



携帯通信の将来とソフトバンクの戦略

ソフトバンクモバイル 副社長 まつもと 松本 てつぞう 徹三



御紹介いただきました松本でございます。本日は「携帯通信の将来とソフトバンクの戦略」というテーマで、お話しさせていただきます。

1. ボーダフォン買収の目的とソフトバンクのビジョン

ソフトバンクですが、世界で今非常に注目されています。日本で加入者数が2000万ちょっとですからNTTドコモの半分以下ですし、世界の基準から見ると加入者数2000万なんて吹けば飛ぶような数字です。インドなどは一月に1500万ずつ加入者が増えている状態です。

ソフトバンクが規模は小さいのに非常に注目されている理由は、日本の携帯通信ビジネスが進んでいるということと、もうひとつはインターネット業界から参入したのが我々だけだからだと思います。大体において、通信事業というのは、どちらかというともとはNTTのような国営の事業者か、又はJRや電力会社、あるいは鉄鋼会社などの、重厚な産業から参入してきています。インターネットのような業界から参入する例はこれまではありませんでした。

ところが今、通信業界の中では、「GoogleやAppleといったインターネットプレイヤーにいい所をほとんど全部持っていかれるのではないか」という危惧が出てきております。我々はインターネットから通信事業に参入したという変わり種で、今や通信事業者の仲間になった。そこで、世界の業界では、我々ソフトバンクの一挙手一投足がかなり注目をされているのです。

ソフトバンクは、今から4年ぐらい前にボーダフォンの日本法人を買収しました。所要資金2兆円全部を借金しました。当時のソフトバンクの市場価値がちょうど2兆円だったことを考えると、これはとんでもなく大きな決断です。それだけの買収であれば、普通なら資本を増強します。しかし、ソフトバンクはこの事業がもたらさだろう極めて健全な営業キャッシュフローを確信していたので、この買収によって将来の一株当たりの市場価値を飛躍的に高めるために、あえて増資を行わなかったのです。

結果として、この買収によって会社の規模はほぼ倍増し、EBITDAという利益の指標でいくと3倍ぐらいになっていま

す。買収以来ずっと増収増益を続けていますし、借金も当初の計画より少し早い目に返済していております。そういう意味でこの買収は大成功だったと思います。

しかし、2兆円で買収したときには、海外の多くの証券アナリストからはばかではないかとたたかれました。証券アナリストは携帯電話会社の収益性というものを分析していますから、当時のボーダフォンの日本法人に2兆円払うばかがいるかということで、当社の株を売り浴びせてきたところもありました。

ところが我々の視点は全く違いました。我々は何も携帯電話会社になろうと思ったわけではありません。将来の「情報通信の統合サービス会社」というものを考えたときに、どうしても携帯通信事業会社を持っていないと判断したから、あえてこの買収を行ったのです。世界のどこでもそうですが、これから最も大きく伸びるビジネスは移動通信とインターネットです。そして、特に日本の場合、これを統合するエコシステムの中核を携帯通信事業会社が握っています。我々は、携帯通信事業者というものを、単にネットワークだけを提供する会社ではなくて、ユーザーに対して「総合的な価値」を提供する会社であると位置付けています。

ユーザーの求める「総合的な価値」は、「端末」と、その上で動くコンテンツをマネージする「クラウド」と、その「クラウド」と「端末」を結ぶ「ネットワーク」の、三要素の統合により創造されます。これが全部一体となったものに対してユーザーはお金を払うわけです。ですからネットワークというのは、非常に重要なファクターですが、ひとつのファクターに過ぎないわけです（図1参照）。

これらのファクターは統合しないと、ユーザーがどこへ文句を持っていったいいのかわからないことになり、大変不便です。「統合」というと「囲い込み」というイメージがあり、何か悪いことのように思いますが、そうではありません。誰かがリーダーシップを執って、統合し、ユーザーとの接点を一本化することがどうしても必要であるし、それが一番良いと我々は確信しているのです。

欧州では、当初は通信事業者の動きが鈍く、端末メーカーのNokiaがリーダーシップを執りました。その後AppleやGoogleが出てきて、様子が更に変わってきました。そこで、



- ・ユーザーは“価値”に対して対価を支払う。
- ・我々はユーザーに“価値”を提供する。
- ・“価値”は三つの要素の統合により創造される。

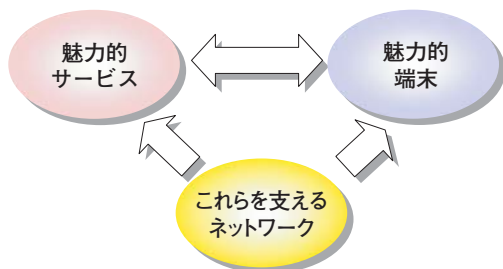


図1. 顧客重視の哲学で全方位に施策

今は、なみ居る巨大な通信事業者のだけれども、将来に大きな危惧を持っています。しかし、我々はコンテンツサービスの業界から参入しましたから、このような事態の到来は初めから分かっておりました。

2. 日本のエコシステムの特徴

世界の勢は、大体我々が思い描いてきたように動いているように思えますが、日本ではそれがあまり理解されていないようです。ノキアに押しまわれ、今はアップルとグーグルの支配におびえている欧米の携帯通信業界とは異なり、現在の日本のエコシステムの中核にはネットワークオペレーター（通信事業者）がいます。宣伝広告もネットワークオペレーターがやりますし、端末もメーカーからネットワークオペレーターが買って、自分たちの店で自分たちのブランドで販売しています。サービスやコンテンツは端末のポータル画面に影響されますから、そこにも非常に大きな影響力を持っているということです（図2参照）。

私は機会があるごとに世界中で言っていますが、こういった日本のエコシステムは、極めて先進的なものです。少なくとも、世界中の通信事業者にとっては憧れの的でしょう。彼らは、恐らく「自分たちは少しさぼった。こうやっていけばよかったのだ」と心の中で思っているでしょう。実際、端末を企画して、買って、在庫リスクを持ってというのは大変な仕事です。しかし、リスクを取らなければジリ貧になるのが世の習いです。

NTTドコモが早い時点からこのシステムを先導してiモードを作ったことは、偉いと思います。我が社の前身であるJ-PHONEも、シャープと一緒に世界に先駆けて写メールのようなものを開発したので立派なものです。あのころは、

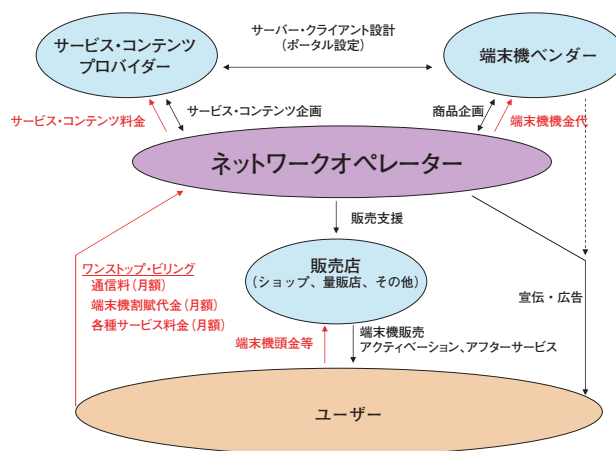


図2. 日本における携帯サービスのエコシステム

世界でも日本が輝いて見えました。それをリードした通信事業者は、大きな役割を果たしたのです。

3. SIMロックの世界認識

今SIMロックが世間で話題になっています。「SIMロックというものは日本独特の悪い仕組みで、通信事業者がこれで強引にユーザーを囲い込んでいる。正義の騎士が登場してこれをやめさせたら、競争が促進され、通信費が安くなって、人気が出るだろう」と思われている節がありますが、これはとんでもない間違いです。

SIMロックはもちろん世界中にあります。ロンドンに行きますと、同じNokiaの端末でも、SIMロックがかかっていると持ち帰りたです。2年間使ってくれるのなら、ただでお持ち帰りくださいというわけです。これに対し、「縛られるのは嫌だから、少し高くてもいいから一度に払うよ」という人のためには円貨で6万円ぐらいの値段がついています。

米国の通信事業者に聞くと、「最近は値段の高い高機能機が多くなったが、500ドル以上の値段だとやはりほとんど売れない。だから大方の人はSIMロック付きで買う」と言っています。それなのに日本ではSIMロックを禁止しようかという動きがある。つまり日本だけが世界に逆行して、自らガラパゴス化しようというのですから、これは驚天動地です。

SIMロックとは何か？ これはユーザーが一つの通信事業者を長期間使い続けることを保証する代わりに、その通信料の一部をユーザーに還元させるためのメカニズムです。ですから、これを禁止すれば、還元のメカニズムが破壊されユーザー価格（端末価格、又は通信料）が上がるのは当然の理屈です。間違っても下がることはありません。ただ、海



新モデル

- ・事業者は端末をコスト+マージンで販売(端末販売時に妥当な利益を計上)
- ・事業者はユーザーの購入時の負担を軽減するため24か月の割賦プログラムを提供
- ・事業者は割賦払いの負担を軽減するため毎月の通信料を大幅に引き下げ

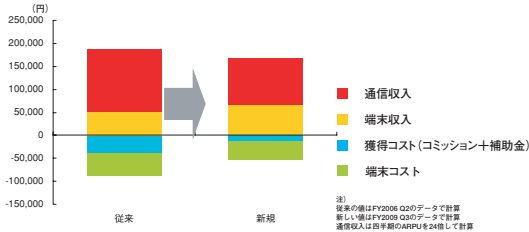


図3. 一大決心を行って、ビジネスモデルを変換

外にいる場合とか、iPhoneのような特殊な端末については、状況によって通信事業者を変えたいというユーザーの欲求があることは事実ですから、この欲求に対応できる方策が別途議論される必要はあるでしょう(図3参照)。

4. 通信収入は音声からデータへ

今日本の携帯電話事業者の収入構造は、音声通信とデータ通信が拮抗しつつあります。こんなところは世界にありません。ソフトバンクでは既にデータ通信収入が音声通信収入を超えましたし、NTTドコモもKDDIも遠からずそうなるでしょう。

あまり認めたくはないのですが、長い目で見れば、VoIPやSkypeみたいなものがどんどん出てきますから、電話料金が今の値段を維持できるとも思えません。やがて電話の収入というのは非常に小さなものになるであろうと予測しておかねばなりません。そうするとデータの収入を増やすということ

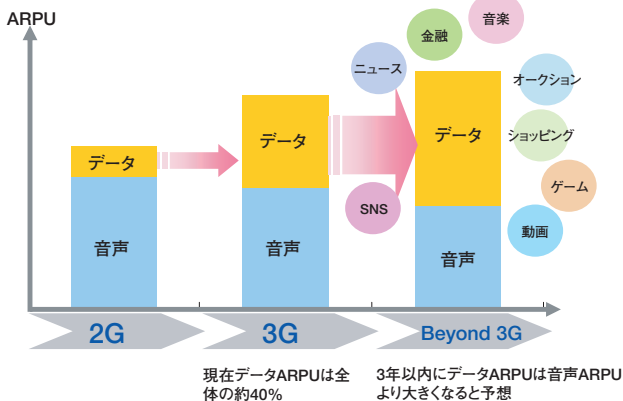


図4. 今後の携帯通信事業者の収入は音声からデータへ

がますます重要になります。

一つの端末を持っているだけで、いろいろなことができる。「これならいくら払ってもいいな」というようにユーザーが思ってくれる状態を作らなければ、通信事業者に将来はないのです。日本は幸いにしてデータ通信がかなり進んでいますから、まだ余裕を持っていますけれど、世界中の多くの携帯通信事業者は大変です(図4参照)。

5. インターネットアクセスがパソコンから携帯へ

日本で最大のSNSは、ミクシイというサービスです。SNSというのは若い人には圧倒的な人気があるのですが、図5のグラフ上の黄色い部分が携帯端末からのアクセスで、下のブルーの部分はパソコンからのアクセスです。パソコンからのアクセスはむしろ減ってきています。最近になって両方とも急激に上がってきていますけれど、80%以上が携帯端末からのアクセスになっています。この背景には、若い人のパソコン離れがあり、パソコンで可能なサービスのほとんどが携帯端末でも可能になっている状況があります。

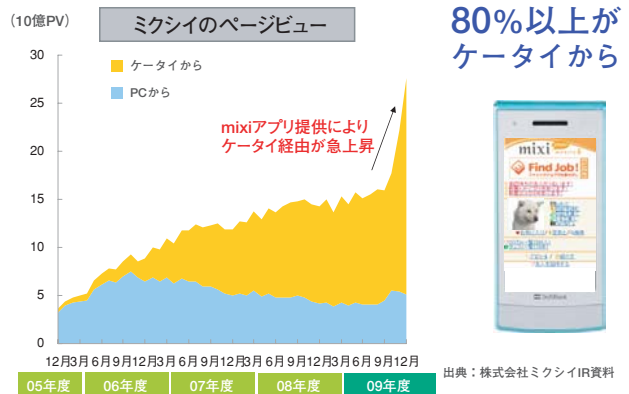
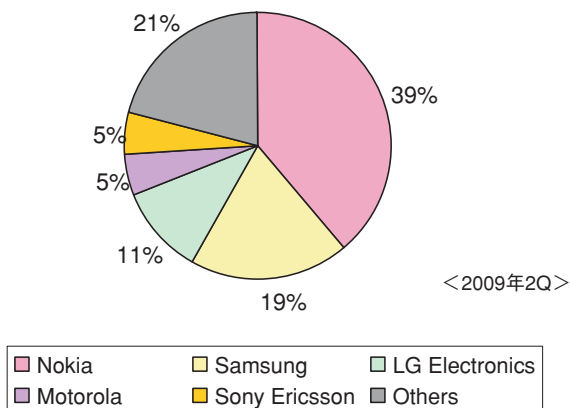


図5. インターネットのアクセスはPCからケータイへ

6. 世界市場での端末マーケットシェア

携帯端末で国も心配している、皆さんも心配しているのは、何だか知らないけれど一番進んでいると思っていた日本の携帯端末が、世界市場では売れていないということだと思います。世界市場における携帯電話機メーカーのマーケットシェアは、図6のとおりです。Nokiaは40%を超えていましたが、少し陰ってきて39%。第2位、3位がSamsungとLGで、韓国勢2社のシェアがここに来て急速に伸びています。

後退したのがMotorolaとSony Ericssonです。Motorolaは



Source : IDC

図6. 世界市場における携帯電話機メーカーのマーケットシェア

常に2位だったのですが、あれよあれよという間に5位に転落しました。Sony Ericssonももうひとつです。ちなみに5位のSony Ericsson、Motorolaの下はもう中国メーカーのZTEです。

意外なのですが、去年の例でいうと、6位は日本の京セラです。これはサンヨーを買収したからです。サンヨーは、一時はCDMA2000の端末で、Samsungとほぼ互角に米国のスプリントに納入していました。それからSharp、Panasonic、NECとくるのですけれど、全部のシェアを集めてもSamsungどころかLGにも遠く及ばないという状況です。

7. 世界市場におけるスマートフォン

ここへきて、スマートフォンというのが出てきました。スマートフォンというのは定義がはっきりしていませんでしたが、「OSを持った携帯電話だ」と考えていただいていたと思います。なぜスマートかという、OSがあるからアプリケーションを無限に広げられる。だからスマートだというのと分かりやすいでしょう。

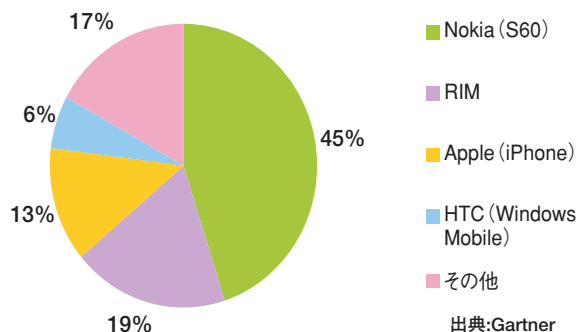
スマートフォンだけを見ると、2009年の第2四半期の世界シェアでは、Symbian OSを搭載したNokiaが約半分で、その次がRIM (BlackBerry) です。Nokiaはシェアを落としています、逆に急速にシェアを伸ばしているのがAppleで、既に第3位になっています。それからHTCという台湾のメーカーとMotorolaや、Samsung、LGがつくるアンドロイド端末です。日本メーカーも早晚出てくるでしょう (図7参照)。

この時点でのスマートフォンの出荷台数は世界で約4100万台です。世界の携帯電話の出荷量の14%が、既に去年の段階でスマートフォンになったことを意味します。今年はずっと増えるでしょう。

日本は先進市場ですから、我々は、極めて近い将来に携帯電話の70%がスマートフォンになると思っています。どこに行ってもやはり安い電話だけでいいという人がいますから100%にはなりませんけれど、70%ぐらいはそうなると思っています。やはりここでも、日本のメーカーは少し立ち遅れて

- ・ Smart Phone の定義は、当初はNokiaとSymbianが適当に決めていたが、現時点では、「Open OS を使った高性能携帯電話機」という定義が定着している。

2009年2Qの世界市場シェア



富士通はSymbian OSをつかった機種をドコモ向けに若干量出荷してきたが、5位にランクされていたが、今後は各社のAndroid機に押されて圏外に押し出される可能性あり

- ・ 2009年2QのSmart Phoneの合計出荷台数は約4,100万台。これは世界の携帯電話機の総出荷量の約14%。
- ・ 今後はiPhoneのシェアが更に高まる一方、Samsung、LG、Motorola、HTC等の各社が一斉にAndroid機を投入する予定ゆえ、Smart Phoneの出荷台数は大幅に増大、シェアも相当変動する見込み。

図7. Smart Phone



いるのが心配です。

8. 携帯端末の日本メーカーはなぜ立ち遅れたのか

なぜそうなったのでしょうか。ガラパゴスだからだとか、日本市場がゆがんだシステムになっているとかおっしゃる方がおられますが、これは全く違います。

日本では、メーカーは通信事業者から依頼されたとおりに製造すれば、通信事業者が買ってくれますから楽なのですが、買ってもらえれば、メーカーにはある程度の利益が上がります。ですから、日本市場は日本のメーカーにとってももちろんマイナス条件ではありません。むしろ「結構な下支え市場」であると言えます。もちろん、「ついついそれに安住してしまうから海外で勝負する意欲を持てなかったのだ」ということはあったかもしれませんが、それは各端末メーカーのものの考え方の問題であって、「日本市場の在り方が良いの悪いの」という問題ではありません。

ただ、メーカーは、機能の追加を次々と受注する過程で、「こんな仕様になったらOSがなかったら対応は困難だ」と判断して、携帯電話用のOSを作ったら良かったのですが、それをやりませんでした。結果的に開発コストは上昇し、多くの機種で1モデル平均1万円に上っています。

日本のメーカーも盛んにヨーロッパに売り込みに行きました。ところが、性能やデザインに対する相手の反応は決して悪くはなかったのですが、値段を聞いたら、「今日は来ていただいてありがとうございます。あとは観光されますか？」で終わりです。だれも1万円も高いものは買いません。

日本のメーカーは、ずっと、「我々は進んでいるのだ。進んでいるものは高くても当たり前だ。欧州やアメリカの連中は遅れていて、その価値が分からないから買わないのだ。もうすぐ彼らも分かるようになる」と言っていました。しかし、気がついてみたら「世界で一番進んでいる携帯端末」の座はAppleのiPhoneに取られてしまっていました。

iPhoneとこれまで日本が誇りにしていた高機能携帯とは、ぜんぜん違います。携帯電話用のOSを作って、そのOSの上でアプリケーションソフトが動きますから、年がたてばたつほどアプリケーションが増えて、価値が出てきます。日本の今までの携帯電話は販売当初の6か月が命です。6か月たったら皆ゼロ円になるのです。だからよく分かっていてお金のない人は6か月待ちます。お金のある人や若い人はパッと買って人に見せびらかす。そういうことでやってきたのが日本なのです。

日本メーカーの海外市場での不振に、「日本独特のゆがんだ販売システム」が影響したとか、「SIMロック」が影響したという可能性は0.0%です。メーカーはそんなことは一言も言わないでしょう。実際に物を売ったこともない外野席が勝手にいろいろと推測しているだけです。メーカーはむしろ、SIMロックがなくなって通信事業者が利益還元をしてくれなくなったら、日本での端末の売上げが下がって大変だと心配しているでしょう。

それにしても、「SIMロックを外せば、日本のメーカーがもっと海外で売れるようになる」という話は本当に不思議な話です。私には、なぜこんな理屈の通らない話が白昼堂々とまかり通っているのかがさっぱり分かりません。これから、通信事業者やメーカーがやはりまじめにひとつずつ丁寧に説明して、政官にも同じ理解を持ってもらえるようにしなくてはいけないと思います。

9. 今後、日本の端末メーカーはどうなるのか

日本の携帯端末メーカーはこれからどうなるのか。生き残れるのでしょうか？ 私は「YES、生き残れる」と言っています。それはなぜか。今までのハンディキャップは、OSなきところにソフトを手作りで一つ一つ作ったから、一機種当たりのコストが高くなっていったことも一因です。携帯電話は、小さいところにカメラだ何だとたくさんの機能を入れて丁寧に作りこんでいるわけですから、本来、日本のメーカーが一番得意なはずですが、ところが、ソフトの仕組みができていなかったために負けたといってもよいでしょう。これからは、AndroidのただのOSを使って、ハードの強みを生かして戦えば、勝てる可能性が十分あるでしょう。

しかし、もうひとつの問題はボリュームです。Samsung、LGの場合は、初めから「世界市場で最低でも数百万台は売れるぞ」と言って、それだけの覚悟を決めて活動してきました。これに対して日本メーカーの多くは、「売れるかな、どうかな、20万台でも売ればいいかな」というようなことでやってきたのですから、もともと競争になりません。本気で彼らと競争するためには、経営者の決断が必要です。経営者さえ決断すれば勝てます。勝てないとしても、Samsung、LGと並んでもおかしくありません。

日本のメーカーはこれから世界市場でLCDの大画面テレビを売りたいと考えています。ところがブランド認知度は、携帯電話を死ぬほど広告しているSamsungやLGと比べたら、Panasonicだろうと何だろうともはやとても及びません。どこ



YES !

- ・「欧米での3Gの立ち上がりが遅かった」という言い訳は通用しない。「Samsung、LGは成功しているのになぜ日本メーカーは成功できなかったか」を分析し、問題点を改めることが必要。
- ・「日本市場は先進的すぎる」と言われてきたが、iPhoneは日本の端末よりはるかに先進的である。なぜ日本メーカーはiPhoneを生み出せなかったかをこそ考えるべき。
- ・「若者マーケット」では日本が突出したが、「ビジネスマーケット」では欧米が先行。今後、両者の差は小さくなり、日本市場と世界市場の差も小さくなる。
- ・「通信事業者の支配」に怨嗟の聲が聞かれるが、日本市場を「プライム市場」と考えず、「下支え市場」と考えれば、マイナスはプラスに転ずるはず。
- ・これまでの日本メーカーの弱点は、「一台当たりの過大な開発負荷」にあったが、今後はオープンOSや統合ミドルウェアの採用が一般化するゆえ、この弱点は消える。
- ・パソコンと異なり、携帯端末はカメラなどの周辺デバイスが複雑に組み込まれる必要があるゆえ、日本メーカーはお家芸の「ハードの精緻な作り込み」で優位に立てる。
- ・ **最大の問題点は、経営トップの「不退転の決意」の欠如であったが、このままいけば、世界市場でのブランド認知度でSamsungとLGに差をつけられ、薄型TV等の分野でも不利に立たされる可能性がある。日本メーカーは決断を迫られている。**

図8. 日本の端末機メーカーは世界市場で生きられるか？

に旅行してもSamsungとLGの携帯端末の広告だけではないですか。先日クレムリンに行ったら、橋の上にはSamsung、橋の向こうにはLGの広告が見え、SamsungとLGがクレムリンを占領したと思うくらいでした。東芝やPanasonicの看板は一向に出てきません（図8参照）。

もうひとつ。Sonyのお得意だったウォークマンのような携帯音響機器はもちろん、デジカメだろうと、ゲームだろうと、今後はいろいろな機能がだんだん携帯電話端末に包含されていきます。CPUも、メモリも、ディスプレイも、みんな共用できる部品ですから、携帯電話端末の中に入れて、同じ部品

がただで使えるわけです。そうすると、いろいろな携帯端末というのは、皆このスマートフォンに集約されてくる可能性があります。日本のメーカーも、スマートフォンだけで負けるのならよいのですが、ここでも負け、あそこでも負けというわけにはいかないと思います。ですからメーカーのトップが「本当にここで勝負しなければ、我々の将来はない」と思っていたいただければ、日本は復活すると思います。

御静聴ありがとうございました。

(2010年4月13日第383回ITUクラブ講演より)