



米大手キャリアの生き残り戦略（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

サマリー

2015年は米大手キャリアが顕著な変化を見せた。特にAT&TとVerizonが大きな、しかも対照的な動きを示した。両社のアプローチは異なるが、その目的とするところは同じ。スマホ市場の飽和状態や競争のプレッシャーに直面する中で、いかにして顧客と収益を確保するかという課題に対する打開策だ。

VerizonとAT&Tに変革を促したのはT-Mobileの「アンキャリア」の影響が大きい。T-Mobileの生き残りをかけた顧客獲得作戦は2013年にスタートした。積極的な販売攻勢により順調に顧客を増やし、2015年第1四半期にはT-Mobileの「一人勝ち」という決定的な効果を見せつけた。これが競合他社に戦略の見直しを迫ったと見ることができる。

本レポートの第1回目では、米国のモバイル市場における各社の販売施策と競争状況を、T-Mobileのアンキャリア施策を中心に概観した。第2回目となる本稿では、VerizonとAT&Tのサービス戦略に焦点を当て、モバイル市場のみならずIoT、有線・映像系サービス等を含め、生き残りのためにどのような手を打っているのかを概観する。

主な登場者 Verizon AT&T T-Mobile Sprint

キーワード アンキャリア スマートフォン タブレット IoT OTT ビデオストリーミング

地域 米国

Title	Survival Strategies for Major US Carriers (Part 2)
Author	TAKAHASHI, Yoichi Research Fellow, KDDI Research Institute
Abstract	<p>The year 2015 could be characterized as “transformational” for the major US carriers. In particular, AT&T and Verizon made drastic changes, albeit in contrasting manners. Although they are taking different approaches, they share a common purpose, namely, to find a breakthrough to secure customers and revenues in the face of anticipated saturation and competitive pressures in the smartphone market.</p> <p>Verizon and AT&T have been forced to transform in good part due to the No.3 carrier T-Mobile’s “Un-carrier” survival strategy, which commenced in 2013. Through aggressive marketing activities, T-Mobile has gained smartphone customers steadily and remarkably, and performed well in a winner-take-all situation in the first quarter of 2015. This has forced other carriers to review their strategies.</p> <p>The first installment of this report outlined each carrier’s marketing activities and the competitive landscape of the US mobile market, centering around T-Mobile’s Un-carrier strategy. This second installment primarily focuses on the marketing strategies of Verizon and AT&T in the field of wireless and other areas of services including IoT, wireline and video to explore what kind of efforts they are making for survival.</p>
Key Players	Verizon AT&T T-Mobile Sprint
Keywords	Un- carrier smartphone IoT OTT video streaming
Region	United States of America

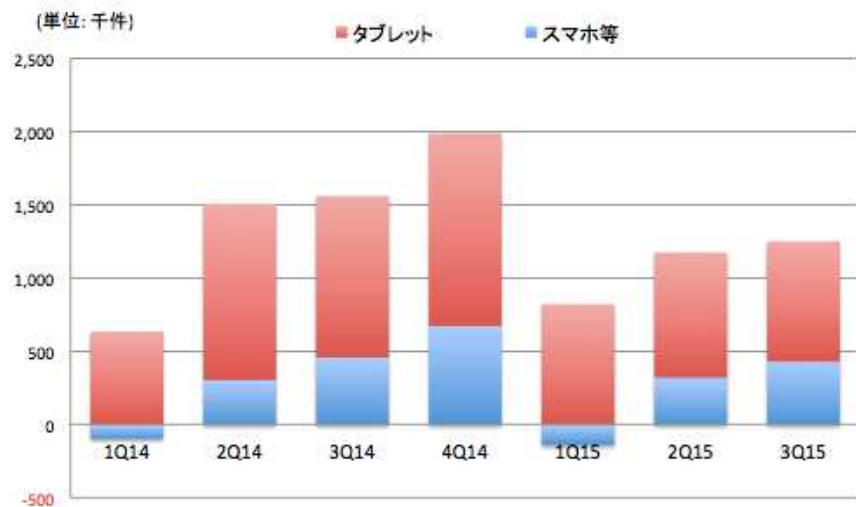
1 モバイル市場はスマホだけじゃない

モバイル市場におけるポストペイドのスマートフォン（以下「スマホ」）とフィーチャーフォンを合わせた携帯電話端末（以下「スマホ等」）の販売競争に関して、T-Mobileが「一人勝ち」している状況については、本レポートの第1回で概観したところだが、もちろん競争の舞台はこれがすべてではない。

1-1 Verizonはタブレットに注力

Verizonがタブレットの販売に注力してポストペイド顧客の純増を支えてきたのはこれまで見てきたとおりだが、その傾向は変わっていない。図表1に示すとおり、ポストペイドの純増数の半分以上をタブレットが占めている。2014年と2015年の各第1四半期にスマホ等が純減になったときも、タブレットに支えられ、ポストペイド顧客全体としては純増を維持した。

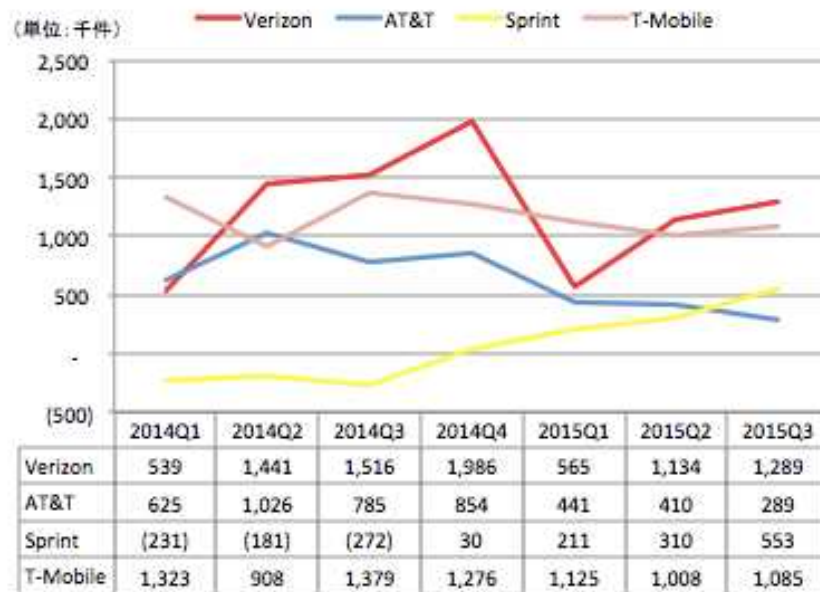
【図表1】 Verizonのポストペイド顧客純増数の内訳



(Verizonの四半期決算報告書をもとにKDDI総研作成)

Verizonは、2015年第3四半期には、ポストペイドのスマホ等が43万件の純増、タブレットは81.8万件の純増で、ポストペイド全体では130万件近い純増を達成した。タブレットも含めたポストペイドの顧客純増数では、第2四半期、第3四半期とも大手モバイル4社中トップの成績を収めた（図表2参照）。

【図表2】 大手モバイル4社のポストペイド顧客純増数



(出典) 以下の決算発表資料の数値をKDDI総研にてグラフ化。

Verizon : Retail Postpaid Net Add Detail / Verizon Quarterly Reports News Release

AT&T : Postpaid Net Adds / AT&T Financial and Operational Results

Sprint : Postpaid Net Additions / Sprint Quarterly Investor Update

T-Mobile : Net customer additions, Total Branded postpaid customers / Financial Results, Supplementary Data, and Non-GAAP Reconciliations

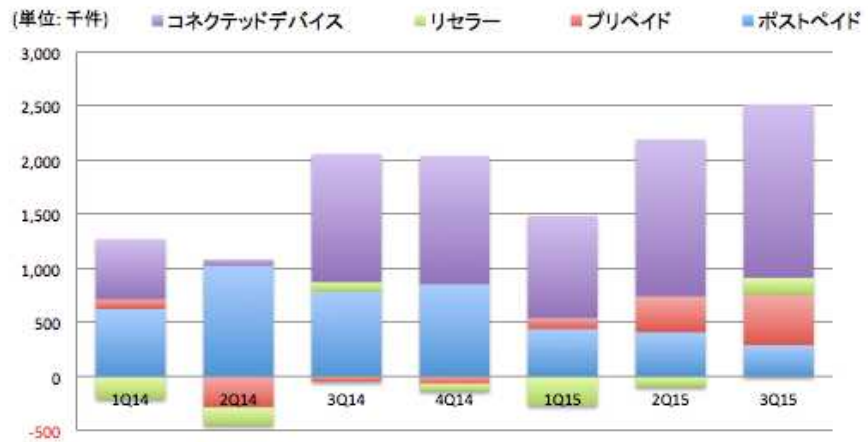
1-2 AT&TはIoTに注力

一方、AT&Tはスマホ等の顧客獲得競争における厳しい状況をIoT (Internet of Things) で補っている。AT&Tの決算報告書等では「コネクテッドデバイス」(クルマの他、ホームやヘルスケア関連など)として計上されているものだが、図表3に示すとおり、最近は無線サービスの顧客純増数のうち、コネクテッドデバイスが半分を占めるようになってきている。

AT&TのIoT分野における活動は非常に活発だ。2008年に専担グループを立ち上げ、IoTの推進を開始した。テキサス州プラノ、シリコンバレーのパロアルト、イスラエル・ラアナナの3か所に「Foundry」と呼ばれるイノベーションセンターを設置して、IoT関連技術の開発や試験を行う体制を整えた。

ネットワークが海外で普及度の高いGSMであることや2011年2月までは米国でiPhoneが使える唯一のキャリアであったことなどが幸いし、自動車メーカーなどとの協業も進み、IoT向けの回線提供ではリーダー的な存在となった。

【図表3】 AT&Tの無線サービス顧客純増数の内訳



(AT&Tの四半期決算報告書をもとにKDDI総研作成)

例えばBMWの車載システム「ConnectedDrive」には2008年からAT&Tがネットワークへの接続性を提供している。Nissanは2010年12月に米国で販売を開始した電気自動車「LEAF」をAT&Tのネットワークに接続した。

2011年にFordがスマホと電気自動車を接続する「MyFord Mobile」を導入したときも回線はAT&Tを使用した。GMは1996年から導入している車載システム「OnStar」にVerizonの回線を使っていたが、2013年2月にAT&Tに乗り換えると発表したのは衝撃的だった。また2013年10月にはTeslaが全車種をAT&T経由でネットに接続すると発表した。

AT&Tはさらに2013年にイノベーションセンターをジョージア州アトランタなど2か所に追加し、2014年にはコネクテッドカーの研究・実験施設「Drive Studio」をアトランタに開設するなど、IoTの推進を加速した。

2015年に入ってから、1月にSubaruと、3月にはAudiと、それぞれコネクテッドカーにAT&Tの回線を使用することで合意、9月にはJaguar Land Roverと複数年契約、12月には連邦政府機関がリースする20万台以上の車両の追跡・運行管理等のサービスを提供する5年契約を締結した。

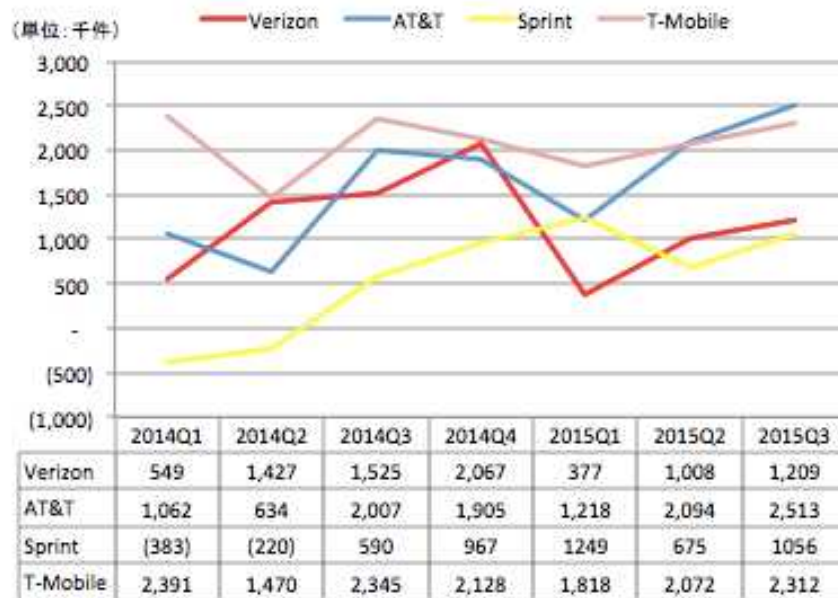
IoTに関する2015年中の目立った活動はコネクテッドカーに止まらない。海運会社のMaerskは29万台の冷凍コンテナをAT&Tのネットワークにつないだ。Rockwell AutomationとAT&Tは産業機械のスマート化で協業し、建物の屋根に設置する降雨量・積雪量測定センサーを提供するRoof MonitorもAT&TのIoTソリューションを活用することに決めた。

その他、コネクテッドシティ、コネクテッドホーム、ヘルスケアなど、実に多彩な分野で活動を展開し、2015年中にAT&TがIoTに関して締結した契約は米国と海外を合わせて300件を超えた。接続数は約2,500万件で、前年同期よりも25%増えた。

2015年第3四半期にはポストペイド顧客が約30万件の純増だったが、IoT接続の純

増数は160万件（うち、コネクテッドカーが100万件）で、プリペイド顧客の純増も貢献して無線サービス全体の顧客純増数は250万件を超えた。（図表4参照）。

【図表4】 大手モバイル4社の無線サービス顧客純増数



(出典) 以下の決算発表資料の数値をKDDI総研にてグラフ化。

Verizon : Net Add Detail, Retail / Verizon Quarterly Reports News Release
ただし、VerizonはホールセールとIoTの純増数を公表しておらず、上記数値にも含まれていない。

AT&T : Net Customer Additions / AT&T Financial and Operational Results

Sprint : Total Sprint platform wireless net additions / Sprint Quarterly Investor Update

T-Mobile : Total net customer additions / Financial Results, Supplementary Data, and Non-GAAP Reconciliations

以上見てきたように、VerizonとAT&Tは、ポストペイドのスマホ等の顧客獲得競争では厳しい状況にありながらも、タブレットを含めたポストペイドの顧客獲得や、IoTも含めた無線サービス全体の顧客獲得といった観点では、それぞれ一定の成果を収め、見栄えの悪くない顧客純増数を確保している。

両社はさらに、スマホ市場の飽和状態を見据え、その他の分野でも手を打ち、新たな収入源の確保を図っている。このままスマホだけに頼っていては将来がないとの危機感を持ち、事態が悪化する前にできる限りの「生き残り策」を講じようとしている。

2 AT&Tの生き残り策

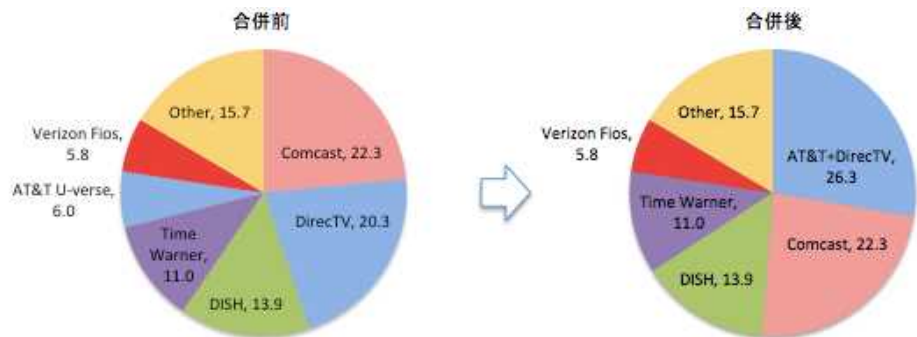
2015年第3四半期は、AT&Tがこれまで準備してきた施策が大きく動き出したという意味で特記すべき四半期だった。最も顕著な動きとしては、DirectTVとの合併が完了したことと、モバイル事業の国際展開の第1歩としてメキシコへの進出を果たしたことが挙げられる。

2-1 DirecTVとの合併

AT&Tは2014年5月18日、衛星TVサービスのDirectTVを485億ドルで買収することで合意し、6月11日、FCCに合併の承認申請を行った。それから13か月が経過した2015年7月24日にFCCが承認の決定を下し、同日合併手続きが完了した。

Reichitman Research Groupのデータによると、米国の有料TVサービス加入者数は、合併前の2015年6月30日現在で、Comcastがトップで2,231万件、DirectTVが第2位で2,028万件、Dish Networkが第3位で1,393万件と続き、AT&T U-verseのTV加入者は597万件だった^①。合併によりAT&T+DirectTVは有料TV加入者が2,600万件以上となり、有料TVサービスで全米トップの座に躍り出たことになる。

【図表5】米主要有料TV事業者の加入者数（2015年6月30日現在）（単位：百万件）



(Leichtman Research GroupのプレスリリースをもとにKDDI総研作成)

AT&Tは合併の完了を発表したプレスリリースの中で、この合併により高速インターネットの提供地域を拡大することが可能になり、競合他社にはない多彩な能力とサービスを有する「まったく別の会社になった」と述べた^②。

合併がなぜ公益に資するのかを説明するFCCへの提出文書の中で、AT&Tは、合併によりTVサービス関連費用が削減できるので、浮いた資金でFTTP



^① <http://www.leichtmanresearch.com/press/081715release.html>

^② http://about.att.com/story/att_completes_acquisition_of_directv.html

(fiber-to-the-premises) の「GigaPower」サービスを追加で200万世帯以上に拡大できると述べていた^① (脚注1)。

結局、合併承認の際にFCCが課した条件により、AT&Tは4年以内に追加で1,250万以上の世帯に光ファイバによるブロードバンドサービスを提供する義務を負うこととなった。

また追加でFCCに提出した文書の中で、AT&Tは、合併によりU-verseのブロードバンド顧客に品質向上というメリットがもたらされるとも述べ、以下のように説明している。

合併後、AT&TはTVサービスをDirecTVの衛星TVにより提供できるので、U-verseのネットワークからTVトラフィックをオフロードすることができる。これによりU-verseのブロードバンド回線は混雑が緩和されて品質が向上する。

この合併によりAT&Tは、全米トップの加入者数を切り札にして番組供給事業者との交渉を有利に進め、番組仕入れコストを下げ競争力を高めることが期待できることと、有料TVとモバイルを組み合わせた多彩で魅力的なパッケージを提供することができる。

顧客の獲得・つなぎ止めに図る狙いがあるのだろうが、合併によるコスト削減効果は大部分、FTTPの敷設に回ってしまいそうな状況となり、競争力の高い魅力的なサービスにまでつなげることができるのかどうかすでに怪しくなっている。

AT&TはDirecTVとの合併完了後、早速、合併の効果を宣伝するイメージCMを流し始めた。これに対し、ケーブルTV事業者のComcastが、「過去の技術を今提供している」と揶揄するネガティブキャンペーンを打ち出した^② (脚注2)。

Comcastが特に攻撃したのは、気象や環境に左右されやすい衛星TVの弱点だ。CMの中で、この合併は誰も望んでいなかったとも訴えているが、一番望んでいなかったのは、この合併により有料TV業界で二番手に成り下がってしまったComcastだろう。

AT&Tは8月3日、合併後初めて打ち出した具体的な施策として、TVもケータイも1社で提供する全米初のバンドルプランと謳った「All in One」を発表した。その内容は、TVとスマホ4台を月200ドルで利用できるというもの。

内訳は、TVが「DirecTV Select」または「AT&T U-verse Family」のどちらかを選ぶことができ月50ドル、スマホ4台で10GBがシェアできるプランが月160ドル、



^① (脚注1) <https://consumermediallc.files.wordpress.com/2015/04/attfiling.pdf>

^② (脚注2) <http://www.kddi-ri.jp/blog/dan/archives/8402>

両方を合わせてバンドル割引で月10ドルが値引きされて、合計で月200ドル。これが当初12か月間適用されるというもの。

さらに高速インターネットを追加すると速度に応じたプランの料金が追加されるが、単体で申し込むよりは安くした。例えば下り6Mbpsのプランを追加すると月30ドルが加算され、TVとスマホ4台と下り6Mbpsの高速インターネットのトリプルプレイが月230ドルとなる。

これはあまり安いという感じがしない。実はDirecTVは合併前から「Select」を単体で月19.99ドルの割引料金で提供していた。AT&Tの下り6Mbpsの高速インターネットは定価で月46ドル。これにスマホ4台で10GBをシェアするプラン（月160ドル）を合わせると、全部で月225.99ドル。バンドル割引などなくてもこちらの方が安い。

AT&Tはさらに8月10日、DirecTVとの合併を祝って、他社のケータイを使っているDirecTVの顧客向けに、ケータイをAT&Tに乗り換えてMNPで番号を移行して既存のスマホを下取りに出すと1回線につき500ドル返金するというプロモーションを開始した。

500ドルの内訳は乗り換えて番号を移行すれば300ドル、さらに既存のスマホを下取りに出すと200ドル。同様の措置は他社にもあるが、AT&Tのプロモーションは乗り換えに伴って他社の違約金が発生するか否かにかかわらず、また既存スマホの中古買取価格がいくらになるかにかかわらず適用されるため、場合によっては他社よりも有利になる可能性はある。しかしDirecTVの顧客のみが対象ということで、あまりインパクトはない。

また、合併により番組仕入れコストが下がりTVサービスの料金が値下げされるものとばかり思っていたが、そうではなかった。AT&Tは2016年1月28日から、U-verse TVの全プランの料金につき、月2ドルから4ドルの値上げを、またDirecTVのプランについては月2ドルから8ドルの値上げを実施した。その理由を「番組仕入れコストが増加したので」と説明している。全米最大の加入者数を切り札にした交渉はどうか。

そういうわけで、今のところ、少なくとも消費者にとってはAT&T/DirecTVの合併効果が感じられる魅力あるサービスが提供されているとは言い難い状況だ。

2-2 AT&Tの国際展開

AT&Tはビジネス顧客向けのサービス、特に多国籍向けのグローバルネットワークの提供といった分野では、すでに国際展開を果たしているが、消費者向けサービスでの国際展開は皆無に近い状態だった。

DirecTVは米国内だけでなく、メキシコや中南米でも衛星TVサービスを展開しているので、AT&TはDirecTVを買収したことにより消費者向けの有料TVサービスで国際進出を果たしたことになる。

2-2-1 DirecTVのラテンアメリカにおけるプレゼンス

DirecTVは中南米における衛星TV事業を100%子会社のDirecTV Latin Americaを通じて行っている。ラテンアメリカ全体で加入者数は約1,900万件、売上は2014年度で約70億ドル。DirecTV Latin Americaはさらに地域ごとに運用子会社を持っている。

【図表6】 DirecTVのラテンアメリカ子会社概要

子会社	国・地域	出資率	加入者数	売上高
Sky Brasil	ブラジル	93%	約570万	39億ドル
DirecTV PanAmericana	アルゼンチン、カリブ海、チリ、コロンビア、エクアドル、ペルー、プエルトリコ、ベネズエラ、ウルグアイ	100%	約700万	32億ドル
Sky Mexico	メキシコ	41%	約680万	(非連結)

(DirecTVの2014年度決算発表資料等をもとにKDDI総研作成)

DirecTVとの合併により、AT&Tはラテンアメリカの広範な国・地域をカバーする有料TV事業者となった。AT&Tの国際への野望はそれだけではなかった。モバイル事業でも新たな国際展開に動き出した。

2-2-2 メキシコの携帯事業者を買収

AT&Tは2014年11月7日、メキシコ第3位の携帯事業者であるlusacellを25億ドルで買収することで合意したと発表した。lusacellは加入者約920万件で、ネットワークはメキシコの人口約1.2億人の70%をカバーする。ただしLTEは未提供。

eMarketerによればメキシコの全人口に対するスマホ保有者の比率は未だ低いが堅調に伸びており、2014年の24%から2018年には40%に達すると予測され、今後もまだまだ成長の余地が大きい有望な市場と見られている^④(脚注)。

AT&Tはメキシコ携帯首位のTelcelの親会社であるAmerica Movilとは長年の付き合いがあり、株式も8.3%を保有していたが、DirecTVとの合併合意を機にその保有株式を手放すことになった。DirecTVは、南米で有料TVサービスも提供している



^④ (脚注)

<http://www.emarketer.com/Article/One-Quarter-of-Mexicos-Population-Use-Smartphones-2014/1011753>

America Movilとは競合関係にあるからだ。

AT&Tは2014年6月30日、America Movilの保有株式を同社の最大株主である大富豪のカルロス・スリム氏率いる投資会社に売却し、America Movilと袂を分かつこととなった。

これまでAT&TはAmerica Movilとの付き合い上、競合するサービスでメキシコや南米に進出することは憚られる状況にあったとも考えられる。

折しもメキシコでは、エンリケ・ペニャニエト大統領が2014年7月14日、同国の電気通信における競争促進を目的とした電気通信改革法を成立させ、外国会社の参入を容易にした。AT&Tはこの好機を逃すまいと、9月頃から投資先を物色していた。

lusacellの買収手続きは2015年1月16日に完了したが、それからわずか10日後の1月26日、AT&Tはさらに、メキシコのNextel Mexicoをその親会社のNII Holdingsから18億7,500万ドルで取得することで合意したと発表した。

NII Holdingsは「Nextel」ブランドでメキシコ、ブラジル、アルゼンチンで携帯電話事業を展開していたが、経営に行き詰まり、2014年9月15日に、破産法第11条（日本の民事再生法）適用申請をしていた。

Nextel Mexicoの加入者数は買収時点で約300万件。それに加え、Nextelが持っていたネットワーク設備と周波数資産は魅力的だ。LTEも2014年10月に導入済みだ。ネットワークはlusacellとほぼ同等で、メキシコの人口の約3分の2に相当する7,600万人をカバーする。Nextel Mexicoの買収手続きは2015年4月30日に完了した。

2-2-3 メキシコの米本土扱いでは他社に先手を打たれる

AT&Tはlusacellの買収合意を発表したときから事あるごとに、「米国とメキシコの4億人以上の消費者をカバーする初の北米モバイルサービスエリアを創出する」と宣言し、米国とメキシコを一体化したサービスを提供することを約束し、「これは他のどのキャリアにも真似のできないユニークなもの」と公言していたが、本レポートの第1回で触れたようにT-Mobileが2015年7月に先手を打って、カナダとメキシコを米本土と同様に扱う「Mobile Without Borders」を実施してしまった。

AT&Tは何十億ドルもかけたが、T-Mobileはもっと安く、もっと迅速に、しかもメキシコだけでなくカナダも含めて国境をなくした。「これがアンキャリアのやり方だ」とT-Mobileは得意気に発表した。

SprintもT-Mobileに追随し、8月7日、カナダ、メキシコ、中南米宛の通話・テキストを追加料金なしで無制限に利用できる「Open World」を導入した。対象国の国内でも通話とテキストは無制限に、データは1GBまで使えるというものだ。

AT&Tも遅れをとったが8月15日、Mobile Share Valueプランを改定して、15GBと20GBのプランにはカナダとメキシコ宛の通話・テキストを無制限に使えるようにし

た。もちろん、AT&Tがメキシコの事業者を買収したのはこの程度のサービスを提供するのが主目的だったわけではない。メキシコで本格的にモバイルサービスを提供することだ。

2-2-4 メキシコでのモバイル事業展開

AT&Tのランドール・スティーブンソン (Randall L. Stephenson[※](脚注)) CEOは2015年6月25日、メキシコのペニャニエト大統領との会談で、メキシコへの新たな投資計画を発表した。2018年末までに30億ドルを投資して高速モバイルインターネットを拡充し、1億の人口をカバーするというもの。これはlusacellとNextel Mexicoの買収に費やした44億ドルとは別枠だ。

8月24日、AT&Tのブランドを冠した新料金プラン「AT&T Unidos」を発表するとともに、lusacellとNextelのショップのブランドを「AT&T」に変更する作業も開始した。ブランド変更は段階的に行い、2016年中には完了する予定。ただしlusacellが提供していたプリペイドブランドの「Unefone」はそのまま残すこととしている。

次世代モバイルインターネット拡充計画の一環として、10月12日にはメキシコの6都市で4G LTEサービスを開始した。2015年末までに人口4,000万をカバーし、2016年末までには人口の3分の2に相当する7,500万人をカバーする計画で進めている。

2-2-5 メキシコ以外への展開は様子見

AT&Tがlusacellの買収合意を発表した2014年11月頃、アナリストたちの間では、これはAT&Tにとってラテンアメリカ進出の序章にすぎず、今後さらに大きな動きが出てくるとの見方が示されていた。

特に、America Movilは新規則によりメキシコの通信市場における70%という支配的なシェアを50%未満に減らすことを余儀なくされており、資産の一部を売却することが予想されていたことから、その買い手としてAT&Tが有望視されていた。



※(脚注) Randall L. Stephenson の名字については、日本で紹介される場合、すなわちカタカナ表記の場合に、「スティーブンソン」や「ステファンソン」と一定していない。「Stephenson」や「Stephen」の発音は「スティーブンソン」や「スティーブン」が一般的のようだが、AT&T CEO氏については、AT&Tの四半期決算発表のオーディオファイル (http://att.centralcast.net/podcast/financial/podcast1/ATT_Episode_1.mp3) やインタビューや講演などの際の司会者の発声 (<https://youtu.be/6b5Vztp93Hg>) など「stevenson」と発音されており、本稿では「スティーブンソン」と表記した。なお、AT&Tジャパン広報部も「スティーブンソン」としている。

(http://www.corp.att.com/jp/news-insights/press-release/2008/pr_080508.html)

またブラジルの通信市場も魅力的と見られていたことから、メキシコの次はブラジルだろうとも囁かれていた。2015年6月にAT&TのステューブソンCEOがブラジルを訪問した際には、Sky Brasilを通じて固定ブロードバンド用周波数を取得し、ブラジルでの事業を拡大する可能性なども指摘された。

ところが2015年12月には状況が変わってきた。Bloombergによれば、AT&TはDirecTVの南米資産を売却するかもしれない、とステューブソンCEOが言い出したとのこと^④（脚注）。

メキシコについては問題ないが、他の国については経済停滞や政情不安などがあり、特にブラジルとベネズエラの景気低迷や通貨安がAT&Tの収益に悪影響を与える可能性が出てきたためだ。ただし事業自体は健全に運営されているので、決断を急ぐ必要はないとも述べている。

そういうわけで、AT&Tは今のところ、メキシコ以外への国際展開はしばらく様子見となりそうな状況となっている。

3 Verizonの生き残り策

スマホ顧客の獲得競争における下位キャリアの攻勢に対して、Verizonはタブレットの販売で応戦しながら、他の分野も含めて「生き残り策」を講じている。2015年第3四半期中に見せた大きな変化は、ロゴの変更に象徴される意識改革とOTTビデオストリーミング「go90」の開始だ。

3-1 Verizonがロゴを変更した

Verizonは2015年9月2日、ロゴの変更を発表した。「verizon」の文字とV字マークという構成要素や赤と黒という色合いは変わらないが、これまでの力強さやスピード感あふれるデザインに比べ、新しいロゴは飾り気がなく、シンプルでおとなしくなった（図表7参照）。



④（脚注）

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-08/at-t-would-consider-selling-latin-american-assets-ceo-says>

【図表7】 Verizonの旧ロゴ（左）と新ロゴ（右）



(Verizonのホームページ等の素材をもとにKDDI総研作成)

旧ロゴは15年半前の2000年6月30日にBell AtlanticとGTEが合併してVerizonが誕生したときに制定されたもの。このロゴを浸透させるために当初4億ドル以上を費やして大々的にキャンペーンを行った。

合併発表のプレスリリースによれば、旧ロゴに込められたVerizonのモットーは「スピード、カスタマーサービス、イノベーション」。業界のリーダーとして最先端技術で道を切り開いていくという使命感やプライドにあふれたものだった^①（脚注1）。

新しいロゴにはそのような気負いは感じられない。巨額の広告宣伝費を投じて新ロゴを宣伝するといった動きも見られない。しかしそこには大きな意識改革と戦略変更の決意が込められている。

Verizonのプレスリリースによると、今回のロゴの変更は単に外見が変わっただけではない。Verizonは企業目的を変更した。新たな目的を表現するために、新しいロゴが必要になったということだ^②（脚注2）。

ここに、リーダーとしてのプライドは捨てる決意も読み取れる。他社に追随もするし、前言を翻すこともする。大切なのはプライドよりも顧客が何を望んでいるかを正しく理解して、それを実現することだと反省し、新たなスタートを切ったものだ。

本レポートの第1回で述べた2015年8月頃の一連の施策、例えば2年契約と端末補助金を廃止することには否定的だったのが、他社で好評だとわかると突然廃止したこと、それまでの複雑でわかりにくい料金プランからシンプルで明瞭な料金プランに刷新したこと、Webサイトのデザインを、それまでのビジネスライクなお硬いイメージから一新して、シンプルで親しみやすいものに変えたことなどは、この目的変更の一環だ。



^①（脚注1）

<http://www.prnewswire.com/news-releases/bell-atlantic-and-gte-complete-their-merger-and-become-verizon-communications-73789382.html>

^②（脚注2）

<http://www.verizon.com/about/news/our-look-evolving-along-our-customers>

【Verizonの決意】

プレスリリースからロゴ変更に賭けるVerizonの決意の程を紹介しよう。

ロゴを変更することで、Verizonはどういう企業になり、これからどこへ行こうしているのかについて、人々に理解を深めてもらうチャンスを広げようとの意図がある。

昨今のデジタル社会では、消費者は常にネットにつながっている。ビデオを観たり、音楽を聴いたり、地図を頼りに歩いたり、連絡を取り合ったりと、常時ネットを使っている。ネット接続の重要性がこれまでになく増している。

ところが、この肝心な業界は、混乱、免責、フラストレーションといった消費者にとってマイナスの要素に満ち満ちていることも事実。そんな中でシンプルに誠実にネット接続を提供することが、今消費者が求めていることだと再認識した。

Verizonにとっての新たな目的とは、「デジタル社会の約束を果たす」こと、それもシンプルに、信頼性高く、消費者が求めているように行うことだ。世の中は変わっているし、顧客も変わっているのだから、Verizonも変わらなければいけない。Verizonにとって新たな章の始まりだ。

とはいえ、過去のすべてを捨て去るわけではない。ロゴの構成要素や色合いを変えていないのは、これまでに積み上げてきたものを尊重する姿勢の表れだ。その上で、シンプルで、実直で、楽しい企業としてのブランドイメージの確立を図ることにした。

ロゴの右上の「チェックマーク」は物事を完遂する信頼性の象徴だ。これからはシンプルに、確実に、消費者が求めているサービスをきちんと提供していくとの決意を込めたものだ。

プレスリリース「Our look is evolving along with our customers」（2015年9月2日）より筆者意訳

3-2 ビデオストリーミングサービス「go90」の開始

2015年10月1日、Verizonはモバイル向けOTTのビデオストリーミングサービス「go90」を開始した。モバイル端末での視聴を想定した動画コンテンツの配信サービスだ。NFLやNBAなどのスポーツ中継や、AwesomenessTV、Food Network、Vice Mediaといったコンテンツプロバイダとも契約し、独自コンテンツを含め開始時点で8,000タイトル以上を揃えた。

ソーシャルメディアとの連動機能を充実させ、ビデオの任意の部分を切り取って友人などとシェアすることが簡単にできるようにしたことが目新しい特徴だ。コンテンツの視聴は無料で、Verizonのサービスに加入していなくても、誰でもアプリを

ダウンロードして利用することができる。

「モバイルファースト」と称しているように、モバイル端末での視聴用に最適化されている。テレビなどの大画面につないで視聴しようとする、エラーメッセージが表示されることから、モバイルでの視聴に限定しているときえ言える。

メインのターゲットとしてはミレニアル世代^{☞(脚注1)}の若者を想定している。CNBCによれば、この世代はベビーブーマー^{☞(脚注2)}に比べるとモバイル端末でビデオを視聴する割合が3倍も高いと言われており、モバイル端末でしかビデオを観ないという人も半数近くいるとの調査結果もある^{☞(脚注3)}。モバイルビデオでこの世代を捕捉しようとの狙いだ。

go90の開発には、AOLを含めいくつかの会社の買収が関わっている。それぞれの会社の関連技術を結集して作り上げたサービスと言える。

3-2-1 upLynkとEdgeCastを買収

2013年11月13日、Verizonはビデオストリーミング技術会社のupLynkを買収したと発表した。upLynkはコンテンツのオーナーが動画をアップロード・エンコードし、多様なモバイル端末で視聴できるようにする処理を簡素化する独自の技術を持っている。

Verizonはまた、同年12月9日、CDN（コンテンツデリバリーネットワーク）で業界トップクラスのEdgeCastを買収すると発表した。これにより、デジタルコンテンツの爆発的な増加にも耐えうるネットワークを確保する。Verizonの2013年アニュアルレポートによると買収金額は4億ドル。

EdgeCastのCDNとupLynkのビデオエンコーディング技術を統合することで、ビデオ配信に最適化されたネットワーク上で高品質のTV EverywhereとOTTサービスを提供するためのプラットフォームが整ったとしている。

3-2-2 Intel Mediaの「OnCue」を買収

go90はIntelが開発した「OnCue」というクラウドTVプラットフォームがベースになっている。Intelは自身でストリーミングTVサービスを提供しようと、2011年末に



^{☞(脚注1)} ミレニアル世代は1980年から2000年までに生まれた世代。

^{☞(脚注2)} ベビーブーマーは1946年から1964年までに生まれた世代。米国ではミレニアル世代の人口がベビーブーマー世代の人口を超えている。

^{☞(脚注3)} <http://www.cnbc.com/2015/09/30/verizons-attempt-to-reach-millennials.html>

動き出し、プロジェクトを推進する部門「Intel Media」を立上げ、2012年には社内テストを秘密裏に実施していた。2013年2月にその計画の存在を公に明らかにし、2013年末までにはサービスを開始すると発表していた。

その計画は、インターネットを通じて全番組をストリーミング配信し、ライブTVにキャッチアップ機能を付加するというもの。BBCのiPlayerをモデルにしたという。録画操作をしなくても数日以内なら見逃した番組が観られるというものだ。

2013年3月末には「Intel Inside & Out」というキャッチフレーズの商標登録まで行っていた。カスタマーサービスの準備もし、プロモーションのために広告代理店も契約し、ショップ用の店舗スペースまで確保していた。

ところが2013年5月にIntelのCEOだったPaul Otellini氏が引退して事情が変わった。同計画の積極的な支持者だった同氏に引き換え、後任のBrian Krzanich氏は有料TV事業に否定的。夢を追って不慣れな分野に手を出すよりコア・コンピタンスに集中すべきとの考えだ。さらにコンテンツを供給する大手番組ネットワークとの交渉が捗々しくなかったことも計画推進の足を引っ張った。

2013年9月には単独での提供を断念し、共同運用とすべくパートナー探しを始めた。もし適切なパートナーが見つからなければ計画を断念することも決めていた。そこへVerizonが名乗りを上げたというわけだ。

VerizonとIntelは2014年1月21日、VerizonがIntel Mediaの資産を買い取ることで合意に至ったと発表した。金額等の詳細は明らかにしていないが、Intelの希望額は5億ドルだったところ、Verizonは2億ドル以内に買い叩いたと見られている。

3 - 2 - 3 AOLを買収

Verizonは2015年5月12日、AOLを44億ドルで買収することで合意したと発表し、6月23日に買収手続きを完了した。Fortuneが「Verizon、広告業界へようこそ」と書いているように、これはVerizonにとってはgo90のための広告技術を手に入れただけでなく、広告業界に参入したということでもある^(脚注)。

AOLと言えばインターネットのパイオニア的存在。かつてダイヤルアップ接続が主流だったときに急成長し、加入者数3,400万件以上を誇り「世界最大のISP」を謳歌した。その頂点を極めた2000年にはTime Warnerを1,561.4億ドルで買収・合併したという経歴もある。

ところが合併後は、両社の企業文化が折り合わずにうまくシナジー効果が発揮できず、しかもドットコムバブルがはじけてAOLの業績が急激に悪化し存在価値が急



^(脚注) <http://fortune.com/2015/05/12/aol-verizon-advertising/>

落。結局2009年にスピンオフして単独でISPとメディア関連事業を継続するに至る。この合併は史上最大の失敗と言われている。そんなAOLをVerizonはなぜ買ったのか。

AOLはEngadget、TechCrunch、Huffington Postなどの著名なIT関連コンテンツを保有しているのも魅力だが、優れた広告技術を持っていることが有望視された。特にビデオ広告に強いプラットフォームを持ち、米国の人口の半数にアクセスできると評価されていた。

図表8に示すとおり、AOLの2014年の広告収入は19億2,070万ドル、うち自社サイトのディスプレイ広告が5億9,310万ドル、自社サイトの検索連動型広告が4億260万ドル、他社サイトの広告が8億5,620万ドル。

特に他社サイトの広告収入が前年比39%増という高い伸び率を示しており、自社サイトの広告収入合計に迫るほどの収入源になっていることが注目される。これが同社の広告技術を駆使したサービスの提供によるものだ。

【図表8】 AOLの広告収入内訳（単位：百万ドル）

	2014	2013	Change from 2013 to 2014	% Change from 2013 to 2014
AOL Properties Display	\$ 593.1	\$ 610.2	\$ (17.1)	(3)%
AOL Properties Search	402.6	388.5	14.1	4%
Third Party Properties	856.2	614.7	241.5	39%
Other	68.8	56.4	12.4	22%
Total advertising and other revenues	\$ 1,920.7	\$ 1,669.8	\$ 250.9	15%

（出典）AOLの2014年アニュアルレポートより

この広告技術とは、AOLがコンテンツ事業者に代わって第三者のサイト上での広告枠の売買取引を、アルゴリズムを使って自動的にリアルタイムに行い（プログラマティック広告）、代金の精算まで処理することのできる技術だ。

バナー広告やプリロール動画広告といったデジタル広告は近年コストがかなり下がってきてはいるが、このプログラマティック広告技術を使うことにより人手を介さずに効率的に処理ができるため、さらに大幅なコスト削減ができる。

複数の広告をまとめて保存しておき、各広告をターゲット視聴者により分類し、Webページがロードされるたびに誰にどの広告を見せるかをアルゴリズムにより瞬時に判断して表示させることができる。これはgo90のようなビデオストリーミングには好都合だ。

なお、AOLとの合併により、Verizonは広告技術だけでなく、約200万件のインターネット接続サービスの顧客も手に入れている。AOLは2015年第1四半期末時点で216万件の加入者を持っていた。何とこれがすべてダイヤルアップ接続の加入者だというから驚きだ。ダイヤルアップ接続も未だに健在だということだ。

3-2-4 go90に対し周りは冷ややかな反応

go90はVerizonのサービスとしては異色な存在だ。まず、OTTという存在自体が通信キャリアとは対立的なものだ。そもそもOTTは、キャリアが構築したIP網の上に乗っかって、音声やSMSなどキャリアのサービスを侵食する存在として警戒され、キャリアに対してダムパイプ化の脅威さえ与えていた。

キャリアも対抗してOTTサービス（Telco-OTT）を提供する動きもあったが、例えばGSMAが主導したキャリアのためのRCS（ブランド名は「joyn」）や英BTが2006年に開始したTVサービス「BT Vision」など、これまでキャリアが手がけて華々しく成功に至った例がなく、何事も慎重なVerizonが手を染めるのは意外な展開だ。現に、go90が発表された際には疑問視する見方が優勢だった。

同様のサービスは既に多数氾濫しており、ビデオ配信を専門にしているわけでもないVerizonがなぜ今頃になって独自のサービスを提供する必要があるのかわからない、競争サービスに対してどう戦おうとしているのかが見えない、などの声も出ていた。

例えば、2015年9月4日付のWiredは、「誰も頼んでいないビデオサービスをVerizonはなぜ提供するのか」と題する記事を掲載した^④（[脚注1](#)）。今はネットで動画を観たければYouTube、Netflix、Hulu、Amazon、iTunes、Google Play、Yahoo、Facebook、Instagram、Snapchat、Spotifyなど多々あるし、ケーブルTVや番組ネットワークでもアプリやオンラインで好きな番組が見られるようにしているところも多数ある。いつでもどこでも何でも観ようと思えば観られる状況だ。そんな中でVerizonがまったく新しいビデオ配信サービスを独自に開始する意味がどこにあるのか不可解だとしている。

また2015年9月23日付けのFierceWirelessも、Verizonのgo90が成功するかどうかはコンテンツ次第としながらも、競争他社の冷ややかな反応を以下のように紹介している^④（[脚注2](#)）。

AT&T (ジョン・スティーブンスCFO) : Verizonはブロードバンドの提供能力が不十分。衛星も持っていないし、配信の規模も小さく、コンテンツプロバイダと交渉するにしても規模が小さすぎる。これを全部併せ持つというのがAT&Tのアプローチだ。

Sprint (マルセロ・クラウレCEO) : キャリアがOTTになろうとか、OTTと同じことをやろうということはとても勇気のある行動だ。世界でOTTにな



^④（[脚注1](#)） <http://www.wired.com/2015/09/verizon-launching-video-service-no-one-asked/>

^④（[脚注2](#)）

<http://www.fiercewireless.com/story/verizons-go90-video-service-will-rise-or-fall-its-content-lineup-and-almost/2015-09-23>

ろうと試みたキャリアは、音楽やアプリストアなどはるかに単純なサービスできえ、ことごとく惨敗している。Verizonが挑もうとしている事実は評価したいし、変革しようとしていることやビデオ配信でミレニアル世代にアピールしようとしていることは評価できる。Sprintの場合は豊富な周波数を使い、他のOTTとパートナーを組んでビデオ戦略を構築するつもりだ。HuluやNetflixなどはDNAが違う。彼らと競争するのに不可欠なスピードがキャリアにはない。

T-Mobile (ジョン・レジャーCEO) : go90は大失敗に終わると思う。AmazonのFire phoneやFacebook phoneと同じ運命だ。コンテンツ業界に進出すると言うのは自由だが、ミレニアル世代のことは何もわかりっこない。

3-2-5 go90の狙いは広告と二つのデータ

Verizonがgo90を開始した狙いとしては、広告収入の他に二つのデータがあると見ることができる。ビデオ視聴により増加する料金プランの「データ」と、ビデオを視聴するユーザの個人情報としての「データ」だ。

go90の利用促進のため、VerizonはMore Everything PlanかVerizon Planに加入しているgo90利用者に対して、毎月2GBを3か月間無料で増量するプロモーションを実施した。しかしビデオストリーミングでは2GBなどすぐに消費してしまう。

Verizonのデータプランは上限を超えると1GBあたり15ドルの超過料金がかかる。またこれを機に上位のプランに変更するユーザもいることが期待できる。この超過料金や上位プランへの変更が、Verizonが狙っている一つ目の「データ」だ。

さらにFierceOnlineVideoは、Verizonがgo90によりGoogle方式の収入モデルを狙っているとするアナリスト、Craig Moffett氏の見解を紹介している^④(脚注)。それによれば、Verizonの狙いはユーザの行動や嗜好に関するデータを収集して広告主に売ることだ。この分野ではGoogleが先行しているが、Verizonはまだ加入者のデータを収益に結びつけるには至っていない。

たとえば、ユーザの居場所をトラッキングするスマホの機能を利用して、24時間以内に車の販売店に立ち寄ったユーザの情報を収集することができる。車の情報を単にインターネットで検索したというだけでなく、実際に販売店に足を運んだユーザの情報まで提供できれば、広告主にとっては有意義なデータとなる。



^④ (脚注)

<http://www.fierceonlinevideo.com/story/analyst-verizon-taking-google-tack-its-revenue-strategy-focusing-consumer-d/2015-10-20>

同アナリストによれば、go90を開始したVerizonの意図は、オンラインビデオのビジネスモデルを変革するというよりは、広告のビジネスモデルを変革することだ。

飽和した市場の中で顧客を奪い合うために小手先の施策を打っているようでは先はない。携帯電話市場の枠を超えるためには、Verizonのような戦略が必要だ。そういう意味で、同氏は、go90がVerizonの長期的な収益の鍵を握ると見ている。

3-3 「手抜き」と縮小が目につくFios

AT&TがDirecTVとの合併でU-verseのブロードバンドサービスも拡大する方向性になったのと対照的に、Verizonには今のところ光ファイバーベースのBBサービスFiosの提供地域を積極的に拡大するインセンティブがない。

実際、VerizonはFiosの提供地域拡大には力を入れていない。それどころか、ニューヨーク市内の光ファイバ敷設については「手抜き」をしているという情報さえある。地域によっては固定部門の設備や運用ライセンスを売却する動きも見せている。

Verizonは2008年にニューヨーク市とフランチャイズ契約を結び、同市内の全5区の住宅について光ファイバを2012年末までに79%、2014年6月30日までに100%「通す (pass)」という義務を負った。

ところが実際には2012年末の時点で半数近い住宅がサービス未提供の状態、しかも高所得者層の世帯が優先され、低所得者層がないがしろにされている実態も判明した。敷設が完了したのはブルックリンで40%、ブロンクスが46%、マンハッタンが50%、クイーンズが58%、スタテン島が95%という状況だった。

このため住民や公益団体などから苦情が寄せられ、ニューヨーク市が調査を行い、Fiosのカバレッジ拡大に関してVerizonが義務を履行していないとするレポートを2015年6月に発表した^④ (脚注)。

Verizonの言い分としては、ニューヨーク市に約束したのは100%の建物を通過 (pass) することで、それは果たしたと主張。実際に建物の中につなぎこむのは、ビルオーナーの協力が得られないなどの理由で積滞していると説明している。

しかし、Verizonの従業員数名の告白によると、実のところは、Verizonはスタテン島への敷設を完了した後、要員を極端に減らして他の地域への敷設を手薄にしてし



④ (脚注)

<http://www1.nyc.gov/office-of-the-mayor/news/415-15/de-blasio-administration-releases-audit-report-verizon-s-citywide-fios-implementation>

まったらしい^①（脚注1）。急成長していた無線事業に要員をシフトしてしまったためだ。

Fiosのカバレッジの不十分さについては、ニューヨークだけでなくVerizonの提供地域全体についても言える。Huffington Postが「Verizonの巨大な東海岸FiOSスキャンダル」と題した記事を掲載している^②（脚注2）。

それによれば、北はマサチューセッツ州から南はバージニア州まで、Verizonの東海岸の提供地域7州におけるFiosカバー率は20%台から50%台までで、全体では41%という状態（図表9参照）。

この中には例えばニュージャージー州やペンシルバニア州のように州全体のケーブルフランチャイズを与えることを条件に法制化して100%のカバー率をVerizonに義務付け、Verizonも100%つなぐことを約束していた州もある。その約束を反故にし、用語の解釈を悪用して言い逃れをしていると酷評している。

【図表9】 Fiosの州別カバー率

Verizon's Coverage Area by Locations, Verizon FiOS Coverage Area and Percent Covered, 2015

	FiOS	Locations	Percent
Massachusetts	1,000,000	3,401,639	29.40%
New Jersey	2,100,000	4,166,112	50.41%
New York	4,000,000	8,977,869	44.55%
Pennsylvania	2,000,000	5,368,260	37.26%
Maryland	1,300,000	2,901,112	44.81%
District of Columbia	100,000	371,292	26.93%
Virginia	1,350,000	3,479,113	38.80%
Total	11,850,000	28,680,264	41.32%

Sources: Verizon, US Census, the FCC and New Networks Institute, 2015

（出典）Huffington Postより

さらに固定部門の設備や運用ライセンスを売却する動きとして、2015年2月5日、Verizonはカリフォルニア、フロリダ、テキサスの3州における有線事業（電話、DSL、Fios Internet、Fios TV）をFrontierに譲渡することで合意した。FCCは9月2日にこれを許可し、現在売却作業を進めているところだ。



^①（脚注1）

http://www.nytimes.com/2015/08/27/nyregion/new-york-city-and-verizon-battle-over-fios-service.html?_r=0

^②（脚注2）

http://www.huffingtonpost.com/bruce-kushnick/verizons-massive-east-coa_b_7631400.html

AT&Tが国際展開まで含めて新たな収入源を見出そうとしているのとは対照的に、Verizonは国際に手を出さないどころか、米国内の提供地域さえ縮小しようとしている。固定部門は本拠地である東海岸の人口集中地域に絞って効率化を進め、なるべく無線部門に資源を充てようという戦略だ。

そのVerizonも最近、Fiosの戦略で少し変化を見せた。2015年10月20日、CFOのFran Shammo氏が、東海岸のFiosのカバレッジを70%にすると約束した^④(脚注)。固定部門に1年間で40億ドルを支出するとも発表した。これはロゴを変更して意識改革をした後の約束だから、かなり信頼性はあるのではないかと。

Verizonが目的を変更し、ロゴまで変更して決意表明していた「デジタル社会の約束を果たす」というのは、大部分がこのFiosの提供地域のことだったのかと納得がいったが、特に東海岸はケーブル事業者との競争も厳しいことから、経営席な視点からもこの戦略は評価できる。

4 おわりに

VerizonもAT&Tも、競争のプレッシャーを受けているとはいえ、まだ顧客数や売上等ではT-MobileやSprintを大きく引き離しており、存在が脅かされている状況でもない。この段階で両社の施策を「生き残り策」と呼ぶのは大げさかもしれない。

しかし、スマホ市場の飽和状態や競争の激化を考えると、大手キャリアといえども安閑としていられないのも事実だ。OTTなどの台頭によりキャリアがダムパイプ化する懸念もあることから、通信業界全体の存在が脅かされていると見ることもできる。

とりわけ最近は何でも動きが速い。スタートアップが成長するのも速ければ、大企業が没落するのも速い。事態が悪化してからでは遅い。手遅れにならないうちに早めに打開策を探り、打てる手を打っておくに越したことはない。

本稿ではAT&TとVerizonの打開策として、主として2015年第3四半期中に大きな動きのあったものを取り上げた結果、AT&TはIoT、DirecTV、国際展開、Verizonは顧客志向への意識改革、go90といった内容が中心となった。

もちろんそれ以外にも活動は多々あるが、本稿で取り上げたものだけを見ても、両社はアプローチが違えども、それぞれに打てるべき手を打って活路を見出そうと



④ (脚注)

<http://www.fiercetelecom.com/story/verizons-shammo-well-have-fios-coverage-70-percent-our-east-coast-footprint/2015-10-20>

していることがわかる。

両社のアプローチのどちらがいいかに関しては、現時点では一概には言えず、業界内でも賛否両論があることは言うまでもない。

例えば、2015年2月10日付けのSeeking Alphaに掲載されたのは、AT&Tのアプローチを是とする意見だ^①（脚注1）。メキシコの展開で無線事業の成長性が見込め、U-verseの提供地域拡大で有線事業の成長性も見込めることを評価している。

一方、2015年7月20日付けのBloombergは、当面の成長性はAT&Tの方が高いとのアナリストたちの見方を伝えながら、Verizonの戦略を是とする見方もあるとして、投資会社、Highmark Capital Managementの資金マネージャであるTodd Lowenstein氏の意見を紹介している^②（脚注2）。AT&Tは目先の課題に反応しているだけ、Verizonは長期的な成長を狙っているとの評価だ。

筆者の見解としては、今のところはVerizonの戦略に一票を投じたい。go90についてはやや疑問があり、実際に使ってみたが良さがわからなかったというのが正直なところだ。ミレニアル世代ではないので仕方がないのかもしれない。

ただ、Verizonのロゴ変更に象徴される顧客志向への意識改革は評価したい。実は前からVerizonの「他社に追随はしない」とか「安さにこだわる顧客は追わない」などと公言していたプライドたっぷりの姿勢が気になっていた。顧客目線に立っていないことが明白だった。

顧客の声に耳を傾け、顧客が求めているものを提供していこうという姿勢は、当たり前のことのようなのだが、大企業になるほどなかなか実践されないものだ。今回Verizonは心を入れ替えて、「顧客の求めているものを誠実に提供する」という姿勢を打ち出したことは大きな前進だ。この姿勢が根本にあれば、たとえgo90がつかずいたとしても、軌道修正して顧客に支持されるサービスにつながられるはずだ。

ただし、この意識改革がそのとおりに実践されるかどうかは予断を許さない。人間の性格がなかなか変わらないように、企業も根本的に変革することは難しいと思われる。少なくとも変わろうとしていることは確かだが、まだ完全に変わったと言い切ることができないのがやや不安だ。

また、これは両社に共通することだが、多額の資金を投じて変革を試みている割には、魅力的な施策がなかなか打ち出されず、目に見える効果が感じられない点も



^①（脚注1）

<http://seekingalpha.com/article/2902976-verizon-vs-at-and-t-which-has-a-better-operating-strategy-for-the-future>

^②（脚注2）

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-20/at-t-s-directv-deal-seen-helping-laggard-finally-outpace-verizon>

不安材料だ。せつかくの変革が効果的な施策に結びついていないのではないかとの不安を感じさせる。

それに引き換え、T-Mobileは「アンキャリア」で実に多くの施策を、それもインパクトのあるものを次々と打っている。しかも顧客増加という目に見える効果も出ている。それほどお金も時間もかけずに、気軽に実行に移しているように見える。見せ方がうまいということもあるのかもしれないが、見せ方も含めて少しはT-Mobileを見習った方がいいと思われる。

顧客志向へと意識改革をして業務の効率化を図るVerizonと、国際やIoTで拡大路線を突っ走るAT&T。まだ変革は緒に就いたばかりだ。両社の今後の展開とその効果のほどを引き続き注視したい。

【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。