

2016年3月17日 全10頁

《実践》イノベーション経営

「格安料金」はイノベーションか？

スマホ料金と生命保険から考える顧客目線の重要性

コンサルティング・ソリューション第二部
コンサルタント
前田 和馬

[要約]

- 政府によるスマホ料金の値下げ要請を「スマホ料金が安くなる」と単純化するのは間違いであろう。高価格・高品質なスマホ料金に対する消費者目線での検討、すなわち「顧客が本質的に何を求めているのか」に政府の問題意識はあると筆者は捉えている。本稿では、生命保険（生保）とスマホ両市場の類似性をみたうえで、生保市場におけるネット生保の普及過程からスマホ市場における MVNO サービス に何が示唆されるのかを分析している。
- ネット生保は「料金はシンプル」「顧客ターゲットは共働きの若年夫婦」「ネット直販で安く」の三つの特徴を持っており、これらの特徴は生保市場の既存プレイヤーと対極にあったことがわかる。加えて、これらの差別化要因が価格以外のトリガーによって消費者に認知されたことがネット生保の普及ポイントであった。
- MVNO サービスが購入に繋がる認知度を築くためには、顧客ターゲットを細分化することで大手携帯キャリアと価格以外での対立軸を作り出すことが肝要であろう。4P（Product、Price、Place、Promotion）それぞれを部分最適ではなく全体最適にし、安さの理由が伝わる消費者への訴求ポイントが必要だ。MVNO のみならず「格安」と呼ばれる新たな商品・サービスを検討するうえでこの視点は欠かせないだろう。

1. はじめに

2015年9月の経済財政諮問会議における安倍総理の「携帯料金等の家計負担の軽減は大きな課題」との発言を受け、総務省は同年10月に「携帯電話の料金その他の提供条件に関するタスクフォース」（以下、「総務省タスクフォース」）を設置し、同年12月には大手携帯キャリア3社に対して「スマートフォン（スマホ）料金の値下げ」を要請するに至った。

安倍総理の発言以降、「スマホ料金が安くなる」として注目されていた印象が強い本件であるが、スマホ料金に対する政府の問題意識を「高い・安い」に単純化するのは間違いであろう。総務省タスクフォースの第一回会議において、太田総務大臣補佐官は以下の発言をしている。

「（この10年で家計に占める通信料金の割合が約2割上昇したことに對して）高くなったから安くするという単純な話ではありません。高くてもやはり価値があるものであれば、当然出費というのは上がっていきます。」（参考文献[1]より引用）

インターネットイニシアティブの佐々木太志氏は「日本における携帯電話会社間の競争が、価格面ではなく品質を高める方向性にあった」（参考文献[2]より引用）ことを指摘している。「世界に先駆けた3Gや4Gによる通信の高速化、VoLTE¹による高音質通話、非常に高いエリアカバー率」に代表されるように大手携帯キャリアは「高価格・高品質戦略」をこれまで取ってきた。

太田補佐官は「利用者の目から見てどうなのかということを徹底的に議論いただきたい」と続けて発言している。政府の問題意識は、高価格・高品質なスマホ料金に対する消費者目線での検討、すなわち「顧客が本質的に何を求めているのか」にあると筆者は捉えている²。

商品・サービスを顧客目線で検討することは、成熟市場でシェアを伸ばす際にはもちろんのこと、新規市場を開拓・拡大する際にはより一層重要となってくる。本稿では、「格安SIM」「格安スマホ」とも呼ばれるMVNO³サービスに関して消費者目線に立脚した分析を行った。MVNOサービスは低価格帯の受け皿として今後も拡大が期待される一方、「普及は

¹ Voice over LTE（データ通信の規格であるLTEを用いて音声通話サービスを行う技術のこと）。

² ①ライトユーザー向けの割安プランの提供、②端末代「実質0円」にみられる高額な端末購入補助の是正、③MVNOサービスの競争促進、これら三つの方向性が総務省タスクフォースの結論として取りまとめられた。

³ Mobile Virtual Network Operator（仮想移動体通信事業者）。自社で所有するのではなくドコモ等の通信インフラを借り受けて通信サービスを提供する事業者。本稿ではMVNO事業者を「MVNO」、利用者への提供サービスを「MVNOサービス」と表記している。

未だ一部の利用者層にとどまっている」と総務省タスクフォースで指摘されている。この点、スマホ市場⁴と類似性を持つ生命保険（生保）市場においてネット生保が普及した過程は、MVNO サービスに対しても示唆が大いにあると筆者は考えている。

本稿の構成は以下の通りである。まず、スマホ市場・生保市場の持つ特徴が消費者目線では非常に類似していることをみていく。次に生保市場におけるネット生保の普及過程から、スマホ市場における MVNO サービスに何が示唆されるのかを指摘する。最後にこれらの総括として、新規市場を開拓する際に求められる「顧客目線の具体的な内容」について筆者の考えを述べる。

2. スマホと生保の類似性

スマホと生保。まったく異なる二つに思えるが、消費者目線に立つと両者の類似性は高いと筆者は考えている。両者共通の具体的な特徴は①複雑な料金体系、②高価格戦略、③対面重視の営業・サポート体制である。なお、これらの特徴はネット生保や MVNO サービスの対比として抱かれる消費者のイメージであり、全ての市場プレイヤーに必ずしも当てはまる特徴ではない。

①複雑な料金体系

スマホ料金に対する「利用者の目からの検討」という発言の中で、太田補佐官は具体的な検討ポイントの一つに「料金プランが複雑で、何に幾ら払っているのかがよくわからない」という「透明性」の課題を挙げている。実際、太田補佐官と同じことを感じている読者も多いのではないかと。月々の請求が端末代・基本料・通話料・通信料等から構成されていたり、組み合わせとなる料金プランが複数あったり、適用される割引が各種条件で異なっていたり、それらが頻繁に変更されていたり。自身の支払明細を理解するだけでも一苦勞である。

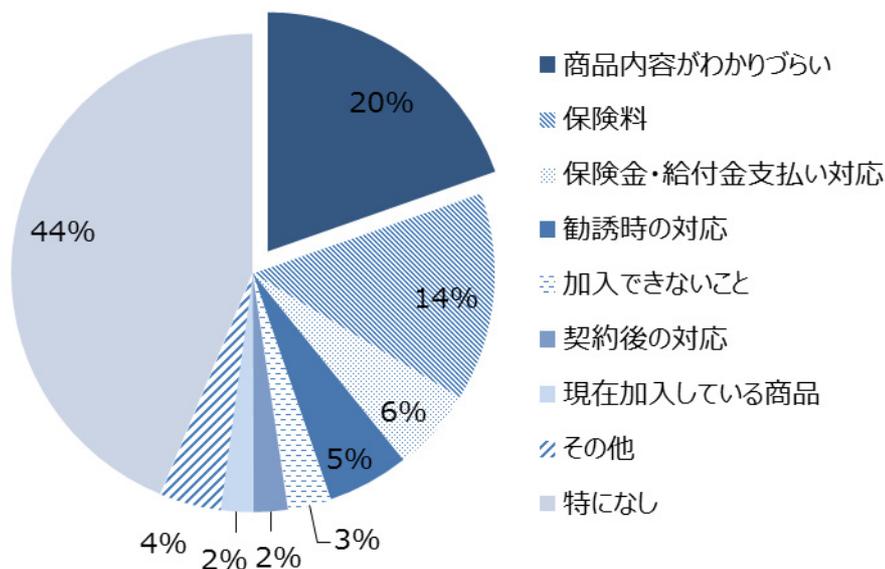
一方の生保は「死亡保険と生存保険と医療保険という三つの基本商品を組み合わせたもの」（参考文献[3]より引用）であるが、生存保険の貯蓄性と死亡保険・医療保険の保障性の両面があることに加えて、多種多様な特約がパッケージ化されていることが生命保険料の複雑さに繋がっている。驚くべきことに消費者は「保険料が高い」ことよりも「商品内容が複雑すぎる」「商品が多すぎる」ことに不満を抱いている傾向にある（図表1）。

複雑すぎる料金体系の問題は「結局のところ何にお金を払っているか」「競合他社や代

⁴ 本稿における「スマホ市場」は、スマホ端末市場ではなく、スマホ通信事業者を取り巻く市場を意味している。

替サービスと比較して高いのか安いのか」について消費者が理解しづらいことだ。このような商品・サービスは「透明性に欠ける」イメージを抱きやすい。もちろん料金プランが単純であれば良いわけではないだろう。細かな顧客ニーズに対応していない商品設計や商品ラインナップでは一部の顧客層を取り逃してしまう可能性がある。

(図表 1) 生命保険に関する不満 n=12,156



出所：ネクスティア生命保険株式会社『「生命保険に関する不満・ストレス」に関する実態調査』（2011年）より大和総研作成

②高価格戦略

前述したように大手携帯キャリアは高価格戦略を取ってきた。例えば高い通話・通信品質、全国的なエリアカバー、販売奨励金による端末の買い換え促進、携帯ショップによる販売・サポート体制の充実（後述）といった消費者の利便性向上に各社は注力してきた。

一方、かつての生保が想定していた主な顧客は「一家の大黒柱」として働く男性であった。大黒柱として働く男性・専業主婦の妻・育ち盛りの子供から構成される世帯にとって手厚い保障のある生保へのニーズは非常に高いため、必然的に保険料の単価も上昇する。しかしながら、女性の社会進出に伴って増加した共働き世帯にとって、上記の男性に向けた保障内容は過剰になってしまう傾向にある。

繰り返しになるが、消費者にとっては「低価格だから良い、高価格だから悪い」となる

わけではない。高品質を求める消費者には高価格、価格を重視する消費者には低価格な商品・サービス、そのような選択肢のある市場こそ望ましい競争環境といえよう。

③対面重視の営業・サポート体制

大手携帯キャリアは駅前・繁華街・幹線道路沿いの好立地に販売代理店を多く抱えている。消費者にとっては携帯端末の購入や新規契約が行いやすいことに加えて、端末故障といった非常時の対応にも安心が出来る。全国に築かれたキャリアショップの販売インフラは消費者の利便性・安心感を大きく高めているといえよう。

生保の販売チャネルも「生保レディ」に代表される対面営業が主となっている。マイホームの次に大きな買い物ともいわれる生保の契約を検討するうえで、対面でやり取りや相談ができるメリットは大きいであろう。

対面重視の営業・サポート体制は前述の特徴と相互に補完的である。複雑な料金体系であっても、対面で説明できるからこそ消費者は疑問点を解消しやすく安心感を抱きやすい。一方、販売インフラの維持コストを賄うためには、顧客数と契約単価を一定程度高く保つ必要がある。

3. ネット生保の普及ポイント

上記三つの特徴はスマホ・生保の両市場に共通した特徴であるが、生保市場でこれら三つと逆の特徴を持っているのがネット生保である。ネット生保の草分けとして 2006 年に設立されたのがライフネット生命保険だ。

三つの特徴のうち最も変更することに障壁があるのは明らかに営業・サポート体制である。人員・設備の問題を考えると既存プレイヤーが販売コストを大幅に下げるのは容易ではないが、ライフネット生命は実に 74 年ぶりに営業認可を受けた独立系生保であることを活かし「ネット直販で安く」を基本的なコンセプトとした。

販売チャネルをネットにすると、消費者が複雑な保険商品を買うハードルは非常に高くなる。万が一に備える生保だからこそ、ネットで買うことに馴染みがないからこそ、「透明性」の担保が重要だ。ライフネット生命は顧客目線の重要性を鑑み「シンプルな料金体系」も掲げている。

また、一契約あたりの販売コストは非常に低いため、顧客単価が多少低くても販管費をカバーできる。ライフネット生命が主要なターゲットとするのは共働きの若年夫婦の世帯である。この世帯は生保に高額な保障を必要としないため単価は低くなるが、ライフスタ

イルの変化を考慮すると高い市場ポテンシャルがある。このターゲットはベーシックな保障を求めると想定されることから、シンプルな料金体系との親和性も高い。

ライフネット生命の特徴をまとめると「料金はシンプル」「顧客ターゲットは共働きの若年夫婦」「ネット直販で安く」となり、既存生保とは真逆の性質を持つことがわかる。前述したように三つの特徴は補完的であるため、例えば三つのうち「ネット直販で安く」だけを取り入れてもそのようなサービスが消費者に受け入れられるとは想像しがたい。

もちろんビジネスモデルに明確な特徴があったとしても、ライフネット生命は創業当初から順調に契約を伸ばしたわけではない。ライフネット生命創業者の岩瀬大輔氏は著書において契約が思うように伸びなかった原因を次のように分析している。

「ライフネットの保険商品はシンプルで、安く、便利である。理屈で考えれば、消費者がこれを選ばない理由はあまりなかった。それでも契約件数が伸びない最大の理由は、とにもかくにも知名度が全く無いことにあると考えていた。そして実際の購入に繋がる知名度とは、単に社名が音として知られているということではなく、それが正しい文脈においてどういう会社かという理解を伴って知ってもらうことが重要だ。」

(参考文献[4]より引用)

契約が思うように伸びない中で、2008年11月にライフネット生命が取った施策は「保険料の原価の全面開示」である。すなわち、月額保険料のうち保険会社の運営経費に相当する付加保険料を業界で初めて公表した。この行動はメディアでの注目を集めるとともに、ライフネット生命の知名度を大きく向上させることに繋がった。

この行動のポイントは「価格以外をトリガーに既存生保との対立軸を作り出した」ことにあると筆者は考えている。「既存生保は高い、ネット生保は安い」だけをアピールすると「安かろう悪かろう」のイメージが強く消費者は不信感を抱きやすいただろう。原価開示は「シンプルでわかりやすい」というライフネット生命の差別化要因を明らかにし、「ムダがないからこそ安い」という購入に繋がる知名度を築いたと捉えられる。

そもそも話題性を狙っての行動ではなかったが、大きな反響があった結果を振り返り「消費者が情報を渴望していたかを痛感した」とも岩瀬氏は述べている。この発言からも消費者の購入を促すためには「安さ以外の情報」が必要だとも考えられよう。

4. 消費者に認知させるべき MVNO 像

ネット生保の普及ポイントに倣うのであれば、MVNO サービスのコンセプトは以下の通り

になる。料金体系は消費者が理解しやすくシンプル、既存プレイヤーと競合しない低価格ニーズを持つ顧客を想定、ネット直販でコストを削減して安く。

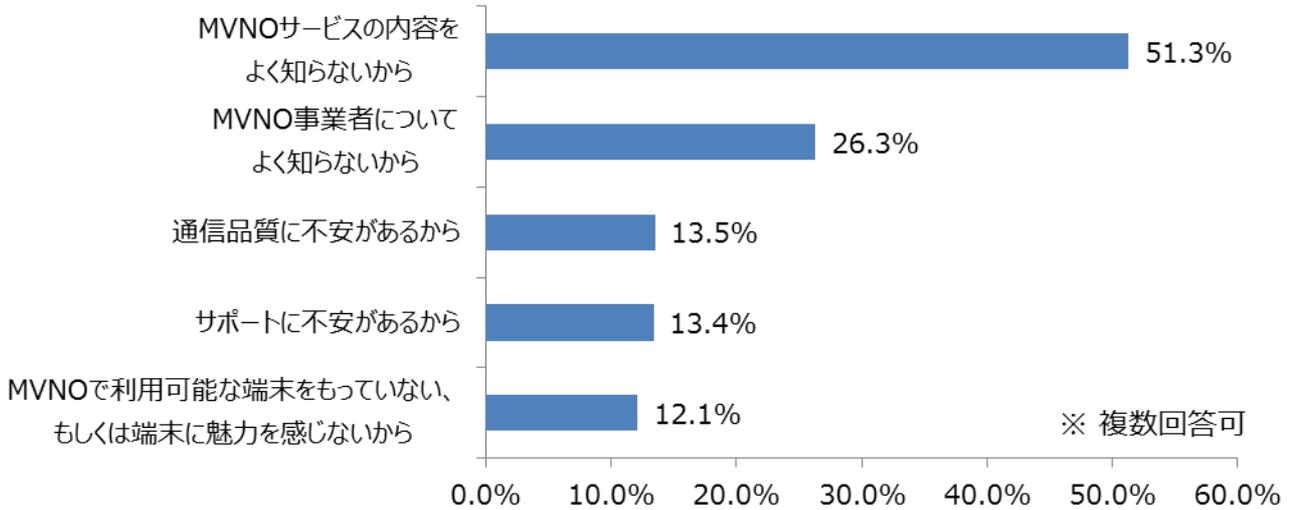
実際、既存 MVNO はネット直販をメインとし価格の安さをアピールポイントにしている。しかしながら、総務省タスクフォースの議論の中では、現在の MVNO サービスの利用者は IT リテラシーの高い一部に限られる可能性が指摘されている。一部 MVNO の中には既存の家電量販店等の販売インフラを活用して契約手続きを行い易くする動きもあるが、特に料金体系に関しては更なるシンプルさが求められている可能性も否定できない。

消費者がどれほど IT リテラシーを持つかによって、料金体系の複雑さの定義は異なってくる。消費者が自身の細かなニーズを把握できていないとするなら、多くの MVNO が設定しているデータ容量ごとの料金プランは必要なく、単一プランで十分なかもしれない。また、そういった消費者は月々数十円から数百円のコストで済むのであれば販売サポート体制が充実していることを望むかもしれない。既に MVNO サービスを利用している IT リテラシーの高い層と比較して、こうした顧客の要望は明らかに求めるものが異なる。スマホ事情に詳しい人にとって、単純すぎるプランは自由度が低いいため使い勝手が悪く、販売サポートに必要以上の経費を掛けるなら月々の料金が安くなることを望むだろう。

つまり顧客の IT リテラシーをどこに設定するかで「価格優位を前面に出すのか」「安く手軽に使えることをアピールするのか」二つの戦略が考えられる。例えば「玄人向け MVNO」と「素人向け MVNO」という棲み分けを、消費者にわかるように伝えるのもひとつの手段であろう。

総務省の調査では MVNO の認知度は 2014 年末には 7 割あり、2013 年末から約 2 割上昇している。CM 等の露出を考えると現在の認知はこれよりも高いだろう。一方、MVNO サービスを利用しない理由の多くは「MVNO サービスの内容をよく知らない」「MVNO 事業者についてよく知らない」が最も多く、その後に「通信品質に不安がある」「サポートに不安がある」が続いている（図表 2）。MVNO サービスそのものの認知が向上しているのは間違いないが、その位置づけが理解されていないことや消費者が不安感を抱いていることがわかる。このデータは MVNO が「購入に繋がる認知度」まで築けていない可能性を示している。

(図表 2) MVNO を利用しない理由 (上位 5 項目) n=2,460



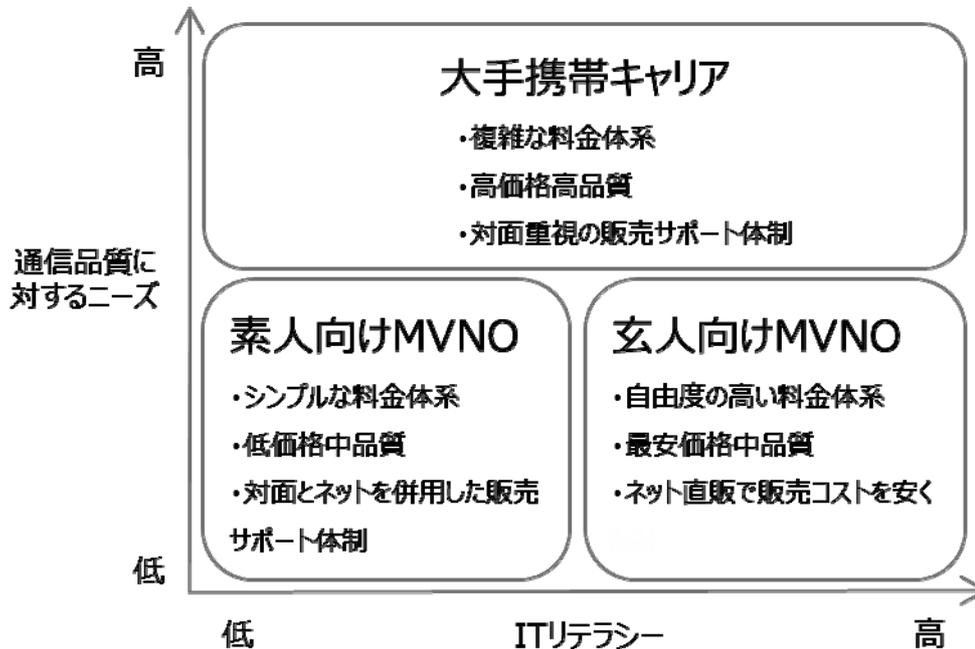
出所：総務省「MVNOサービスの利用動向等に関するデータの公表
(平成 26 年 12 月末時点)」(別紙)より大和総研作成

大手携帯キャリアとの対立軸をいかに作り出すのか。筆者は「一種の開き直り」が必要ではないかと考える。大手携帯キャリアが繋がり易さや高速通信の「高品質」をアピールすることと反対に、MVNO サービスは「中品質低価格」を謳うべきではないか。MVNO サービスのデメリットとして、昼休み時間帯やターミナル駅といった通信が混雑する時間・場所において通信速度が遅くなるといったネット上のロコミは多く、このポイントは総務省タスクフォースにおいても議論となっている。この指摘をあえて否定するのではなく、例えば「昼休みに YouTube」を見たいユーザーは MVNO の顧客ターゲットから除外されることをあえて明確にしたらどうか。

この視点は「俺のイタリアン」や「いきなり！ステーキ」が立ち食いで原価の高い料理を提供することに近い。ある面を犠牲にすることで一般的な値段設定よりも安いことを消費者に訴求する。安さの理由を理解してもらうことは「購入に繋がる認知度」を構築することとなる。

これまでの筆者の考えをまとめたのが図表 3 である。顧客ターゲットを細かく区切り、それを消費者に理解させることが「価格以外の差別化」という対立軸を作り出せるのではないか。

(図表3) スマホ市場における顧客属性とプレイヤーの整理



大和総研作成

5. 「格安料金」はイノベーションか

本稿では、生保市場におけるネット生保の普及過程から、スマホ市場におけるMVNOサービスの普及に何がポイントとなるのかを考察した。

改めて考えると筆者の挙げたMVNOサービスの検討項目はマーケティングの4Pである。顧客目線に立った納得感・透明性のある商品設計 (Product)、低コストから実現される低価格 (Price)、ネットを活用した販売・サポートチャネル (Place)、「なぜ安いのか」という情報を用いた顧客へのサービスの訴求 (Promotion)。顧客目線に立てば4Pは相互に補完関係にあり、これらは部分最適ではなく全体最適になっていなくてはならない。

新たな商品・サービスを普及させるうえでは、存在自体の認知のみならず「既存サービスと何が異なるのか」までを顧客に知ってもらう必要がある。Promotionの重要性は大きい。格安だけをアピールしては顧客の不信感が拭われず購買には結びつきにくい。この点に関してメディアプランナーの草場滋氏は以下のように述べている。

「僕らは単に安いだけの商品は、あまり買わない。格安商品を買う場合は、必ず安いなりの理由に納得して、購入する。」(参考文献[5]より引用)

同氏は訳ありのお取り寄せグルメを例に出す。傷がついている、あるいは製造工程で生じる端くれであるから安さに納得できるのであり、もしこれが正規商品で単に安いだけであれば私たちは胡散臭さを感じて購入を躊躇してしまう。重要なのは見てくれを犠牲にしても多くの消費者が本質的に求めている「味」が正規商品と変わらないことである。同氏は「理由なき格安はNG」とも述べている。

消費の二極化が進む中で高付加価値化が叫ばれる昨今であるが、商品・サービスの付加価値とは、企業ではなく顧客が決めることであろう。企業の一方通行な高付加価値化は意味がなく、顧客が本質的に求めていることと犠牲にしてもよいことを定義することが肝要だ。顧客ターゲットが明確であれば、顧客が納得できる格安の理由というのは存在するだろう。

「格安」な新商品・新サービスが市場へのイノベーションを起こせるか。顧客に差別化を実感させる価値提案を行い、商品・サービスの内容・価格・コスト構造に一貫性を持たせること。そして、想定した顧客ターゲットに自信を持ち「格安理由」をさらけ出すこと。これらがイノベーション成功の要諦であると筆者は考えている。

—以上—

参考文献

- [1] 総務省「携帯電話の料金その他の提供条件に関するタスクフォース（第1回～第5回議事要旨、取りまとめ）」、2015
- [2] 「MVNOの深イイ話：『格安SIM』はなぜ安いのか？」
<<http://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/1510/15/news088.html>>（最終閲覧日：2016年2月29日）
- [3] 出口治明『生命保険はだれのものか—消費者が知るべきこと、業界が正すべきこと』、2008、ダイヤモンド社
- [4] 岩瀬大輔『ネットで生保を売ろう！』、2011、文藝春秋
- [5] 草場滋『買う5秒前』、2015、宣伝会議