの受付システムの障害が発生し、11月1日から5日まで自社機種や契約内容の変更など通常手続きも、他社との乗り換え業務も5日間ストップした。

図表 4. 2007年度商戦

	M戦略	DoCoMo	KDDI(au)	Soft Bank
春 商 戦	製品戦略	・2007年2月新機種6種順次発売 ・「ワイセグ」機種を重視 (6種のうち3種)	・2007年2月新機種10種順次発売 ・「ワイセグ」機種を重視 (10種のうち7種)	・2007年2月新機種14種順次発売 ・キーワードは「ファッション」 ・20色のカラーバリエーション ・「ワイセグ」機種を重視し始め
	価格戦略		・2007年4月「法人割」を導入 ・「新機種1円」及びその波乱	・2007年1月「ホワイトプラン」を実施 ・2007年3月「wホワイトプラン」を実施
	広告戦略		・「満足」を訴える系列広告の継続 (仲間由紀恵をはじめ人気俳優起用)	・キャメロン・ディアスなど世界スターCM出演 ・ワンちゃん系列CMの登場
	その他	・シニア、子供市場の強化 ・2007年3月「ネット見放題」を実施 (月額5700円) ・2007年4月「モバイルレジ」 サービスが本格化 ・モデル店舗を増やす、「高級感」を強調	・子供、シニア市場の強化	・子供市場に参入 ・シニア市場に参入の戦前段階 ・販売体制強化 ① 店舗改築、店舗増加続ける ② SCM(サプライチェーン・マネジメント) パソコン画面から発注強化 ・2007年5月「サークルトーク」サービスが開始
夏 商 戦	製品戦略	・2007年5月高級機種「904i」シリーズ5種発売 ・2007年7月普及機種「704i」シリーズ8種発売 ・「ワイセグ」出荷、販売本格化 ・(2in1型とゲーム携帯は目玉	・2007年8月新機種15種を発売 ・「ワイセグ」出荷、販売本格化 ・防水型とウォークマン携帯は目玉	・2007年6月新機種12種を発売 ・「スタイル」にこだわった ・「着せ替え」携帯は目玉 ・「ワイセグ」機種の増加
	価格戦略			・「ホワイト家族24」料金プラン新登場
	広告戦略	・新聞各紙で「反撃宣言」 ・人気タレント8人を起用し、 1年間物語の系列広告開始	・「満足」を訴える系列広告の継続	・ワンちゃん系列広告の継続 ・「ホワイト家族24」物語の系列広告登場 (上戸 彩ほか)
	その他	・テレビ番組と提携(ドラマ1部)	・外部ブランド活用、携帯電話の ケースやストラップ開発	・テレビ番組と提携(ドラマ3部) ・2007年5月「Yahoo!動画(ベータ版)」の 提供開始 ・2007年6月「着うた(R)」サービス開始 ・2007年8月「イチナビ」機能を実施
秋 冬 商 戦	製品戦略	・2007年11月高級機種「905i」シリーズ10種発売 ・2007年11月普及機種「705i」シリーズ14種発売	・2007年10月新機種8種発売 ・音楽便利性を高める機種が目玉	・2007年11月新機種10種々発売 ・「プレミアム」をテーマとし、デザイン重視 ・ワンセグ対応でもより薄くした機種
	価格戦略	・2007年8月から基本料金一律半額 (「ファミ割MAX50」、「一人でも割50」) ・新機種「割賦販売制度」を導入	・2007年8月から基本料金一律半額 (「誰でも割」)	
	広告戦略	・前シーズン系列広告の継続 ・2in1系列広告がメイン	・「満足」を訴える系列広告の継続	・「ホワイト家族24」系列広告の継続 (2007年度「CMグランプリ」調査で、第1位)
	その他	・マーケティング新組織立ち上げた ・米グーグルと業務提携	・「着うたフル」で携帯電話に丸一本 取り込み、聴ける新サービスが開始	・2007年10月障害者向け携帯電話 販売ショップを開設 ・北米で3Gの国際ローミングサービス開始

出所：各社のホームページ、2007年1月から2008年1月までの『日本経済新聞』（朝・夕刊）、
『日本産業新聞』、『日経MJ』（流通新聞）を参考にして作成。

特にその後追加した「W ホワイトプラン」が後押しする格好で新料金契約者が加入する
勢いは連月衰えていない。販売体制の強化や新サービスの導入も積極的に展開している。

「ドコモの端末は高い」というイメージが強いが、春商戦の段階ではソフトバンクの一
連の新料金攻勢に対して、ドコモとKDDI両社とも「安易な値引き合戦には応じない」

としていた。

③ 広告戦略：

ソフトバンクはハリウッド人気俳優たちを起用しながら、猫同士、或いは犬同士という動物を主役するCMシリーズが放送し始めた。この動物系列広告を通じて、ソフトバンクという携帯会社の面白さが注目され始めた。KDDI (au) は前シーズンの系列広告の放送が続けていたが、面白さやインパクトが段々弱くなり、ドコモと同じく、とても印象を残った場面がほとんどなかった。

④ まとめ：

春商戦では、3社ともに「ワンセグ」携帯の開発を重視し始めた。そして、ドコモは3月に、携帯電話でパソコン向けのインターネットサイドが見放題になる定額料金プランを導入した。それは、他の両社は同様のプランを導入済みで、3社のパソコン化サービスが出そろった。こうして、各社はネットの使い勝手をパソコン並みに高めるために検索機能強化などで競い合っており、携帯の「パソコン化」が一段と加速する。春商戦では、3社とも「子供向け市場」と「シニア市場」の開拓に力を入れた。国内の携帯の契約台数が一億台を超え、飽和状態に近づいた。その中で期待されているのが中学生以下の子供と60歳以上の高齢者向け市場だ。これらの両市場は加入率が低く、今もなお開拓の余地が残る「空白地帯」と言われ、両市場のニーズを捕らえようと3社は端末やサービスでしのぎを削る。

昨秋以来、KDDI (au) は、ドコモとソフトバンクの顧客争奪戦で「独り勝ち」を続けていた。2007年春商戦でも、純増数が第1位を確保した。KDDI (au) は2007年春に発売した新機種からワンセグ機能を7機種に搭載したことで、自社製品の先進性を強くアピールした。その効果で、消費者たちの心を掴んだ。一方、ドコモはワンセグ機能付き新機種の発売や「ネット見放題」など数々新コンテンツ、サービスを実施することで、一時期純増数はソフトバンクを超え、第2位まで回復した。やはり、消費者たちが新規参入したソフトバンク電撃のような出た低価格料金プランより、端末の高機能性を追求した。大手2社の実力、信頼、そしてブランド力が根幹強く消費者の中で育ったことが鮮明だ。

2007年夏商戦

① 製品戦略：

2007年夏のボーナス商戦を前に、携帯3社が続々と携帯電話の新製品を発表した。ソフトバンクの新端末は「スタイル」にこだわった。1台端末で外装を変えることで何百種類の楽しみを味わうことができた。KDDI (au) は、端末はウォークマンと防水型を目玉商品にして、夏商戦に臨んだ。ドコモの端末夏モデルは、値段高い高級機種と値段安い普及機種という2つのシリーズに分けた。幅広い消費者を取り込みことを狙いだ。特に新機種

の中、一台の端末で二台分の番号やアドレスを持てる「2in1」が目立ち、この機種の販売数は新規契約数の6割を占め、ドコモの販売業績に大変貢献した。

2007年夏商戦では、携帯機器向け地上デジタル放送「ワンセグ」対応の機種を増やすなど高機能化を進める一方で、異業種のブランドを冠した商品戦略に打って出る。認知度やイメージを生かし特徴を分かりやすく伝えたり、ファッション性を高めることで若年層の取り込みを強化する。夏商戦では、3社ともはるモデルより端末の性能、内容がよくて、商品力は3社横並びともいえる。

② 価格戦略：

2007年夏商戦では、ライバル2社が価格戦略を依然真剣に考えてなかったのに対して、ソフトバンクは再び料金革命を起こし、低価格料金プラン「ホワイト家族24」を導入した。家族の間国内24時間通話無料という画期的なプランが、家族間の絆が益々深くことを連想し、低価格のイメージを超え、感動を加えて、消費者の心を徹底的に征服した。系列な低料金プランが消費者に浸透したことで、純増数が増えるため、大変役目を果たした。

③ 広告戦略：

ソフトバンクは「ホワイト家族24」料金の登場に合わせ、「ホワイト家族物語」大型系列CMを放送し始めた。最初回の放送で、犬が父親の役というユニークな家族構成を理解できない消費者がいったが、3、4作を次々放送した後、早々消費者たちにお茶の間の話題になった。もう一つ話題になったCMの作品はドコモの新作だ。当時「さくらんぼ」を主演し、大好評した土屋アンナなど人気スター8人を起用した作品が蘇った勃々の生命力、前向き反撃の決意などを鮮明に訴求した。

④ まとめ：

2007年携帯夏商戦でソフトバンクは独走した。5月に純増数がKDDI（au）を追い抜けて、初めて1位となった。ソフトバンクは「予想外」というキーワードを据え、製品戦略も、価格戦略も、サービスも続々新アイデアを打ち出した。一方、KDDI（au）は、ソフトバンクによる猛烈な追撃とドコモによる必死な首位巻き返す戦略の攻撃下、新規契約の獲得に以前ほどの勢いがなく一巡感が出て、5月から純増数が転落し始め、2位に転落した。ドコモは2007年夏商戦では、新機能を充実した機種と広告戦略で新機軸を打ち出した。番号継続性の劣性を立て直せるかどうか、夏商戦こそ正念場となると考えた。だが、端末が高いため、月々の利用料も高いイメージが定着している。ドコモは今シーズンで業界の先に立ったにもかかわらず、純増数は第3位になり、「一人負け」の状態が続けた。これは、マーケティング戦略の足が乱れ、イメージ戦略で失敗したと言えるだろう。

2007年秋冬商戦

① 製品戦略：

2007年末の秋冬商戦では、ソフトバンクの個性、デザインを重視する戦略、KDDI (au) の音楽便利性を高める方針、そしてドコモの高機能をこだわる路線が実施したことで、3社ともに新端末にそれぞれ特徴と強みを持たせ、製品開発に全力尽くした。

② 価格戦略：

ソフトバンクの系列低価格料金プランの猛烈な攻撃を受け、ドコモとKDDI (au) は、年末商戦が始まったばかり、相次ぎに半額新プランを導入したこと。今回の割引は、ドコモの首位の奪還を目的とした。そしてKDDI (au) は、新割引の狙いは2つある。まず、ドコモの長期利用者の切り崩しだ。もう一つの狙いはソフトバンク対策だ。これまでドコモから自社に移ってきていた若者が最近、ソフトバンクに流れる傾向が強まっているため、新プランでソフトバンクの躍進に歯止めをかけたい考え。大手2社における本格的な料金戦が全面的に始まったことは、2007年年末商戦の最大な特徴だ。

③ 広告戦略：

ソフトバンクの「ホワイト家族24物語」系列が好調する一方、ライバル2社の広告が不振になった。ドコモの新広告系列は、キャラクターが目立ち過ぎ、携帯の内容を服属品になった。また画面のインパクトがあるが、内容が難解という批判な声が出てきた。一方、KDDI (au) の広告も迷走した。年末商戦では、KDDI (au) 約百作品が大量に投入した。頻繁に広告の内容を変えることで、前のCMで何を訴求したのかを覚えにくい。しかも、作品の間内容の関連性を薄く、やや目新しさに欠けた。結局商品の販売と料金プランの紹介にあまり役に立たなかった。

④ まとめ：

2007年末商戦において、ドコモは反撃策を推進した。2007年春から「反撃してもいいですか？」という刺激的な宣伝文句で話題を集めたが、肝心の成果はほとんどなかった。夏商戦でも、KDDI (au) とソフトバンクの攻勢の前に苦戦した。ドコモのブランド力が弱まっていた結果だ。そこで、ドコモはマーケティング新組織を立ち上げた。従来、営業部や商品開発部など各部門がそれぞれ独自にやっていた。今後は新本部が一括して関係部門に指示したり、情報提供する。ドコモ新組織では特別顧問として日本コカ・コーラの魚谷会長を、マーケティングアドバイザーとしてファーストリテイリングの勝部施行役員を招いた。この戦略は、ドコモが外部の意見も聞きながらブランドイメージを1から策定し、1からやり直す決意を表す証拠だ。

3-2-3. 2008年度商戦（図表2，5参照）

2008年春商戦

① 製品戦略：

2008年春商戦でソフトバンクは製品戦略で消費者の心を掴んだ。日本伝統芸術を用いた携帯や株専用携帯など、機能が優れ、個性が溢れる数多くの携帯は新規加入者を誘った。

図表5. 2008年度商戦

	M戦略	DoCoMo	KDDI(au)	Soft Bank
春 商 戦	製品戦略		<ul style="list-style-type: none"> ・2008年1月新機種10種を発表 ・トレーニング情報管理できるソフト搭載機種が主力商品 	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年1月新機種15種を発表 ・「自由」と「個性」をテーマに設定 ・インターネットマシン、株専用携帯が目玉 ・宝石・日本伝統工芸を用いた高級機種
	価格戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年4月「家族間通話無料」実施 ・2008年4月「社員間通話無料」実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年3月「家族間通話無料」実施 ・2008年3月「社員間通話無料」実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年2月「ホワイト学割」実施 ・2008年3月「ホワイト法人24」実施
	広告戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・テーマ「Answer」 ・幅広い年層の出演者を起用 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンセプト「auの庭で」 ・女優仲間＋「嵐」6人組、ストーリー展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界名俳優系列と「ホワイト家族24」系列の継続
	その他		<ul style="list-style-type: none"> ・社内資格制度を設ける 	<ul style="list-style-type: none"> ・専用ボタンで直接株取引 ・最高級機種自社社員の業務用携帯に指定
夏 商 戦	製品戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年6月高級機種「906i」シリーズ5種発売 ・2008年6月普及機種「706i」シリーズ2種発売 	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年6月新機種12種順次発売 ・全機種健康管理ソフトを搭載 	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年6月新機種12種登場（8種女性向け） ・「Fun Summer」をテーマに設定 ・米アップルの「iPhone3G」を販売
	価格戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・7月「タイプSS/バリュー」月額980円が導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・端末の「割賦販売」を開始 ・2008年8月「auまとめトーク」実施 ・6月「シンプル880」料金プランが導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年6月「ホワイトコール24」実施 ・「ホワイトプラン(i)」料金プランを新設
	広告戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・「Answer」系列広告の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・「auの庭で」系列広告の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・「iPhone3G」広告の新作 ・「ホワイト家族24」系列の継続
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・「ドコモ動画」無料で配信キャンペーン ・インテリアブランド「フランク」を組み、携帯デザイン 	<ul style="list-style-type: none"> ・「じぶん銀行」サービスを開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・「iPhone3G」販売のパフォーマンス ・「タダ本」サービス開始
秋 冬 商 戦	製品戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年11月新機種22種を順次発売 ・「スタイル」4シリーズに商品構成 ・タッチパネルを採用した8機種が目玉 	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年10月新機種7種を順次発売 ・ディスプレイの画質にこだわる ・「ウォークマン・フォンXミニ」主力商品 	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年10月新機種16種を順次発売 ・「Touch（タッチ）！」をテーマに設定 ・韓国製大液晶タッチパネル機種も販売
	価格戦略		<ul style="list-style-type: none"> ・期間限定通話料割引キャンペーン 	<ul style="list-style-type: none"> ・「ただとも」キャンペーン
	広告戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・「アンサーハウス」がコンセプト ・人気俳優4人で4シリーズを演じるCM新登場 ・店頭広告も印象作りため工夫する 	<ul style="list-style-type: none"> ・女優仲間と「嵐」6人組を主なタレントとし、端末、機能、サービス、料金、企業などについて数多くCMを一堂に放送 	<ul style="list-style-type: none"> ・「ホワイト家族24」多彩な顔ぶれ（予想外の役柄で起用多数の名役人）（2008年度「CMグランプリ」調査で、2連覇）
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・2008年11月「i コンシェル」サービス開始 ・2008年11月「i ウィジェット」サービス開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド大手コーチと組み、携帯デザイン ・「リスモビデオ」サービスを開始 ・「着うたフルプラス」サービス開始予定 	<ul style="list-style-type: none"> ・「タダメロディ」サービス開始 ・人気ファッション雑誌と組み、携帯デザイン

出所：各社のホームページ，及び2008年1月から2009年3月までの『日本経済新聞』（朝・夕刊），『日本産業新聞』，『日経 MJ』（流通新聞）を参考にして作成。

ドコモは昨年11月から順次に投入した24種類高機能の秋冬モデルが、今シーズンでも販売続けた。ドコモの秋冬モデル「905i」シリーズは「今想定できる機能すべて盛り込んだ」と言う自信作。通信速度は従来の速度より速くなり、多くの機種がワンセグ機能も搭載した。ワンセグ機能がカメラに並び標準機能に育ったことを強調し、自社の実力を強くアピールした。一方、KDDI (au) の新機種は健康管理ソフトを搭載することに力を入れた。3社とも消費者の様々なライフスタイルをサポートする機種やサービスを続々と投入した。携帯電話の契約数が1億件を超え、通信手段として携帯電話を必要とする人にはほぼ行き渡った。消費者の生活をより楽しく、豊かにする機能を提供することで、新たな需要を掘り起こすのが狙いだ。

② 価格戦略：

業界最大の商戦期である2008年春商戦では、携帯各社「無料」をキーに、顧客獲得を競い合う割引合戦の様相を呈してきた。最も注目すべき戦略は、大手2社の「家族間無料通話」料金プランだ。ほぼ同じ内容の料金プランは、ソフトバンクが去年夏に実施済みで、KDDI (au) が今年3月1日から導入するなかで、ドコモの追従を後ろ押した。それで、家族間、社員間の通話が無料、3社横並びとなり、顧客の囲い込み競争がさらに激化してきた。このような状況中で、ソフトバンクは春商戦でもう一つビックサプライズ料金プランを発表した。学生を対象とし、3年間基本月額「無料」になる「ホワイト学割」を実施したことで、大勢の学生がソフトバンクへ流れ込んだ。ソフトバンクは携帯業界の価格戦では、ずっとリードし続けた。

③ 広告戦略：

春商戦では、KDDI (au) とドコモは、それぞれ広告の新作を放送し始めた。KDDI (au) は、広告のテーマを「auの庭で」に統一した。それまでauの広告宣伝には、「庭」のような統一イメージがなく、商戦ごとに個別に企画していたが、ソフトバンクの「ホワイト家の人々」がコミカルなストーリー展開で、KDDIのCMの話題性を抑えたため、広告戦略を大きく転換した。KDDI (au) は、インパクトの強いCMで新規加入者を増やすよりも、既存ユーザーにもっと目を向け、企業姿勢やブランドイメージを浸透させることが重要になると判断し、だんだん伝わっていくという考えで放送する予定。特に今回大人気の5人組「嵐」を加えたことで、自社ブランドイメージを少しずつ蓄積させ、若者の愛着を呼び戻す。ただ、新広告作品は、「庭ってなに?」、「何を言いたい?」という反応も多かったので、面白くて、しかも分かりやすいソフトバンクの広告と比べたら、インパクトが依然欠如することが指摘することができる。

④ まとめ：

2008春商戦ではソフトバンクが第1位を確保以外、契約純増数の順位に異変が起きた。初期費用ゼロの割賦販売方式を導入することで好調なドコモは純増数2位に浮上した。一方番号継続制度が導入されて以来、他社から顧客を奪い続け「勝ち組み」と言われたKDDI（au）は4月に何年ぶり純増数が第3位に転落した。その理由は子会社「ツーカー」の売却も考えられますが、特に、高機能機種の開発が大幅に遅れたこと、販売方式と料金制度が複雑で分かりにくい、そして新CM高感度低迷など要因を考えられます。

2008年夏商戦

① 製品戦略：

夏商戦では、「防水」や「健康」など引き続き消費者たちの消費生活に密接する機能の携帯が登場した。日本国内の飽和感が強まる中、3社とも多様な機能で消費者のニーズを掘り起こしてシェア拡大を狙った。中でも、ソフトバンクは、7月に世界22カ国で同時発売される米アップルの携帯電話「iPhone（アイフォン）3G」の販売権を手に握ることで、携帯の話題性を独占した。

② 価格戦略：

価格戦略で考案した料金プランはすぐに追随されたソフトバンクは再び料金奇策「ホワイトコール24」を推進しました。新プランを実施した時点で、ソフトバンク携帯加入者は1,800万件超、同グループ「BBフォン」の契約者は500万件弱。新サービス「ホワイトコール24」を利用すれば、双方に申し込むことで、お互いに利用者を誘導し、新規契約数が大幅に増えることが期待できます。たとえば、「BBフォン」500万契約者のうち9割他社携帯利用者がソフトバンク携帯に呼び込めるのならば、約400万にの新規契約者を獲得することができます。一方、KDDI（au）は自社の販売方式が分かりにくいという批判をうけ、夏モデルから端末の割賦販売方式を開始しました。これで大手3社の割賦が出そろい、携帯ユーザーも比較検討がしやすくなりそうです。今シーズンで2社ともに、「価格で競争しない」の初念を徹底に捨て、ソフトバンクを意識した低価格路線に全面に突入した。約1年半後にソフトバンクの「ホワイトプラン」とほぼ同じレベル「月額980円」の料金プランを実施した。特に、KDDI（au）は6月に、ソフトバンクの「ホワイトコール」とほぼ同じ内容の「au まとめトーク」プランを導入することによって、2007年5月から失った優位性を取り戻そうとしていた。

③ 広告戦略：

3社とも前シーズンの広告戦略が続ける方針です。

④ まとめ：

夏商戦では、3社の料金戦略がでそろった。ただ、割安感や話題性の点で、依然としてソフトバンクの優位は変わらない。

2008年秋冬商戦

① 製品戦略：

2008年年末商戦ではソフトバンクは夏から米「iPhone 3G」の発売からヒントをもらい、「Touch!」をテーマに、携帯を開発した。液晶パネル技術とコストを抑えるため、韓国会社との提携戦略を取った。ドコモも端末の開発に力を入れた。KDDI (au) の新機種7種より多めに22機種を発売した。製品戦略でやっと第2位まで回復した地位を固定する狙いだ。今まで高級機種と普及機種、2つのシリーズを分け続けたドコモは、商品コンセプトを明確する戦略をとった。そして、米「iPhone 3G」の販売権の争奪戦中、ソフトバンクに敗れたが、画面を手で触るという発想が今シーズンの製品開発の核心に設定した。タッチパネルを採用した8機種を発売し、ソフトバンクとの王位帰還戦の幕が開けた。一方、KDDI (au) は、ライバル他社と比べ機能やデザインで特徴的な機種が少なく、販売店での売り込みは苦戦した。

② 価格戦略：

今回の商戦では、3社とも新たな料金プランを発表してなかった。経営利益を配慮すると、「980円」より安い値段を設定するなら、収益が悪化していく余儀がない。より新規客の獲得及び既存客の長期間で引き留めるために、今の基本料より値段を下げるか、それとも現在実施する料金のままで新サービスを増えるかを考案している段階だった。

③ 広告戦略：

ドコモは新製品の発売と共に、広告にも工夫した。今回の広告シリーズは、昨春展開した「アンサー」シリーズの続編にあたるが、ドラマ仕立てで「分かりやすさ」と「連続性」を重視した。前シリーズでは、「A.001」から始まる記号とともに、顧客満足度向上のためのドコモの取り組みを毎回一つずつ紹介したが、「何に対するアンサー（答え）なのかがよくわからない」といった声が寄せられたため、今回の新作で見直した。

④ まとめ：

2008年年末商戦において、3社純増数の差が縮小する傾向が現れたが、順位は変わらない。ドコモは第2位まで奪還した上で、9月、12月の純増数は2度とソフトバンクが接近した。まさに、これは新マーケティング組織による一つの成果だといえる。

3-3. ソフトバンクマーケティング戦略の特徴

ソフトバンクは、携帯業界の新規参入者として、勤勉に、大胆に既存した大手2社と対戦してきた。当時ボーダフォン買収時には、社内外から「沈みゆく船を買うのではないか」という声も出たが、いくつかの奇策により、日本における携帯業界の変動を促進する起爆剤になり、携帯業界での地位がますます重要になっている。

製品戦略：（図表6参照）

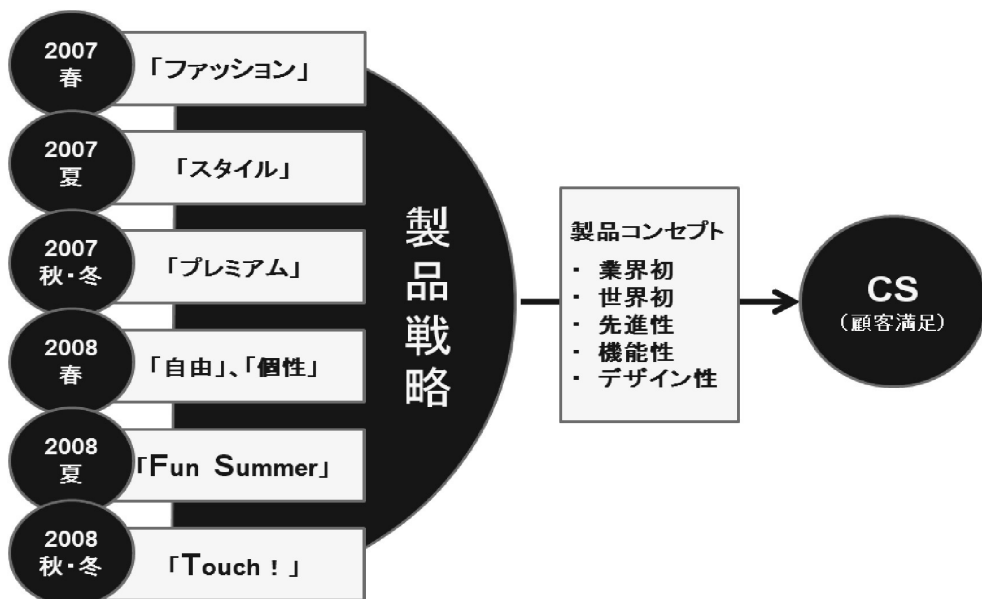
ソフトバンクの製品戦略は業界初、世界初、先進性、機能性、そしてデザイン性をこだわりながら、携帯端末を進化させ続けている。ソフトバンクは、每期商戦に向けて開発した新端末は、必ずテーマを設定する。そして、そのテーマをめぐり、個性溢れる製品を開発する。その上、常に話題を集め、消費者の最大満足を満たすことで今の段階で大成功している。

価格戦略：（図表7参照）

ソフトバンクが2007年5月以来、純増数でKDDIから首位を奪った。その原動力は、月額基本料金を業界最低限界に抑えた格安なホワイト系列プランと考えられる。

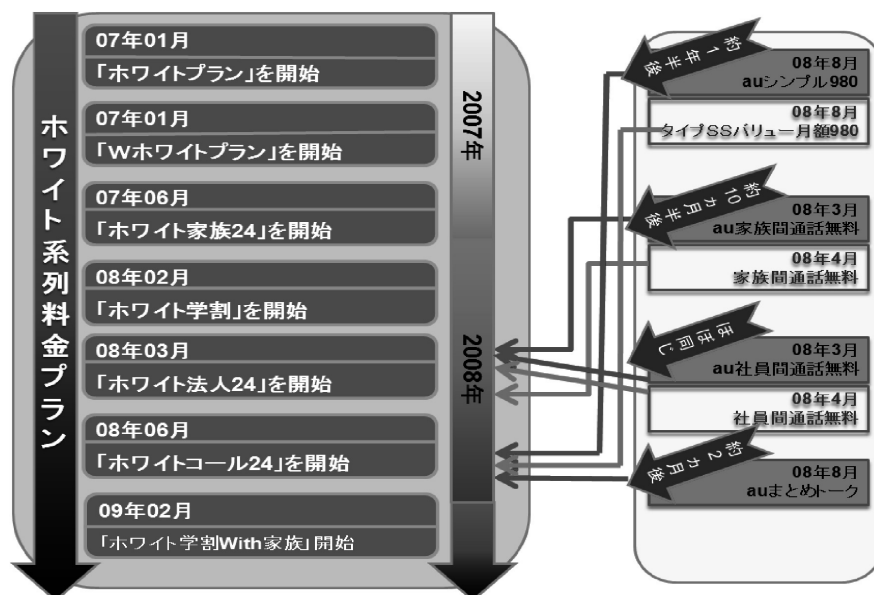
- ① 価格破壊戦略が一貫し、サプライ料金プランが常に携帯業界をリードする
- ② 他社の複雑な料金より、ホワイト系列プランの内容が相対的に分かりやすい
- ③ 料金の展開と共に、ダーケットも拡大していく

図表6. ソフトバンクの製品戦略



出所：筆者作成。

図表7. ソフトバンクの「ホワイト」系列料金プランの展開



注：図の右部分濃い色の長方形内は KDDI（au）を示し、浅い色の長方形はドコモを示している。
出所：筆者作成。

広告戦略：（図表8 参照）

2006年にソフトバンクは携帯電話事業へ新規参入。ブランド価値向上と新規サービスの周知という役目がCMに求められた。ソフトバンクの広告は以下の特徴がある：

① 2つの系列に分ける

ソフトバンクのCMは、消費者に分かりやすく伝えるために、2つの系列にはっきり分けている。企業のブランドイメージと商品を語らせるCMは大物スターに託し、続々実施する新サービスや料金プランの内容、特徴を語らせるCMは「ホワイト家族24物語」系列で消費者に伝える。

まず、ブランド確立のために、キャメロン・ディアズとブラッド・ピットという大物スターを同時起用。だが、この二人に商品を語らせるわけにはいかず、矢継ぎ早なサービス展開にも対応する必要があった。対策として犬の映像をたくさん取り、商品を語らせるCMを作った。これが最初の「ワンちゃんシリーズ」だ。その後、ソフトバンクの新サービスや料金プランに対応するために、「ホワイト家族24物語」という大ヒットのCM系列が誕生した。

② 「予想外」をキーワード

このCMでクリエイティブディレクター（CD）を務めたのが、数々のヒットCMを手

賭けるシンガタ（東京・港）の佐々木宏。面白いCMを作るという強い信念を胸に、ユニークな設定、キャスティングで視聴者に興味と共感を抱かせて、強いメッセージを伝えることに成功している。

新CMで、犬を父に、「予想GUY」の黒人を兄に当たるという今まで考えられない家族の構成をソフトバンクに提案した。これを認めたソフトバンクの孫社長が偉かった。なぜ面白いかを説明できないと企画が通らない会社が多いが、理屈で説明できない場合もある。トップの判断がなければ生まれなかった。

CMでは、この家族の軸に脇役を登場させ、家族の秘密を明かして視聴者を引き付け、「次の展開がみたい」と興味を煽った。特に、ソフトバンクの料金プランが続々と発表するに連れて、登場人物に職を務めさせ、著名人たちに一家の友だちや同僚など役をつけ、壮大な連続ドラマのように飽きなく、家族の日常物語が演出し続けている。そして、視聴者たちに飽きさせないために、2008年は名人や人気俳優である谷原章介さんら多彩な顔ぶれを予想外の役柄で起用するなどストーリーに幅をも持たせたため、2008年にも話題になった。過激な面白さは飽きも早い、面白さをうまくセーブしていることが長続きのカギだ。「重要なのは面白さの度合。大事にしているのは『品』や後味の良さ。単純に面白く、話題になるだけではダメ」と佐々木はいう。

③ 清楚明瞭、統一感

「ホワイト家族24」のテーマ曲は、ほとんどチャイコフスキーのバレエ作品「くるみ割り人形『あし笛の踊り』」を使用した。毎回肝心の料金プラン内容を説明する時、必ずこの曲の主な旋律部分を使用する。

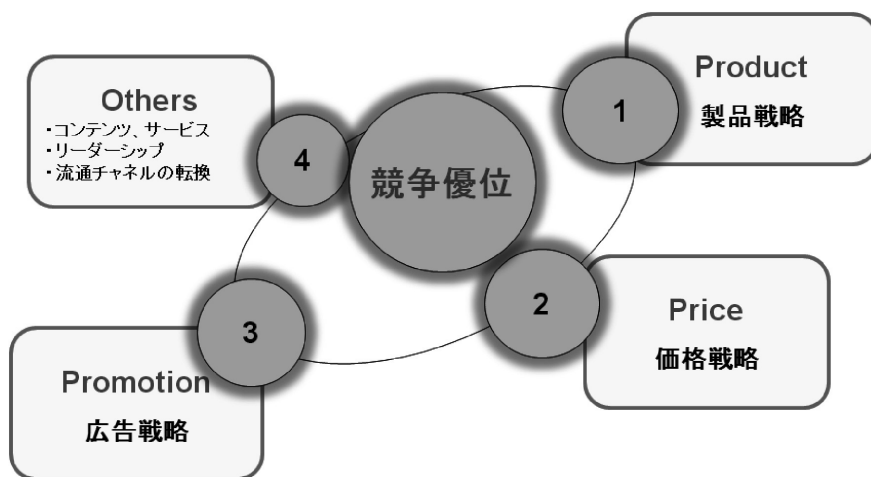
日経MJ（流通新聞）と日経リサーチが企業の広告・宣伝担当者を対象に実施した「今年もっとも商品やサービスの売り上げ貢献したテレビCMを選ぶ」第16回「CMグランプリ

図表8. 白戸（ホワイト）家族プロフィール

		私	ソフトバンクで働くOL、お客様にいろんな商品を進める。 お父さんは今でも子供扱いされてしまう。
		お父さん	姿がいぬだが、胸熱いロマンを秘めた熱血教師。 また見ぬ「ただとも」を求めため、一人旅してみた。 お母さん電話一本で帰ってくる、甘えんぼな父である。
		お母さん	少し変わった姿の家族を、いつも変わらぬ笑顔で、 温かく守ってくれる。頼りがいある母。 学校で優しく、包容力ある校長先生である。
		お兄さん	家でも、会社でも、いつもシャイで弱気なので、 「スマセンデシタ」などで謝りばかり、 しかもフランス語どこか、英語も苦手？

出所：ソフトバンクホームページより転載。

図表9. マーケティング戦略による企業競争優位を獲得イメージ図



出所：筆者作成。

リ」調査で、ソフトバンクのCMが最も話題があり、商品の売り上げ増加や企業のイメージアップにつながったCMとしてグランプリ一位に輝いた。また、2008年「CMグランプリ」で、ソフトバンクが2連覇を達成した。ソフトバンクは大手2社を追い超え、純増契約数は25ヶ月（2009年5月時点）連続第1位になり、CMも一定の役割を果たした。

その他戦略：

- ① 携帯ショップがオープン of 速さ
- ② 家電量販店の集客力に目付の先見の明
- ③ パフォーマンスや話題づくりが得意
- ④ コンテンツ、サービスの充実
- ⑤ 孫社長のリーダーシップの発揮
- ⑥ その他

企業にとって、激しい競争の市場環境の中で、いかに自社の競争優位を確立或いは、維持することが永遠の経営課題である。多数な戦略の中で、マーケティング戦略（4P）が最も基本的な戦略である。今回のケースで主に製品戦略、価格戦略、そして広告戦略という3つの戦略を言及した。これらの戦略を相互に作用しながら、企業が競争優位を獲得し、成長し続ける（図表9参照）。

携帯大手3社が競争による優位を獲得すると共に、携帯本体の技術も、機能も、携帯産業全体も日々進歩している。特に、番号継続制度で携帯各会社のコンテンツやサービスが増加し続け、利便性も増加している。さらに、値下げすることで、消費者たちのお財布に

優しい、この意味で消費者は最大の受益者とは言える。ただ、過度な価格競争で各社の経常利益に陰をかけることを想像に難くない。

2008年の携帯電話端末の販売は逆風が吹いた。長期利用者を優遇する施策、月々の基本料金が安くなるが端末価格は高くなる割賦制度の導入と、景気悪化で新機種購入を手控える消費者が増えた。携帯の高機能化、価格戦略で差別化が困難になる中、今後各社がコンテンツ、サービス事業に力を入れ、マーケティング総合力で競争優位を獲得すべきと考えられる。

4. 課題

- ① ソフトバンクの契約純増数が第1位まで飛躍した要因を具体的な例を挙げながら、まとめなさい。
- ② ソフトバンクはマーケティング戦略の展開による競争優位を獲得のモデル図（図表9の形と異なる図）を作ってみてください。
- ③ 今後、各社がとるべき戦略を考えなさい。