



米携帯4社の販売競争と成果（第2回）

執筆者

KDDI総研 特別研究員 高橋陽一

🕒 記事のポイント

2013年の米国無線通信市場は、T-Mobile US (T-Mobile) が「アンキャリア」を発表し、次々と新施策を打ち出して市場を翻弄した年だったと言える。競合他社もこれに追随または対抗措置を取ることを迫られながら、それぞれの戦略に基づいて販売施策を展開し、激しい販売競争を繰り広げた。

2014年第2四半期の決算では各社ごとにその競争戦略の特徴や成果が表れているようで面白い。どのような施策がどのような形で業績に反映されているのかは興味深いばかりでなく、今後の効果的な販売施策を考える上でも参考になるものと思われる。

サマリー

本稿では2回に分けて、2013年から2014年上半期にかけての米携帯4社の顧客獲得活動を振り返り、それが各社の業績にどのような形でどの程度反映されているのかを検証する。

第2回となる今回は、各社の販売活動が四半期ごとの業績にどのような形でどの程度反映されているのかを検証し、各社の成果を評価する。

主な登場者 T-Mobile Verizon AT&T Sprint

キーワード アンキャリア 料金プラン 決算 スマホ タブレット

地域 米国

Title	Competition and Achievements in the US Wireless Market (Part 2)
Author	TAKAHASHI, Yoichi Research Fellow, KDDI Research Institute
Abstract	<p>2013 was the year when T-Mobile bombarded the US wireless market with its “Un-carrier” strategy, implementing a succession of measures to increase its customer base. Competitors also carried out their respective marketing strategies, being forced to follow or counteract the Un-carrier strategy, resulting in severe competition within the industry.</p> <p>It is interesting to reflect upon the results of the 2nd quarter of 2014 for each company’s grade report, as they may reflect characteristics and achievements of their strategies. Analysis of these reports would also be interesting and even useful for developing effective marketing strategies to know what measures are related, if any, to which aspects of the respective company’s performance.</p> <p>This report consists of two parts: an overview of marketing activities conducted by the four major US wireless carriers during 2013 to mid-2014; and an analysis of what measures impacted which aspects of the results of each carrier’s quarterly performance.</p> <p>The second part of the report analyzes what measures are reflected in the performance of each carrier’s quarterly results and in what manner, and reviews their achievements with respect to competition in the US wireless industry.</p>
Key Players	T-Mobile Verizon AT&T Sprint
Keywords	Un-carrier wireless plans financial results smartphones tablets
Region	U.S.

5 各社の四半期業績と販売活動の関連性

本稿の第1回ではT-Mobileのアンキャリア施策を中心として、2013年から2014年上半期にかけての米携帯4社の販売活動を概観し、その競争戦略や特徴について考察したが、第2回となる今回は各社ごとの四半期業績の内容や推移を販売活動と照らし合わせて、何らかの関連性が認められるかどうかを検証してみたい。

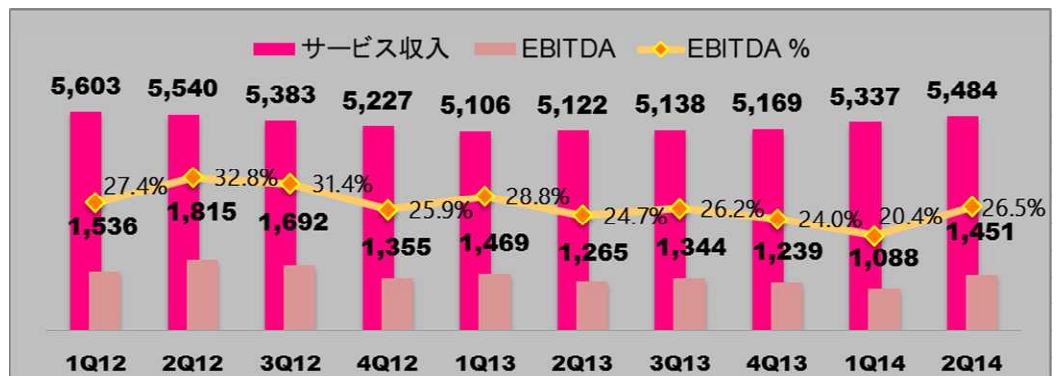
5-1 T-Mobile

まずはT-Mobileのアンキャリア施策の成果がどの程度決算値に表れているのかが興味深い。2014年第2四半期の売上は連結ベースでは前年同期比8%増の72億ドル、純利益は3.9億ドル。第1四半期までは4四半期連続の赤字だったが、第2四半期で久々の黒字化を達成している。

しかし、この第2四半期の黒字化は、同社の2014年第2四半期決算報告書^④(脚注)によれば、Verizonとの周波数取引で生じた差益の7億2,500万ドルが費用削減効果として反映されたため、アンキャリア施策の成果ではなかった。これがなければ連結ベースでは相変わらず赤字になっていたところだった。

アンキャリア施策の成果を検証するために、サービスの収支に着目することにする。同施策の実施前後の推移を比較するため、2012年第1四半期からのサービス(ポストペイドとプリペイドを含む)の収入と利益(EBITDA)および利益率(EBITDA/サービス収入)の推移をグラフ(【図表12】)にしてみた。

【図表12】 T-Mobileのサービス収入とEBITDA (単位：百万ドル)



(T-Mobileの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成)



④ (脚注)

<http://investor.t-mobile.com/Cache/1001189347.PDF?Y=&O=PDF&D=&fid=1001189347&T=&iid=4091145>

収入は「アンキャリア」実施前まではずっと減少傾向が続いていたが、実施後は緩やかに増加傾向に転じているのが認められる。その傾向は2013年中には僅かだったが2014年に入ってからやや大きくなっている。すなわち、「アンキャリア」によって収入は急激ではないがじわじわと好転していると言える。

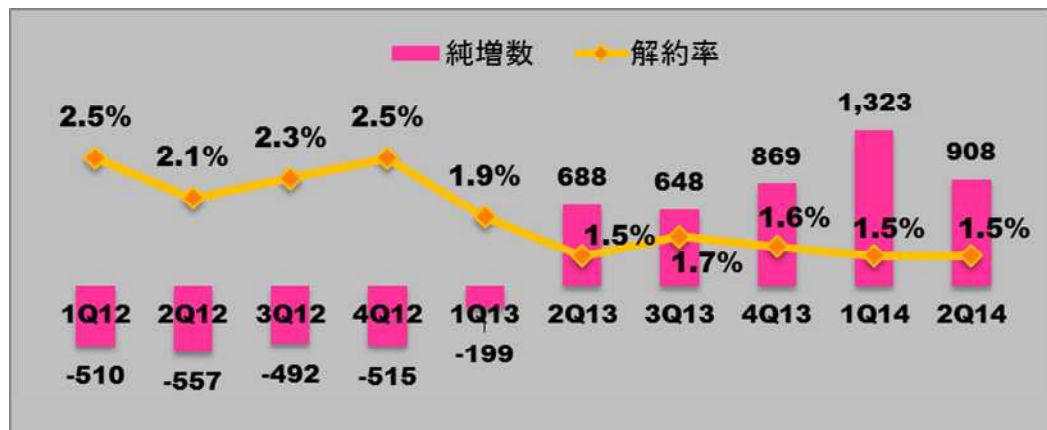
一方、利益はマーケティング費用などが関係してくるため四半期により多少バラツキはあるものの、全般的に「アンキャリア」実施後は実施前よりも低下しており、12億ドル台から14億ドル台程度をキープ。そんな中で、2014年第1四半期の10億ドル台への落ち込みが目立つ。T-Mobileによれば、この落ち込みの原因は、「Un-carrier 4.0」の「Contract Freedom」によるものだという^④（脚注）。

この施策は他社からT-Mobileに乗り換えた顧客に対し最大650ドルの返金をするもの。これによりマーケティング費用が増大して利益が悪化した。すなわち、利益を犠牲にして顧客獲得に注力した結果だと言える。これほど影響が出るということは、この施策により相当な数の顧客がT-Mobileに乗り換えたと考えられる。

そこでT-Mobileのポストペイドの顧客純増数を見てみることにする。前述のとおりT-Mobileの2014年第2四半期の顧客純増数は147万件と、4社中トップだったが、これはポストペイドとプリペイドを含んだ数だ。ポストペイドに限れば90.8万件の純増だった。

これも「アンキャリア」実施前の推移と比較するため、2012年第1四半期からのポストペイド顧客純増数の推移を解約率と重ねてグラフ（【図表13】）にしてみた。

【図表13】 T-Mobileのポストペイド顧客純増数（単位：千件）と解約率



(T-Mobileの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成)



④（脚注）

<http://investor.t-mobile.com/Cache/1001186494.PDF?Y=&O=PDF&D=&fid=1001186494&T=&iid=4091145>

「アンキャリア」実施前はずっと顧客数は純減が続いており、実施後も2013年第1四半期はさすがにそれまでの純減を引きずったが、その後見事に純増に転じている。とりわけ2014年第1四半期の純増数は群を抜いている。これは収入の好転と併せて、文句なしにアンキャリア施策の成果と言っていいだろう。

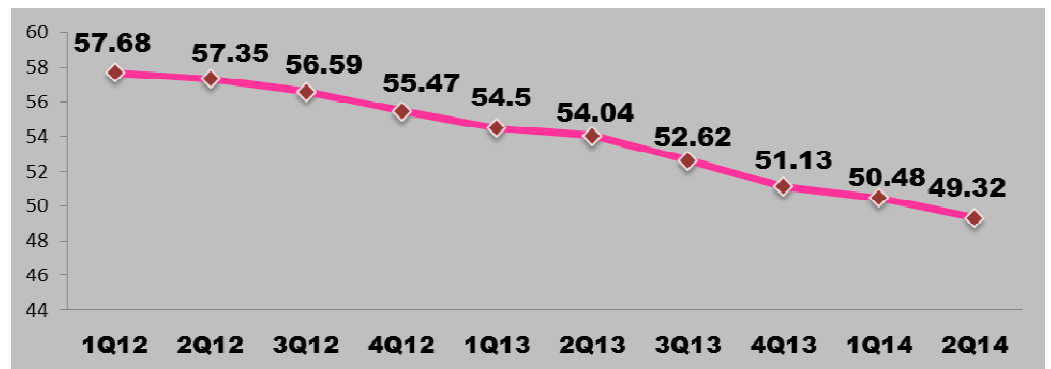
なお、2014年第2四半期は前四半期に比べて純増数は減っているが、【図表12】のとおり利益は増えている。この時期に同社は、たとえばデータ無制限プランを値上げしたり大企業の従業員割引を廃止したりするなど、実質的に料金値上げとなる施策をいくつか実施している。

すなわち、2014年第1四半期までは利益を度外視して顧客獲得一筋に突き進んできたが、第2四半期からは利益も確保する方向へ転換を図り、その成果が出ているものと考えられる。

【図表13】に示す解約率もアンキャリア施策の実施により、それまで2%台が続いていたのが最近では1.5%程度で安定している。これはT-Mobileとしては以前よりも改善した方だが、他社と比べるとまだ高いレベルにあることが課題だ。

なお、T-MobileのポストペイドARPUは【図表14】のとおり、以前から減少の一途をたどっており、「アンキャリア」実施後も引き続き同様の減少傾向を示している。ARPUに関してはアンキャリア施策による変化は特に見られない。

【図表14】 T-MobileのポストペイドARPU（単位：ドル）



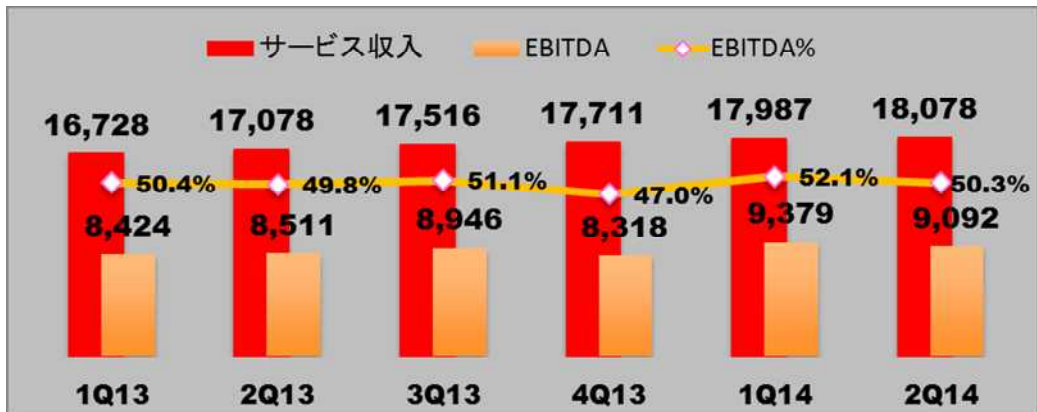
(T-Mobileの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成)

5-2 Verizon

続いてVerizonの2014年第2四半期の決算内容を見てみよう[※]（脚注）。連結ベースでは、売上が前年同期比5.7%増の315億ドル、営業利益は同17.2%増の77億ドル、純利益は同16.8%減の43億ドルというまずまずの結果。

無線部門では、売上が同7.5%増の215億ドル、端末収入等を除いたサービス収入では同5.9%増の181億ドル、EBITDAは同6.8%増の91億ドルと、これはなかなかの好成績と言える。2013年第1四半期からの推移（【図表15】）を見ても、サービス収入は一貫して増加傾向を維持している。

【図表15】 Verizonの無線部門のサービス収入と利益（単位：百万ドル）



（Verizonの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成）

Verizonのサービスは利益率が高いことが特徴的だ。EBITDAは大体安定して80億ドル台から90億ドル台で、サービス収入の50%前後をキープしている。この推移を見る限りT-Mobileのアンキャリア攻勢にあっても、収入や利益の面ではほとんど影響を受けなかったように見受けられる。

では顧客純増数はどうだろうか。Verizonの2014年第2四半期のポストペイド顧客純増数は144万件。プリペイドが若干純減だったためポストペイドとプリペイドの合計の純増数では143万件となり、T-Mobileにはわずかに届かなかったが、ポストペイドに限ればVerizonが4社中で最多だった。第1四半期には54万件的純増に留まっていたことを考慮すると、第2四半期は大幅な躍進と言える。

2013年第1四半期からのポストペイド顧客純増数と解約率をグラフ（【図表16】）にしてみた。2013年第4四半期と2014年第2四半期の純増数の躍進が目立つ。2013年第4四半期はiPhone 5s/5cの販売や年末商戦が貢献していると考えられるが、その



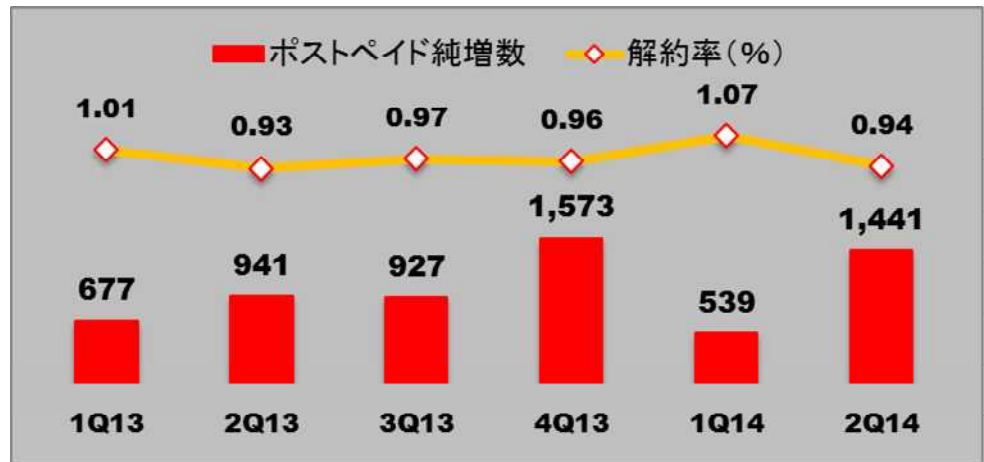
※（脚注）

<http://www.verizon.com/about/news/verizon-delivers-sixth-consecutive-quarter-double-digit-operating-income-and-earnings-growth/>

ようなイベントが特になかった**2014年第2四半期**に純増数を大幅に拡大したのは、何が貢献しているのかが気になるところだ。解約率もほぼ**1%前後**で安定的に推移しており、特に**2014年第2四半期**は**第1四半期**に比べて顕著な改善を見せている。

対照的に**2014年第1四半期**の純増数の落ち込みが目立つ。このときには解約率も悪化している。ちょうどT-Mobileが他社から顧客を奪うことを目的として「Un-carrier 4.0」の「Contract Freedom」を仕掛け、純増数を大幅に伸ばしたときだ。Verizonからも相当な数の顧客が流出したと考えられる。

【図表16】 Verizonのポストペイド顧客純増数（単位：千件）と解約率



(Verizonの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成)

その後**第2四半期**には純増数、解約率ともに前四半期の落ち込みから回復したように見える。果たしてT-Mobileへの流出は収まったのか。第**2四半期**の純増数の中味を見ると、ポストペイドの純増数**144万件**のうち**115万件**がタブレットだ。もしタブレットがなかったら、約**30万件**の純増という心細い結果になっていたところだった。

タブレットの純増がトータルの純増に貢献しているのは、前四半期も前々四半期同様だった。第**1四半期**はタブレットが**63.4万件**の純増。すなわち、第**1四半期**はタブレットを除くと、電話機（スマホとベーシックフォン）だけで**9.5万件**の純減だった。

2013年第4四半期はタブレット純増数が**62.5万件**だったが電話機も健在で、両方合わせて**157.3万件**の純増だったことを考えれば、**2014年**に入ってから電話機の契約数が衰えを見せていることがわかる。

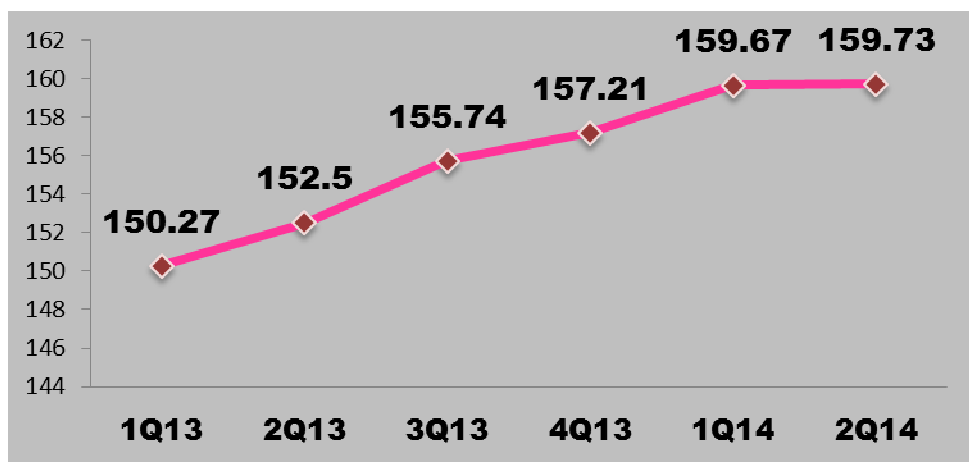
電話機の契約数が頭打ちになっているのは、他社への流出もあるが、スマホ市場全体が飽和状態だということもある。これを補う方策としてVerizonはタブレットの成長余地に目を付け、タブレットの販売施策を強化した。その結果今のところ大きなダメージを受けず、好調な業績を維持することができたということになる。

Verizonの業績のもう1つの特徴として、ARPAが良好なことも特記される。Verizonは他の3社と異なり、回線単位のARPUの代わりにアカウントごとの収入である

ARPAを指標として使っている。2012年6月28日に同一アカウント内の回線間でデータがシェアできる「Share Everything Plan」を開始したことで、回線ごとの収入が意味をなさなくなったとして、2012年第3四半期からARPAを採用している。

参考までに、2014年第2四半期のアカウント当たりの回線数は2.8回線であることから、同四半期のARPAをARPUに換算してみると約57ドル（以下、「参考ARPU」）となり、T-Mobileの約49ドルに比べてずいぶん高いことがわかる。それ以上に注目すべきはARPAの推移が増加傾向を維持し続けていることだ。T-MobileのARPUが減少傾向を続けているのとは対照的だ。

【図表17】 VerizonのポストペイドARPA（単位：ドル）



（Verizonの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成）

それでも2014年第2四半期にはやや勢いが衰えているように見える。2014年2月から料金競争に巻き込まれたのと概ね符合している。さすがのVerizonも料金競争とは無縁ではいられず、最近ARPAの伸びが鈍化していると言える。それにしても2013年末まではT-Mobileのアンキャリア攻勢にもかかわらずARPAは堅調に増加し続けたということは1つの成果として評価すべき点でもある。実はこれにもタブレット戦略が寄与している。

Verizonのタブレット戦略については、後述のアナリストの見解でも触れるが、同社の好業績に大きく貢献している。タブレットは一般的にスマホよりもARPUは低いものの、ビデオ視聴などに利用されることが多いことから、アカウント内のデータ使用量の増加に寄与し、結果的に容量の大きいプランに変更させる誘因となり、ARPAを増加させる効果があると言われている。

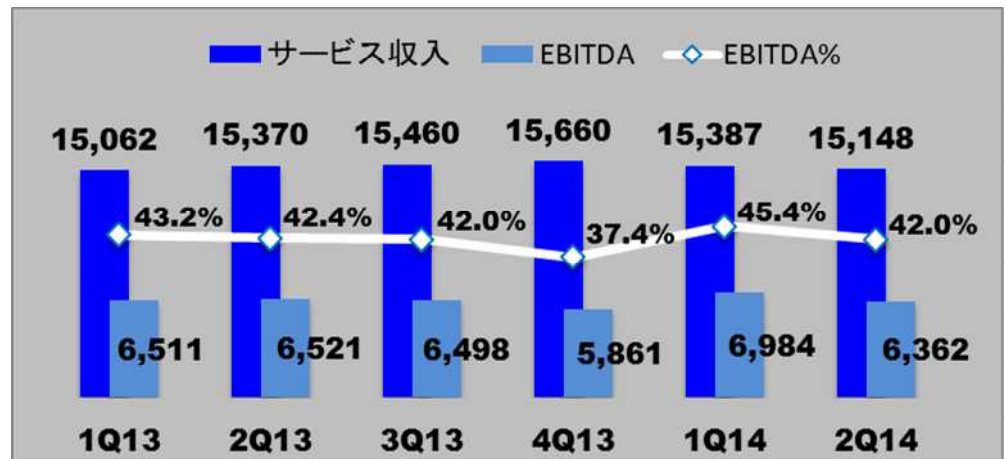
Verizonはこれに目を付け、タブレットの本体価格の値引きセールをしたり、独自の低価格タブレットを出したり、スマホとのセット販売をしたりと、積極的にタブレットを販売した。

極端に言えば、タブレットをタダで配りまくって、データをバンバン使わせて、純増数、収入、ARPAの各指標を増加させることに成功したということだ。これは「お見事」と言うべきだろう。

5-3 AT&T

AT&Tの2014年第2四半期の連結ベースの売上は前年同期比1.6%増の326億ドル、営業利益は同8.1%減の56億ドル、純利益は同6.7%減の36億ドル^(脚注)。無線部門のサービス収入は同1.5%減の151.5億ドル、利益(EBITDA)は同2.4%減の64億ドル、サービス収入に対する利益率は42%となった。

【図表18】 AT&Tの無線部門のサービス収入とEBITDA (単位: 百万ドル)



(AT&Tの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成)

【図表18】によれば、サービス収入は2013年中がやや増加傾向だったが、2014年に入ってから落ち込みが目立っている。T-MobileとVerizonの収入が2014年は増加傾向を示しているのに比べると対照的だ。

これは後に述べるようにARPUの低下も関係しているが、端末代金を分割払いする「Next」の影響もある。AT&Tは「Next」の契約率がスマホの新規契約の50%を超えたと発表している。顧客が「Next」で端末を購入した場合は端末収入がサービス収入から切り離される。

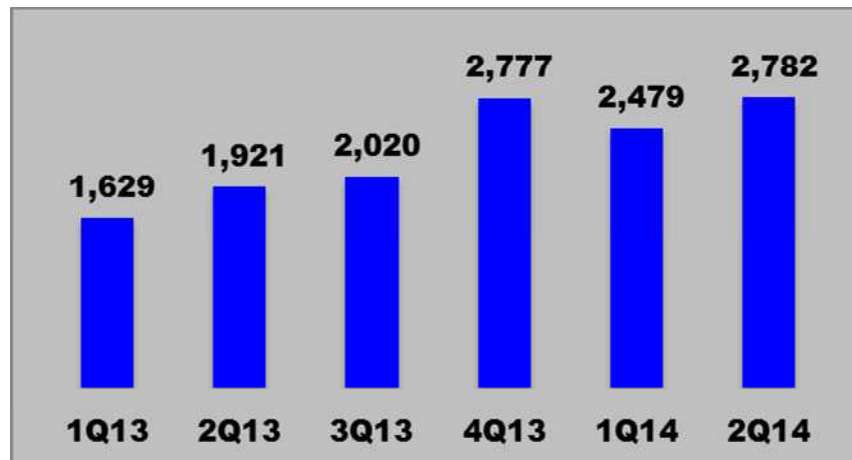
【図表18】のサービス収入には端末収入が含まれていない。「Next」の契約が増えればサービス収入は目減りすることになるが、その分端末収入が増加して、トータルで変化がなければ問題はないと言える。

念のためAT&Tの端末収入(【図表19】)を見てみると、確かに2014年は前年よりも増加している。2014年第2四半期のサービス収入と端末収入を合計すると、対第1四半期でも対前年同期でも増収を確保しているの、これだけ見るとそう大きな問題はなさそうだ。



(脚注) http://about.att.com/story/att_second_quarter_earnings_2014.html

【図表19】 AT&Tの端末収入（単位：百万ドル）



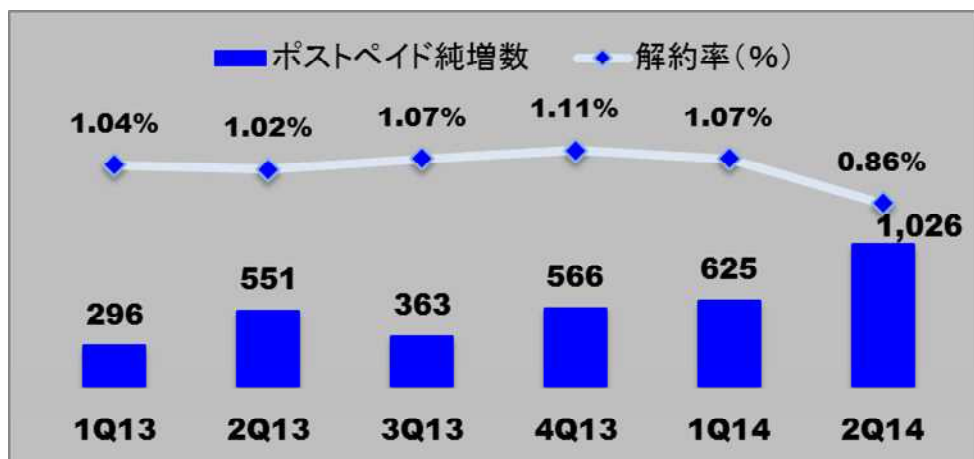
(AT&Tの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成)

ところで、T-MobileやVerizonも同様に端末代金の分割払いを導入しているのに、サービス収入はそれほど影響を受けていないように見える。両社の場合には、サービス収入に影響を与えるほど分割払いが普及していないことの表れとも考えられる。

AT&Tの2014年第2四半期の成果の1つとして、ポストペイドの顧客純増数が約102.6万件と、同社としては過去約5年間の最多記録を達成したことが挙げられる。AT&Tのポストペイド顧客純増数の推移を解約率と合わせてグラフ【図表20】にしてみた。やはり2014年第2四半期の顧客純増数の伸びが華々しい。

それにしては収入の伸びが小さすぎるのではないか。前述のように【図表18】の2014年第2四半期のサービス収入の減少は「Next」の影響もあるが、【図表19】の端末収入と合わせても、第1四半期に比べて6,400万ドルの増収にしかない。前年の第2四半期は純増数が55万件だったが、サービス収入と端末収入を合わせると、第1四半期よりも6億ドルも増えている。これはARPUの低下を疑う必要がある。

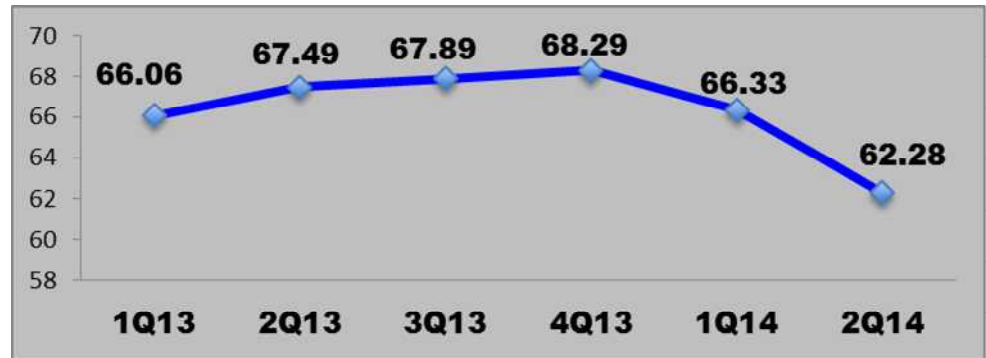
【図表20】 AT&Tのポストペイド顧客純増数（単位：千件）と解約率



(AT&Tの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成)

そこでAT&Tの2013年第1四半期からのポストペイドARPUの推移をグラフ（【図表21】）にしてみた。案の定、2014年に入ってからARPUが急激に低下しているのがわかる。

【図表21】 AT&TのポストペイドARPU（単位：ドル）



（AT&Tの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成）

AT&Tは2014年3月9日に2GBプランを大幅値下げしている。それがちょうどこのARPUの大幅減少に符合している。特にこのときの施策は、既存顧客に対し、新規に端末を購入することなく「Next」に移行することを許容したという思い切ったものだ。これが顧客を大幅に増やしたにもかかわらずARPUが大きく低下し、収入がそれほど大きな増加を示さなかった理由と考えられる。

なお、AT&Tが発表しているポストペイドARPUにはタブレットが含まれていない。タブレットを含めるとARPUはもっと低下するはずだ。

一方、【図表20】に示すAT&Tの顧客純増数にはタブレットも含まれている。2014年第2四半期のポストペイド純増数102.6万件のうち、タブレットは36.6万件。同第1四半期はポストペイドが62.5万件の純増で、そのうち44.9万件がタブレット。VerizonほどではないがAT&Tの純増数においてもタブレットの存在は大きい。

第2四半期はまた、【図表20】に示すように解約率が第1四半期の1.07%から0.86%へと大幅に改善している。AT&Tにとっては過去最良の数字だ。この要因としては、AT&Tは、「Next」やMobile Share Valueプランへの移行が進んだためとしている。

これに符合する顧客獲得活動は、上記のARPUの大幅減少にも貢献した2GBプランの大幅値下げだ。これにより対象の既存顧客にとっては大幅な節約が可能になったため、他社への乗換えが抑えられた。これが第2四半期の解約率の改善に貢献していると見ることができる。

ただしVerizonと比較すると、解約率はAT&Tの方が改善しているのに、顧客純増数はVerizonの方が多い。すなわちAT&Tは解約が少なかったが新規も少なかったということになり、あまり手放しで喜ぶわけにはいかない。

もっともVerizonはタブレットで頑張った成果が出ているだけで、スマホに限ればAT&Tよりも少ないので、あまり偉そうなことを言える立場にもない。というわけで、

両社ともに努力の余地がありそうだが、特にAT&Tにはタブレットでもっと頑張る余地があったのではという気がしてならない。

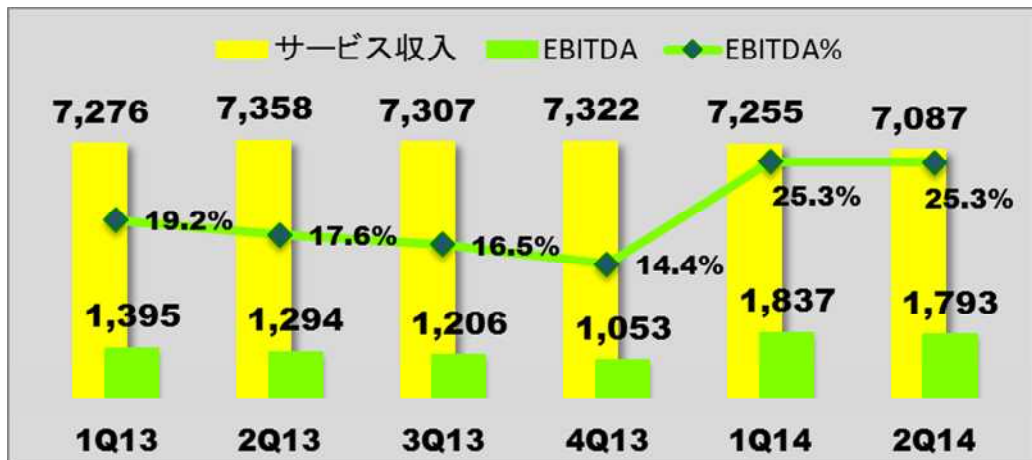
5-4 Sprint

最後にSprintの決算値を見てみよう。2014年第2四半期^{※(脚注1)}の無線部門のサービス収入は前年同期比3.7%減の70.9億ドル、EBITDAは同38.6%増の17.9億ドルという減収増益となった^{※(脚注2)}。

無線部門のサービス収入とEBITDAの推移をグラフ（【図表22】）にしてみた。サービス収入は2013年中にはほぼ横ばい状態が続いたが、2014年に入ってからAT&Tと同様に減少している。

逆に利益は、2013年中には低迷していたが、2014年に入ってからやや増加している。この利益の改善は、以下に示すとおり、特に収入や顧客数やARPUが増えているわけではないので、コスト削減の効果と推察される。

【図表22】 Sprintの無線部門のサービス収入とEBITDA（単位：百万ドル）



（Sprintの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成）

AT&Tの場合は、2014年第2四半期はサービス収入と端末収入を合わせると対第1四半期も対前年同期も増収となったが、Sprintはどうだろうか。



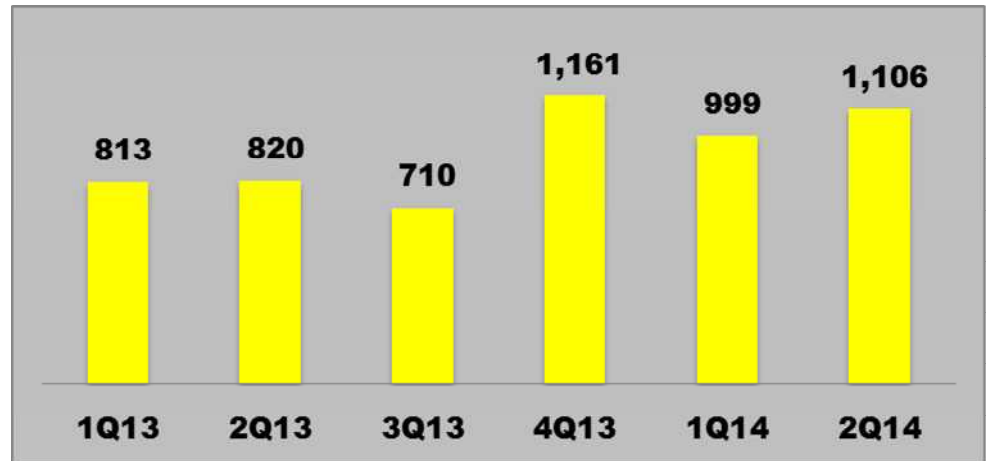
^{※(脚注1)} Sprintは2014年4月からソフトバンクに合わせて4月-3月を会計年度にしたため、4月-6月はSprintにとっては「第1四半期」となるが、本稿では他の事業者との整合性から「第2四半期」としている。

^{※(脚注2)}

<http://newsroom.sprint.com/news-releases/sprint-reports-results-for-first-fiscal-quarter-of-2014.htm>

Sprintの端末収入の推移は【図表23】のとおり。AT&Tと同様、2014年は前年よりも増えてはいるものの、2014年第2四半期のサービス収入と端末収入を合わせると、対前年同期ではかろうじて増収となるが、対第1四半期では減収となっている。

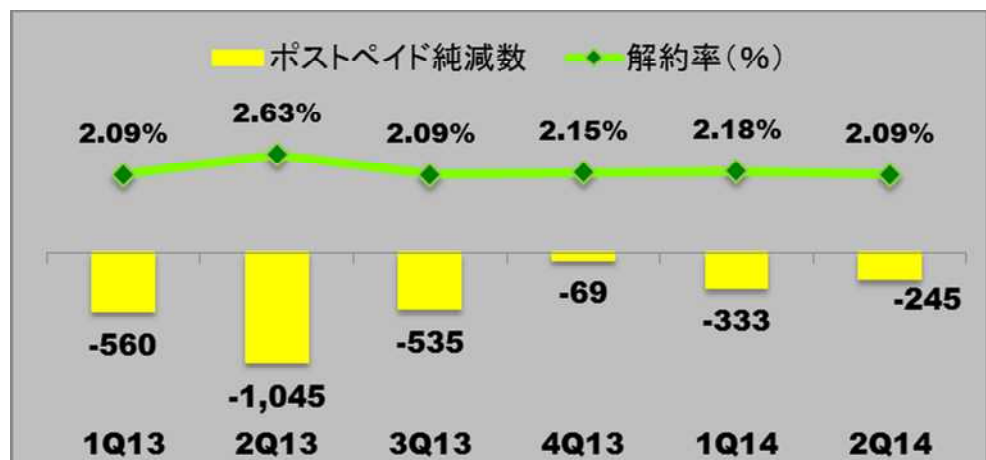
【図表23】 Sprintの端末収入（単位：百万ドル）



(Sprintの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成)

ポストペイドの顧客純減数は【図表24-1】に示すとおり、惨憺たるものだ。2013年第3四半期の純減が特にひどいが、これは2013年6月30日のNextel-iDENネットワークの停止による影響だ。その他、2013年5月に完了したUS Cellularの買収や同7月に完了したClearwireの買収も純減状態をさらに悪化させている。

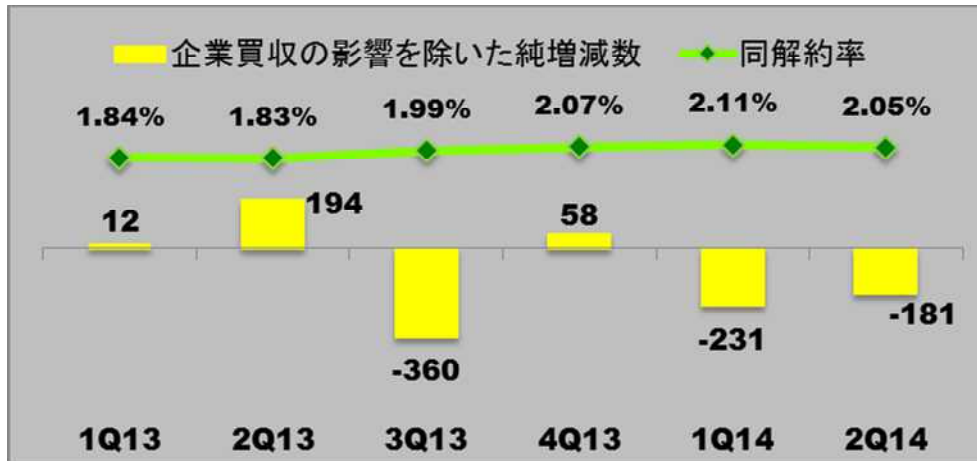
【図表24-1】 Sprintのポストペイド顧客純減数（単位：千件）と解約率



(出典) Sprintの決算発表資料をもとにKDDI総研にて作成

ちなみにNextelやその他の企業買収の影響を除いた、純粹なSprintの顧客純増・純減数と解約率は【図表24-2】のとおりとなるが、これも惨憺たる成績だ。

【図表24-2】 Sprintのポストペイド顧客純減数（単位：千件）と解約率
（企業買収の影響を除いた場合）



（Sprintの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成）

顧客獲得活動と照らし合わせてみると、「無制限保証」を開始した2013年7月や「Family Plan」を開始した2014年1月は、顧客数の増加に貢献するどころか、逆に減少の拡大に貢献しているようにさえ見え、施策の効果がまったく認められない。

後述のアナリストの見解でも触れるが、Sprintの顧客純増・純減にもタブレットが大きな存在感を示している。第2四半期の純減は18.1万件だったが、そのうちタブレットは53.5万件的純増だ。すなわち電話機（スマホとベーシックフォン）の純減が70万件以上ということになる。

第1四半期も同様、23.1万件的純減のうち、タブレットは51.6万件的純増。すなわち電話機は75万件的純減ということになる。Sprintとしてはタブレットの販売でよく頑張った方だと言えるが、タブレットの純増をもってしてもまだトータルでは純減になるほど、Sprintの顧客減は深刻だ。

SprintのポストペイドARPUは【図表25】に示すとおり、きれいな放物線を描いて現在下降中だ。特に2014年第2四半期の下落が顕著だが、今のところARPUの額がT-Mobileほど低くないのがせめてもの救いだ。

SprintのARPUはVerizonの「参考ARPU」よりも高いというのも驚きだ。「無制限」を主流プランにしているからだろう。AT&TのポストペイドARPUに匹敵するほどだが、AT&TのARPUはタブレットを含んでいないので、タブレットを除けばAT&Tの方が低くなるはずだ。

見方を変えると、SprintとしてはARPUをもっと下げてでも顧客獲得に努めるという戦略を考える余地があるということになるが、それはネットワークを整備してからでないとな行が難しいだろう。

【図表25】 SprintのポストペイドARPU（単位：ドル）



(Sprintの決算発表資料をもとにKDDI総研で作成)

6 各社の四半期業績に対するアナリストの評価

各社の四半期の業績に対する市場の反応やアナリストの評価などのうちから、特記すべきと思われるものをいくつか紹介しておきたい。

6-1 AT&Tは大きなヘマをやらかした

直近の四半期業績に関して、AT&Tは大きな間違いをやらかしたのではないかとの見方を、投資家向け情報を提供するThe Motley Foolが紹介している^④(脚注)。

2014年第2四半期の決算が発表されるや否や、AT&Tの株価が2%近く下落した。指標がアナリストの予想に反して悪かったからだ。それには第1四半期およびVerizonとの対比が関係している。

第1四半期はVerizonが失望を買った。顧客純増数が54万件。前四半期の157万件からも前年同期の72万件からも大きく後退し、Verizonの将来が不安視された。一方AT&Tの顧客純増数は、T-Mobileの130万件には遠く及ばなかったものの、62.5万件と、Verizonよりも多かったのが希望と安心感を与えていた。

AT&TはT-Mobileのアンキャリア攻勢に対し果敢に対抗し、大幅な料金値下げや気前のいいプロモーションなどを活発に展開した。調査会社のBTIGはこれにより



④ (脚注)

<http://www.fool.com/investing/general/2014/07/28/did-att-inc-make-a-serious-mistake.asp>

x

AT&TのARPUは10%程度下がると予測した。AT&Tとしては顧客単価が下がって収入減となるのを補うためには、より多くの顧客を獲得することが喫緊の課題だった。

対照的にVerizonは、安易な安売りはしないとの姿勢を貫き、性急な追随値下げはせず、できるだけ料金競争に巻き込まれるのを避けた。

そして第2四半期の決算が発表された。何と、Verizonの方が顧客純増数を大幅に伸ばし、利益率も高い水準をキープした。一方AT&Tも同社としては過去5年間で最大の純増数を記録したもののVerizonには及ばず、ARPUは大幅に低下し、収入を見栄え良く増加させることができなかった。AT&Tの戦略は間違いだったのでは、と市場関係者を落胆させた。

同記事ではさらに、T-Mobileが急成長できたのは皮肉にもAT&Tのおかげだとの見方も紹介している。AT&TによるT-Mobileの買収が不成功に終わり、T-Mobileに多額の違約金が転がり込んだからだ。その金額は現金と周波数を合わせて70億ドル相当。これを元手にT-Mobileはネットワークを整備して「アンキャリア」を仕掛けることができた。結局AT&Tは自らが招いた料金競争に巻き込まれて敗北した、という結論になる。

6-2 端末代金分割払いは収入を押し上げる

端末早期買換オプションを始めとする端末代金分割払い制度は、キャリアの収入を押し上げる効果があり、特にAT&Tが最も顕著な影響を受けるとする記事をiStockAnalystが掲載している^④（脚注）。

仮に端末の定価の価格が650ドル、端末補助金付きの2年契約では200ドルで販売されるとする。従来の2年契約ではキャリアが端末収入として計上するのは顧客が契約時に支払う200ドルの端末代金だけだ。残りは月々のプラン料金で少しずつ2年間にわたって回収する形となる。

これに対し、端末分割払い制度では、キャリアは端末代金の大部分を契約時に端末収入として計上する。2年間で見ればトータルの収入はほとんど変わらないにしても、収入を認識する時期が早まると、決算上の収入を増加させる効果がある。

具体的にどの程度収入が増加するかについては、同記事の中でUBSのアナリストのJohn Hodulik氏がVerizonとAT&Tについて次のように見積もっている。

Verizonは端末代金650ドルのうち、利息分として26ドルを差し引き、さらに205



^④（脚注）

<http://www.istockanalyst.com/finance/story/6790526/how-installment-plans-impact-eps-of-at-t-inc-t-verizon-communications-inc-vz>

ドルを下取り費用（12か月分を回収済みと想定、下取端末の市場価値を120ドルと想定）として差し引き、残りの419ドルを端末収入として計上する。この利息分と下取端末の市場価値は各社の見込みに基づくため、各社において「調整可能」な部分だ。

Verizonは2014年中に3,300万台のスマホを販売し、そのうち約20%が「Edge」を利用すると予測。すると2014年の端末収入は約12億ドル増加する。「Edge」利用者のプラン料金は割引されるので、それによる減収分を約5億ドルと見込む。差し引き、収入とEBITDAは7億ドルの増加となる。すなわち「Edge」によりVerizonの利益率は1.3ポイント上昇する。

一方AT&Tはどうかと言えば、積極的な販売促進が奏功して「Next」の利用率は50%になっているので、2014年の端末収入は44億ドル増加すると見込まれる。プラン料金の割引きによる減収分が16億ドル、差し引きで、収入とEBITDAが29億ドル増加する。すなわち「Next」によりAT&Tの利益率は5.5ポイント上昇する。

なお、端末代金分割払いにより収入や利益は押し上げられるが、実際に入金される金額は減少するので、フリーキャッシュフローは減少することに注意する必要がある。

6-3 米携帯市場は二極化

アナリストのJan Dawson氏が、4社プラス1社（MVNOのTracfone）の2014年第2四半期の業績を分析している^①（脚注1）。これはFireceWireless^②（脚注2）などでも紹介されている。

この中で同氏が指摘しているのは、米国の無線通信市場は二極化しているということ。これは最近そうなったわけではなく、以前からそうだったが、最近の競争環境においてもその構造は変わっていない。

すなわちVerizonとAT&Tが闘っているハイエンド市場と、その他の事業者が闘っているローエンド市場に分かれているということだ。特に加入者数、利益率、解約率などで二極化が顕著になっている。

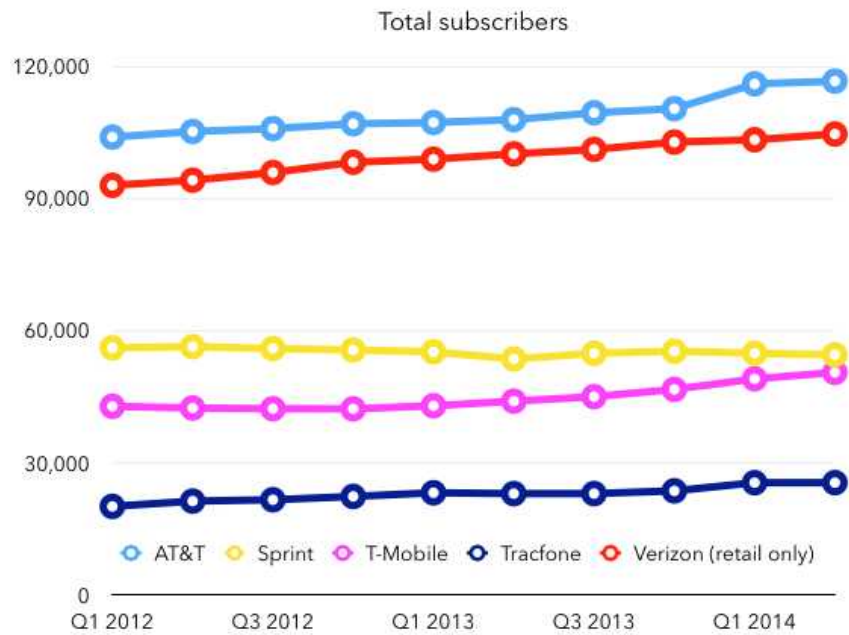


^①（脚注1） <http://www.beyonddevic.es/2014/08/12/analysis-of-q2-2014-us-wireless-market/>

^②（脚注2）

<http://www.fiercewireless.com/special-reports/how-verizon-att-sprint-t-mobile-and-tracfone-stacked-q2>

【図表26】 加入者数に見られる市場の二極化構造



Source: Company reporting, Jackdaw Research analysis

(出典) Jan Dawson氏のレポートより

T-Mobileは積極的に料金競争を仕掛けてはいるが、まだAT&TやVerizonとまともに闘う状況にはなっておらず、AT&TとVerizonの間の競争を促進する役割をしているにすぎないということだ。T-Mobileの動きに対して、市場関係者の関心はむしろ上位2社の動向や成果に集まりがちになる。

T-Mobileとしては当面、Sprintを抜いて加入者数で第3位になれるのかが注目されるが、これはあくまでもローエンド市場の中での話であって、ハイエンド市場に参戦するにはまだ大きな隔りがある。

6-4 AT&Tは過渡期にある

同氏はまた、AT&Tが過渡期にあるとも指摘している。AT&Tは今、顧客を10GB以上のMobile Share Value Planに移行させようとしている。既存の2年契約の顧客でも、契約途中でも構わず移行させようとしている。

既存の2年契約の顧客にとっては、Mobile Share Value Planに移行することによって実質的に端末代金が免除されることになり、大幅な節約が可能になる。顧客にとっては非常にメリットのある措置だ。

この努力の成果が第2四半期の決算に以下のように表れているとしている。

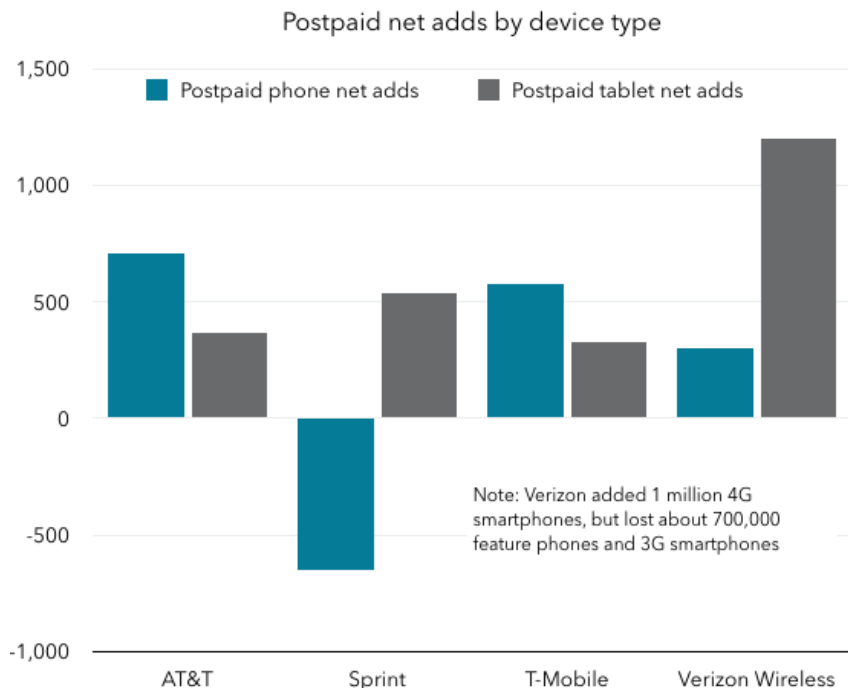
- ◎ ポストペイドの解約率が**0.86%**と、**Verizon**を抜いて過去最良となった。
- ◎ 既存の**2年契約**の顧客の**18%**が**Mobile Share Value Plan**に移行した。**1,700万**顧客が「**暫定Next**」、すなわち「**Next**」相当の料金を支払い、端末代金が免除される措置に移行した。そのうち**90%**は現契約が満了後、端末を買い換えて正式な「**Next**」を契約すると見られる。
- ◎ **ARPU**が急速・急激に低下し始めた。これは既存の**2年契約**の多くの顧客が「**暫定Next**」に移行した結果だ。実際に「**Next**」に基づいて端末代金を支払っている顧客は**700万件**にすぎないため、今のところ全体の収入や**ARPU**が低下している。

AT&Tの収入や**ARPU**の減少傾向はあと数四半期続くものと見られる。その後、「**暫定Next**」の顧客が正式な「**Next**」に加入すれば端末代金が計上されるので、収入や**ARPU**は改善するはずだ。

6-5 Verizonがタブレット施策で成功

同氏はまた、タブレットが全社の顧客純増数に貢献しているが、特に**Verizon**と**Sprint**はスマホの純増よりもタブレットの純増が多く、貢献度が大きいとコメントしている。

【図表27】ポストペイドの顧客純増数における電話機とタブレットの割合



Source: Company reporting, Jackdaw Research analysis

(出典) Jan Dawson氏のレポートより

特にVerizonのタブレット戦略については、FireceWirelessが高く評価する記事を掲載している^④（脚注）。それによれば、スマホの販売は頭打ちとなっているがタブレットはまだ伸びる余地があり、Verizonはタブレットを成長戦略に位置づけ、販売を強化したのが奏功したとしている。

たとえば、2年契約でタブレットの本体価格を100ドル値引きしたり、Ellipsis 7またはGalaxy Tab 7を2年契約で50ドルとか無料で提供したり、スマホとタブレットを両方購入するとさらに100ドル値引きするなどの施策を実施した。

独自ブランドのタブレット「Ellipsis」を提供しているのもVerizonだけの施策だ。さらにタブレットの利用に適したネットワークの整備も行っている。タブレット利用者はビデオを視聴することが多い。ビデオが快適に視聴できるかどうか重要だ。

タブレットとスマホのバンドル販売については、FireceWirelessは、SprintとT-Mobileにとっては不利な状況としている。両社ともデータをシェアできないプランを維持しているためだ。VerizonとAT&Tはデータシェアプランの中でタブレットを追加して既存のスマホなどとデータをシェアできるため、タブレットを追加しやすいとしている。

これはVerizonのタブレット純増が多くT-Mobileのタブレット純増が少ないことの説明にはなるが、SprintがAT&Tよりもタブレット純増数が多いことの説明にはならない。ここでもAT&Tはタブレットでもっと純増数を増やすことのできる機会があったのに、その機会を活かすことができなかつたのではないかの考え方が説得力を持ちそうだ。

7 まとめ

2013年から2014年上半期にかけての各社の施策とその成果を踏まえ、各社の状況を【図表28】のとおり評価したい。



^④（脚注）

<http://www.fiercewireless.com/story/verizons-comprehensive-tablet-strategy-leading-way/2014-07-23>

【図表28】米携帯4社の施策と評価

社名	評価
Verizon	他社の施策に対してすぐに追随せずに様子を見て対応。料金競争には遅れて参戦し、利益の悪化を回避。スマホ純増の頭打ちをカバーするためにタブレットの販売を強化したのが奏功し、収入、利益、純増数、解約率、ARPAの全項目にわたって優秀な成績を収めた。
T-Mobile	アンキャリア施策の結果、利益は犠牲となったが顧客獲得には成功。最近では料金値上げなど利益確保の方向に転換を図ったため、利益もやや改善。業界の悪弊撲滅という大義名分はほぼ目論みどおりに進んでいる。
AT&T	T-Mobileのアンキャリア攻勢の挑発に乗って積極的に対抗策を打った。特に料金レベルや優遇策で思い切った施策を敢行した。その結果、顧客のつなぎ止めにはある程度成功したが、ARPUや利益が犠牲になった。
Sprint	他社に対抗し迅速な対応に努めるも、何をやっても効果なく、朝令暮改的な対応が目立つ。顧客減少を食い止められず、収入も利益も減少。ARPUも急速に低下しているが、まだ他社よりも高めなのがせめてもの救い。

(各種資料をもとにKDDI総研で作成)

最後に、T-Mobileが「アンキャリア」を仕掛けたことで、米国の通信市場が活性化するとともに料金値下げやサービス改善などが進み、多くの利用者が恩恵を受けていることを評価し、T-Mobileに「功労賞」を贈りたい。

【執筆者プロフィール】

氏名：高橋 陽一（たかはし よういち）

経歴：KDD（現KDDI）にて海外通信事情の調査、サービス企画、海外の通信事業者との交渉、法人営業等を担当した後、1995年よりカリフォルニア支社（ロサンゼルス、サンフランシスコ）勤務。1999年より外資系通信事業者の日本オフィスに勤務。2006年より日本のIT企業にて米国現地法人の設立、運営等を担当。2010年4月よりKDDI総研にて特別研究員として、海外の通信市場・政策動向の調査分析に従事。2011年9月よりサンフランシスコ在住。