



最強のケータイ業界への道

第30回

(若い力で業界を変革せよ!)

北 俊一 | 野村総合研究所 パートナー

菅官房長官の「携帯電話料金の4割値下げ」発言が波紋を呼んでいる。業界への不信感も一因であり、信頼回復にはキャリアの代理店評価指標の見直しが不可欠だ。田中電子は、こうした厳しい事業環境にあっても販売代理店としてのるべき姿を追求している。

「携帯電話料金は4割の値下げ余地がある」。菅官房長官の発言に対して既視感を覚えた業界関係者は少なくないだろう。3年前の2015年9月、経済財政諮問会議で安倍首相が「家計支出における通信料金の比率が高まっている」と発言。高市総務大臣が立ち上げたタスクフォースの提言を受け、MNOからデータライトユーザー向けのプランや段階型プランが出された。楽天モバイルやLINEモバイルなどのMVNOが台頭し、対抗策としてMNOがサブブランドを出すなど、格安スマホ市場が活性化した。今年4月には野田総務大臣が立ち上げた「モバイル市場の公正競争促進に関する検討会」の取りまとめを受け、MVNO振興のためのさらなる施策が打ち込まれようとしていた矢先である。

様々なメディアが長官の発言の真意や根拠について報じているので、こ

北 俊一 (きた・しゅんいち)

1990年(株)野村総合研究所入社以来、一貫して情報通信関連の調査・コンサルティング業務に従事。特に移動通信をライフワークに据え、市場の持続的成長のための提言や人材育成のための研修などの活動を行っている。総務省情報通信審議会専門委員

こでは一言だけ言わせていただくとすれば、携帯電話料金の国際比較は難しいということである。

NRIでは過去数度、総務省からの委託により「電気通信サービスの内外価格調査」を実施した。2014年5月には独自の携帯電話料金の国際比較調査結果を公表した。どのキャリアのどのプランと比較するのか、プリペイド／ポストペイド、回線のみ／端末価格込み、一人／家族(複数人)、新規／MNP／機種変更、キャンペーン有無、オプションサービス有無、(コンテナツ、ECなどの)キャリア課金有無、光とのバンドル割引有無など、多様なパラメータを考慮した上で比較する必要がある。これはタリフベースでも、支払額ベースでも変わらない。

とりわけ回線と端末が分離している国と、日本のように(実質的に)一体化している国の比較は容易ではない。同じ端末(例えばiPhone 8)を新規契約してから2年間の支払総額で比較したり、2年経過後も同じ端末を使い続けた場合の通信料金を比較するなどの工夫が必要である。

たとえそのような工夫ができたとしても、最大の課題が残されている。ネットワークの「質」が考慮されないと

いう点だ。海外でケータイを使ったことがある人は実感できると思うが、日本ほど全国津々浦々に4G(LTE)ネットワークが張り巡らされている国はないと思う。災害時などに被災した基地局の復旧に要する時間についても、恐らく世界有数の短さではないだろうか。一度しっかりと調査してみる価値があるだろう。

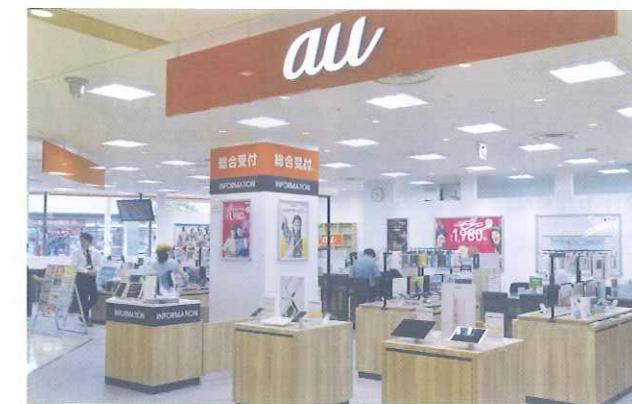
料金プランのアンマッチ撲滅

今この業界に必要なことは3つあると考える。

1つめは、公正な競争環境の整備を通じて料金を継続的に低廉化させ

ること。4割下げる余地ありと言われて「はい、そうですか」と下げる事業者などいない。あくまでも事業者間で、よりシンプルで、よりリーズナブル(合理的)な料金プランによって、消費者に選ばれる競争を通じて料金は引き下げるべきである。その際に障壁となる、回線と端末のセット販売での過度な値引き、2年縛り／4年縛り、SIMロックなどのスイッチングコストを高める行為は抑えていく必要がある。

2つめは、料金プランのアンマッチを解消させること。上述した総務省の検討会では、利用者がその利用実態に応じたサービス選択ができるよう、MNOに対して次の措置を講ずることを要請した。1)データ使用量と契



田中電子はauショップやUQスポットなど25店舗を運営する(写真はauショップモリシア津田沼)

約している料金プランに乖離が生じている利用者に対して、過去の利用実績等に基づき、利用金額が適正となる料金プランの例を案内すること。

2)契約時以外での料金プランの見直しに関する相談の機会を充実化する等、利用者のリテラシー向上やサービスに関する理解促進に向けた施策

を実施すること。

MNOがせっかく新しい料金プランを出しても、ユーザーが料金プランを見直さなければ意味がない。MNOがいくら適正な料金プランの案内をメールやはがきで出しても、見ない人は見ない。2~4年に一度、端末を買い換えるタイミングで見直すだけ

Company Profile・

田中電子株式会社

代表取締役社長

田中秀司

会社設立

1986年1月6日

本社所在地

千葉県習志野市実4-34-10

従業員数

180名(派遣社員を含む)

運営ショップ

33店舗

auショップ: 19店(内直営13)

UQスポット: 4店

PCサテライト(併売店): 10店(うち直営2)

ホームページ

<https://www.tanakadenshi.co.jp/>

はなく、できれば半年に一度、少なくとも1年に一度は料金プランを見直すことを“常識化”したい。

3つめは、上位の料金プランの無理販を撲滅させること。今年6月の総務省「モニタリング定期会合」において覆面調査結果が公表された。その中で、「特定のオプションサービスや特定のデータ容量プランを強く勧めるケースが見られたところ、特に、調査員が断っても何度も繰り返し加入を勧め、当該サービスへ加入しないと通信契約の締結ができないかと思わせるような説明を行っていたケースもあった」という報告がなされた。

その背後にあるのは、キャリアによる代理店(店舗)評価指標に紐づいた手数料体系と過度な目標設定だ。データ使用量は毎月変動するため、多少余裕を持ったプランを推奨することはいいだろう。しかし、どう考えても過分な上位プランを、目標達成のために売らざるショッピングスタッフの気持ち、それを売りつけられるお客様の気持ちを考えてみて欲しい。

今この業界に求められているのは、信頼の回復だ。「キャリア儲け過ぎ論」も根源は同じ。不透明・不誠実なことをやって儲けているのではないか、といったキャリアに対する不信感を払拭しなければ、永遠に「儲け過ぎだ、値下げしろ」と言われ続けることになる。そんな業界に未来はない。早晚、代理店に不誠実な販売を強いいるような代理店評価指標にもメスを入れることになるだろう。

28歳の若社長が業界を変える!

このような厳しい事業環境におい



前社長の時代から経営の質的向上を目指してJQA(日本経営品質賞)プログラムを導入しており、2018年には千葉県経営品質賞の県知事賞を受賞した

ても、しっかりとお客様と向き合い、販売代理店の“あるべき姿”を追求している代理店がある。千葉県を中心 auショップ19店舗を運営する田中電子だ。

ケータイ業界の歴史は浅い。雨後の竹の子のようにケータイショップが出現したのは、デジタル化・販売自由化・新規参入が重なった1995年頃からである。商社系、メーカー系を除けば、本業を持った地場企業が代理店となるケースが多かったため、そのとき初代オーナーが40~50歳だったとすれば今年63~73歳。この業界の激しい環境変化・厳しい競争に対応するため、事業を後任に継承するタイミングが来ている。しかし、ケータイ販売に興味がない、この業界には未来がないのと、子供が引き継いでくれない、右腕が育たなかったなどの理由から、撤退(事業売却)する代理店が出始めており、今後その数は増加していくだろう。

田中秀司社長は創業者である父・田中隆司氏(今年4月死去)から昨年6月に社長を継承した。若干27歳だった。

田中隆司氏は生粋の技術者であり、漁業船舶用秘匿通信装置を開発しているので、ぜひご覧いただきたい。

きたい。

受け継がれた「秘伝のたれ」

auは2011年頃から運営代理店評価施策として、多種目販売シートや総合指標をはじめとした代理の格付け制度を活発化させた。販売現場では、取り扱う商材が多品目にわたるようになり、より高いスキルが求められる考え方、方向性の再確認など、同社の理念やビジョンの共有がしっかりと行われていた。

No.1だから発信できること

特に、社長の講話には心を動かされた。「ケータイ業界は素晴らしい。ライフラインであり、なくなることはない。日本企業の営業利益トップ10に3社が入っており、経済的パワーがある。選別の真っ最中であるが、まだ業界が若く未成熟であり、“当たり前”的な大義を示すことが、ショップスタッフたちのモチベーションを高めることにつながっている。

田中電子は2017年10月、KDDIから首都圏エリアにおけるNo.1代理店として表彰を受け、名実ともに業界No.1の地位を獲得した。今後、田中電子はどこへ向かうのか。

ギャップにこそ、我々の価値がある。商品の価値をしっかりと訴求し、『欲しい』を生む能力が求められる

「このタイミングで、徹底的にスキルを磨こう。それはとても辛いことが、いわば“成長痛”である」

「業界内の日本一の組織となり、ケータイショップの『るべき姿』を追求し、それを提案していこう。エンドユーザーとの『リアル接点』における商取引の『るべき姿』を追求していく。No.1が発信して初めて意味がある、聞いてもらえる。だからNo.1にこだわろう。No.1はなくならない」

田中社長が伝えたかったことは、なぜ我々はケータイを売らなければならぬのか、なぜNo.1を目指すのか。それは目標であって、目的ではないということだ。業界の発展に貢献するという大義を示すことが、ショップスタッフたちのモチベーションを高めることにつながっている。

田中電子は2017年10月、KDDIから首都圏エリアにおけるNo.1代理店として表彰を受け、名実ともに業界No.1の地位を獲得した。今後、田中電子はどこへ向かうのか。

田中社長が模索するひとつの形は、業界No.1という商品価値を活かしたケータイショップビジネスの運営支援だ。

今後、地場系の販売代理店は、厳しい選別化と事業継承という課題が突きつけられる。田中電子が運営委託という形で他の地場系代理店を支援することができれば、この業界のひとつ一つの「型」ができるかもしれない。田中電子のこれからますますの飛躍に期待したい。



田中秀司社長(右端)のもとで毎週行われるauショップ店長会議では、会社の理念やビジョンを共有している