



# OCN とISP 各社の競争

## - 価格競争の追随関係 -

5

### 1. イントロダクション

インターネットとは、TCP/IP という通信プロトコル(手順)を用いて、通信ネットワーク上にある世界のコンピュータを相互に接続した巨大な網である。インターネットが商用化されたのは 1990 年代前半であり、日本では 95 年ぐらいから普及が始まった。

インターネットを利用して、全世界に存在するホームページを閲覧したり、電子メールを送受信したりするには、ISP(Internet Service Provider)と呼ばれるインターネット接続事業者への加入契約を行い、電話回線や ISDN 回線、データ通信専用回線などを通じて、コンピュータをインターネットに接続することが必要である。

OCN は、NTT コミュニケーションズが運営する ISP 事業で、“Open Computer Network”の頭文字が商標の由来である。国内の ISP とし操業開始時期は比較的早く、様々な顧客獲得競争の局面を経ながら今日に至っている。

### 2. 現在のコンシューマ向け OCN と現在の業界動向

総務省の「平成15年通信利用動向調査」の結果によれば、日本のインターネットユーザー数は2003年末で7,730万人(使用される端末にはパソコン、携帯電話、ゲーム機等含む)、世帯においてブロードバンド接続を行う割合は47.8%である。インターネットサービスの商用化以来ユーザー数は増加の一途を辿ってきた。総務省は2007年末までにインターネット人口は8,892万人、ブロードバンド人口は5,967万人になると予測している。その背景には、ISPによる熾烈な顧客獲得競争がある。パソコン通信時代のユーザーを承継してインターネットサービスを開始した2大ISPである@niftyとBIGLOBE以外のISPは、上位といえども契約者数のランキングに様々な入れ替わりがおこっていることから、この業界がいかに激しい競争市場であるかということがわかる。



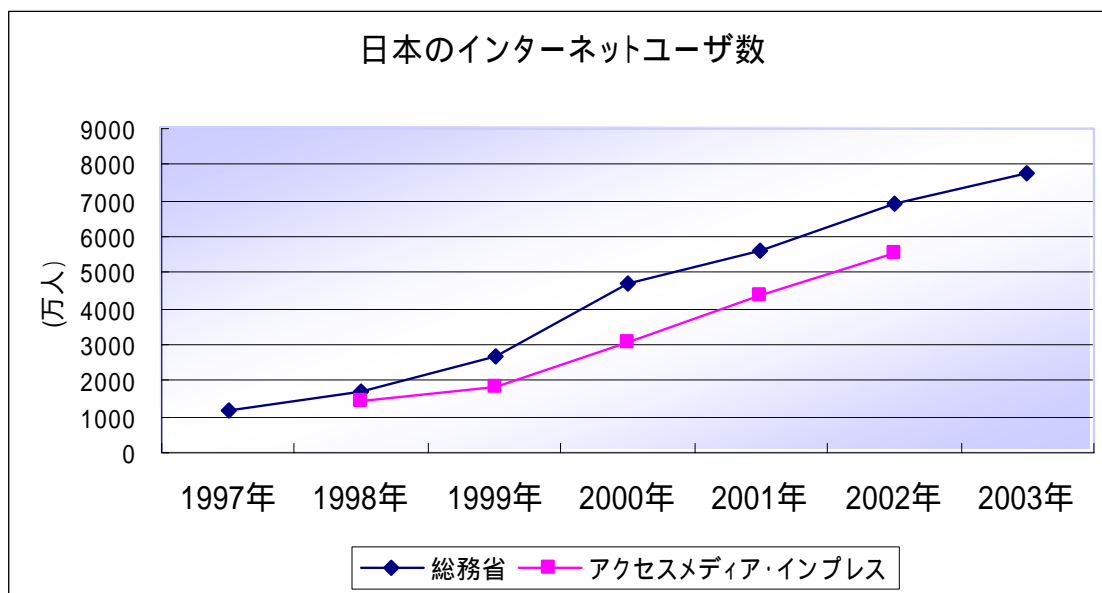
このケースは、根来龍之(早稲田大学教授)の指導のもと、宮元万菜美が作成したものです。  
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
 連絡先;RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

### ISP 上位 15 社の契約数ランキング推移 (各年3月末契約数で比較)

	1999	2000	2001	2002	2003
1	@nifty	@nifty	@nifty	@nifty	@nifty
2	BIGLOBE	BIGLOBE	BIGLOBE	BIGLOBE	BIGLOBE
3	So-net	OCN	OCN	OCN	OCN
4	OCN	So-net	DION	DION	DION
5	マスターネット	マスターネット	ODN	ODN	Yahoo!BB
6	People	ODN	So-net	So-net	ODN
7	ODN	DION	ぷらら	livedoor	livedoor
8	ぷらら	isao.net	マスターネット	ぷらら	ぷらら
9	AOL	People	livedoor	isao.net	So-net
10	MSN	AOL	DreamNet	マスターネット	isao.net
11	JustNet	ぷらら	isao.net	Panasonic Hi-HO	マスターネット
12	isao.net	Panasonic Hi-HO	FFNet People	Yahoo!BB	Panasonic Hi-HO
13	DreamNet	DreamNet	Panasonic Hi-HO	アルファインターネット	アルファインターネット
14	Panasonic Hi-HO	MSN	JustNet	FREECOM	DreamNet
15	DION	JustNet	freemove	DTI	ASAHIネット

出所:日経マーケットアクセス 2000 年度版 ~ 2003 年度版より筆者作成

5



出所:総務省「平成15年版 情報通信白書」、「2003 年通信利用動向調査」  
 アクセスメディア・インプレス「インターネット白書 2003」  
 情報通信総合研究所「情報通信ハンドブック 2004」より筆者作成

10



また価格の下落も激しく、96年12月にOCNがサービス開始をした当初、ダイヤルアップ接続の月額基本料金は15時間まで2,300円、通信速度は14.4Kbps程度であったものが、現在ではコンシューマ向けに定額で、40MbpsのADSLが2,880円(2004年5月18日現在OCNの場合)で提供されるようになってきている。速度と料金による単純計算ではあるが、1Mbpsあたりの金額は実に2,218分の1にまで下落した。

ISP事業を営む企業には大小様々な規模があると同時に、事業形態についても根来・堤(2003)による自社事業の担当範囲による分類\*\*や、1次プロバイダ・下位プロバイダなどと呼ばれるNSPIXPやJPIX等のエクステンジポイント\*\*\*への接続形態の違い、自社では加入者契約を持たずにサービスの卸事業を行うADSL事業者など、種々の運営形態がある。

大手ISPと呼ばれるものには、OCN、DION(KDDI株式会社)、ODN(日本テレコム株式会社)などのいわゆる「キャリア系事業者\*\*\*\*」と、大手電機メーカーなどを母体を持つ@nifty(ニフティ株式会社:富士通が100%出資)、BIGLOBE(NEC)、So-net(ソニーコミュニケーションネットワーク株式会社)のような「二種系事業者」および、その他の経緯による参入形態を持つヤフーBB(ソフトバンクBB株式会社)などがある。

これら様々な事業形態、あるいは、運営母体となっている社の性格ごとに保有している経営資源が異なる各社が、インターネット接続会員の獲得をめぐる熾烈な競争を繰り広げているのが現在の姿である。

\* 日経マーケット・アクセス・レポート, 2003年6月号, no.81, 「国内の大手ISPにおけるダイヤルアップ, DSL, FTTHの合計契約数」によれば、2003年3月末における上位15社のISP契約者数は約2792.2万人、上位20社では約2833.1万人である。

\*\* 根来龍之, 堤満. (2003). インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷 産業モジュール化に着目した分析 早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーNo.1.

\*\*\* ISPのネットワークや学術ネットワークを相互に接続し、トラフィックを中継する「インターネット相互接続点」。WIDEプロジェクトによるNSPIXP-1, NSPIXP-2などが代表例。

\*\*\*\* 2004年4月1日に施行された改正電気通信事業法により、一種・二種といった電気通信設備の保有の有無による通信事業者の事業区分は撤廃されたが、ここでいう「キャリア系」とは自社で電気通信設備を保有する第一種電気通信事業、「二種系」とは自社で電気通信設備を保有しない第二種電気通信事業にそれぞれ起源を有する事業者を指している。

### 3. OCNの沿革とOCNをとりまく経営環境

OCNのサービス開始はNTT1社体制時代の1996年12月に遡る。現在の事業運営会社であるNTTコミュニケーションズは1999年7月のNTT再編時に設立された、長距離・国際通信会社で、設立と同時にOCNサービスを旧NTTから承継した。

OCNは、1994年9月に開始されたマルチメディア共同利用実験(95年度~96年度)を経て、



当時まだ1社体制であったNTT(日本電信電話株式会社)による、第一種電気通信事業者が行う初のISP事業であった。

当初のサービスの主眼は、コンピュータ通信需要に応える、低廉で汎用性の高いビジネス向け常時接続型サービスの提供であった。コンシューマ向けのダイヤルアップサービスは、情報の地域間格差をなくすことを企図し、情報流通の「ユニバーサルサービス\*の基盤」を提供するという考え方によってむしろ付随的に提供され、公正競争のために他の電気通信事業者に対する公正な接続性を保証するという、政策的判断を含んだものであった。

2004年5月14日発表の2003年度(第5期)決算発表によれば、2004年3月末現在の契約者数は412万を数え、その約半数(48%)はADSLや光接続によるブロードバンドユーザである。業界第3位のユーザー数を擁するOCNは、売上高約1,240億円。縮小する音声伝送収入に替わる収益の柱をIPデータ通信に求める同社の中で、コンシューマ向けIPサービスの旗艦的役割を期待されている。

同社は、持ち株会社NTT傘下の再編3社(NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ)の中では、他2社と異なりNTT法の制約を受けない純粋なる民間企業として出発した。しかし、グループ企業の一員としてのバランスや、政策的・歴史的な関係性を考慮した経営、ユニバーサルのサービス供給に対する世論の期待感など、自らの精神的内面も含めて全く自由になったとは言い切れない面もある。必然的に同社に属するOCNも好むと好まざるとに関わらず、「市場の暴れん坊」であるよりはむしろ、一定の自由競争の枠組みの中での優等生であることを内外から暗に期待される立ち位置を踏まえたものとなった。後述するように他社との競争において、結果的に特徴的な役回りを果たしていることから、この役回りを類推することができる。

一方、インターネット通信そのものは、TCP-IPプロトコルの下でのオープンなネットワークであるという性格上、純粋に技術的な面からの決定的な差別化は図りにくい。また、同社はOCNという固有のブランドでサービス提供をする一方で、別の事業部では他社へも通信ネットワークインフラの卸事業を行っている。このことは、全社的な観点からは事業領域の拡大戦略に資するものであると同時に、OCNにとっては共通の通信インフラでサービス提供をしているISPとの間では比較的容易に相互接続を行うことができる(近年IP電話についてこの特徴が現われている)ことを意味しており、それがもたらすネットワークの経済性を享受することができる。しかしその反面、個別ブランド毎の契約者獲得競争においてはISP間のサービスの同質性をもたらすことにもつながり、競争の優位性が保ちにくくなるという面もあり、そこには事業コンフリクトの火種の可能性が潜んでいる。

このような経営環境の下で、OCNは激烈な競争の中でいかに顧客数とシェアを拡大し、収益を高めていくかという所に経営課題の主眼がある。



#### 4. ダイヤルアップ

##### 4 - 1. 基本料金 + 従量制課金の競争

5 創成期のコンシューマ向けのインターネットは、電話回線を介して ISP への接続を行うダイヤルアップと呼ばれる方法でサービス提供が開始された。これにかかる料金は、「月額一定の接続時間までの基本料」および、「月の一定の接続時間を超える場合に従量加算」となる料金体系からなっているのが主流であった。また接続の際には、電話回線を通じて通信を行うために、アクセスポイントまでの通信料金(電話料金)が別にかかる。市内に ISP へのアクセスポイントがない

10 場合は市外通話料金も従量でかかり、インターネット利用にかかる費用がかさむ構造になっていた。96年12月に OCN がサービス開始をした当初、月額基本料金は15時間まで2,300円、15時間超過部分については9円/分、アクセスポイントまでの通信料金(電話料金)は別という単一の料金設定であった。

15 ユーザーは通信料金を節約するため、夜間・早朝帯の通話料金の割引サービスである NTT のテレホーダイ\* を併用するユーザーが多かった。このために、通話料金が安くなる夜間にインターネット利用が集中した。このため、夜11時ごろにインターネットに繋がりにくくなるという現象がおこり、ISP 各社はアクセスポイントの増設とともに、回線設備の増強に奔命することとなった。

この時期は、主に

- 20
1. アクセスポイントの数
  2. バックボーンの太さ
  3. 月額基本料で利用可能な接続時間のバリエーション

という点が、顧客獲得競争における優位性訴求の中心的課題であった。

アクセスポイントの設置については、OCN はユニバーサルサービスという発想でサービスを始めていたために、展開も早く、設置規模も最も大きかった。サービス開始から3年以内で(99.9)全国すべての MA(Message Area)\*\* にアクセスポイントの設置が完了し、これは結果的に数の多さにおいて今日まで他社の追随を許すことはなく、OCN にとっては他社による模倣が最も困難な優位性となっている。(ただし、それが結果的に他の ISP 比べて地方のダイヤルアクセスユーザー獲得の多さにつながったとしても、個々の顧客が意識する違いになりえているかどうかは議論

30 がある。)

一方で、各社の競争の種となったのは 上記 3 の基本接続時間に関するバリエーションである。

35 \* テレホーダイ:月々定額を支払うことにより、夜11時から翌朝8時に限り、あらかじめ選んでおいた特定電話番号への通話/通信料金が定額で利用できる、NTT の月極の通話/通信料金割引サービス。ユーザーは、この特定電話番号を、契約 ISP のアクセスポイントの電話番号にしておくことで、インターネットにかかる通信料金を節約した。

40 \*\* MA(Message Area、単位料金区域): 電話料金算出の際に使用する区分け。同一 MA





に属する通話が、いわゆる「市内通話」として扱われる。

- 5 MA は数個の市町村ごとに1つ設定され、1つの市町村を2つ以上のMAに分割することはなく、合併などで1市内に複数のMAが発生する場合には適宜整理が行われる。原則として1つのMAごとに1つの市外局番が用意されるが、1つのMAが複数の市外局番を持ったり、逆に1つの市外局番に複数のMAが混在したりすることもある。現在、全国のMA数は567。

#### 4 - 2 . メニューの細分化

- 10 契約メニューのバリエーションは、ユーザー数の増加と利用傾向の変化につれ、月に100時間を越えるような長時間型と、月3,4時間程度の短時間型とに二極分化していった。短時間利用のユーザーに対して月額基本料金の絶対額の安さを訴求することで契約獲得を図る一方で、長時間利用傾向があるユーザーに対しては、基本料金の範囲内で使用できる時間を長くし、従量加算による負担感を相対的に少なくすることで訴求を行った。OCNの「ダイヤルアクセス・ロング」  
15 (98.10.新設100時間まで)、ニフティの「150時間コース」(99.6新設)、DDIの「バリバリコース」(50時間まで)といったものがこれにあたる。

#### 4 - 3 . プライシングの変化

- 20 競争は、初期の段階では基本時間が他社より長い(短い)メニューを出す方法(98.9 DDI, 99.6ニフティ)や、月額基本料金の値下げ(99.12 DDI)という形で展開された。しかし、ユーザー数の増加に伴う設備増強やサービス維持のためのコストが増大するなかで、単純な基本料金の切り下げは直接的な収入減を招く。このため、やがて絶対額切り下げによる価格競争ではなく、基本料金内での利用限度時間の延長(99.12 DDI)や、長期利用契約者への割引適用(99.10 DDI,  
25 99.12OCN)、従量料金部分の値下げ(99.8 DDI)、利用時間を分単位から秒単位課金へ計算方法を変更(00.5 DDI、00.7 OCN・ODN)といった、相対的、部分的な価格競争に変化していった。

### 5 . 新たな課金メニューの登場

30

#### 5 - 1 . 通信料金込み一体請求のダイヤルアップサービス

- 35 前述のとおり、ダイヤルアップインターネットの利用料金の最もベーシックな形は、月額の「ISP契約料金」と「アクセスポイントまでの通信料金(電話代)」からなっており、この合計がユーザーの支払うコストである。この場合、アクセスポイントまでの通信料金は電話をかけるとき同様、接続時間の従量で課金され、アクセスポイントが市外にある場合は市内通話料金と市外通話料金がかかる。またISP契約料金も一定の基本時間が超過すると、超過時間部分は従量課金制となっていた。

- 40 ユーザーの利用傾向が長時間化するにつれ請求総額は高額化し、しかもユーザーは請求書が届いて初めて金額の多さに驚くこととなるため、ユーザーが時間を気にせずに落ち着いてイン



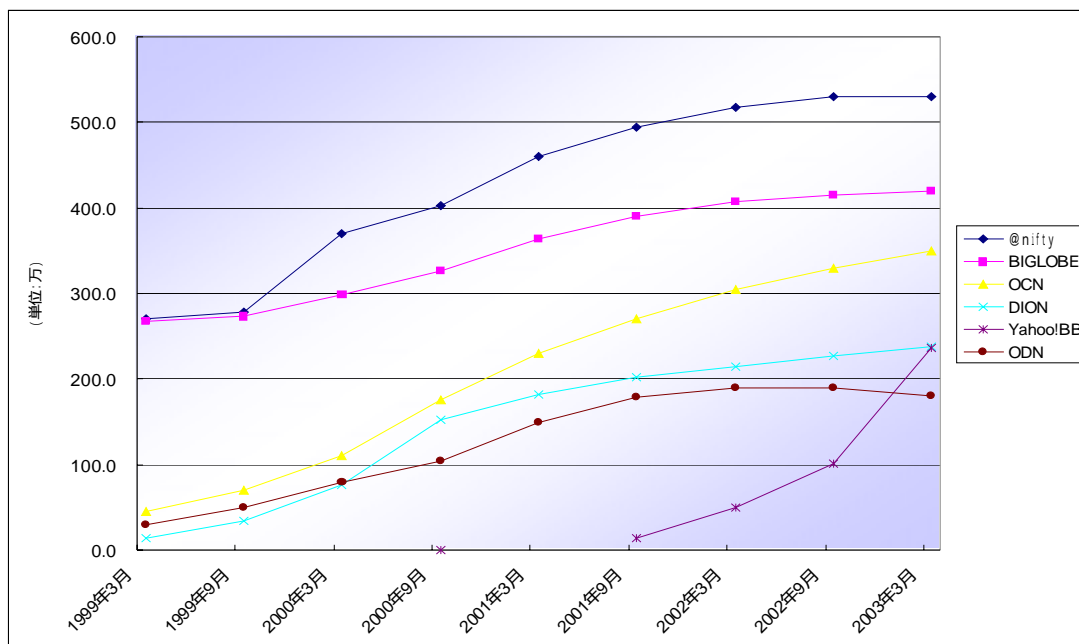
このケースは、根来龍之(早稲田大学教授)の指導のもと、宮元万菜美が作成したものです。  
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
 連絡先;RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

ターネットを使用できないという問題があった。

1998年3月にDDIが発表した「コミコミコース」は、ISPに支払う月額基本料金の中に電話会社の通信料金相当分が含まれており、インターネットへの接続時間が基本時間を越えない限りは一定額の請求に留まる。これが、コンシューマユーザーにとっては安心材料となった。従来型の契約メニューと合わせ、選択の幅が広がったことでコンシューママーケットの拡大に拍車がかかった。

## 10 ISP 契約者数推移 (99.03 ~ 03.03)

出所:日経マーケットアクセス 2000年度版~2003年度版より筆者作成



## 15 5 - 2 .メニューとプライシングの動き

通信料込みのメニューも、当初のダイヤルアップサービスが単一メニューであったように DDI が発表した最初のものは基本時間が単一であった。しかし、後発参入の ISP は 3 時間程度の短時間メニューから 10 時間を越えるバリエーションを設け、DDI より安い価格水準で参入している。これに対抗する動きとして、DDI もまず基本時間のメニューを増やし(98.9)、日本テレコム(ODN)の参入(00.4)を受けて基本料金を下げ、さらに超過料金部分の課金計算を分から秒単位の累積計算へと変更を行なった(00.4)。

## 25 5 - 3 .キャリア系 ISP の躍進



通信料金込みのメニューは、電話料金の請求システムを自社内に持つキャリア系の ISP にとっては構築が有利であり、ユーザーに対する訴求力も強いものがあった。DDI に続き、2000 年 4 月に日本テレコム(NTT)の ODN が「まるごとプラン」というサービス名で追随した。

5

1999 年のダイヤルアップユーザの契約者数は、半年で 4 割増のペースであり、特に通信キャリア 3 社が好調であった。上半期でそれぞれ、OCN24 万契約、ODN、DION が共に 20 万契約程度の増加を示した。(日経マーケットアクセス年鑑 IT 基本データ 600 2000 年度版 p.188)

10 自社の好調の理由を、DION および ODN は固定料金制や通信料金込みの料金制の導入によって説明している。(同 p.189)

また、OCN は 1999 年の 9 月末にはユーザー数が、2 種系 ISP である InfoWeb(富士通)と So-net(ソニーコミュニケーションネットワーク)の 2 社を僅差で抜いて、ニフティおよび BIGLOBE に次ぎ 3 位となった。

15 しかし、実際には好調といえどもこの時期の OCN は NTT の分割再編(99.7)の影響を受けて、機敏な対応がしにくい状況下にあった。再編に伴い、電話事業について地域会社と長距離会社の間で料金徴収の仕組みが変化したため、通信料込みや定額制プランの早期提供をすることができず、結果的にキャリア系 ISP の中ではこの種のサービス提供は最後発となっている(00.7 コミデ、00.10 定額制、コミデ 400 追加)。

20

通信料込みのメニュー競争は 2000 年 7 月 OCN の参入までは DDI の価格改定の他は、ほぼ無風であったといえるが、各社 OCN の参入を知るや、先発していた DDI、ODN は半月のうちに相次いで値下げ、秒単位課金への変更などによる対抗措置を講じた。

25 また、8 月後半から 9 月にかけては BIGLOBE やニフティなど 2 種系の ISP も相次いで通信料込みのサービスや定額制料金を発表するに至り、ダイヤルアップの主流は完全に、電話料金を意識させないサービスメニューによる競争に中心が移って行った。

30 2000 年 10 月時点で、OCN の電話料金込みのプランは基本時間 10 時間までのもので月額 2,350 円。サービス開始当初と比較すると、基本時間内での 1 時間あたりの利用コストは単純計算で 753 円(ISP 料金 153 円、アクセスポイントまでの市内通話料金 600 円)から 235 円に下がったことになる。価格水準 68.7%の下落である。

#### 5 - 4 . この頃のプライスリーダー

35 契約数の伸びや料金・メニュー体系の推移から、1999 年から 2000 年のダイヤルアップ主流の時代の競争はキャリア 3 社の動きにあったといえる。

40 この時期、新メニューのリリースやプライスのリーダーシップは新電電系キャリアであり、特に積極的な競争活動を行ったのは DDI である。DDI は他社に先駆けて通信料込みのプランや長期利用割引制度の導入を行うと同時に、参入他社のプライシングに敏感に反応した価格対策を行った。OCN はむしろ、これに引きずられる格好で同質サービスをリリースし、それに反応した DDI





が対抗値下げを行い、これが更に他社の追随を招くという構図となっていた。

市場は急速な成長期を迎え、価格弾力性が高いインターネットユーザーによる、契約数の急速な拡大と同時に、大幅な価格低下が進行した。

5

## 6. 定額制のダイヤルアップ

### 6 - 1. NTT 東日本、西日本の地域 IP 接続

10 1999年7月、NTT再編でOCNは長距離国際会社のNTTコミュニケーションズに引き継がれた一方で、NTT東日本および西日本でもINSネット回線から契約者のISPまでの地域IP接続が開始されていた。NTT東西ではこのサービスを月額8,000円で開始し(99.11)、翌年10月にはこれを月額4,500円に値下げした。

15 このNTT東西の値下げは、市場競争の結果というよりは当時問題とされていたインターネット利用に関する国内外の料金格差に対応することを意識して行われたもので、政策的な対処であると言ってよい。しかし、これを契機に各ISPがINS網接続用の定額プランをこぞって2,000円程度に値下げしたことで、通信料金込みの料金プランと並行してコンシューマ向けにも月額定額料金制が浸透し、それぞれのユーザー志向に合わせて各社は契約者数を拡大していった。

20

### 6 - 2. プライシング

25 前述のNTT東西の料金改定を受けて自社のISP利用料金を最初に2,000円に下げたのはOCN(NTTコミュニケーションズ)であった。しかし、それはこの値下げを以ってプライスリーダーを狙ったというよりは、むしろグループ企業としてNTT東西の動向に呼応したという意味合いの方が強いと考えられる。

これに同額で追随したのはニフティ、BIGLOBEのような2種系ISPである。その一方で、DION(KDDI)やODN(日本テレコム)といったキャリア系は、さらに50円の価格差をつけた。

30

### 6 - 3. コンシューマ向け OCN とビジネス向け OCN の組織分離

35 操業当初より、OCNはビジネス向けとコンシューマ向けのサービスをひとつの事業部(再編前:OCN事業部)の中で運営していた。再編後のNTTコミュニケーションズは、コンシューマ層、ビジネスユーザー層といったユーザー層別の組織形態を採っていたが、再編直後のOCNは設立当初の流れのまま、コンシューマ向けサービス、ビジネス向けサービスの両方ともが「ビジネスユーザー事業部」の所掌となっていた。

40 しかしコンシューマ市場が拡大し、これに対応する動きとISP間の競争が激化、ビジネス向けの市場競争とは異なる競争対応が求められることになるに至り、2000年11月OCNのコンシューマ向けのサービスは主管が「コンシューマ&オフィス事業部」に移されることとなった。この事業



部は従来主に音声通信(電話)系のサービスを扱う事業部で、IP系のサービスについてはコンシューマ向けサービスといえども一切の責任を持たない構造になっていた。

しかし再編後、IP通信市場の拡大と呼応するように社長の鈴木正誠氏が「グローバルIPカンパニーへの変革」を標榜、これに対応する社内組織の再編が盛んに行われた。この一連の流れの中、コンシューマ&オフィス事業部も「電話の事業部」ではなく、広くコンシューマサービスを所掌すべく、コンシューマ向けのOCNについてサービス企画や販売責任といった部分を所掌することとなったのである。

しかし当初は、システムやインフラの開発運用、オーダー等の事務処理、カスタマーサポートといったビジネス系サービスといった共通部分はそのままビジネスユーザ事業部に残されていた。しかし後に、ADSL競争の激化に伴いサービスオーダー処理、カスタマーサポート等についてもコンシューマ向けの活動部分については主管がコンシューマ&オフィス事業部に徐々に移管されていった。そして、2001年のプロダクトオーナー制度の導入により、バックボーンなどの共通インフラの運用を除き、サービス企画から販売、カスタマーサポートまで、収支責任を伴うコンシューマ向けバリューチェーンは全て同一事業部内で完結する形態となった。

## 7. ADSL\* 競争

20

### 7-1. ADSL サービス開始

定額制のインターネット接続がコンシューマの間でも次第に定着していく中、1999年12月にNTT地域会社がMDF(主配電盤)での相互接続を認めたことを契機に、2000年に入ると各社でADSLサービスが、試験的に始められた。

ADSLは銅線の電話回線を流用し、電話音声を伝えるのには使わない高い周波数帯を使って、データ通信を行なう技術である。日本では、NTT東西が光ファイバの敷設を政策的に推進しており品質的にもISDNとの干渉を懸念していたことや、利用場所から収容交換局までの距離や状況によっては、ある地点から先は実効速度が極端に下がったりサービス提供ができなかったりするという性質のものであるため、市場の大勢もADSLは光(FTTH:Fiber to the Home)普及までの「つなぎ」のサービスだとみなしていた。サービスの開始当初は下り最大1.5Mbps、料金は各社月額7,000円前後であり、いかに高速な定額回線であるとはいえ、月2,000円程度のダイヤルアップから乗り換えを考えるコンシューマにとっては決して安い金額とは言えなかった。

35

### 7-2. ヤフーBBの参入

当初、ADSL市場は緩やかに推移するかと思われていた。しかし、2001年6月ソフトバンクBB(当時ピー・ピー・テクノロジー株、2003年1月からソフトバンクBB株に)が、局間設備をコストの安いギガビットイーサとNTTのダークファイバ(未使用の光ファイバ)借用を背景に試験サービス



として市場参入したことが、競争に火をつけることになった。

「ブロードバンドインターネットサービスでナンバーワンの地位を目指す。そのためには年内100万ユーザー獲得という目標を達成する」という孫正義社長の掛け声の下で、同社が表明したのは下り最大8Mbpsという、ISDNの10倍以上の速度のADSLを月額2,280円で提供することであった(試験サービス期間中は無料)。これに驚愕しつつも既存ISPは素早く反応してすかさず値下げを発表して追随した。このため、ソフトバンクBBの価格優位性は長く続かなかった。一連の価格対抗措置は、どこも受付開始と同時にコールセンタがパンクし、開通までに数ヶ月を要するほどの積滞が発生する反響を呼び、各社はこれへの対応に追われる格好となったが、結果的には新規会員の増加のペースが市場全体で早まることに結びついた。開通が少しでも早いとされたISPには顧客の申し込みが更に集まることとなり、OCNでも受付から開通に至るまでのオペレーションの自動化や効率化が促進された。

### 7 - 3 . 競争対抗価格の設定

ソフトバンクBBの価格による参入(月額2,280円)に対して、最初に動いたのはSo-net(ソニー・コミュニケーション・ネットワーク)で、「当然、ヤフーBBを意識した」(近藤専務:2001/9/1 週刊東洋経済)下り最大8Mbpsを3,280円とした。しかし、その他のDION、ODNなどのキャリア系やニフティなどは、OCNが7月30日に1.5Mbpsのサービスを月額5,700円から3,980円に値下げしたことを見て価格を決定し、8Mbpsの同時開始は行わなかった。各社の発表した価格と時期は以下のとおりである。

(8/7DION) 3,880円

(8/9ニフティ) 3,980円・最初の3ヶ月間は2,980円のキャンペーン付き

(8/10ODN) 3,880円

既存のISPは、ソフトバンクBBのそれまでの業界の感覚では不可能と思われた価格での参入に、対抗値下げを行うこととなったが、この時点での実質的な価格変動はOCNの動静が基準となった。多くの既存ISPには自社のサービスを、革新的新規参入者であるソフトバンクBBの水準に一気に追随すべきかどうかという判断について迷いがあり、市場の「優等生」であるOCNの判断を待っていたことが窺われる。

## 8 . 価格競争の激化と電話の資源

### 8 - 1 . DION(KDDI)の2番手戦略と非キャリア系ISPの動き

OCNのプライシングを見た各社の1.5MbpsADSLが、2001年8月までに3,900円前後の水準でほぼ出揃うと、次の競争を仕掛けたのはDIONであった。同年9月20日、DIONは1.5Mbpsを3,180円に値下げすると同時に8Mbpsのメニューを3,280円で発表(サービス開始は12月)、さらに電話会社選択サービスであるマイラインをセットとすることを条件に、月額料金を300円引きとした。



これにより、DIONが条件付ではあるが、最初にヤフーBBに反応したSo-netの水準(3,280円)を抜き、ヤフーBB以外で初めて2,000円台のADSLを実現すると、今度はOCNが同月26日に1.5MbpsをDIONと同額の3,180円に値下げし、8Mbpsを3,480円で発表、マイラインセットを条件に月額300円引きを実施するという内容で、一気にサービスの同質化を図った。

5 他方マイラインという電話の資源を持たないニフティでは、翌10月4日に1.5Mbpsを2,980円に値下げし、8Mbpsを3,280円で発表、キャリア系との比較において、割引の有無の差による中間的な水準での追従であった。

10 \*ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line の略。非対称デジタル加入線と訳される、上りと下りの通信速度が非対称な(asymmetric)DSL。  
大容量のコンテンツやソフトウェアなどのデータダウンロードなどの使用を想定し、上り(アップロード)より下り(ダウンロード)の方が速い。

15 DSL(Digital Subscriber Line:デジタル加入線)は、同軸ケーブルを使った電話回線を流用し、従来の音声通信では使用していなかった高い周波数を使ってデータを伝送する。広い帯域(ブロードバンド)を使うことにより大量のデータを伝送できる。DSL技術にはADSL以外にもSDSLやHDSLなどがあり、xDSLはこれらの総称として使われる。

20 \*\* 本文中のADSLサービスは、各社が表示する下りの最大速度により区別と表現を行っている。

\*\*\* 本文中の料金表示は、モデム等のレンタル料金、NTT東西の回線使用料金、契約料、開通工事費、消費税を含まない月額ISP基本料金を表している。

25

## 8 - 2 . 電話資源の投入「マイラインセット」

30 キャリア系通信事業者の間ではISPユーザーの獲得競争が繰り広げられる一方で、2001年1月に固定電話事業において優先接続(電話会社選択サービス・マイライン)サービス\*が導入された。これは電話の利用者が、あらかじめ利用する電話会社を登録しておくことにより、従来必要だった「0033」などの電話会社の識別番号をダイヤルする必要がなくなるもので、電話会社にとっては自社への登録の多寡が死活問題となる制度であった。

35 キャリア3社にとっては激化するISP契約獲得競争と並行して、登録、変更の費用が無料である2001年10月31日までの間に、いかにコンシューマを囲い込むかという問題が、全社的重要課題となり、こちらでも各社しのぎを削る競争を展開する状況となっていた。

折しも、2001年度は6月のソフトバンクの低価格戦略による事業参入を契機として、ISPはADSLの接続料金の値下げ競争が競争の中心となった。キャリア系ISPであるOCNとDIONは主力商品であるADSLと電話資源を組み合わせたセット割引、「OCNシャベリッチ」「マイラインセット割引」などを実施することで、キャリア系ISPならではのサービス差別化を図ろうとした。

40 しかし、同じキャリア系でもODNのマイラインセット割引導入はこの時期よりかなり遅れた2003





年1月からとなった。

### 8 - 3 . 新サービスの優先発表による顧客獲得競争

5

ISP の顧客獲得競争が激しくなるにつれ、各社の施策は報道発表日と提供開始日の日付の間隔が 20 日以上、数十日の単位で大きく開く傾向が現れてきた。他社に少しでも先がけて報道発表やプロモーションを行ない、先行受付による顧客囲い込みを行なう一方で、社内ではサービスの提供体勢を整えるということが行なわれていたものと考えられる。特に ADSL に競争の中心

10

この流れの中で、2001 年 10 月 12 日に DION が割引キャンペーンを仕掛けた。開始予定を 12 月と 9 月に発表したばかりの 8Mbps サービスについて、月額料金をサービス開始日の 2001 年

15

ところが、これは 9 月の発表から実際にサービスが提供されるまでに 3 ヶ月の間があった。つまり DION はいまだ開始していない 8Mbps サービスについて、割引料金施策を実施することを追加発表したのである。

20

これを知った OCN は 1 週間後の 10 月 19 日に対抗キャンペーンを発表した。マイラインをセットで申し込むと、8Mbps の月額料金を最大で 4 ヶ月間 1,970 円で提供するという内容であった。わずか 10 円ではあるが、キャンペーン期間中は DION より安い。これまで価格の安さを訴求の前面には出さなかった OCN が、条件付ではあるが大手 ISP の中では最安値を標榜するという内容

25

一方、@ニフティ、ソフトバンク BB はこの時期、契約者に対して IP 電話サービスの提供を開始している。IP 電話はキャリアにとっては電話収入の減収をもたらす危険をはらむサービスであり、実施や追隨の決断が難しい。2 種系 ISP はこのようなサービスをリリースすることで、キャリア系 ISP に対して差別化を図ろうとしたと考えられる。

30

(ソフトバンク BB:01.12、@ニフティ:01.12)

35

\* マイライン事業者協議会の HP

<http://www.myline.org/content1.html> 、 <http://www.myline.org/>





## 9. 保有資源をベースにした顧客獲得活動の展開

### 9 - 1. ヤフーBB のパラソル販売

5 2002 年度の前半は ADSL の 12Mbps の導入を主力に、OCN では交換機工事費や契約料に相当するいわゆる初期費用の無料化などを組み合わせたセールストークによる加入者獲得競争を展開していた。

10 02 年 9 月下旬にヤフーBB が、加入数 100 万契約を超えたことを契機に、『無料体験キャンペーン』と銘打った施策を開始した。内容は、新規申し込み顧客を対象に申込月を含む最大 2 ヶ月間の月額固定費用を無料とし、さらに IP 電話(BB フォン)がかけ放題となるものであった。このキャンペーンは、人通りの多い街角や駅前などに、パラソルと机程度の簡易な受付設備と担当者を配置し、街頭で一斉に接続用のモデムを無料配布するという方法で展開された。このキャンペーンの実働を担ったのは、人材派遣会社などであった。

15 この独特な顧客獲得方法は孫社長の発案によるものと言われている。「パラソル販売」と呼ばれるこの施策で、ヤフーBB は急激に契約者数を伸ばし、知名度も上げていった。しかし、この方法は 1 件あたりの顧客獲得費用が約 2 万円～10 万円とも言われ、高いことや、いささか強引とも取られる勧誘方法がクレームを誘発していたこともあり、業界他社は必ずしも有効なものとは考えなかった。このことから、OCN を始めとする各社は、収支とブランドイメージを圧迫するこの営業方法には完全には追随せず、自らの保有資源を活用した範囲での対抗策を打ち出す方策  
20 を採った。

### 9 - 2. モデムの無料設定サポートサービスと価格以外の競争

25 ヤフーBB のパラソル部隊が巷間を賑わしていたこの時期、キャリア系 ISP が展開したのは、ヤフーBB への戦略の直接対抗ではなく、ADSL モデムの無料設定サポートやカスタマーサポートなどの、むしろサービス面における同質化競争である。これは、電話設置工事などの経験を経て社外との企業関係も含め、人材の確保がしやすいことに依拠している。ADSL のモデムやパソコンの設定は IT 初心者にとって、必ずしも容易な作業ではないということに着目した DION の  
30 オンサイトによる(駆けつけ)無償設定サービスが新規顧客獲得の好材料となったことを見て、OCN や ODN はこちらの施策への追随を専ら行っていた。これと同時に、新規ユーザーが ISP の選択要因として最も重視されている料金面では、入会后 3 ヶ月の月額利用料金を無料にする形でヤフーBB への対抗策とした。

35 ADSL は 8Mbps から 12Mbps へと主力品目が移っていった。しかし、各社はサービスの月額料金を 3,100 円から 3,500 円前後の幅の中で、品目間にあまり差がない価格で提供していた。ADSL 市場の相対的な価格低下は一層進んでいったということである。ADSL の高速化対応のためには、ISP は短期間で追加の設備投資が必要となる。業界は設備投資を回収しながら利益を拡大することが非常に困難な構造となっていた。新規加入者の月額料金を数ヶ月間無料にする  
40 施策は、直接的な減収となる。このため、実施形態は特別キャンペーンとしての体裁をとり、逸



失収入を抑えるために時限性を持たせていた。しかしやがて、キャンペーン期間の延長を繰り返すことで、実質的には新規加入者への特典としてほぼ固定化することになった。

最初の数ヶ月間は加入者からの月額使用料収入は得られないものの、その後契約が継続すればISPには定額で収入が立つ。一旦加入し回線が開通したユーザーにとっては、ヤフーBBとの数百円の差は、それほど積極的なISP乗り換え動機にはならなかった。このため、月額料金そのものについてヤフーBBと同額まで値下げした事業者はならず、ADSLを軸とした利用料金の絶対額競争は、この時期に至ってほぼ底を打ったといえる。

また一方で、この時期(2002年)にADSLの規格をめぐる、ヤフーBB対その他のADSL卸事業者との間では激しい論争が表面化した。ヤフーBBの規格が北米向けのAnnex.Aと呼ばれるものであったのに対し、その他の大半のADSL事業者が採用していた規格はISDNとの干渉が少ないAnnex.Cと呼ばれる規格であった。しかし、この規格をめぐる議論は、顧客の選択行動に大きな影響を与えたかどうかは疑問である。

足回り事業者であるOCNが積極的に論争に参加することはなかったが、競争の優位性の確立ポイントが価格と速度についての比較だけでなく、他の面にも向いて行ったという見方ができる。鈴木社長が雑誌や公の席などで「脱 速い・安いだけのプロバイダ」を積極的に発言していたのもこの頃である。(月刊ASCII 2002年9月号、The Broadband Global Summit 2002講演参照)

20

### 9 - 3. InfoSphere と DreamNet のOCNへの統合

単純な価格の比較競争だけが差別化の源泉ではないということに各社が競争の活路を見出そうとし、ISP事業に資することができる多様な経営資源が求められていたこの時期、OCNはグループ企業内の経営資源の集中を目的として、資本関係が近いISP2社の事業買収・統合を行った。2002年10月には、NTTコミュニケーションズの100%子会社が運営するInfoSphereのコンシューマ向け接続サービスを統合し、2003年1月には株式会社NTTデータ及び株式会社NTTドコモの出資により運営されていたドリームネットを全株式取得により買収した。これにより、OCNは約40万の接続加入者を迎え入れると共に、従来比較的手薄であると言われていたコンテンツに関する運用資源と収益源を手中にした。

30

ただし、コンテンツ政策に関するセグメンテーションの観点からDreamNetについてはサービス自体の統合は行わず、OCNと独立したサービスという形式をとっている。

35

### 10. 今後の経営課題

電話キャリアであるNTTコミュニケーションズにとって、IP電話\*の導入は主要事業である電話事業の収入源に対して自ら減収影響を与えることにつながる可能性が高い。このため、早くから導入に積極的だった2種系事業者や無料通話をセールストークにしたヤフーBBに比べて、OCNへのサービス導入の決断は遅く、約1年遅れで2002年12月の試験サービスを経て2003

40



このケースは、根来龍之(早稲田大学教授)の指導のもと、宮元万菜美が作成したものです。  
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
 連絡先;RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

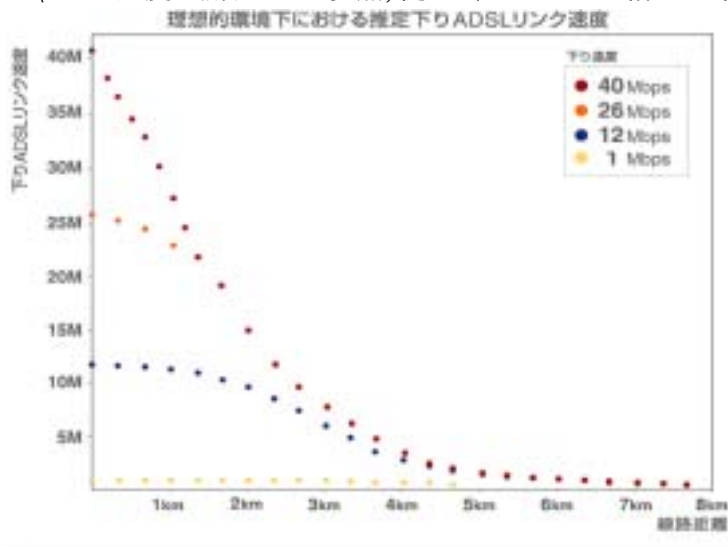
年2月から本格サービス開始となった。

この参入は、キャリア系3社の中では最も開始が早く、DION(03.3)、ODN(03.3)はOCN(02.12)の参入に対して追随をする格好となっており、ヤフーに対抗するADSLのサービス水準決定の時と同様、OCNの動向がキャリア系ISPの行動決定の参照先となったといえる。

- 5 OCNのこの意思決定の背後には、IP電話がもはや市場で無視できない潮流を築き始めていたことその他、OCNの加入者数が既に300万を超え、当初から一定の規模の経済性が働くことが見込まれていたことがある。また、同社の別事業部から卸提供される、IPバックボーンやVoIP基盤ネットワークを利用する@niftyやSo-net、BIGLOBEなど\*\*、他のIP電話サービスとの無料通話や相互接続の提供範囲が徐々に拡大していくことで、ネットワークの経済性(同一インフラを利用する人達間の便宜性)によるサービス優位性を築くことができるとの見込みがあったからであるとも考えられる。

- 15 NTTコミュニケーションズ全体としての意思決定としては、両事業部での事業拡大に資する可能性があるこの意思決定は十分に妥当性を含んだものと言うことができる。しかしOCNを、他社ISPとの比較の上で顧客から選択を受ける単体の事業としてみた場合、NTTコミュニケーションズの提供設備を利用して同種のサービスを提供するISPとの競争においては、必ずしもインフラ面での差異化材料とはならない。競争上は、プライシングやサービス提供条件などの最終的な商品化の段階で、顧客の選択志向に合った形でのより多くの工夫が求められることになる。

- 20 ブロードバンド接続については2003年に入り、20Mbpsや40Mbpsを越えるサービスが各社から相次いで開始されたものの、これらは実効速度が利用場所から交換局までの距離が1kmほどの非常に短い所で極端に下がるため、サービスを楽しむ顧客のカバレッジは限定的である。(リンク速度の減衰グラフ参照)従って、ADSLを主軸とした価格と速度の競争内容は技術と価格



\*ADSLは、ベストエフォートサービスです。  
 NTT 株式会社からの転載や改題の状況、画100の表示状況により、最大速度と異なる場合やサービスが提供できない場合があります。  
 \*グラフより4km(住宅)を子線(電話用ケーブル)でアクセスし、理想的環境下)における推定ADSLリンク速度です。  
 出所: <http://www.ocn.ne.jp/adsl/acca/attention/>

の限界から現在一旦の踊り場に来ていると見られる。しかし次の展開として、大容量ファイルを高速送受信する新たなブロードバンド用途に対応し、上り帯域を増速したADSLサービスを開始することで、打ち手をしかけようとする動きもある。

また、2002年度の後半ぐらからは光ファイバによるサービス提供にも関心が高まってきている。しかし、各社の打ち出す施策はADSL競争の割引・無料キャンペーンの適用範囲を光サービスにも拡大する程度に留まっており、格段の新規

- 40 性は見られない。光接続による顧客獲得は、NTT東西によるラストワンマイル光ファイバの敷設



の進捗に依存するため、各社とも提供地域の制約問題を抱え、ADSL によるブロードバンド接続に対する完全な補完・代替サービスにはなりきれていないということもあるだろう。

5 5 88.1%となった\*\*\*。全くインターネットの加入経験がない新規加入者の市場は飽和に近づいていくことを考えると、今後は他社 ISP からの乗り換え競争が激しくなることが予想される。付加価値サービスの提供によるサービス差別化は、他社のサービス内容に不満を持つユーザーの誘引材料となると同時に、1 加入者あたりの顧客単価を上げることもつながるため、財務基盤の安定のためにも必要な取り組みであると考えられる。さらには、インターネットへの接続サービスを提供するだけの単純な事業ドメインから、同社の保有するアプリケーションプラットフォームなどを利用したコンテンツ提供を含む、より広範なインターネットサービス提供者としての脱皮を図ることも一つの方向性として考えることができる。

15 15 NTT 再編から 5 年を経過し、電話通信事業から IP 中心の事業転換を意図した「グローバル IP カンパニー」を標榜した NTT コミュニケーションズでは、現在 OCN 以外にも高速無線 LAN 「HotSpot」や、個人向けストレージサービス「cocoa」など様々な IP サービスを発表し提供している。しかし、OCN 以外に単独収支が黒字化したものは未だなく、OCN でさえも未だ、縮退を続ける同社の電話事業収入の減収を補いきるには至っていない。(2003 年度中間期決算資料など参照)

20 20 インターネットがコンシューマの生活に根ざし、一部の IT リテラシーを持つ人々の通信手段であったものから、より日常的なコモディティーへと進化していく傾向は、これからも更に進むものと思われる。これにつれて、ISP 各社の保有資源と特徴を活かした顧客獲得競争やサービス競争もしばらくは熱が引くことはないであろう。

25 25 OCN のとりうる戦略の方向性は、  
・ OCN 自身が保有する、オペレーション資源と規模  
・ NTT コミュニケーションズが保有する IP 系のサービス開発および設備提供力  
・ キャリア系ブランドとしての安定的なサービス供給  
・ 不足する能力・資源の柔軟な調達  
30 30 他社の追従をさらに自らの意思決定に読み込み、反映させる経営能力  
といったことがベースになるものと考えられる。

35 35 今後の OCN が、NTT コミュニケーションズの持つ IP 系サービスとの組み合わせや、ブロードバンド通信に対応した新規サービスの開発および提供能力を活かして、どのような市場開拓を実現し、同社の事業の有力な柱として成長していくかについては興味が尽きない。

\*IP 電話:電話の相手との間の通信経路を、インターネットと同様の IP プロトコルで構築した電話ネットワーク。

40 40 通信経路は通信事業者内のネットワークの場合も、インターネットを経由する場合もあり、異事業者間には相互接続を行うことによって通話が可能となる。IP 電話のネット





ワークは、1つの回線を複数で併用できるため、従来の電話よりも回線の使用効率が高く、その分低いコストでサービスを提供できる。

5 OCNのIP電話サービスは、VoIP(Voice over the IP)技術により音声をIPパケットに変換し、OCNを経由して音声通話を利用する。IP電話機能付きADSLモデムまたはTAに現在利用中の一般電話機を接続することで、従来と同様のダイヤル操作で利用することができる。

\*\* 2004年4月20日現在、NTTコミュニケーションズのVoIP基盤ネットワークを利用してOCNとの無料IP通話を提供している事業者は、113事業者である。

10 (<http://www.ocn.ne.jp/option/voip/service2/>)

\*\*\* 2004年4月14日総務省発表 2003年通信利用動向調査結果

([http://www.soumu.go.jp/s-news/2004/040414\\_1.html](http://www.soumu.go.jp/s-news/2004/040414_1.html))

15

謝辞:本ケース作成にあたり、NTTコミュニケーションズ株式会社コンシューマ&オフィス事業部 OCNサービス部長小林洋子氏にご協力いただいた。記して感謝します。





## 参考文献

- 総務省. 平成 15 年版 情報通信白書  
総務省. (2004). 平成 15 年通信利用動向調査の結果
- 5 日経マーケット・アクセス・レポート, 2001 年 12 月号, 2002 年 12 月号, 2003 年 6 月号, 2004 年 1 月号  
インプレス. (2003). 「インターネット白書 2003」  
情報通信総合研究所. (2003). 「情報通信ハンドブック 2004」  
宮津純一郎. (2003). NTT 革命. NTT 出版
- 10 日本電信電話株式会社. (1999). OCN への道  
根来龍之, 堤満. (2003). インターネット接続ビジネスの競争優位の変遷 産業モジュールに着目した分析 早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーNo.1.  
月刊 ASCII 2002 年 9 月号, 11 月号, 12 月号, 2003 年 1 月号, 2 月号, 3 月号. 株式会社アスキー.
- 15 日経コミュニケーション通信・ネットワーク事典. 日経 BP 社
- 各社ホームページ(順不同)
- NTT コミュニケーションズ <http://www.ntt.com/> . <http://www.ocn.ne.jp/>  
日本電信電話株式会社 <http://www.ntt.co.jp/news/index.html>
- 20 KDDI 株式会社 <http://www.kddi.com/index.html>  
日本テレコム株式会社 <http://www.japan-telecom.co.jp/>  
ソフトバンク株式会社 <http://www.softbank.co.jp/>  
株式会社ぷららネットワークス <http://www.plala.or.jp/index.shtml>  
ソニーコミュニケーションネットワーク株式会社 <http://www.so-net.ne.jp/>
- 25 日本電気株式会社 <http://www.biglobe.ne.jp/>  
マイライン事業者協議会. <http://www.myline.org/content1.html> . <http://www.myline.org/>



このケースは、根来龍之(早稲田大学教授)の指導のもと、宮元万菜美が作成したものです。  
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
 連絡先;RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

## NTT コミュニケーションズ 決算資料 (2003 年度)

### 【損益状況】

(単位 億円)

区 分	当 期	前 期	増減額	増減率
営 業 収 益	11,066	11,520	△454	△3.9%
営 業 費 用	9,903	10,067	△163	△1.6%
(営業利益)	1,162	1,453	△290	△20.0%
(営業外利益)	△31	△20	△11	△56.7%
(経常利益)	1,130	1,432	△302	△21.1%
特 別 損 失	504	821	△317	△38.6%
税引前当期純利益	625	611	14	2.4%
法 人 税 等	383	475	△91	△19.2%
当 期 純 利 益	241	136	105	77.7%

(注) 当期における特別損失の内訳 NTT USA Inc. 377億円、NTT Australia Pty.Ltd. 43億円  
 NTT(HONG KONG)LIMITED 34億円、NTT Europe Ltd. 33億円、その他 15億円

## 5

### (1)営業収益

(単位 億円)

区 分	当 期	前 期	増減額	増減率
音 声 伝 送 収 入	4,826	5,147	△321	△6.2%
(再)電話収入	2,924	3,058	△134	△4.4%
デ ー タ 伝 送 収 入	3,091	2,995	96	3.2%
(再)OCN収入	1,239	1,174	65	5.6%
(再)IP-VPN収入	564	448	116	26.0%
(再)フルフル・セフル収入	468	644	△176	△27.4%
専 用 収 入	1,684	2,061	△376	△18.3%
(再)一般専用収入	174	220	△46	△20.9%
(再)高速ダイヤル収入	741	877	△136	△15.5%
その他の電気通信事業収入	98	76	21	28.2%
附 帯 事 業 営 業 収 益	1,364	1,239	125	10.1%
営 業 収 益 計	11,066	11,520	△454	△3.9%

出 所 : 報 道 発 表 「 2003 年 度 ( 第 5 期 ) 決 算 に つ い て 」  
 (<http://www.ntt.com/release/2004NEWS/0005/0514.html> )

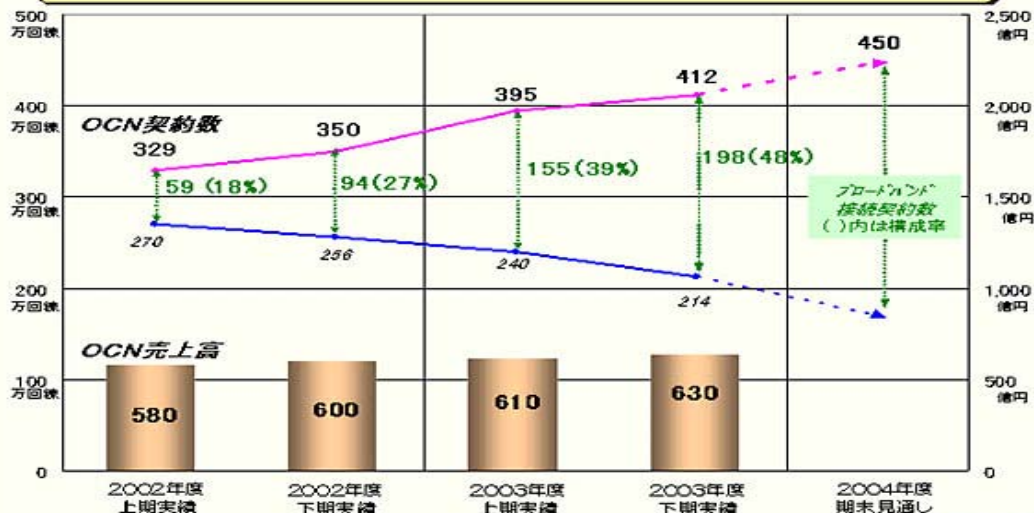


このケースは、根来龍之(早稲田大学教授)の指導のもと、宮元万菜美が作成したものです。  
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
 連絡先;RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**2003年度決算**

**OCN売上高・契約数の動向**

▶OCN契約数は2003年度末で400万回線超(412万回線)  
 ▶ブロードバンド接続分は2003年度末でOCN契約数の約半数

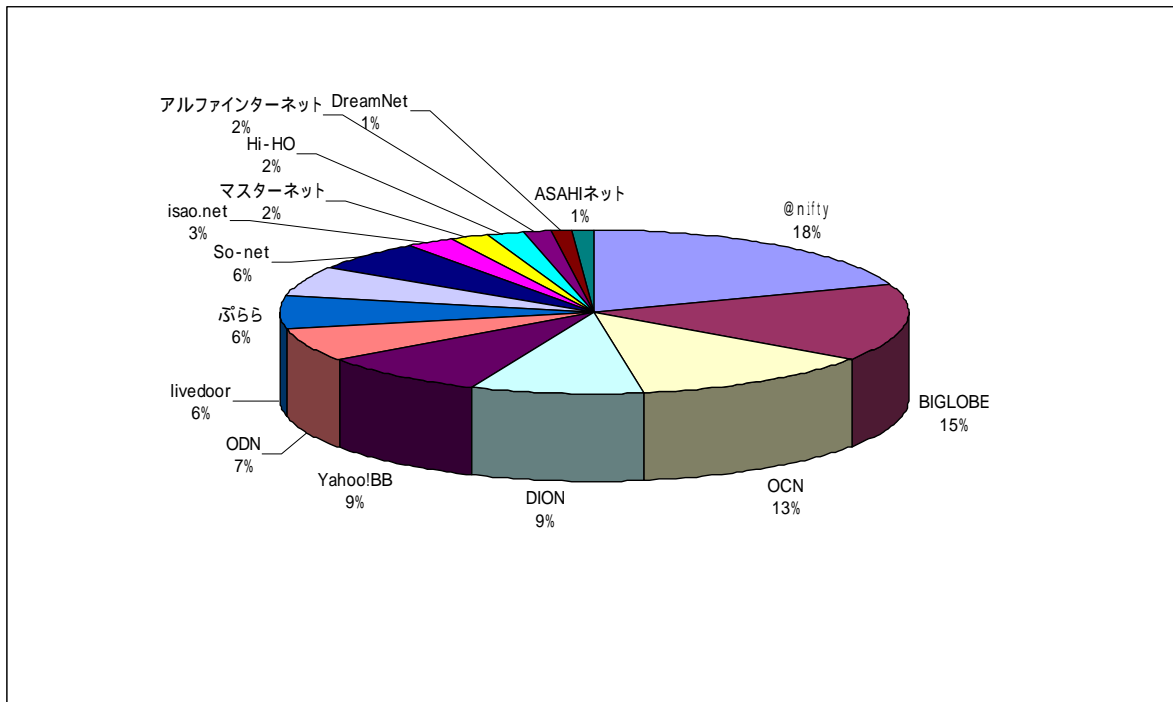


5



<http://www.ntt.com/release/2004NEWS/0005/0514.html> 報道発表「2003年度(第5期)決算について」より

**2003.03 末 ISP 上位 15 社契約者シェア**



5

出所:日経マーケット・アクセス・レポート,2003年6月号,no.81より筆者作成



このケースは、根来龍之(早稲田大学教授)の指導のもと、宮元万菜美が作成したものです。  
 本ケースを、事前の承諾なしにセミナー等で使用することを禁止します。使用の際は、ご連絡をお願いします。  
 連絡先;RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

## ISP 競争トレンド年表

### 謝辞

	ダイヤルアップ	電話代込み	定額制ダイヤルアップ	ADSL	電話セット・かけつけ	IP電話	光
1997	サービス開始						
1998	メニュー多様化						
1999							
2000	相対値下げ	電話代込み	定額制ダイヤルアップ	サービス開始			
2001				値下げ (YahooBB参入) 割引キャンペーン	マイライン セット	2種系	サービス開始
2002					かけつけ設定		
2003				高速メニュー化 無料キャンペーン		キャリア系	
2004						IP電話セット	値下げ・ キャンペーン

出所: 各社報道発表資料から作成