

## 「わが国の携帯電話産業における日本企業の戦略的対応の動向」

九州産業大学 経営学部産業経営学科 講師 上西聡子

日本の携帯電話産業は、キャリア（通信事業者）が主導となり、端末メーカーを傘下に連ねた排他的な技術開発競争を繰り返してきた。それが市場を成長させつつ、高まる顧客の要求に応えるため、より高度な技術開発に拍車をかけるという循環を生み出した。結果、日本の携帯電話産業の技術は世界に類を見ない高水準なものとなり、国際的に孤立した市場を作り出すことになった。今日「ガラパゴス化」と呼ばれる状況である（野村総合研究所, 2007）。

しかし、これまで日本企業は海外展開も視野に入れ、国際標準の獲得を目指してきた。国際標準を志向していたにも関わらず、なぜ国際的に孤立した市場を形成したのだろうか<sup>1</sup>。

日本では、NTT ドコモが開発した通信規格を中心に標準化がなされていた。第一世代では、日本電信電話公社が国内通信事業を独占する状態にあり、NTT 独自の方式が国内標準として採用された。こうした状況は第二世代に入っても引き継がれ、KDDI や J-Phone は勝ち目のない戦いよりも、NTT ドコモが新たに開発した PDC の採用を選択した。第三世代に入り、NTT ドコモは欧州端末メーカーと提携し、第三世代の国際標準として日本・欧州統一規格 W-CDMA を打ち出した

（情報通信総合研究所編, 2008）。彼らの海外進出は、国際的な標準化争いを表面化させる契機となった。NTT ドコモに続き、米国や中国など他の国々のキャリアも自らの通信規格を国際標準にしようとする名乗りを上げ、ITU（国際電気通信連合）は全てを国際標準として認定した。結果、第三世代では国際標準として多様な通信規格が群雄割拠することとなった（立川, 2006, pp. 113-116）。

複数の国際標準が確立したことで、支配的な標準が存在した日本市場は一変した。複数の通信規格が国際標準として認定されれば、必ずしも NTT ドコモの通信規格を採用する必要はない。

KDDI は米国発の国際標準 CDMA2000 を採用し、NTT ドコモよりも先に国際ローミング・サービスを実現した（石川, 2009, p. 28）。J-phone は W-CDMA を採用したが、国際標準として認定された W-CDMA の採用は、NTT ドコモへの追従を意味しない。J-Phone は外資通信会社と提携し<sup>ii</sup>、日本・欧州統一仕様の端末を出す「コンバージェンス端末」戦略を採った<sup>iii</sup>。

また、キャリアは端末メーカーの技術開発を支援し、販売奨励金制度を用意するなど、端末メーカーとの系列的関係を築いていった（立川, 2006, pp. 169-170）。キャリアと端末メーカーは互いに依存するようになり、それ以前は海外向け端末の開発も手掛けていた端末メーカーも系列的関係に組み込まれ、高機能化への技術開発競争が繰り広げられるようになっていった。結果、日本の携帯電話産業は、多様で高機能な携帯端末を製造・販売する独特な市場として成長した。

現在ではガラパゴス化の先に、通信規格の標準を巡る競争だけでなく、OS や MPU など他の標準を巡る新たな競争も生じている。系列的関係にあったキャリアと端末メーカーが、それぞれ異なる戦略に取り組み始めたのであった。まずキャリアは、今日の国内市場の飽和とともに、再び海外市場に目を向け始めた。例えば、NTT ドコモは、アジアをターゲットの中心に置いた戦略に取り組み始めた。そこでは、現地国の有力キャリアに対する出資や次世代通信に向けた国家レベルでの共同技術開発など、現地国における標準の獲得を前提とした動きを見せた<sup>iv</sup>。また、キャリアに依存してきた端末メーカーは、通信規格に依存しない OS の開発を始めた<sup>v</sup>。同時に、OS を動かす基盤となる MPU も開発し、携帯電話産業における OS と MPU の標準を制覇しようとする

動きも見られた<sup>vi</sup>。

本稿ではガラパゴス化の是非を問うのではなく、日本の携帯電話産業が国内市場の飽和と行き詰まりの下で海外展開を目指す時、キャリアと端末メーカーが標準を巡り、それぞれ別の戦略を見出していることを検討した。しかし、近年に見られる海外進出を目論む国内企業の戦略的展開を考える限り、今一つの掘り下げも必要になる。そのため、今後はキャリアと端末メーカーの国際的な動向を含めた綿密な分析を行っていく必要がある。より綿密に分析することで、これまでとは異なる標準化戦略を思考する枠組みを提供できる可能性があるだろう。

---

<sup>i</sup> 分析に用いたデータは、基本的に新聞や雑誌等の公刊資料、組織のホームページなど二次資料であるが、内的妥当性の確認のために、携帯電話産業の技術者にインタビューも行った。

<sup>ii</sup> 「J-フォン、「ボーダフォン」に社名変更」『日本経済新聞』2003年10月2日。

<sup>iii</sup> 「J-フォンとボーダフォン、Java 対応携帯ソフト、共同開発で提携」『日経産業新聞』2000年12月6日。

<sup>iv</sup> 『NTT ドコモ 2005 年度アニュアルレポート』2006年, pp. 21。

<sup>v</sup> 『週刊ダイヤモンド』2008年11月22日, pp. 122-131。

<sup>vi</sup> 『週刊エコノミスト』2008年10月14日, pp. 36-37。

#### 【参考文献】

情報通信総合研究所編 (2008) 『情報通信ハンドブック 2009』情報通信総合研究所。

立川敬二 (2006) 『ドコモを育てた社長の本音』日経 BP 社。

野村総合研究所 (2007) 『2015 年の日本：新たな「開国」の時代へ』東洋経済新報社。

『NTT ドコモ 2005 年度アニュアルレポート』2006年 : pp. 1-116。

『週刊エコノミスト』2008年10月14日号, 「携帯メガ競争：第1部メーカー波乱」。

『週刊ダイヤモンド』2008年11月22日号, 「本当の原因はガラパゴス化？迷走する10兆円産業携帯電話苦境の本質」。