

# なりふり構わぬ囲い込み ドコモよ、どこへ行く

データ通信低迷、番号ポータビリティ……減収覚悟で何を狙う



Photo: Kazu Sakai

右肩上がりで成長してきた携帯電話市場で、圧倒的なブランド力で契約者数を伸ばし、我が世の春を謳歌してきたNTTドコモ。

しかし、ここ最近では純増数でKDDIに抜かれるなど、そのブランド力にも影が差しつつある。そのドコモにさらに追い打ちをかけそうな「番号ポータビリティ」制度が始まる。

民間調査で、この制度を使い多くのユーザーが他社に移行する可能性が明らかになったからだ。「若者とシニア層を開拓せよ」——ドコモのなりふり構わぬ顧客獲得攻勢が始まっている。

ドコモはどこに行くのか……。

きた「ドコモ」ブランドだったからだ。ドコモがそのブランド力の陰で長年置き去りにされてきたのが、10代後半から20代前半の若年層。ドコモは中高年層やビジネスユースが支えする構図を築く中で、携帯電話のデザインやカラーは無難なものばかりを陳列する安定志向に突入。ドコモに飽き足らない顧客は次々とauに移った。危機感を持ったドコモの若手社員は昨年夏、「ドコモで普段考えられないものを打ち出すべき」との声を上げる。狙いは原宿の若者情報だ。ドコモ担当者は、「何気ない会話や購買動向をとにかくドコモ本部にも上げてほしい」と市場調査を再三依頼。すでに「大阪や福岡のファッション地区にもダットエムオーの新店舗を出す計画」(関係者)を進めている。

**番号ポータビリティが火付け役**  
「原宿戦争が勃発」——。2月から3月にかけて、NTTドコモとKDDI (au)の携帯電話2強が相次いで若者の街、東京・原宿にユニークな新店舗をオープンさせた。

斬新な複合施設「デザインングスタジオ」で迎え撃つ。最近好調なKDDIを意識するドコモ。その距離の差わずか数百円が激戦を物語っている。ドコモの新ブランドは「ダットエムオー」。テレビやラジオなど数多くの番組企画を手がけ、若者に人気が高い、おちまさ氏に懇願して立ち上げた。DooCom (ドコモ) からCO2 (CO<sub>2</sub>) 炭酸ガス)を抜いた造語で「息抜き」を意味するが、本音は息抜きどころではない状態だ。

おしゃれな美容室や古着屋が立ち並ぶ裏原宿通りの店舗には、「ドコモ」のロゴがどこにも見当たらない。「日本の携帯電話を引っ張ってきたのはドコモ」という自負心が強い中で、誇り高いブランドをあえて隠した。「ドコモが動き出した」——。業界は震撼した。日本の携帯電話の加入者数は約8700万人。ざっと3人に2人以上が持ち、そのうち、ドコモのシェアは約60%。シェア2位auの2.5倍と他社を圧倒する中、その強さの賜物は長年築いて

ドコモが焦る要因の一つに、今秋にも認可が下りる「番号ポータビリティ制度」(番号継続制度)の存在がある。本格化するのとは来年以降だが、「携帯電話事業者を変更しても、これまで使用している電話番号をそのまま継続できる」という利用者にとってはなんと素晴らしい制度だ。しかし携帯電話事業者、特に最大ユーザーを抱えるドコモにとって、ユーザー囲い込みの最大の防護壁が取り除かれれば、大移動が起きるリスク要因ともなりかねない。しかも、第一波はドコモが弱点とする流行に敏感な若年層との見方は多く、その層の支持獲得が緒戦を制

するといえ、原宿はまさにドコモの生死を分ける試金石ともいえるのだ。

この番号ポータビリティ制度の導入に関しては、総務省が昨年実施した「携帯電話の番号ポータビリティの在り方に関する研究会」で、ドコモ幹部が「現状での導入は必要ないと考えている」との立場を最後まで主張。総務省幹部や有識者から「世界の潮流に逆行している。もっと顧客の利便性を考えるべき」と一喝され、いや応なく同意した経緯がある。そんなドコモが恐れる未来予想図は、民間シンクタンクのアンケート結果から見事に浮かび上がった。野村総研が昨年行った調査では、番号ポータビリティが導入されれば、500万人がauへ移行する半面、ドコモは400万人もマイナスになることが明らかになった。この結果についてはドコモ幹部は、「まさかここまでとは正直思わなかった。現実がそういうのか」と落胆を隠せない様子だ。

## 割引キャンペーン、料金値下げ…… 始まったなりふり構わぬ販売攻勢

ドコモは昨年来、集中して若年層の囲い込みと、まだ開拓の余地があるシニア層の需要拡大に文字通りなりふり構わない顧客獲得戦略を展開してきた。その象徴的な事例が、通常3カ月の短期集中で実施される若割り、シニア割りという販促キャンペーンを、なんと昨年度は一年間継続したことだ。都内某所の携帯販売店オーナーは、「数字上はドコモの好調さが

目立つが、一方で必死さが感じられる」と明かす。

このオーナーによれば、「何よりキャンペーンをやめた途端に端末価格が上昇し、顧客が離れることを食い止めるため」というのだ。携帯端末価格は、ドコモサイドのインセンティブ(販売奨励金)の圧縮で高値止まりの傾向にある。特にドコモが契約変更を推進するFOMAは、ハイエンドの901iシリーズのカタログ価格が約7万円という高額端末だ。これではとても若年層が手を出せる代物ではない。これを若割りや2台目端末のセット割り、FOMAへの重点インセンティブ、ポイント制度で実に2万円前後に価格を落ち着かせている。つまり収益は二次なのだ。

さらにFOMAの通信料金での収益確保を狙ったドコモだが、auやボーダフォンは次々と料金値下げを断行。料金値下げ効果に懐疑的だったドコモも他社に屈して「ファミリー割引」を拡充。グループ内の通話料割引率を10%アップの30%にしたほか、ビジネス用などグループ内でのメール送受信を無料化した。結局は料金値下げによる囲い込み拡充が前期決算で初の減収減益につながった。

若年層の顧客を増やす一方で、ドコモを支えてきた安定収益を期待できるARPU(一人当たりの月間利用料収入)の高い優良顧客離れを加速させる。

実際、ドコモが飯の種としてきたARPUは四半期ごとに確実に減っている。昨年4～6月期には7400円あったが、四半期を追うごとに7～9月期が7340円、10～12月期が7170円と減少した。今年1～3月期は横ばいを予想しているが、他社との競争が激しくなっており、7000円近くまで早期に減少することも予想される。画像のやり取りもできてパケット料金が高いFOMAへの移行を進めているドコモは、当然ARPUも上がるはずだったが、それを上回る料金値下げを行ったことで、当初の思惑とは違った方向に進んだといえる。

それは決算数字にも顕著に表れている。右肩上がりだった営業利益は05年3月期通期で初の減少に転じる。04年4～12月期決算では、8430億円だった前年同期から約10%減の75

14億円まで落ち込むなどその影響は大きい。一方、KDDIは増収増益を確保している。KDDI幹部は「うちも料金値下げを多くしているが、増益は確保している。わざわざ減益にしてまで追っかけてくるドコモは、目先だけでやっているような感がある」と指摘する。また、優良顧客の中から「ドコモ店舗の応対などでサービス低下が感じられる。価格競争に走りすぎているんじゃないかな」という声も聞こえてくる。

ドコモの焦りが及ぼす弊害は、端末戦略にも広がる。「FOMA900i」シリーズを昨年2月に市場投入してからわずか1年の間に、900iの派生商品シリーズ、901iシリーズ、700iシリーズとFOMA機種を4シリーズも発売。このほかにmovaも

■携帯各社の純増数推移



