

通信市場における新規参入に関する考察

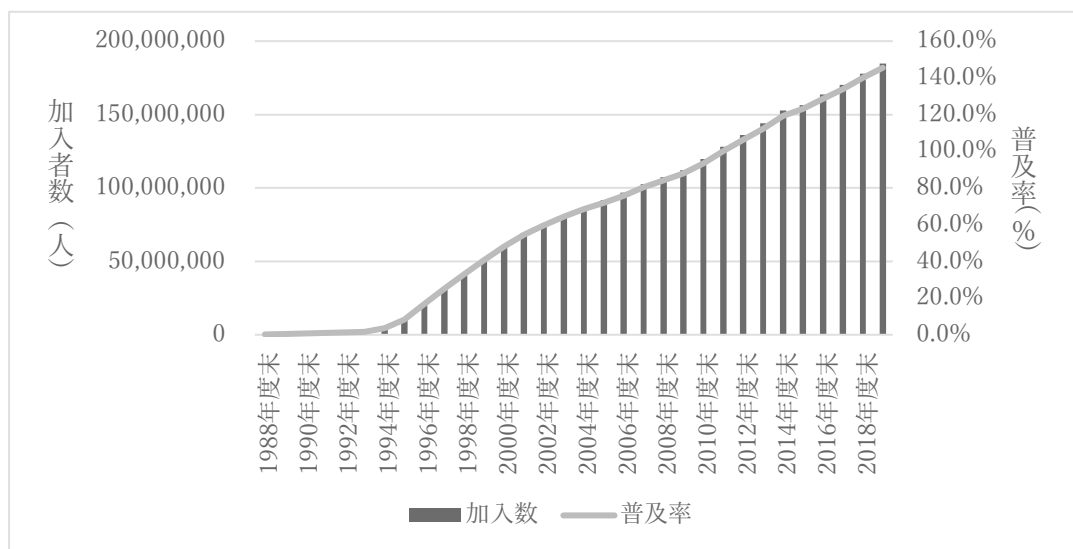
山内 崇弘

キーワード：ブルー・オーシャン、バリューイノベーション

1. はじめに

インターネットや携帯電話を中心とする ICT の著しい進化に伴い、新たなサービスやビジネスが登場・普及するとともに、世の中の仕組みや人々のマインド・行動様式は大きく変化した。携帯電話に代表される移動通信システムの進化・発展は著しく、1990 年代の中頃以降日本の移動体通信市場はめざましい発展を遂げている。(図 1 を参照) 今では、人々の生活や企業の経済活動に必要なインフラにまで成長した。そして IoT やビッグデータにより産業構造が新たな変革を迎えている。それにより各企業の他業種参入が見られるようになった。

図 1：携帯電話普及率



(出所：総務省 情報通信統計データベース「携帯・PHSの加入契約数の推移」を基に筆者作成)

楽天グループは2017年12月に第4の通信キャリアとして、移動体通信市場に参入することを発表した。¹その後、2018年4月に総務大臣の諮問機関・電波監理審議会は、楽天モバイルネットワークと携帯電話大手3社の計4社に、新規周波数を割り当てると決めた。実質的に、楽天グループに対する携帯電話サービスの事業認可が下りた形で、本格的な参入の準備を始め、楽天モバイルは25年までに最大6000億円を調達し、基地局などに投資する予定である。²これは楽天モバイルが移動体通信事業者として新規参入するということである。既存の3つの移動体通信事業者については情報通信事業を中心に展開している企業だ。しかし楽天はeコマースを中心に展開している企業である。すでに寡占状態である移動体通信市場に参入できるのだろうか。

現在の国内での移動体通信市場は5Gの開始により新たな胎動を見せている。ソフトバンクが参入した際も、3Gの開始やMNP制度³の導入により新しい動きを見せていた。しかし移動体通信市場はNTTドコモとKDDIのauがシェアを占めており、業界3番手であったボーダフォンはわずか3年で撤退することとなった。そんな中多額の買収金でボーダフォンを吸収し、参入を発表した際は危ないのではないかといわれていた。ソフトバンクはなぜシェアを獲得し既存大手2社と並ぶ存在になりえたのか。これを本論文におけるリサーチクエストとする。

携帯電話が広く普及し始めている中で、ソフトバンクは参入後新規顧客獲得数を伸ばしていた。そのことはソフトバンクに新規顧客を惹きつけるものがあったのではないか。ソフトバンクがシェアを獲得し既存2社に並んだ要因には、移動体通信市場において、既存の価値観を取り除き、新たな価値を創造しブルー・オーシャンを開拓したためだと考える。以上のことから、本論文での課題はソフトバンクのケースから、移動体通信市場においてどのようにブルー・オーシャンを開拓したのかを考察する。

この課題に取り組むために、はじめにブルー・オーシャン戦略に関する先行研究を整理し、企業の戦略を整理するフレームワークと、ブルー・オーシャンを開拓する基準を説明する。次に当時の移動体通信市場の状況そしてソフトバンクの当時の概要を示す。そこからソフトバンクの施策をフレームワークに当てはめて考察する。そして、最後に、結論と今後の課題を示して結びとする。

¹ 『日経オンライン』「楽天、第4の携帯会社に 回線に最大6000億円投資」、2017年12月14日付

² 『日経オンライン』「楽天参入、携帯市場どう変わる?」、2018年4月18日付

³ MNP制度とはMobile Number Portabilityの略で携帯電話・PHSの利用者が電話会社を変更した場合に、電話番号はそのままで変更後の電話会社のサービスを利用できる制度。

(https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/top/tel_number/mnp.html)

2. 本論文におけるフレームワーク

ここでは本論文におけるフレームワークであるブルー・オーシャン戦略について整理していく。

2-1. ブルー・オーシャンについて

ここではブルー・オーシャンとはどのような状態なのか、レッド・オーシャンとの相違点を説明していく。

Chan Kim& Mauborgne (2005) はブルー・オーシャンを未だ生まれていない市場、未知の市場空間と定義した。一方、レッド・オーシャンを今日の市場、つまり既知の市場であると定義した。レッド・オーシャンでは各産業の境界がすでに引かれており、誰もがその状況を受け入れている。そしてその限られた空間の中で競合はお互いのパイを奪い合うこととなる。しかし競合が増えれば増えるほど、競合に勝ち続けることは難しく、たとえ勝ち続けることができても厳しい価格競争の結果、低利益となるケースが多くなる。対照的にブルー・オーシャンは未知の市場である為、企業は新たに需要を掘り起こすことが出来る。先行者として市場を開拓すれば、その市場における実績が蓄積でき、追随する企業に対する優位性を保ちやすくなる。ブルー・オーシャンはこれまでの産業に枠組みを超えて、新たに市場が創造されることもある。しかし大多数はレッド・オーシャンの延長、つまり既存の市場を拡張することによって生み出される。

レッド・オーシャン戦略というのは今日における競争戦略のことであり、価値とコストは相容れないものと考え、差別化、低コストのどちらかを選択して企業の行動を決定する。ブルー・オーシャン戦略における重要な要素としてバリューイノベーションがあげられる。バリューイノベーションとは、コストの引き下げ（低コスト）と付加価値の向上（差別化）を同時に追求し、新しい市場空間を開拓して新しい需要を創出することである。競争のない市場空間を創造することで、競争を無意味なものにする。これは市場の境界や業界の構造は決められたものではなく、企業の行動によって再構築できるという考えに基づく。（表1を参照）

表1：レッド・オーシャン戦略とブルー・オーシャン戦略の違い

レッド・オーシャン戦略	ブルー・オーシャン戦略
既存の市場空間で競争する	競争のない市場空間を切り開く
競合他社を打ち負かす	競争を無意味なものにする
既存の需要を引き寄せる	新しい需要を掘り起こす
価値とコストの間にトレードオフの関係が生まれる	価値を高めながらコストを押し下げる
差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、 企業活動すべてをそれに合わせる	差別化と低コストをともに追求し、 その目的のためにすべての企業活動を 推進する

(出所：Chan Kim& Mauborgne (2005) を基に筆者作成)

2-2. ブルー・オーシャン戦略における8つの原則

ここではブルー・オーシャン戦略における8原則について着目し、そしてその各要素の機会とリスクについて整理していく。

表2：ブルー・オーシャン戦略の8原則

策定の原則	対応するリスク要因
①市場の境界線を引き直す	探索リスク
②細かい数字は忘れ、森を見る	プランニング・リスク
③新たな需要を掘り起こす	規模のリスク
④正しい順序で戦略を考える	ビジネスモデルにまつわるリスク
実行の原則	
⑤組織面のハードルを乗り換える	組織面のリスク
⑥実行を見据えて戦略を立てる	マネジメントリスク
⑦価値提案、利益提案、人材提案を整合させる	持続性にまつわるリスク
⑧ブルー・オーシャン戦略を刷新する	刷新にまつわるリスク

(出所：Chan Kim& Mauborgne (2005) を基に筆者作成)

Chan Kim& Mauborgne (2005) はブルー・オーシャン戦略を策定・実行するにはそれぞれ4つの原則を意識しなければならないと述べている。(表2を参照)しかし戦略の機会にはリスクが伴う。その機会とリスクの関係についてそれぞれ説明する。

策定の原則における1つ目は市場の境界線を引き直すこと。これは既存業界の境界線を拡張させて、レッド・オーシャンから脱却するための探索リスクを軽減することである。2つ目の細かい数字は忘れ、森を見ること。プランニング・リスクを軽減するためには、既存市場の細かい分析の代わりに視野を広げて戦略を明確にしていくことが必要となる。3つ目は顧客のニーズを細分化するのではなく、非顧客に共通するニーズに焦点を当てること。規模のリスクを軽減することで新たな需要を掘り起こせるということである。4つ目は収益性を持続するために正しい順序で戦略を策定すること。これはビジネスモデルのリスクを軽減することにつながる。

実行の原則における1つ目は組織面のハードルを乗り越えること。経営資源や人員が限られている中、リーダーはどのように資源を分配すべきかを考慮しなければならないということである。2つ目は実行を見据えて戦略を立てること。新市場へ対する戦略を考えるうえで、適切に内外問わず人員を配置しなければならない。3つ目は価値、価格と人材を戦略的に整合すること。これにより持続リスクを軽減できる。4つ目は開拓したブルー・オーシャンが一過性で終わることなく、新たなブルー・オーシャンを開拓していくことである。

これらの原則というのは事業機会とリスクの両方を念頭に置き、機会を生かすためにはそのリスクを軽減するようにしなければならないということである。

2-3. ブルー・オーシャン戦略における分析ツールとフレームワーク

ここではブルー・オーシャン戦略における分析ツールとフレームワークについて説明し、各要素について整理していく。

2-3-1. 戦略キャンパス

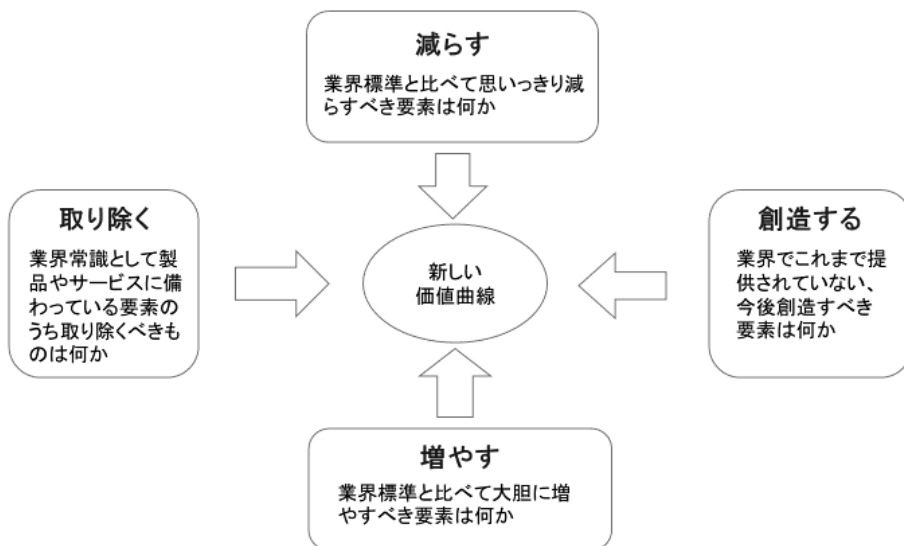
ブルー・オーシャン戦略における戦略キャンパスとは現状の自社、競合のサービスなどの度合いをグラフに表す分析手法である。戦略キャンパスには2つの用途がある。1つ目は既存の市場の現状を把握すること。2つ目は競合他社が何に投資し、何に注力しており、顧客は何をどの程度享受しているのかがわかることである。その作り方は、競争要因の項目の横軸に列挙して並べ、その各競争要因の相対的な価値の高低を縦軸にする。これを自社や競合ごとに示し、そのグラフをキャンパスのように見

立てて、市場の全体像を把握する。そのグラフは「価値曲線」と呼び、各会社のパフォーマンスを表したものである。自社と他社で折れ線の形状が異なるとき、その部分が差別化されている要因であるといえる。しかし同じような折れ線の場合、競合との違いがなく、レッド・オーシャンの状態だといえる。全体像を客観的に把握し、そこから自社の価値曲線を意図的に変えてみることによって、ブルー・オーシャン見つけようとする。

2-3-2.4つのアクション

顧客に提供する価値を見直し、新たな価値曲線を描くために、Chan Kim& Mauborgne (2005) は4つのアクションという手法を用いた。差別化と低コストのトレードオフを解消し価値曲線の刷新のためには、4つの問いを通して考えるべきである。その問いは以下の4つである。(図2を参照)

図2：4つのアクション



(出所：Chan Kim& Mauborgne (2005) を基に筆者作成)

① 取り除くべき要素

業界内の各社が長い間、競争の拠り所にしてきた要素について、もはや無価値である、あるいはない方がよいにもかかわらず、提供するのが当たり前となっているもの。

② 減らすべき要素

競合他社に追いつこうとして、製品やサービスに盛り込んでしまっている余計なもの。

③ 増やすべき要素

業界がこれまで顧客に強いてきた不都合をあぶりだし、それを解消するもの。

④ 創造すべき要素

顧客に斬新な価値をもたらし、新たな需要を生み出すもの。

①と②において取り除くまたは減らすことを考えた時、コスト面で優位に立つための要素となることが多い。一方③と④は顧客にとっての価値を高め、新たな需要を生み出すための要素が引き出されることが多い。この中でも重要なのは取り除くことと創造することである。この2つを通して既存の競争要因の枠組みにとらわれず、競争要因そのものを刷新し、従来の競争ルールを無効化することが出来る。

2-3-3. ERRC グリッド

ブルー・オーシャン戦略における第3のフレームワークである ERRC グリッドについて説明する。ERRC グリッド (Eliminate-Reduce-Raise-Create grid) は先述した4つのアクションを補う分析手法である。これを用いることで4つのアクションにおける問いについて考えるだけでなく、4つのアクションを漏らさず実現して新たな価値曲線を描くことが出来る。ERRC グリッドを用いることで以下の効果が生まれる。

- ・ 価値とコストのトレードオフから開放され、差別化と低コストを同時に追求できる。

- ・ 増やす、創造するに傾倒して高コストを招き、製品やサービスに余計なものを追加することを防ぐ。

- ・ ERRC グリッドを埋める際に業界要因について調べるため、無意識の思い込みに気付く機会が生まれる。

この ERRC グリッドに基づいて各要素を埋めていくことによって、戦略キャンバスにおける横軸となりうる要素が明確になる。

2-3-4. ブルー・オーシャン戦略における3つの共通項

Chan Kim& Mauborgne (2005) によると優れたブルー・オーシャン戦略の価値曲線には3つの共通項があると述べている。それはメリハリ、高い独自性、訴求力のあるキャッチフレーズというものである。

メリハリというのは価値曲線において顕著に表れるものである。優れた戦略の場合すべてを補おうとするのではなく、要素を絞って注力することで差別化が実現でき、コストを抑えることにつながる。

高い独自性というのは、競合他社の戦略に対して対抗していくなど受け身で戦略を立てていくと独自性が失われていく。これに対してブルー・オーシャン戦略における4つのアクションを実践していくことで、独自性を示すことが出来る。

訴求力のあるキャッチフレーズというのは、明快で人々の心に訴えかけるメッセージである。自社の戦略に高い独自性があれば、その独自の点をわかりやすく明確に表すことで顧客に魅力や信頼性を訴求することが出来る。

この3条件を満たしているかを考慮しながら、事業の再構築を目指せば、顧客と自社双方にとって利益をもたらすことが可能となる。

2-4. まとめ

今日の市場の多くは競争が激しい市場、つまりレッド・オーシャンであり、そこでの競争では企業は疲弊しやすく得られる利益が少ない。一方、新たな価値や競争軸を自ら創造し、競争相手のいない市場に打って出るのがブルー・オーシャン戦略である。ブルー・オーシャン戦略は8つの原則に基づいている。

ブルー・オーシャンを見つけるためには標準的なサービスに「取り除く」「減らす」「付け加える」「増やす」という4つのアクションを起こすことが重要となる。その4つのアクションを見つけるためにはERRCグリッドが有効であり、4つの枠を埋めることで企業が重視している要素が明確となる。ERRCグリッドによって見つけた要素に基づいて、戦略キャンバスに価値曲線を描くことが出来る。その価値曲線を競合と比べ、異なる場合にブルー・オーシャンの状態にあると考えられる。

さらにその自社の価値曲線にメリハリ、独自性が見受けられ、自社に訴求力のあるキャッチフレーズがあれば、ブルー・オーシャン戦略として有用であると考えられる。

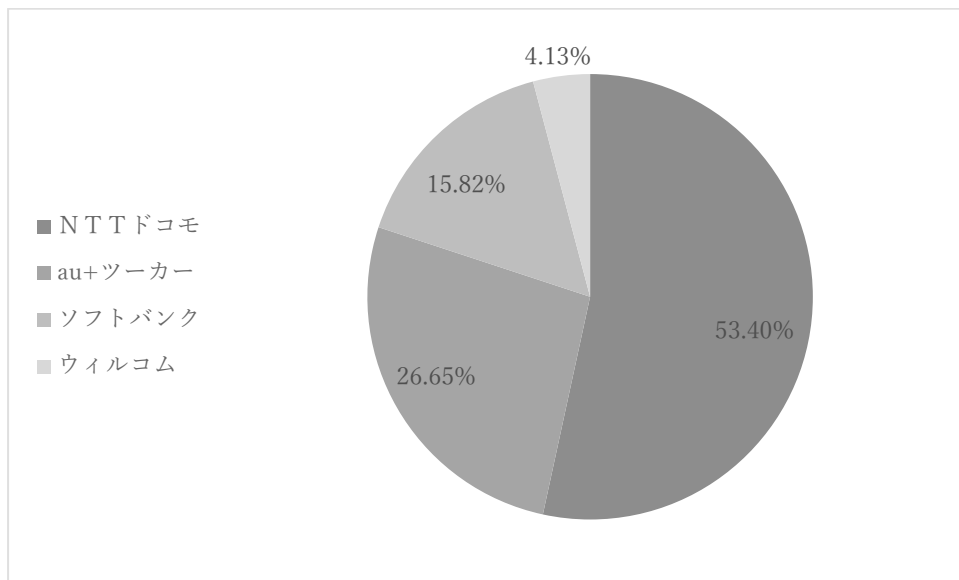
3. 事例概要

ここでは本論文の事例である、2006年～2008年の移動体通信市場環境について整理する。3-1.にて、移動体通信市場について競合である既存企業の2社について整理し、3-2.にて、新規参入者であるソフトバンクの概要を整理する。

3-1. 2006年～2008年当時の移動体通信市場

今回のケースにおける移動体通信市場の状況について説明する。ソフトバンクが参入した2006年はNTTドコモがシェアの大半を占めており、そのあとにKDDIのauが追随する形となっていた。(図3を参照)

図3：2006年4月時点における移動体通信事業者のシェア



(出所：一般社団法人 電気通信事業者協会「携帯・PHSの契約数」を基に筆者作成)

2006年10月、番号ポータビリティ制度(MNP)が導入された。MNP制度が導入されたことにより、移動体通信事業者を乗り換える際に以前からの電話番号を使用できるようになった。これにより移動体通信市場の流動性は高まると予想されていた。

また総務省は2007年1月に「モバイルビジネス研究会」を立ち上げ、同年7月に「モバイルビジネス活性化プラン」を公表した。その主な内容は「モバイルビジネスにおける販売モデルの見直し」、「MVNOの新規参入の促進」、「モバイルビジネスの活性化に向けた市場環境整備の推進」の三つを掲げた。総務省主導の基、移動体通信市場

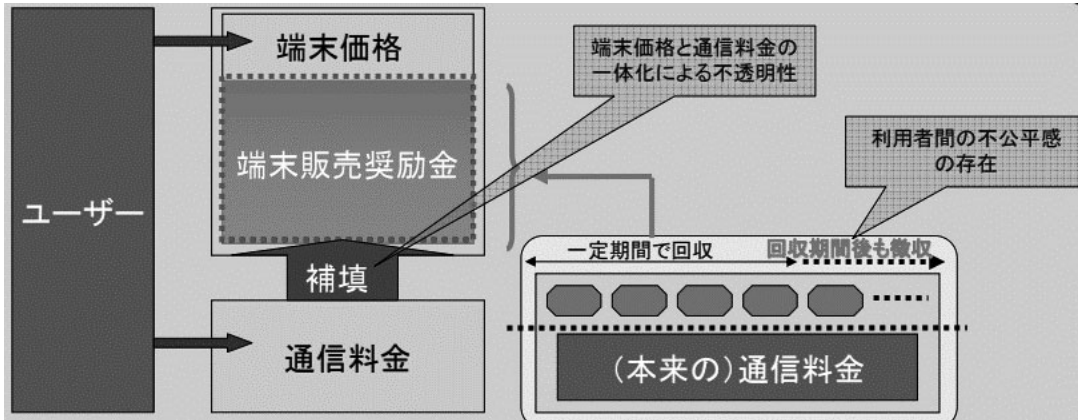
は変化を求められるようになっていた。特に「モバイルビジネスにおける販売モデルの見直し」は既存企業2社にとって大きな影響を与えた。既存企業2社は販売奨励金を利用する販売モデルを利用していた。

販売奨励金とは携帯電話端末を販売した際に、移動体通信事業者が販売代理店に支払う支援金のことを指す。販売代理店は、これを値引き原資に使うことで、端末価格をユーザーが購入しやすい値段にしていた。この販売奨励金制度自体は、携帯電話に限らず様々な産業広く用いられているが、携帯電話の世界ではその金額が圧倒的に大きかった。新規契約であれば、1契約当たり約4万円が支給されるのである。携帯電話端末の仕入額は、標準機種で4~5万円前後、高機能端末で8万円前後とされる。店頭で見ると、3万円を上回る端末はほとんどなく、「1円」の値札が付いた端末も珍しくなかった。普通に考えれば、原価割れとなり販売代理店は大損失を被るはずだが、販売奨励金を充当する事により利益を確保していたのである。また、販売奨励金は、新規契約や機種変更以外に新規契約の総数によって支払われるものや、オプション契約を結んだ際に支払われるものなど多岐に渡っていた。原価割れをしてでも端末を販売する背景には、安価に端末を販売してその後の通話料収入で利益を上げるという日本型ビジネスモデルがある。販売奨励金は低価格端末を実現し、携帯電話を日本人の生活必需品にまで昇格させた。

しかし、販売奨励金には問題があった。販売奨励金は移動体通信事業者から支払われているが、それは同時に利用者の通話料から支払われていることを意味している。実際に通信量の約25%がこの販売奨励金の資金源であり、キャリアは2年をかけてその分を回収している。つまり利用者は携帯電話端末を低価格で購入するが、通信量でその割引された金額を支払うことになっていた。⁴この販売モデルでは、短い期間で端末を買い替えるユーザーは販売奨励金の恩恵をより多く受けられる。一方、1台の端末を長く使い続けるユーザーにはあまりメリットがない。それどころか、短期間で買い替えるユーザー向けの販売奨励金を、長期利用ユーザーが負担する不公平な仕組みになっていた。

⁴ 『日経 xtech』「揺れ動く携帯電話の販売奨励金」、2007年2月19日付
(<https://xtech.nikkei.com/it/article/COLUMN/20070216/262212/>)

図4：販売奨励金制度 ビジネスモデル



(出所：総務省 「モバイルビジネス活性化プランについて」)

このような状況を受け、総務省は販売プランの見直しを要請することになった。また移動体通信事業者にとってもこのプランは足枷となっていた。移動体通信事業者にとってかつては将来の利益が期待できる投資だった販売奨励金が、市場の成熟とともに今や単なるコストになってしまったからである。

販売奨励金のもともとの狙いは、端末を入手しやすくして加入者を増やす「顧客獲得」というものだった。しかし次第に新規加入者数の伸びが鈍化してきたことで、ユーザーの解約を防ぐ「顧客維持」という面が強くなり始めていた。⁵それでも販売奨励金制度をそのままやめるだけでは端末料金がそのままユーザーの負担になり、端末購入量が少なくなると予測された。その場合、最新端末を保有するユーザー数が減少し新しいサービスの導入や、通信費の値下げがしづらくなり結果としてユーザーや移動体通信事業者だけでなく、周辺産業を含めた市場の成長が鈍化するのではないかと懸念された。そのため移動体通信事業者（特に既存2社）はすぐに新しいプランを導入することが難しくなっていた。

さらにここから既存企業の各2社について経営状態や販売プランを整理していく。

⁵ 同上

3-1-1.NTT ドコモについて

NTT ドコモは、日本電信電話公社が前身で携帯電話の無線通信サービスを提供する、日本最大の移動体通信事業者である。「i モード」という携帯電話網を使って提供するインターネット接続サービスを導入し、どこでもインターネットサービスを利用できる環境を作り出し、移動体通信市場において大きなシェアの獲得につながった。2007年2月時点でNTT ドコモの携帯電話契約数は約5,230万契約と順調に増加していた。⁶MNP制度が開始してから、2月末までに約52万の顧客が他社に乗り換えるという結果があるが、解約率は年間0.78%となっており低いといえる。⁷販売奨励金制度の見直しを受けNTT ドコモは2007年11月に料金プランを新たに発表した。(表1を参照)

表3：2007年11月時点 NTT ドコモ 料金プラン

		月額基本使用料	無料通信分	通話料
従来プラン	データプランL	10,080円	2,100円	10.5円/30秒
	データプランS	4,830円	6,300円	18.9円/30秒
バリュープラン	タイプLバリュー	8,400円	2,100円	10.5円/30秒
	タイプSバリュー	3,150円	6,300円	18.9円/30秒

(出所：NTT ドコモ 報道発表資料を基に筆者作成)

それは「バリューコース」と「ベーシックコース」である。⁸「バリューコース」は従来のプランに比べて月額基本使用料が1,680円安い「バリュープラン」が選択できるコースである。

また、「バリューコース」で購入した場合には、携帯電話端末代金を現金・クレジットカードなどの一括払いのほかに、分割払いでの支払いも選択できるようになった。「ベーシックコース」は2年間の契約期間が生じるが、NTT ドコモが店頭販売価格からベーシック購入サポートとして15,750円を割引するコースとなる。なお料金プランについては、従来の料金プランの中から選択する。つまりそれぞれ販売奨励金との分離プランと、以前より割引率が下がった販売奨励金制度を利用するプランに変わった。

⁶ NTT ドコモ 「2007年 NTT ドコモの事業戦略」

⁷ 同上

⁸ NTT ドコモ 報道発表資料「新たなご購入方法および料金プランを提供」

NTT ドコモは携帯電話の普及に伴い、移動体通信市場は成熟しつつあると見通した。そのためNTT ドコモは市場成長期の新規顧客獲得に軸足を置いた戦略から、顧客との取引関係の長さ・深さに主眼を置いた市場の成熟期に適した戦略へと大きく軸足を移し、既存顧客のブランドロイヤリティを高め、安定的な収益基盤を確保していく⁹とした。

3-1-2. KDDI の au について

au は、KDDI および沖縄セルラー電話のサービスブランド名で、携帯電話を含む移動体通信事業者である。au は端末開発や配信サービスに注力している。日本では「ケータイで音楽といえば、au」というイメージが強く、音楽の次には、映像にこだわるという目標のもとワンセグ端末の開発をしていた。また「着うた」をはじめとする容量コンテンツを投入し、サービス面でも消費者の関心を集め、当時若者を中心に顧客獲得をした。

ツーカーセルラー2社とツーカーホン関西が持っていたツーカーホンというブランドをKDDI が引き継ぎ3G移行に伴い、ツーカーホンからauに移行した。1時期KDDI の契約者数は落とすことになったが、それでも2007年2月時点で約2,660万契約と純増していた。MNP制度導入時も解約率は1.02%となっており低いといえる。

KDDI も販売奨励金制度の見直しを受け、料金プランをNTTドコモと同じく二つのプランを出した。(表2を参照)「フルサポートプラン」と「シンプルプラン」である。

「フルサポートプラン」は、初期費用を抑えて携帯電話を購入したい顧客向けのプランである。携帯端末購入の際に、2年間の契約期間を設けることで、KDDI、沖縄セルラーが購入価格の一部を補助する「購入サポート」を提供するものである。「シンプルプラン」は、月々の利用料金を抑えたい、携帯電話を買い替えない顧客のコースです。携帯端末購入時の「購入サポート」はつかず、割引サービスもなしであるが、低廉な基本使用料・通話料となる、シンプルな料金プラン「シンプルプランL」及び「シンプルプランS」を選択できるプランであった。これらもそれぞれ分離プランと販売奨励金を利用したプランであるが、割賦販売方式などは導入していなかったため、新規顧客獲得は振るわず2008年6月に2社を後追いする形で割賦販売方式のプランを出した。

⁹ NTTドコモ 「アニュアルレポート2008」

表 4：2007 年 11 月時点 au 販売プラン

		月額基本使用料	無料通話分	通話料
従来プラン	プラン L	9,975 円	6,615 円分	12.6 円/30 秒
	プラン S	4,935 円	2,100 円分	16.8 円/30 秒
シンプルプラン	シンプルプラン L	2,625 円	なし	10.5 円/1 分
	シンプルプラン S	1,050 円	なし	15.75 円/30 秒

(出所：KDDI ニュースリリース、Corporate Data を基に筆者作成)

3-1-3. まとめ

以上のことから 2006 年～2008 年当時の移動体通信市場をまとめると、携帯電話の普及が進み市場は成熟期に入ろうとしていた。しかし MNP 制度の導入により事業者間の顧客の移動が活発になり、競争が大きくなると予想されていた。実際は、ある程度移動した顧客はいたがその割合は 1%前後と少なく大きな競争にはつながらなかった。

また移動体通信市場の大手である NTT ドコモは新規顧客の獲得の路線から、既存顧客の関係維持にシフトした。二番手である au は新規顧客の獲得を目標としていたがツーカーブランドからの移行や販売プランが振るわず、あまり伸びなかったといえる。

この既存 2 社にとって MNP 制度より影響が大きかったのは、総務省による販売奨励金制度の見直しであるといえる。市場が成熟期に入り以前より新規顧客数が少なくなっていた当時、既存の販売プランではコストが大きくなっていた。しかし販売奨励金制度をすぐにやめては顧客の負担がそのまま増えることになり、結果として不信感を与えかねない可能性があった。そのためすぐに移行することが出来ず、結果として移動体通信事業者にとっては販売奨励金が大きな足枷となっていたといえる。

3-2. ソフトバンクの概要

ソフトバンクの会社概要についてソフトバンクの HP を基に整理した。(表 3 を参照)

表5：会社概要

社名	ソフトバンク株式会社
設立年月	1986年（昭和61年）12月
本社所在地	〒105-7529 東京都港区海岸一丁目7番1号
代表者	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 宮内 謙
事業内容	移動通信サービスの提供、携帯端末の販売、 固定通信サービスの提供、 インターネット接続サービスの提供
資本金	204,309 百万円
従業員数	約 17,300 人

（出所：ソフトバンク HP を基に筆者作成）

ソフトバンクは東京都港区に本社を置く各種通信サービスの提供、携帯端末の販売、インターネット接続サービスの提供を行う企業である。企業理念は「情報革命で人々を幸せに」である。ソフトバンクの会社としての起源は日本国有鉄道が分割民営化するのに先立ち、1986年に国鉄の鉄道電話事業の継承を目的として設立された鉄道通信株式会社である。そこから1989年に鉄道通信が旧日本テレコムを合併し、日本テレコムに社名変更した。その後日本テレコム株式会社が主体となり、第二世代移動体通信事業のデジタルホン/デジタルツーカーを設立、ブランド名をJ-PHONEと改めた。2001年にボーダフォンに買収され、そこから2003年にボーダフォンにブランド名も変更した。2006年4月にソフトバンクグループはボーダフォンを1兆7500億円で買収し、移動体通信市場に参入した。同年10月にボーダフォンがソフトバンクモバイルに社名を変更、ブランド名を「ソフトバンク」に変更した。¹⁰

ソフトバンクはインターネット通信やブロードバンドサービスで成長してきた会社である。当時ソフトバンクは移動体通信市場の参入に意欲的で2005年に総務省に新規周波数の割り当てを申請し、ソフトバンクグループのBBモバイルの参入を決定していた。¹¹しかし孫氏はボーダフォンが既に人口カバー率99%以上のネットワークと1,500万人を超える顧客を有しており、2006年11月に予定されているMNP制度を前にスムーズな事業展開が可能となる¹²と考え転換しボーダフォン日本法人を買収する

¹⁰ ソフトバンク HP

¹¹ 『Itmedia mobile』「ソフトバンク、イー・アクセス、アイピーモバイルに携帯免許認可」、2005年11月9日付

¹² ソフトバンク プレスリリース「ボーダフォン株式会社の買収およびヤフー株式会社との携帯電話事業に関する業務提携について」

方針に転換した。ボーダフォンを買収した2006年4月時点の契約者数は1520万契約で全体のシェアの15.8%ほどであった。¹³

ソフトバンクの販売プランについて大きな特徴は2つある。端末購入プラン（スーパーボーナス）、回線料金プランである。それぞれについて説明していく。

3-2-1. 端末購入プラン（スーパーボーナス）

「スーパーボーナス」とは、ボーダフォン時代に一部特定店舗で「特別ハッピーボーナス」として先行提供していたものを一部変更して正式サービスとしたものである。「スーパーボーナス」の大きな点は日本の移動体通信業界初の割賦方式の端末販売を導入したことである。内容は端末の販売代金を24か月の割賦支払とするが、頭金の最大1万円割引と、残り24か月分のうち最大全額をソフトバンクが負担することによって、利用者の実質負担分を従来の販売奨励金による端末販売と同等程度としている。しかし分割途中で解約や契約変更を行うと残りの割賦金を支払わなければならない。その他にも各種割引サービスが付随していた。¹⁴

その後、2006年10月に「新スーパーボーナス」を開始した。その内容は主にソフトバンクが取り扱う携帯電話の全機種を頭金0円で販売し、端末購入時の支払額を軽減するというものである。最初の「スーパーボーナス」との違いは、各種割引サービスがなく、端末の支払方法と端末への一定額の割引があるのみであること、そして24回払いのみでなく、12回・18回払いも選択できる点である。しかし24回払いに比べて12回・18回払いを選択した場合、毎月の端末支払額は増えるにもかかわらず、月月割の割引額は24回払いの場合と同額であり、割引回数は支払い回数と同じ回数であるため、端末を長く持ち続けた場合のメリットが少ない。その後18回払いと12回払いは途中で終了となった。「新スーパーボーナス」は単なる割賦販売ではなく、そこから割賦返済額の一部をソフトバンクが負担する「新スーパーボーナス特別割引」が適応され、1か月あたりのユーザー負担額を軽減する。

「新スーパーボーナス」の特徴は割引方法にもある。販売奨励金との違いは2年間同じ端末を使い続けなければ、端末価格の月月割を全て受けることはできない点である。割賦期間中に解約や機種変更をすると、購入者は「新スーパーボーナス特別割引」の対象から外れる。そのため割賦の残り期間分は値引き前の1か月当たりの支払

¹³ 一般社団法人 電気通信事業者協会「携帯・PHSの契約数」<https://www.tca.or.jp/database/index.html> (2021年1月13日最終閲覧)

¹⁴ 『Itmedia mobile』「機種変せずに長く使うと割安に——ボーダフォンが「スーパーボーナス」を導入」、2006年9月1日付

い額を毎月支払うか、残り期間分の合計を一括で支払わなければならない。したがって「新スーパーボーナス」では、短期で解約したユーザーは端末価格の値下げ幅が小さくなる。そのため、短期解約したユーザーについては、ソフトバンクが負担するコストも従来型の販売奨励金より小さくできる。

さらにソフトバンクは月々の通信費が少ないユーザーに対して、端末価格の値引き額を小さくする仕組みに変えた。「新スーパーボーナス特別割引」では、月額基本料や通話料などを合計した通信費から毎月最大 2280 円を値引きする。しかし通信費が 2280 円に満たない場合、「新スーパーボーナス特別割引」での値引き額は通信費と同じになる。これにより販売奨励金制度のように月々の通信費が低いユーザーからは利益を上げにくいという事もなくなる。

またこの料金プランは後述する「ゴールドプラン」、「ブループラン」、「オレンジプラン」、そして「ホワイトプラン」とセットにすることで適応できる。新規や買い替えユーザーの約 7 割以上がこの制度を利用している。割賦販売の導入により解約率も低下し 1% 台に下がった。¹⁵

3-2-2. 回線料金プラン

ソフトバンクの当時の回線料金プランをソフトバンクの HP を基に整理した。(表 4 を参照)

表 6：ソフトバンク 主な回線料金プラン (2006 年～2008 年)

	基本料	通信料	通話料① ¹⁶	通話料② ¹⁷
ゴールドプラン	9,600 円/月	980～4,200 円/月	無料	20 円/30 秒
ホワイトプラン	934 円/月 (2 年契約)	372～4,200 円/月	無料	20 円/30 秒
ホワイト学割	0 円/月 (三年間)	0～4200 円/月	無料	20 円/30 秒

(出所：ソフトバンク HP を基に筆者作成)

¹⁵ ソフトバンク「2009 年 3 月期決算 アナリスト説明会」

¹⁶ ソフトバンクユーザー同士 (1 時～21 時まで)

¹⁷ ソフトバンクユーザー同士 (21 時～1 時まで) 及びソフトバンク以外のユーザーとの通話

ソフトバンクは2006年10月にブランド名をボーダフォンからソフトバンクに変更した際に回線料金プランも新しいものを発表した。それは「ゴールドプラン」、「オレンジプラン」、「ブループラン」である。

「ゴールドプラン」は、月額基本使用料が9,600円で1時から21時までソフトバンクユーザー同士の国内通話が無料になり、21時から1時までソフトバンク携帯電話への国内通話を1カ月最大200分無料になるプランである。超過分は30秒ごとに20円かかる仕組みである。さらに、ソフトバンクユーザー同士のメールも無料となる。また、契約年数に応じて基本使用料が最大70%引きになる「ゴールドプラン継続割引」がある。¹⁸

「オレンジプラン」と「ブループラン」はMNP制度導入時に開始したプランであり、「オレンジプラン」はauの料金プランを、「ブループラン」はドコモの料金プランを基にした料金プランとなっている。auとドコモが提供している料金プランと割引サービスに対応した料金体系であり、料金プランの月額基本料金は両社の同等のプランより200円安く設定している。この2つのプランは、実質乗り換え顧客獲得のためのものであった。

その後2007年1月には「ホワイトプラン」と呼ばれる音声通話定額プランが発表された。ソフトバンク契約回線への音声通話が無料となる。ただし時間帯制限があり、通話料が無料になるのは1時から21時までの国内通話に限られる（家族間通話は終日無料：ホワイト家族24）。通話トラフィックの集中する21時～翌1時と、ソフトバンク携帯電話以外への通話は30秒20円で課金される。基本使用料は980円。ソフトバンク同士のメール送受信は終日無料、他社からのメールは全角50文字相当まで無料、それ以上でも全文受信しない限り受信無料となる。これは今までの移動体通信企業より圧倒的に安いものになっている。¹⁹

さらに日々の通話が多いユーザーには月額980円の追加で「ホワイトプラン」における通話料が30秒10.5円と半額になる「Wホワイトプラン」も発表された。²⁰この「ホワイトプラン」と「Wホワイトプラン」はソフトバンクの主力プランとなり、そこから「ホワイト家族24」など様々なプランに派生していくこととなった。

「ホワイトプラン」の派生プランとして2008年2月に期間限定で発表した。その内容は学生ユーザー新規契約（のちに買い替えユーザーも含む）から3年間、「ホワ

¹⁸ ソフトバンク HP「ゴールドプラン」

¹⁹ ソフトバンク プレスリリース「ホワイトプラン概要」

²⁰ ソフトバンク プレスリリース「プラス980円で、通話料10.5円/30秒になる「Wホワイト」販売開始」

イトプラン」の基本料が月額無料になり、「パケットし放題²¹⁾」の定額料が0～4,410円/月となり、情報料無料（通信料のみ）で使えるコンテンツを集めた「コンテンツ学割クラブ」が利用可能となるプランである。²²⁾

学割自体はKDDIが2000年に「ガク割」という形で通話料を半額にするなどのプランで出していたが、他社に浸透することはなかった。しかしこの「ホワイト学割」をきっかけ学割が普及するようになった。「ホワイト学割」の意図として孫正義は「学生の皆さんのARPU²³⁾は高いし、パケット代も上限に張り付いている人が多い。他社のように、すでに学生を多く抱えていると、こうした施策は減収インパクトが大きいですが、学生マーケットのシェアが7%にすぎない当社にとっては、契約数を増やすことによる効果が大きい」²⁴⁾と述べており、学生ユーザーはメールやコンテンツを頻繁に使用するためにARPUが高く、端末も最新のモデルを望む率が高いと考え、将来的にソフトバンクのヘビーユーザーになると見越し、直近のARPUではなくユーザー数を大きく底上げする策をとった。実際、日本では高校生の約8割以上が携帯電話を持つようになっており、その利用料金も高い。²⁵⁾

3-2-3. まとめ

ソフトバンクはこの2つの販売プランを組み合わせることで新規顧客の獲得とその囲い込みにつなげることが出来たといえる。

またソフトバンクは今後音声通信よりデータ通信がARPUの主力になると見込み²⁶⁾、モバイルインターネットコンテンツの拡張も図った、既存2社のインターネットコンテンツは別途月額料金が掛かるうえで、限られたコンテンツしか利用できないものであった。ソフトバンクは傘下のYahoo! JAPANを利用し、携帯電話専用のポータル「Yahoo!ケータイ」の提供を開始し、インターネットを携帯で利用するという形をより自由度の高いものとして提供した。²⁷⁾

インターネットコンテンツだけではなく、モバイルインターネットに主眼を置いた端末の投入にも注力した。3G回線対応端末やWindows Mobile搭載の端末などを発売

²¹⁾ パケットし放題とは定額制のパケット通信サービス <https://www.softbank.jp/support/faq/> (2021年1月13日最終閲覧)

²²⁾ ソフトバンク プレスリリース「ホワイトプランの基本料が3年間無料に！「ホワイト学割」新登場」

²³⁾ ARPUとはAverage Revenue Per Userの略で、携帯電話などの通信事業における、顧客一人当たりの平均売上高。
<https://kotobank.jp/word/ARPU-670059> (2021年1月13日最終閲覧)

²⁴⁾ ソフトバンク 2008年1月21日記者会見「ホワイト学割について」

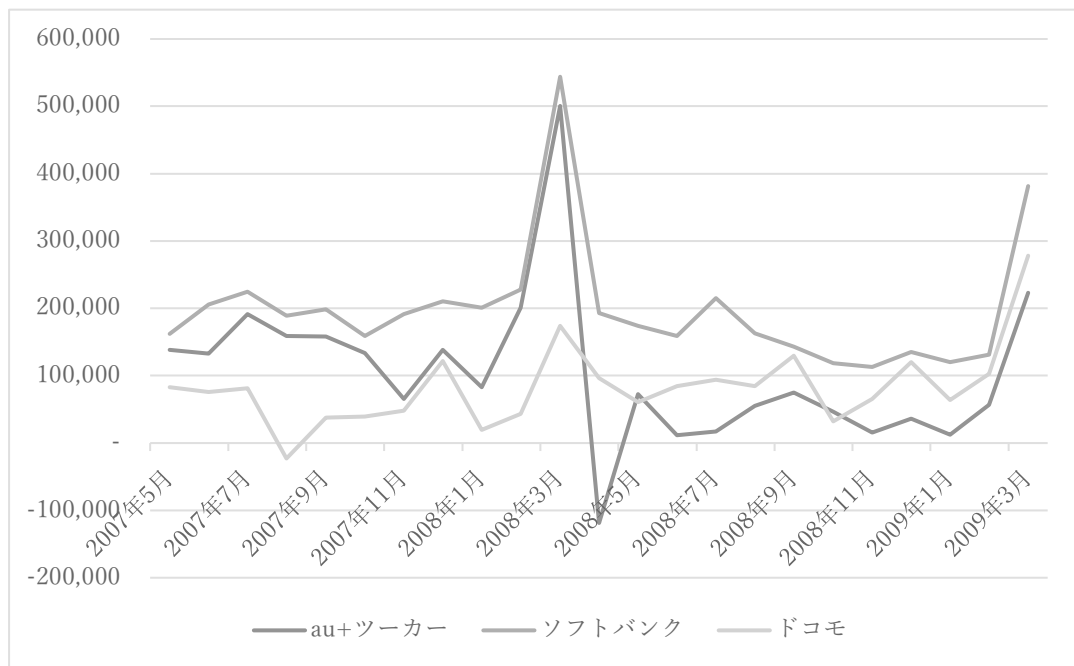
²⁵⁾ 毛利 (2013) 参照

²⁶⁾ ソフトバンク「アニュアルレポート 2008」

²⁷⁾ ソフトバンク「アニュアルレポート 2009」

し、より快適にモバイルインターネットを楽しめる機能をコンセプトとして取り入れた端末を開発した。²⁸これらのソフトバンクの販売プランによって、新規顧客の純増数 23 か月連続 1 位を獲得し（図 5 を参照）、そのシェアも 2009 年 3 月には 19.4% となった。

図 5 : 新規契約純増数



(出所：一般社団法人 電気通信事業者協会「携帯・PHSの契約数」を基に筆者作成)

²⁸ ソフトバンク「アニュアルレポート 2008」

4. 事例研究

この章ではソフトバンクがブルー・オーシャンを開拓できたのかを検証する。はじめにソフトバンクのERRCグリッドの4つのアクションを満たせるのか確認する。そこから戦略キャンバスを作成し、当時の競合と比較する。次にソフトバンクがブルー・オーシャン戦略における3つの共通項を満たしているか検証する。

4-1. ソフトバンクのERRCグリッド

ここでは、ソフトバンクが4つのアクションを行っていたのかをERRCグリッドに当てはめて検証する。ソフトバンクの販売プランをERRCグリッドに当てはめると以下ようになる。(表7を参照) ここから各要素について説明する。

表7：ソフトバンクのERRCグリッド

取り除く	増やす
販売奨励金制度	学生向けの割引プラン モバイルインターネットサービス
減らす	創造する
基本料金 通話料	端末の割賦販売 月月割 契約期間

(Chan Kim& Mauborgne (2005) を参考に筆者作成)

①取り除く

総務省のモバイルビジネス活性化プランでも販売奨励金制度の問題は指摘されていた。ソフトバンクは移動体通信市場において当たり前の慣習となっていた販売奨励金制度を「不公平感を解消したい」という名目のもといち早く廃止した。市場の成熟に伴い携帯電話端末の普及が進んでいた当時、販売奨励金は「新規顧客獲得」から「顧客維持」に方針を変えたい移動体通信事業者にとって足枷となっていた。ソフトバンクは新規参入企業という強みを生かし他社に先駆けて取り除くことが出来た。

②減らす

ソフトバンクは販売奨励金制度の問題点であった販売料金の不明瞭さを解消するため、端末料金と回線料金の分離とともにより明瞭な販売プラン「ホワイトプラン」と「W ホワイトプラン」を発表し、基本料金も最低限度に抑えた。

またソフトバンクはユビキタス社会の発展とともに移動体通信事業においても音声通信からデータ通信が主流になると考え、今後減っていくと予想されていた通話料を「ホワイトプラン」ではソフトバンクユーザー同士では無料にした。さらに「W ホワイトプラン」では他社との通話料も半額にするなど大幅に引き下げた。

③増やす

データ通信が増えていくと予想したソフトバンクは、端末開発にも注力しモバイルインターネットを快適に利用できる端末を多く販売した。またインターネットコンテンツにおいて、今までは月額料金を払い限られたコンテンツしか利用できなかったが、「Yahoo! ケータイ」を導入し特定のコンテンツだけでなくより気軽にインターネットを利用できるようにした。

またソフトバンクは将来的にヘビーユーザーになりうる学生向けの割引プランとして「ホワイト学割」を出した。学割制度自体は以前 au が出していたが、「ホワイト学割」は「ホワイトプラン」の基本料を無料にするなどより、学生への恩恵が大きくまた毎年期間限定にすることで顧客を一気に集めることが出来る。

④創造する

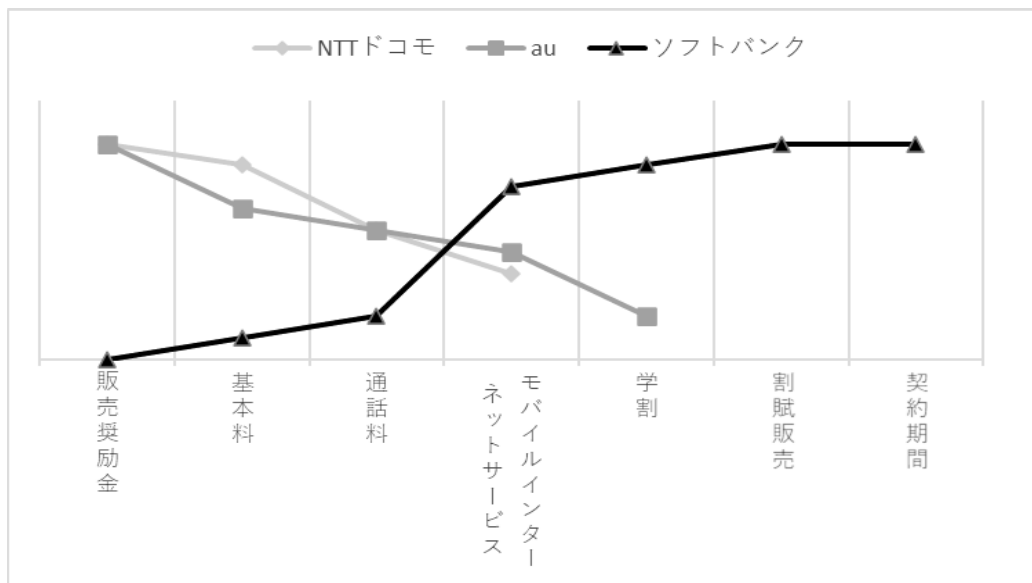
ソフトバンクは販売奨励金制度を廃止し、その代わり「スーパーボーナス」という月賦販売方式を導入した。販売奨励金における不明瞭さの解消につながった。しかしそのまま月賦販売方式を導入するだけでは顧客の負担は増えるだけとなる。それを解消するために「新スーパーボーナス特別割引」を導入した。月額基本料や通話料などを合計した通信費から毎月最大 2280 円を値引きすることで、携帯電話を多く利用するユーザーは月額料金を安く抑えることが出来る。一方あまり利用しないユーザーに対して過剰な割引を減らすことが出来るため、利益を落とすことが少なくなる。

またソフトバンクはこの制度を導入する際に、2年の契約期間をもうけるようにした。これにより携帯端末を手に入れてすぐに解約する、または事業者の乗り換えをすることを防ぐことが出来る。

4-2. 戦略キャンバス

ここでは、移動体通信事業者を戦略キャンバスに当てはめソフトバンクと既存企業を比べる。そしてソフトバンクが3つの共通項を満たしているのかを検証していく。当時の戦略キャンバスは以下のようになる。(図6を参照)

図6：移動体通信市場の戦略キャンバス



(Chan Kim& Mauborgne (2005) を参考に筆者作成)

移動体通信市場の戦略キャンバスを描く際、その評価基準となる横軸はERRCグリッドにおける要素から設定した。移動体通信市場におけるそれぞれの価値曲線を見ると、ソフトバンクの主力となっていた「ホワイトプラン」はユビキタス社会に合わせた販売プランで、今後需要が増えるデータ通信に力を入れた。一方、移動体通信事業にとって重要であった音声通信のコストは最低限にしている。これは既存2社と差別化を図り、さらに低コストを追求した結果だといえ非常にメリハリのある価値曲線となっている。

次に高い独自性であるが、競合に負けないようにと受け身で戦略を策定していくと同じような価値曲線を描くことになる。移動体通信市場の既存2社の価値曲線は同じようになっている。既存2社における販売奨励金制度においても、市場が成熟し顧客獲得からユーザーの解約を防ぐ顧客維持という面が強くなっていた。しかし単に販売

奨励金制度を廃止して、1社だけ端末価格を上げるとユーザーに逃げられてしまうという懸念があり動けていなかった。ソフトバンクは「新スーパーボーナス」という月賦販売制と「新スーパーボーナス特別割引」という2つのシステムを先に導入出来たことで高い独自性を得ることが出来た。

最後に訴求力のあるキャッチフレーズだが、今までの携帯電話の販売プランは販売奨励金制度のため非常に分かりづらい価格設定となっていた。ソフトバンクは「ホワイトプラン」のようにシンプルで分かりやすい料金設定で他社との違いを効果的に訴求できた。また孫正義氏曰く、「携帯料金のために、学生の皆さんがアルバイトしている現状はおかしいと感じ、このプランを発案した。学生に愛されるソフトバンクになりたい²⁹」という名目のもと「ホワイト学割」を発表した。このプランの基本料タダというのは高い訴求力があり、実際2008年3月の純増数は非常に高いものとなった。

4-3. 検証結果

以上のことからソフトバンクは移動体通信市場に新規参入した際に、ブルー・オーシャンを開拓し、それにより新規顧客を獲得したことでシェアを獲得し、既存2社と並ぶ存在になれたと結論付けられる。

ソフトバンクはボーダフォンを買収し移動体通信市場に参入した。そこから業界の常識であった販売奨励金制度を取り除き、「スーパーボーナス」という月賦販売制度を創造した。またユビキタス社会になりつつある状況から、データ通信の需要を見込み、インターネット対応端末やモバイルインターネットコンテンツを増やした。一方音声通信の需要は下がると予想し、思い切って基本料と通話料を引き下げた「ホワイトプラン」を出し消費者の月々の携帯電話へのコストを減らした。

また学生という将来的なヘビーユーザー獲得の為、「ホワイト学割」を出して、さらにコストを減らしインターネットコンテンツを増やしたことで、さらなる顧客を増やすことにつながったといえる。

本論文におけるブルー・オーシャンのフレームワークはソフトバンクの事例に当てはまると結論付ける。

²⁹ ソフトバンク 2008年1月21日記者会見「ホワイト学割について」

5. 結論と今後の課題

本論文におけるリサーチクエストは「ソフトバンクはなぜシェアを獲得し既存大手2社と並ぶ存在になりえたのか」である。その問いに対して、ソフトバンクは移動体通信市場に新規参入した際に、ブルー・オーシャンを開拓し、それにより新規顧客を獲得したことでシェアを獲得し、既存2社と並ぶ存在になれたと結論付けられる。

現代社会においてブルー・オーシャンを開拓することは重要になっているといえる。第四次産業革命³⁰を迎えている現在において、各企業の他業種参入が見られるようになった。必然的に新たな需要や新市場が生まれていくだろう。けれども未だに市場の多くはレッド・オーシャンである。そしてレッド・オーシャンにいる企業の多くは市場の垣根や構造を変えられるものではないという前提で戦略を策定している。その戦略において、多くが差別化あるいは低コストどちらかを選択しなければならないと考えている。しかしその考えでは成熟しつつある多くの市場を生き残れないのではないのだろうか。既存の市場においても、市場の常識、資源の制約にとらわれず新市場を開拓していかなければならない。そのためには差別化と低コストをどちらかを選択するのではなくどちらも追及していくことが求められる。

本論文を通して今後の課題は4つある。1つ目は、ブルー・オーシャンにおける4つのアクションについて市場や企業への調査が不十分であったことである。各社企業の報道資料やアニュアルレポートを通して、多くの情報を入手することが出来た。しかし、市場の反応や当時の経緯などをインタビュー、アンケート調査を通じて知ることが出来ればより完成度が高いものになったと思われる。またブルー・オーシャンは刷新していかなければならないとされている。今回のソフトバンクの事例は2006年～2008年までを取り上げたが、スマートフォンが本格普及して以降、特にiPhoneがソフトバンクの独占販売していた時には、改めて刷新されブルー・オーシャンの状態を継続できたのかを調査していきたい。

2つ目は、8つの原則を全て考察できなかったことである。ソフトバンクはブルー・オーシャンの状態であったかどうかを検証したが、ブルー・オーシャン戦略における8つの原則をすべて満たしていたかは検証できなかった。ブルー・オーシャン戦略は策定と実行の両方が出来ていなければならないが、これは企業戦略のみではなく組織戦略についても考察しなければならない。ソフトバンクの事例では策定の部分で

³⁰ 第四次産業革命とはIoT及びビッグデータそしてAIの発達による技術革新のことである。
https://www5.cao.go.jp/keizai3/2016/0117nk/n16_2_1.html (2021年1月16日最終閲覧)

ある企業戦略の面はある程度調査できたが、組織面の動きは調べられなかった。今後の課題としてはソフトバンクの組織内の構造や意思決定についても調査しなければならない。

3つ目は他の事例でも当てはまるのか検証する必要がある。ソフトバンクの事例では、本論文におけるフレームワークが当てはまった。しかし今回の事例において、販売奨励金制度をいち早く取り除くことが出来たのは、総務省の「モバイルビジネス活性化プラン」において指導があったこと、そしてソフトバンクが新規参入企業であったためである。またソフトバンクはもともと通信事業者であったため、インターネットコンテンツの拡充など行いやすかった。しかし現在、移動体通信市場に新規参入した楽天はeコマースの企業である。eコマースの強みを移動体通信市場に新しい価値を創造すれば、ブルー・オーシャンを開拓することが出来るのではないか。今後の課題として楽天モバイルが第4の事業者として確立できるのか、そしてそれはブルー・オーシャンを開拓したことによるものなのかを調査していきたい。

4つ目はブルー・オーシャンの基準や定義があいまいな部分があった。本論文では戦略のキャンバスにおける横軸は4つのアクションに基づき設定した。一方縦軸は各要素において既存企業が行っているものとそれぞれ比較したうえで判断した。しかし、ブルー・オーシャンの戦略キャンバスにおいて、価格のように明確に数値化できるものとサービスの質や満足度など数値化が難しいものがある。これらの基準についてサービスなどはアンケート調査などを通して数値化するか、明確な定義を設定しなければならない。ブルー・オーシャン戦略においてより客観的な判断基準を定義していかなければならない。またブルー・オーシャンはニッチ戦略と混同してしまうことや、創造的破壊や持続的イノベーションと同義であると考えられてしまうことがある。ブルー・オーシャン戦略を考えるにあたり、これらの戦略との違いも含めて定義付けしていく必要がある。

参考文献

- [1] W Chan Kim & Renee Mauborgne (2005) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press (入山 章栄 (監訳) 有賀 裕子 (訳) ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する, ダイヤモンド社、2015年)
- [2] 明松祐司(2012)「日本の第三世代携帯電話市場における政策・普及要因の分析」『情報通信政策レビュー4 巻 46-68』
- [3] 網倉久永・新宅純二郎 (2011)『経営戦略入門』日本経済新聞出版社
- [4] 毛利康秀 (2013)「高校生世代における携帯電話・スマートフォンの利用に関する調査分析—普及時期別ならびに地域別の推移・比較—」『社会情報学会 (SSI) 学会大会研究発表論文集 2013 107-112』

引用ホームページ

- [1] Blue Ocean HP <https://www.blueoceanstrategy.com> (2021年1月16日最終閲覧)
- [2] 『Itmedia mobile』「ソフトバンク、イー・アクセス、アイピーモバイルに携帯免許認可」、2005年11月9日付 (2021年1月13日最終閲覧)
<https://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/0511/09/news063.html>
- [3] 『Itmedia mobile』「機種変せず長く使うと割安に——ボーダフォンが「スーパーボーナス」を導入」、2006年9月1日付 (2021年1月13日最終閲覧)
<https://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/0609/01/news071.html>
- [4] KDDI HP <https://www.kddi.com>
- [5] KDDI アニュアルレポート
https://www.kddi.com/extlib/files/corporate/ir/library/annual_report/pdf/kddi_ar2008_j.pdf (2020年1月9日最終閲覧)
- [6] KDDI 2006年 Corporate Data
http://media3.kddi.com/extlib/files/corporate/ir/library/fact_book/pdf/factbook_2006_j02.pdf (2020年1月9日最終閲覧)
- [7] NTT ドコモ HP <https://www.nttdocomo.co.jp> (2020年1月9日最終閲覧)
- [8] NTT ドコモ アニュアルレポート 2008
https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/library/annual/fy2007/docomo_ar2008.pdf (2020年1月9日最終閲覧)

- [9]NTT ドコモ 「2007 年 NTT ドコモの事業戦略」
<https://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/library/presentation/070320/all.pdf> (2021 年 1 月 9 日最終閲覧)
- [10]NTT ドコモ 報道発表資料「新たなご購入方法および料金プランを提供」
https://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/page/071026_00.html (2021 年 1 月 9 日最終閲覧)
- [11]一般社団法人 電気通信事業者協会 <https://www.tca.or.jp/database/index.html>
(2020 年 1 月 13 日最終閲覧)
- [12]総務省 HP <https://www.soumu.go.jp/> (2020 年 1 月 9 日最終閲覧)
- [13]ソフトバンク HP <https://www.softbank.jp> (2020 年 1 月 13 日最終閲覧)
- [14]ソフトバンク HP 「ゴールドプラン」
https://www.softbank.jp/mobile/price_plan/others/gold/ (2021 年 1 月 13 日最終閲覧)
- [15]ソフトバンク アニュアルレポート 2007
https://group.softbank/system/files/pdf/ir/financials/annual_reports/annual-report_fy2007_01_ja.pdf (2020 年 1 月 13 日最終閲覧)
- [16]ソフトバンク アニュアルレポート 2008
https://group.softbank/system/files/pdf/ir/financials/annual_reports/annual-report_fy2008_01_ja.pdf (2020 年 1 月 13 日最終閲覧)
- [17] ソフトバンク アニュアルレポート 2009
https://group.softbank/system/files/pdf/ir/financials/annual_reports/annual-report_fy2009_01_ja.pdf (2020 年 1 月 13 日最終閲覧)
- [18] ソフトバンク 2008 年 1 月 21 日記者会見「ホワイト学割について」
<https://www.softbank.jp/corp/news/conference/webcast/?videoId=5813047241001>
(2020 年 1 月 13 日最終閲覧)
- [19]ソフトバンク 「2009 年 3 月期決算 アナリスト説明会」analyst-
presentation_q4fy2008_01_ja.pdf (2021 年 1 月 9 日最終閲覧)
- [20]ソフトバンク プレスリリース「プラス 980 円で、通話料 10.5 円/30 秒になる「W
ホワイト」販売開始」
https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/news/press/2007/20070125_07/ (2021 年 1 月 13 日最終閲覧)

[21] ソフトバンク プレスリリース「ボーダフォン株式会社の買収およびヤフー株式会社との携帯電話事業に関する業務提携について」

<https://group.softbank/news/press/20060317> (2021年1月9日最終閲覧)

[22] ソフトバンク プレスリリース「ホワイトプラン概要」

https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/news/press/2007/20070105_01/-page_02/
(2021年1月13日最終閲覧)

[23] ソフトバンク プレスリリース「ホワイトプランの基本料が3年間無料に！
「ホワイト学割」新登場」

https://www.softbank.jp/corp/group/sbm/news/press/2008/20080121_02/ (2021年1月13日最終閲覧)

[24] 内閣府 HP <https://www.cao.go.jp/index.html> (2020年1月16日最終閲覧)

[25] 『日経 xtech』「揺れ動く携帯電話の販売奨励金」、2007年2月19日付

<https://xtech.nikkei.com/it/article/COLUMN/20070216/262212/> (2021年1月13日最終閲覧)

[26] 『日経オンライン』「楽天、第4の携帯会社に 回線に最大6000億円投資」、
2017年12月14日付

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ024591520T11C17A2MM8000/> (2020年12月20日最終閲覧)

[27] 『日経オンライン』「楽天参入、携帯市場どう変わる?」、2018年4月18日付

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ029435510W8A410C1I10000/> (2020年12月20日最終閲覧)

[28] モバイルビジネス活性化プランについて

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/policyreports/chousa/shohi/pdf (2020年12月20日最終閲覧)