

フランス企業(カルフル・フランステレコム)

の汎欧州事業戦略

パリ・センター

1. カルフルの戦略

(1) グローバル展開と欧州の位置付け

(a) 世界全体の展開と規模

1959年に創設されたカルフル・スーパーマーケット(Carrefour Supermarchés)は、63年パリ郊外に初のハイパーマーケット(以下、ハイパー)¹を開店した。その後、73年スペインでのハイパー設立を皮切りに、国外への進出を積極的に進め、ハイパー部門では現在、国外店舗数が国内店舗数を上回っている。また、プロモデスとの合併(99年)以来、カルフルの売上高に占める国外売上高の割合は50%前後となっている。

現在、カルフルは30ヵ国に進出、9,000店舗以上を展開し、流通部門で世界第2位、欧州とフランスでは各々第1位となっている。このうちハイパーマーケット分野で世界第1位、スーパーマーケット分野で世界第1位、ハードディスカウント分野で世界第3位につけている。

また、業績については、2002年連結ベースで売上高860億ユーロ(うち49%は国外事業)を記録、純利益13億8,900万ユーロを計上、ハイパーからスーパー、ハードディスカウント、都市型店舗、電子商取引、企業向け給食サービスなどに至る多くの流通部門に進出している。ただし、カルフルの主力事業はハイパーである。全店舗(9,632店舗)のうち779店舗がハイパーであり、その売上高は全体の59%を占めている。従業員総数は39万6,662人で欧州における従業員数は、69%にあたる27万3,697人となっている。

2002年の動向を見ると、合計657店舗を新たに開設(ハイパー43店舗、スーパー77店舗、ハードディスカウント338店舗、都市型店舗195店舗、キャッシュ&キャリア4店舗)し、総面積は1,181万6,000平方メートルから1,278万平方メートルへと拡大。このうち欧州ではハイパー17店舗、スーパー71店舗を新たにオープンした。

¹ ハイパーの定義: 売り場面積2,500平方メートル超で売上の1/3以上を食料品に依存する

(b) 世界における欧州市場の位置付け

同社の売上高全体に占めるフランスの割合は90年代半ばの60%強から2002年は50%強に縮小したが、フランスは引き続きカルフルの中核市場である。また、国外展開の中心は欧州となっている。カルフルの事業活動を地域別に見ると、売上高（連結ベース）、営業利益（同）、投資、店舗数などすべての面で欧州の優位が明確である（表1参照）。

- ・売上高：フランス国内が約半分。残りはフランス以外の欧州36%、米国7%、アジア6%となっており、国外売上高の3分の2は欧州である。
- ・営業利益：フランス国内が70%近くを占め、フランス以外の欧州26.3%、米国0.8%、アジア4.6%。
- ・投資：フランス国内が全投資額の28.8%、フランス以外の欧州が45.4%、米国11.4%、アジア14.4%。
- ・店舗数：フランスが全体の35%で、フランス以外の欧州が56%、米国7%、アジア2%。
- ・売場面積：フランスが28.5%、フランス以外の欧州が42.4%で欧州全体が全体の70%を占める。米国は18.3%、アジアは10.8%。

表1：地域別概況（2002年）

	フランス	欧州 (フランス以外)	米国	アジア	合計
売上高（税込み） 全体に占める割合	439億ユーロ 51%	309億ユーロ 36%	60億ユーロ 7%	52億ユーロ 6%	860億ユーロ 100%
営業利益 全体に占める割合	20億6,500万ユーロ 68.3%	7億9,600万ユーロ 26.3%	2,300万ユーロ 0.8%	1億4,000万ユーロ 4.6%	30億2,400万ユーロ 100%
投資 全体に占める割合	6億9,700万ユーロ 28.8%	10億9,900万ユーロ 45.4%	2億7,600万ユーロ 11.4%	3億5,000万ユーロ 14.4%	24億2,300万ユーロ 100%
店舗数 全体に占める割合	3,417店舗 35%	5,379店舗 56%	710店舗 7%	126店舗 2%	9,632店舗 100%
売場面積 全体に占める割合	278.1万㎡ 28.5%	414.2万㎡ 42.4%	179.2万㎡ 18.3%	105.1万㎡ 10.8%	976.7万㎡ 100%

〔出所〕カルフル、「Rapport de développement durable 2002」

このほかハイパーの店舗数から見ても、フランスが全体の28%（216店舗）、フランス以外の欧州が39%（301店舗）、米国17%（135店舗）、アジア16%（126店舗）と欧州の優位が明らかである。

売上高に占める地域別シェアの推移

	2002年	2001年	2000年	99年	98年	97年	96年	95年	94年
フランス	51%	49%	52%	62%	57%	57%	60%	62%	63%
欧州（フランス以外）	34%	32%	27%	22%	14%	15%	16%	18%	18%
米国	8%	12%	15%	11%	23%	22%	20%	18%	16%
アジア	7%	7%	6%	5%	6%	6%	4%	3%	2%

〔出所〕98～2002年の年次報告書

94～2002年の地域別シェアを見ると、フランスのシェアは94年の約3分の2から2002年は2分の1に縮小、これにかわり、フランス以外の欧州のシェアが18%から34%と約2倍に、アジアのシェアも2%から7%と大きな伸びを示している。これに対して、米国のシェアは16%から8%に半減している。従ってカルフルの国際化が進んだとはいえ、主な進出先はフランス以外の欧州で、90年代後半、売上高シェアの高かった米国のシェアは98年をピークに大きく後退している。

カルフルーが店舗を持つ欧州主要5カ国の概要は以下のとおり。

	フランス	スペイン	イタリア	ベルギー	ギリシャ
進出年	1963	1973	1993	2000	1991
国内ランキング	食品流通第1位	食品流通第1位	食品流通第1位	食品流通第1位	食品流通第1位
売上高（税込み、 単位：ユーロ）	439億1,700万	114億2,960万	66億3,030万	49億2,700万	16億1,200万
前年比	+1%	+3%	+6.2%	+5.1%	+14.7%
内訳					
-ハイパー	54.2%	61.4%	40.5%	48.5%	n.a.
-スーパー	29.3%	8.4%	39.5%	45%	
-ハードディスカウント	4%	27.98%			
-その他	12.5%	2.3%	20%	6.5%	
ハイパー	カルフルー 216店舗	カルフルー 120店舗	カルフルー 37店舗	カルフルー 57店舗	カルフルー 13店舗
スーパー	シャンピオン 1,000店舗	シャンピオン 174店舗	GS 320店舗	GB 73店舗	シャンピオン・マリノ プロ 96店舗
ハードディスカウント	ED 489店舗	ディア 2475店舗	0	0	ディア 254店舗
都市型店舗	ショッピング、 ウィット・ア・ ウィット、 マルシェブル、 プロクシ 1,557店舗	0	Di per Di 588店舗	Contact GB、 GBExpress 120店舗	"5'マリノプロ ス" 46店舗
キャッシュ&キャリア	155店舗	31店舗	12店舗	0	0

〔出所〕 Carrefour en Europe、2002年

このほか、以下の市場に進出している。

・ポルトガル：

ハイパー6店舗、ハードディスカウント 338 店舗を展開、2002 年の売上高（税込み）は 9 億 7,530 万ユーロ、前年比 9.8% 増、食品流通第 3 位。

・スイス：

ハイパー11 店舗を展開、2002 年の売上高（税込み）は 6 億 7,000 万ユーロ、前年比 8.2% 増、食品流通第 5 位。

・トルコ：

ハイパー10 店舗、スーパー3 店舗、ハードディスカウント 132 店舗を展開、2002 年の売上高（税込み）は 4 億 9,700 万ユーロ、前年比 23.9% 増、食品流通第 3 位。

・ポーランド：

ハイパー13 店舗、スーパー55 店舗を展開、2002 年の売上高（税込み）は 8 億 2,700 万ユーロ、前年比 31.6% 増、食品流通第 3 位。

・チェコ：

ハイパー8 店舗を展開、2002 年の売上高（税込み）は 3 億 5,940 万ユーロ。食品流通第 9 位。

・スロバキア：

ハイパー4 店舗を展開、2002 年の売上高（税込み）は 5,440 万ユーロ食品流通第 5 位。

・ルーマニア：

ハイパー1 店舗を展開、2003 年新店舗開店予定、2002 年の売上高（税込み）は 4,600 万ユーロ。

(c) 世界のネットワーク構築における欧州本社機能の位置付け

欧州地域を統括する本社機能は持たず、各市場の特徴を考慮し、進出先に本社機能を設けている。

(2) グローバル戦略と欧州戦略

(a) 事業戦略の概要

カルフルーは売上高の 90% 弱を欧州であげており、グローバル戦略は欧州戦略と密接な関わりをもっている。

(i) 買収による拡大戦略とその転換

カルフルーは90年代に積極的な拡大戦略を進め、91年、ハイパーマーケット・チェーンのユーロマルシェ (Euromarché) とモンラル (Montlar) を買収。98年には、ハイパーのマムート (Mamouth)、スーパーと小規模スーパーを営業するコントワール・モデルヌ (Comptoirs Modernes) の営業権を取得した。そして99年、米ウォルマート (世界流通第1位) の欧州進出ならびに他社 (蘭アホルド、英テスコなど) との競争激化のため、プロモデス (フランス流通第5位) と合併、世界流通第2位のグループが誕生した。プロモデスの営業するハイパーのコンティナン (Continent) は商号をカルフルーに変更し、スーパーのチャンピオン (Champion)、都市型店舗のショッピ (Shopi) とウィット・ア・ウィット (8 à Huit)、ハードディスカウント²のディア (Dia) はカルフルーに統合された。

(ii) 成長拡大戦略の基本

カルフルーの長期的な目標は「持続的発展」であり、この目標達成のため、以下のような戦略を設定している。

規模の重視

積極的な価格戦略を進めるためには大規模な店舗が必要となり、仕入れおよびコミュニケーションの分野でも「規模」を重視。従って、カルフルーの基本的な目標は各市場のハイパー部門で1位となることである。

補完性

各市場のイニシアチブを大切にし、ハイパーを優先しつつも、スーパー、都市型店舗、ハードディスカウントの4つの店舗形態を補充したうえでシェアを拡大する。

オリジナル・ブランドの開発

大手ブランド製品を補足する形でオリジナル・ブランド製品を開発。一般商品よりも10~30%安い価格で販売し、しかもカルフルー独自の製品を提供することで顧客の常客化を図る。

シナジー効果

2001年から、シナジー効果を狙ってノウハウ、物流などを共通化。これにより、積極的な価格戦略、一層豊富な品ぞろえ、大規模な販売促進を進め、顧客のロイヤリティを高める。

事業の多角化

金融サービス、保険、バカンス、眼鏡、電話、給油、宅配、チケット販売、ネット販

2 カルフルーはウーデー (Ed) を通じて、既にハードディスカウント部門に進出していた。

売などサービスの多様化により常客の確保に努める。

国際展開

中・東欧、アジア、中南米で積極的な店舗拡大を行っており、国外の総売場面積はグループ全体の70%以上に達している。

(b) グローバル戦略

カルフルの国際市場進出の歴史は70年代に遡る。同社は都市部の人口が多く外資の規制の少ない市場（中南米諸国）あるいは経営不振の企業を買収して進出の足がかりとする（ベルギーの場合）などの方法で着実に国外でのシェアを伸ばしてきた。

進出先では、各市場の状況に応じ、提供商品の種類、幅、店舗の規模など柔軟に対応し、現地での管理を積極的に推進。現地の生活水準の向上（中南米、アジア市場など）に伴い、カルフルはf製品の輸入と並行してオリジナル・ブランドの現地生産による新市場の開拓にも努めており、地元の納入業者を大幅に採用、各国の持つノウハウを最大限利用することを目指し、現地化政策を進めている。オリジナル・ブランド開発のほか、地方特産品の開発、販売も積極的に行っており、ベルギー、フランス、イタリア、スペインを中心に進めている。

加えて、製品の質と安全、トレーサビリティ、GMO（遺伝子組み替え作物）の排除など環境面に大きく配慮しながら、持続的発展を目指すとしている。環境への負荷の軽減を睨んで、2001年以来ロジスティクスの「グリーン化」に向けた組織的な取り組みを進めている。このほか、管理の向上、仕入れおよび交渉のフォロー、適切な価格導入などを目指して、各市場共通の情報システムを導入している。

(c) 欧州戦略

(i) 進出国決定の要因

カルフルは、ラテン系諸国を中心として、都市部の人口が多く、競争の比較的低い市場で、しかも外資への投資の規制の少ない諸国、流通機構の近代化されていない市場に積極的に進出してきたが、近年は購買力の向上が顕著な市場、あるいは潜在能力の高い市場にも進出している。

() 各国別の進出経緯

・スペイン

73年に進出。フランスを除き欧州の中で最も多くのハイパー店舗（120店舗）を展開

している同国は、カルフルの国際戦略の鍵である。2001年に12店舗を売却したが、2002年には2億5,000万ユーロを投入しハイパー5店舗、スーパー14店舗、ハードディスカウント141店舗をオープン。同国流通市場でのシェアは23%、国内食品流通第1位、エレクトロニクス製品では第2位、繊維製品では第5位である。

・イタリア

93年から同市場に進出しているが、2000年3月、イタリア事業者GSを買収し同市場への進出が加速した。GS買収後、ハイパーはすべてカルフルの商号に、スーパーはGSの商号を保持することになった。

プライベートブランド製品および地方特産品を中心に販売、サービスの多様化に努めた(眼鏡店Ottico、ガソリンスタンドNichelinoをオープン)。2002年には、スーパー19店舗、都市型店舗44店舗をオープンした。

・ベルギー

2000年7月、流通グループGBを買収し、ベルギー市場に進出、同社の再建に着手した。現在同国ハイパー部門第1位、スーパー部門で第2位の事業者となり、食品流通第1位。GB再建の際には、ダイナミックな取引形態、物流の改善、納入業者との関係の改善、大規模な投資計画、大々的な社員教育を実施。2002年にはスーパー2店舗、都市型店舗22店舗をオープン。

・ギリシャ

91年、現地流通企業Marinopoulosと合併会社を設立しギリシャに進出。シェア20.5%で同国食品流通第1位。2002年には、ハイパー2店舗、スーパー2店舗、都市型店舗7店舗、ハードディスカウント31店舗をオープン。アテネ、テサロニキの2都市で大きな伸びを示している。

・ポルトガル

2001年6月、カルフルは長年の提携相手Espirito Santo社を買収し、同社資本の99.6%を獲得した。非常に積極的な価格戦略を導入し、同国で最も低価格な商品を販売、リスボンおよびポルトに積極的に進出。2002年にはハイパー1店舗、ハードディスカウント13店舗をオープン。売上高の79%はハードディスカウントMiniprecoによるもの。隣国スペイン・カルフルとのシナジー効果を高めることを目指している。

・スイス

2001年にMausグループと合併会社を設立、カルフルは40%出資。ハイパー11店舗を展開。当初「ジャンボ」の商号で営業していたが、2002年9月より「カルフル」に変更。商号の変更に伴い積極的な価格戦略を導入した。

・トルコ

93年にトルコに進出。2001年には景気後退、通貨切り下げなどで販売の大幅減をみる
が、食品部門の超低価格戦略、低価格製品の種類の拡大により、2002年は非食品部門の
販売低迷を埋め合わせることに成功したばかりか、ハードディスカウント部門を除く売上
高は、前年比55%増と急増。2002年はハイパー1店舗、ハードディスカウント(Dia)46
店舗をオープン。

・ポーランド

市場経済移行の過程で国営企業が姿を消し、市場の潜在能力の高いポーランドには、
カルフルを始め、外国の大手企業が軒並み進出している。97年に同市場への進出を開
始したカルフルは2001年に現地企業Globiを買収、2002年の売上高は前年比31.6%増。
同年Wilenska、Gdansk、Nowa Huta、Torunの各都市にも進出し、ハイパー、スーパー各
4店舗をオープン。ダイナミックなコミュニケーションにより販売増に努めている。従業
員総数は9,000人。同年6月から新たな物流組織もスタート、これにより製品の質および
仕入れ条件が改善される見通し。

・チェコ

実質GDP成長率の上昇と購買力の向上により、98年に進出。2001年には売場面積1万
平方メートルのモデル・ショップがプラハにオープン。食品の仕入れの大部分はチェコ国
内で実施、プラハ近郊のDiniovに倉庫を設置。

・スロバキア

実質GDP成長率の上昇と購買力の向上により2000年、首都ブラチスラバに2店舗をオ
ープン。その後、地方に2店舗(うち1店舗はウクライナとの国境に近いZilina)を加
えている。

・ルーマニア

中・東欧諸国の中ではポーランドに次ぐ大国であるルーマニアの潜在能力に注目。2001年、
同国で近代的な流通部門のリーダーとなることを目指して、フランス食品流通イパルロと
折半でルーマニアに進出。ブカレスト近郊に売場面積8,700平方メートルのハイパーをオ
ープン。2003年、2004年とも1店舗ずつ新店舗を開設、将来はハイパー10店舗程度で事業
を展開する計画である。

() 今後の中・東欧への進出

97年にポーランドに進出したのが初めてであるが、現在のところ、旧ソ連内やバルカン
諸国への進出は予定されていない。

() 欧州進出での問題点

各国の税制、雇用・労働体制の相違にかかわる問題は、特に問題視していないようである。進出の際は現地の事情に合わせて臨機応変に対応するため、現地の状況がビジネスの大きな足かせとなることはないとしている。ただし、ポーランドでは土地の所有形態が複雑なことが不安材料として指摘している。

(3) フランスの位置付け

カルフルは国際進出を進めながらも、同社の長期的目標である「持続的発展」の中核として国内市場をとらえている。このためプライベート・ブランド製品の拡充、豊富な品ぞろえ、事業の多角化などを進めているが、最近はさらに、顧客の常客化を加速するため「ショッピングの快適さ」(軽食スタンド、児童預かり所などを設置)にも配慮し、顧客のサービスに努めている。また、「販売マシーン」としてのハイパーでいかに消費者の購入意欲をそそるか(商品のディスプレイ、照明など)の工夫がなされている。国内市場で成功した試みは、国外市場で、各市場の状況を考慮しつつ、漸次採り入れていくことになると思われる。

2. フランステレコム戦略

通信事業で世界第6位、フランス最大の通信事業者である「フランステレコム」に関し、インタビューなどを通じ、汎欧州事業戦略について取りまとめた。

フランステレコムは、98年の国内通信市場開放を機に事業多角化・国際化を加速させた。しかし、相次ぐ資産買収と第3世代携帯電話(UMTS)免許取得を経て700億ユーロの負債を抱える重債務企業となり、2002年には財務破綻が囁かれるまでになった。2002年10月に新会長に就いたブルトン会長のもと、「戦略市場はフランスと英国」、「欧州がホームグラウンド」という欧州中心型の新たな国際化戦略が策定され、戦略外資産が急ピッチで譲渡されている。

フランステレコムは5大陸に進出しており、一般向け固定電話事業から、携帯電話、インターネット接続、データ送信、コンサルティング、ベンチャーキャピタル(VC)、研究・開発(R&D)まで、幅広く事業を展開している。欧州では、フランス国内市場で圧倒的な強さを見せているほか、携帯電話事業で数多くの国に進出しており、UMTS事業免許も十数カ国で取得している。また、バックボーン(通信事業者間を結ぶ大容量の基幹通信回線)や通信衛星を保有していることから、広域で国際通信事業を展開している。

中・東欧については、既にポーランド(固定、携帯)、スロバキア(携帯)、ルーマニア

(携帯)の3国に進出。今後同地域では、EU加盟予定国が多いことから、加盟条件を満たすために規制整備や市場開放が一層促進すると見込まれる。また、UMTS事業免許が未だ付与されていない国については、新規参入のチャンスがあるとしている。

ただし、フランステレコムにとって最優先課題は財務再建であり、今後どの規模の進出計画にゴーサインを出すかは予測できない状況にある。

フランステレコムの基本情報

社名： フランステレコム (France Télécom)
 定款： 株式会社 (Société Anonyme)
 資本金： 47億4,863万4,896ユーロ
 本社： パリ
 上場： パリ証券取引所およびニューヨーク証券取引所
 業種と順位： 通信事業者。業界で世界第6位(2001年、調査機関IDATEによる)
 主な子会社： 移動体通信事業のオレンジ/インターネットのワナドゥー/企業向け国際通信事業のイクアント
 総加入者数： 2002年末に固定電話4,950万人(世界10カ国)/携帯電話4,990万人(20カ国)/インターネット1,010万人(12カ国)/ケーブル220万人(2カ国)
 従業員総数： 世界で24万145人、うちフランスで14万1,061人(2002年末)
 株主構成： 国(政府+ERAP(公法人))58.89%、市場34.9%、会社管理の自社株4.29%、従業員1.92%(2003年4月15日現在)
 会長： ティエリー・ブルトン(2002年10月~)
 企業略歴： 電気通信総局から88年にフランステレコムに改称、91年に公法人格を持った公共企業体として活動を開始。96年末に株式会社化され、97年にパリとニューヨークで上場。2000年に子会社ワナドゥーをパリ市場に上場。同年には携帯事業で英オレンジを買収。2002年10月にブルトン現会長が就任し、大規模改革に着手。

最新業績：

グループ連結決算

(単位：100万ユーロ)

	2003年上半期	2002年上半期	2002年通期
売上高	22,852	22,472	46,630
償却前営業利益*	8,485	6,870	14,917
純損益	+2,522	12,176	20,736
純負債	49,300 (2003年6月30日)	69,700 (2002年6月30日)	68,000 (2002年12月31日)

2003 年上半期の主要セグメントの決算

(単位：100 万ユーロ)

	オレンジ (移動体通信)	ワナドゥー (ISP・電話帳)	フランスの固 定・音声・デー タサービス	イクアント(企業向 け国際通信事業)
売上高	8,615 (+9.4%)	1,227(+30.8%)	10,916 (2. 1%)	1,341 (+0.4%)
償却前営業利 益	3,268 (+42.8%)	109 (n.a.)	3,687 (+10. 2%)	144 (+126.4%)
営業利益	2,086 (+67.5%)	60 (n.a.)	2,039 (+19. 8%)	85 (+47.9%)

〔注〕 () 内は前年同期比でのプロフォルマベースの増減。n.a.はデータ無し。
償却前営業利益 (REAA) とは、EBITDA (償却前営業利益、利払い・税引き・償却前利
益)に代わるものとしてフランス証券取引委員会から使用が勧められている業績指標。

〔出所〕 フランステレコム、

(1) グローバル戦略の中での欧州の位置

(a)進出先

以下はフランステレコムの進出国リストである。5大陸へ進出を果たしているものの欧州の比重が高く、2002年10月にブルトン新会長が就任して以来、その傾向が加速している。なお欧州では、巨大市場である隣国ドイツへの進出度が低い点の特徴だが、これはドイツテレコムとの提携失敗に次いで、モビルコムへの出資も不調に終わった結果である。ブルトン新会長の下、新たな戦略市場は「フランスと英国」に絞り込まれている。

(a)-1. 欧州

EU15 カ国

国名	固定電話	携帯電話	イクアント	その他
フランス	フランステレコム	オレンジ	事業展開	ワナドゥー(インターネット) フランステレコム R&D エトラリ(トレーディングシステ ム) イノバコム(ベンチャーキャピタル) グローブキャスト(衛星伝送) ソフレコム(通信コンサルティング)
英国		オレンジ	事業展開	フリーサーブ(インターネット) エトラリ(トレーディングシステ ム) グローブキャスト(衛星伝送) フランステレコム R&D FT ネットワークサービス UK
ドイツ		モビルコム*	事業展開	エトラリ(トレーディングシステ ム)

イタリア	ウィンド**	ウィンド**	事業展開	エトラリ(トレーディングシステム) グローブキャスト(衛星伝送)
スペイン	Uni2		事業展開	ワナドゥー(インターネット) エトラリ(トレーディングシステム)
ポルトガル	Novis	オプティムス	事業展開	Clix(インターネット)
オランダ		オレンジ	事業展開	ワナドゥー(インターネット)
ベルギー	モビスター	モビスター	事業展開	ワナドゥー***
ルクセンブルク		オレンジ	事業展開	Edi tus(電話帳・インターネット)
オーストリア		コネクト	事業展開	
フィンランド			事業展開	
スウェーデン		オレンジ****	事業展開	
デンマーク		オレンジ	事業展開	
アイルランド			事業展開	
ギリシャ			事業展開	

〔出所〕 フランステレコム

* 事業戦略の相違をきっかけに両社間で係争に発展。最終的にフランステレコム(出資率 23.8%) がモビルコム(株)の債務を肩代わりし、出資するモビルコム(株)の UMTS 事業の凍結が決まったことで、提携は友好的に解消された。しかし、フランステレコムはドイツ市場での足場を再び失うとともに、係争や債務肩代わりに高額を注ぎ込む結果となった。

** 2003 年 3 月に資本撤退。

*** 2003 年 2 月にイタリアのティスカリに売却。

**** スウェーデン政府の課す UMTS 事業展開条件の厳しさを受け、2002 年 12 月に事業を撤退。

2004 年 EU 加盟予定国

国名	固定電話	携帯電話	イクアント	その他
ポーランド	TPSA	PTK	事業展開	ソフレコム(通信コンサルティング)、PSN(放送)
チェコ			事業展開	
スロバキア		オレンジ	事業展開	
キプロス			事業展開	

〔注〕 加盟予定 10 カ国のうちハンガリー、スロベニア、エストニア、ラトビア、リトアニア、マルタには未進出。

〔出所〕 フランステレコム

その他

国名	固定電話	携帯電話	イクアント	その他
スイス		オレンジ	事業展開	エトラリ(トレーディングシステム)
ノルウェー			事業展開	
アイスランド			事業展開	
ルーマニア		オレンジ	事業展開	
ブルガリア			事業展開	
トルコ			事業展開	
モルドバ		Voxtel		
ロシア			事業展開	

〔出所〕 フランステレコム

(a)-2. 中東・アフリカ

国・地域名	固定電話	携帯電話	イクアント	その他
アラブ首長国連邦			事業展開	
エジプト	Menatel	MobiNil	事業展開	
ヨルダン	Jordan Telecom	Mobilcom	事業展開	
レバノン	FTML			グローブキャスト(衛星伝送) パージュジョーヌ(電話帳) ソデル(データ伝送)
アルジェリア				ソフレコム(通信コンサルティング)
モロッコ				Maroc Connect(インターネット) ソフレコム(通信コンサルティング)
コートジボワール	Cote d Ivoire Telecom	オレンジ		Aviso(インターネット)
マリ		Ikatek		
中央アフリカ	Socatel	Telecom Plus		Telecom Plus(データ伝送)
赤道ギアナ		Getesa		
セネガル	Sonatel	Sonatel		Sonatel(インターネット) Telecom Plus(データ伝送) ソフレコム(通信コンサルティング)
カメルーン		オレンジ		
ボツワナ		オレンジ		
南アフリカ共和国			事業展開	ソフレコム(通信コンサルティング)
モーリタニア	Mauritius Telecom	Mauritius Telecom		Mauritius Telecom(インターネット) Telecom Plus(インターネット)
マダガスカル	Telecom Malagasy	オレンジ		

〔出所〕フランステレコム

(a)-3. アジア・大洋州

国・地域名	固定電話	携帯電話	イクアント	その他
日本			事業展開	フランステレコム R&D グローブキャスト（衛星伝送） エトラリ（トレーディングシステム）
中国			事業展開	エトラリ（トレーディングシステム）
台湾			事業展開	
シンガポール			事業展開	
フィリピン			事業展開	
タイ		オレンジ	事業展開	ソフレコム（通信コンサルティング）
ベトナム			事業展開	
インドネシア				ソフレコム（通信コンサルティング）
インド		BPL Mobile	事業展開	
オーストラリア		オレンジ	事業展開	グローブキャスト（衛星伝送）
バヌアツ	Teklecom Vanuatu			
タヒチ島	Tahiti Nui Telecom			
ウォリス諸島	FCR Wallis et Futuna			

〔出所〕フランステレコム

(a)-4. 北米・中南米

国名	固定電話	携帯電話	イクアント	その他
米国		ス プ リ ン ト PCS*	事業展開	フランステレコム R&D グローブキャスト（衛星伝送） エトラリ（トレーディングシステム） イノバコム（ベンチャーキャピタル）
カナダ			事業展開	
アルゼンチン	Telecom Argentina**			ソフレコム（通信コンサルティング）
ブラジル	Intelig***		事業展開	グローブキャスト（衛星伝送）
チリ			事業展開	
コロンビア			事業展開	
パラグアイ				
ドミニカ		オレンジ		
エルサルバドル	CTE****			

〔出所〕フランステレコム

- * 2003年6月に完全撤退
- ** 2003年9月にほぼ完全撤退
- *** 撤退意向から現在売却先を模索中
- **** 2003年9月に完全撤退

(a)-5. 海底ケーブル・通信衛星・バックボーンの展開状況

海底ケーブル	<ul style="list-style-type: none">・ 99年にSEA-ME-WE3(東南アジア=中東=西欧を結ぶ世界最長のケーブル網、全長4万km)の商業サービスを開始・ 2001年にTAT14(米国と英国、フランス、オランダ、ドイツ、デンマークを結ぶケーブル網、全長1万5,000km)の商業サービス開始に参加・ 2002年6月にSAT-3/WASC/SAFE(ポルトガル=西アフリカ=南アフリカ=レユニオン島=モーリシャス島=インド=マレーシアを繋ぐ光ファイバー網、全長2万8,000km)の商業サービスを開始・ 2002年7月にAlpal2(アルジェリアとスペインを結ぶケーブル網、全長312km)の商業サービス開始に参加・ この他、Eurafirica(フランス=ポルトガル=モロッコ)、Ariane2(フランス=ギリシャ)、Atlantis2(西欧=アフリカ=南米)、Americas2(ブラジル=米国)、Japan US(日本=米の西海岸)、APCN2(シンガポール=フィリピン=香港=中国=台湾=韓国=日本)の各プロジェクトに参加
通信衛星	<ul style="list-style-type: none">・ Intelsatへ4.23%出資しており、この衛星通信網を国際電話・大陸横断AV伝送に利用・ Inmarsatへ出資しており、移動体通信事業などに利用・ 通信衛星「Telecom2」を独自展開し、海外県とのネットワーク、映像伝達などに利用
バックボーン	<ul style="list-style-type: none">・ 欧州37都市を結ぶバックボーンを展開・ 北米15都市を結ぶバックボーンを展開

〔出所〕フランステレコム

(b)フランス・欧州におけるフランステレコムの競争概況

(b)-1. フランス

固定電話： 旧独占事業者であることを強みに、通信市場が開放された現在も市場トップの地位にある。国内長距離・国際通話市場のシェアは64.3%、ローカル通話市場のシェアは80.9%(2002年末)。一方、現在までは一貫してユニバーサルサービス(過疎地域でのネットワーク維持、電話ボックスの設置・管理、低所得者向け料金などの公共サービスとしての任務などの基礎的通信役務)事業者を務めており、知名度向上などの恩恵を得ているという批判もあるが、新たな電気通信関連欧州指令の国内法適用を受けて近々他事業者も参入できるようになるため、永続的な地位ではなくなった。加入者回線開放も進行中で、今後はIP電話事業者などとも競争を強いられる。

携帯電話： 子会社オレンジのGSM市場シェアは49.2%と市場トップ(2003年6月末)。競合するSFR(ビベンディ・ユニバーサル)の35.3%、ブイグテレコムの15.5%を引き離している。シェアはここ2年来、オレンジとSFRが微増、ブイグが微減と、大きな動きがない。一方のUMTSは免許を取得、2005-06年の事業開始を予定。

インターネット： 旧独占事業者であるため、事業開始当初から回線を完備していた点が強みで、子会社ワナドゥーは市場トップにつける（2002 年末時点でシェア 75%）。加入者は 2003 年 2 月に 400 万人を突破。うち ADSL ユーザーは 110 万人で、ADSL でも市場トップ。

(b)-2. 西欧

固定電話： フランス以外の西欧諸国では、企業向け国際通信事業のイクアントは全域で活動しているものの、一般向け固定電話事業については 100% 子会社 Uni2 を通じてスペイン（シェア 5% で同国市場第 3 位）、43.3% 子会社 Novis を通じてポルトガル、50.8% 子会社モビスターを通じてベルギーで展開するのみ。イタリア（ウインド社、同国市場第 2 位）からは 2003 年春に撤退。

携帯電話： 大々的に進出しており、大半は子会社オレンジを通じて事業を展開。GSM 事業では 2002 年末時点で英国でトップ（シェア 27.2%）、ベルギーで 2 位（30.4%）、スイスで 3 位（17%）、デンマークで 3 位（12.2%）、ポルトガルで 3 位（20.5%）、オーストリアで 3 位（20.1%）、オランダで 5 位（8.6%）につける。また、第 3 世代携帯電話（UMTS）はフランス、英国、ベルギー、スイス、オランダ、ルクセンブルク、ポルトガル、オーストリア、デンマーク、ドイツ（撤退）、スウェーデン（撤退）、イタリア（撤退）の各国で取得した。事業はまだ開始していない。

インターネット： 英国で最大手、スペインで大手として事業を展開。

(b)-3. 中・東欧

固定電話： 企業向け国際通信事業のイクアントはポーランド、チェコ、スロバキア、キプロス、ルーマニア、ブルガリアに進出しているが、一般向け固定電話事業はポーランド（TPSA 社）で展開するのみ。TPSA は旧コモンキャリアで、現在ではフランステレコムとクルチェク・ホールディングとのコンソーシアムが 47.5% 出資する（フランステレコム独自の出資率は 33.9%）。

携帯電話： 2002 年末現在、GSM 事業の進出国は 3 国。スロバキアではシェア 60% で市場トップ。ルーマニアでは子会社オレンジ（59% 出資）がシェア 43.5% で同国 2 位。ポーランドでは 56% 子会社の PTK Centertel が

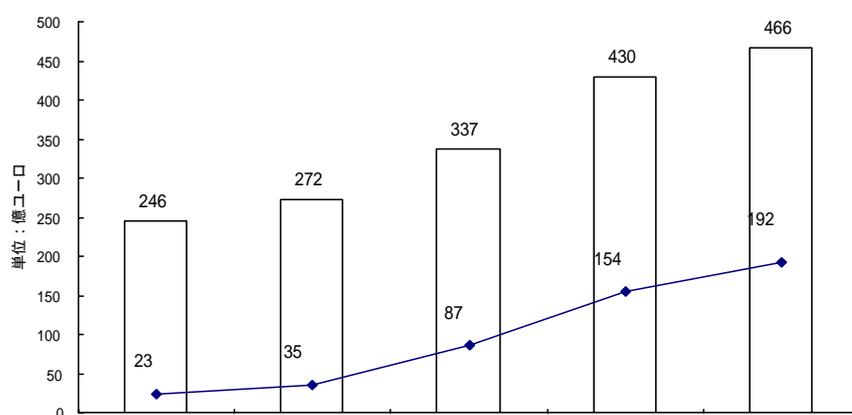
シェア 32.6%で同国 3 位(1 位 2 位と接戦)、なおスロバキアでは 2002 年 6 月に 4000 万ユーロで UMTS 事業免許を取得している。また PTK も、フランステレコムが少数出資していた 2001 年に UMTS 免許を取得済みである。

(c) フランステレコムの国際化指標

(c)-1. フランステレコムの国内・国外の業績比較

98～2002 年の連結売上高と国外売上高の推移

連結売上高の伸びを上回る勢いで国外売上高が伸びている。



〔出所〕フランステレコム(左(98年)から右(2002年)の5年間。

(連結売上高は棒で、国外売上高は折れ線で示す)

ケーブル事業の加入者内訳

	2001年	2002年	増減
フランス	82万4,000人	85万4,000人	+3.7%
欧州(フランス以外)	135万1,000人	136万7,000人	+1.2%
総計	217万5,000人	222万2,000人	+2.2%

〔出所〕フランステレコム

携帯電話の加入者内訳

	2001年	2002年	増減
フランス	1,782万3,000人	1,921万6,000人	+7.8%
欧州(フランス以外)	2,052万人	2,671万8,000人	+30.2%
世界(欧州以外)	484万1,000人	394万6,000人	-18.5%
総計	4,318万4,000人	4,988万人	+15.5%

〔出所〕フランステレコム

インターネットの加入者内訳

	2001年	2002年	増減
フランス	300万1,000人	392万4,000人	+30.8%
欧州(フランス以外)	312万8,000人	609万9,000人	+95.0%
世界(欧州以外)	20万8,000人	8万5,000人	59.1%
総計	633万7,000人	1,010万8,000人	+59.5%

〔出所〕 フランステレコム

固定電話の加入者内訳

	2001年	2002年	増減
フランス	3,415万1,000人	3,406万6,000人	0.2%
欧州(フランス以外)	251万6,000人	1,382万3,000人	+449.4%
世界(欧州以外)	330万8,000人	157万8,000人	52.3%
総計	3,997万6,000人	4,946万7,000人	+23.7%

〔出所〕 フランステレコム

(c)-2. フランステレコムの国内・国外の従業員数推移

	2000年12月31日			2001年12月31日			2002年12月31日		
	フランス	国外	総計	フランス	国外	総計	フランス	国外	総計
オレンジ	6 422	21 893	28 335	7 296	23 594	30 890	7 915	24 487	32 402
ワナドゥー	4 118	974	5 092	4 668	2 317	6 985	4 610	2 598	7 208
国内固定・データ	140 208	-	140 208	134 918	-	134 918	129 032	-	129 032
国外固定・データ	-	29 735	29 735	-	38 761	38 761	-	74 931	74 931
総計	150 768	52 602	203 370	146 882	64 672	211 554	141 557*	102 016	243 573

〔出所〕 フランステレコム

* うち75%に相当する10万6,032人が公務員

(d)電気通信サービス：世界市場の展望

(d)-1. 電気通信サービスの売上高推移

(単位：億ドル)

地域・国名	2000年	2001年	2002年(速報)	2003年(予想)	2007年(予想)
北米	3,237	3,313	3,266	3,285	3,681
米国	2,912	2,988	2,955	2,963	3,331
西欧	2,053	2,333	2,495	2,612	3,104
ドイツ	388	455	487	509	608
英国	404	463	498	527	645
フランス	268	299	318	334	406
イタリア	294	325	348	360	410
アジア・大洋州	2,566	2,867	3,198	3,449	4,368
日本	1,585	1,717	1,816	1,899	2,236
中国	371	425	542	612	879
その他	1,367	1,660	1,706	1,821	2,426
中・東欧	435	588	635	676	948
南米	627	717	673	708	874
中東・アフリカ	304	354	397	437	603
総計	9,223	10,173	10,664	11,168	13,579

〔出所〕IDATE

西欧市場は今後、北米市場の成長率を上回る勢いで伸びるとみられている。ただし、西欧の市場成長率は2002年には7%と、前年の14%から大幅に後退した。市場は携帯電話(伸び率は2001年が23%、2002年が11%)が牽引している。しかし、携帯市場の伸びも2001年の加入者増が貢献したもので、市場が飽和に近づいている現在、MMSなどの高付加価値サービスに新たな収入源を求めている。また、競争激化を背景に、旧独占事業者の固定電話事業の売上げが減速を続けており、遂に2002年には前年の売上げを下回った。一方、インターネットアクセスサービスとADSLが急な伸びを見せているが(23%)、電気通信サービス業界に占める売上げの率は依然7%に過ぎない。

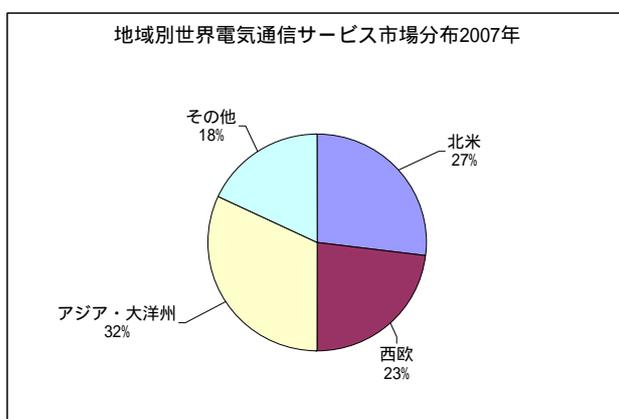
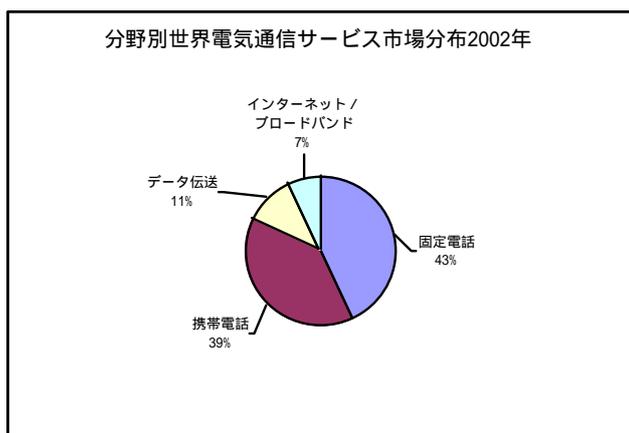
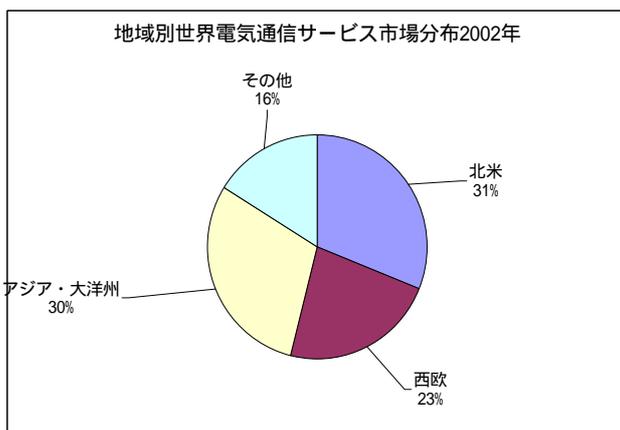
北米市場は、2002年に依然として世界市場の31%を占めてはいるが、米国で売上げが1.4%減少するなど後退が顕著である。市場の半分近くを占める固定電話が13%後退し、携帯(12%)とインターネット(30%)の伸びをもってしてもこれを相殺できなかった。

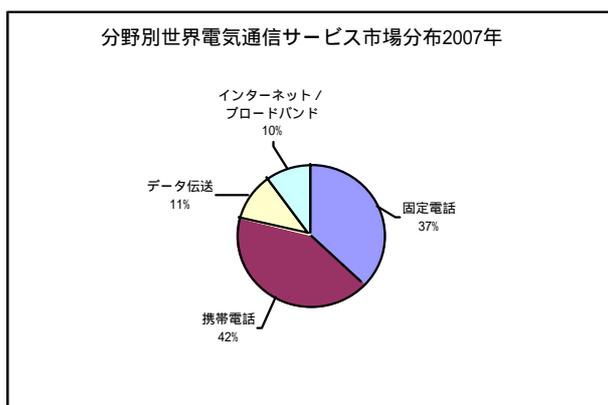
アジア・大洋州市場は、2002年には北米市場に肩を並べるまでに成長し、11.5%という断トツの成長率を誇っている。しかし、市場内のバラツキが大きく、市場の半分以上を占める日本が6%という緩慢な成長を遂げる一方で、売上げが日本の3分の1にも満たない中国は、2002年に加入者数で世界最大市場になり(固定で2億人超、携帯で2億人超)、世界市場の牽引車となっている。インドも中国に次ぐ有望市場で、アジア・大洋州は今後数年、世界でも最も伸びる地域と考えられている。

これに対して南米市場は、各国レベルの経済危機を背景に2002年には6%後退。

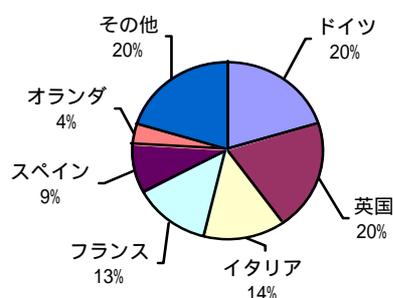
中東・アフリカ市場は 12%と順調に伸びているものの、国ごとの格差が極めて大きい。

中・東欧市場に関しては、携帯電話に支えられて 8%伸びており、幾つもの国が EU に加盟することで今後も市場活況が続く見通しである。EU 加盟に向けて、企業競争が促進され、経済成長により電気通信サービス市場が発展する見通しである。(出所：I D A T E)





2002年の欧州電気通信サービス市場の内訳



〔出所〕IDATE

(d)-2. 世界の携帯事業の収益性

携帯電話事業は今後ますます電気通信サービス市場を牽引すると見られ、フランステレコムでも積極的な展開を進めている。各携帯事業者は加入者の増加よりも ARPU (Average monthly revenue per unit=1 契約当りの月間平均収入) の拡大を目指している。

トップ市場の米国での ARPU

米国での ARPU は、欧州におけるトップ国 (スイスの 50 ユーロ) に近い状況にある。

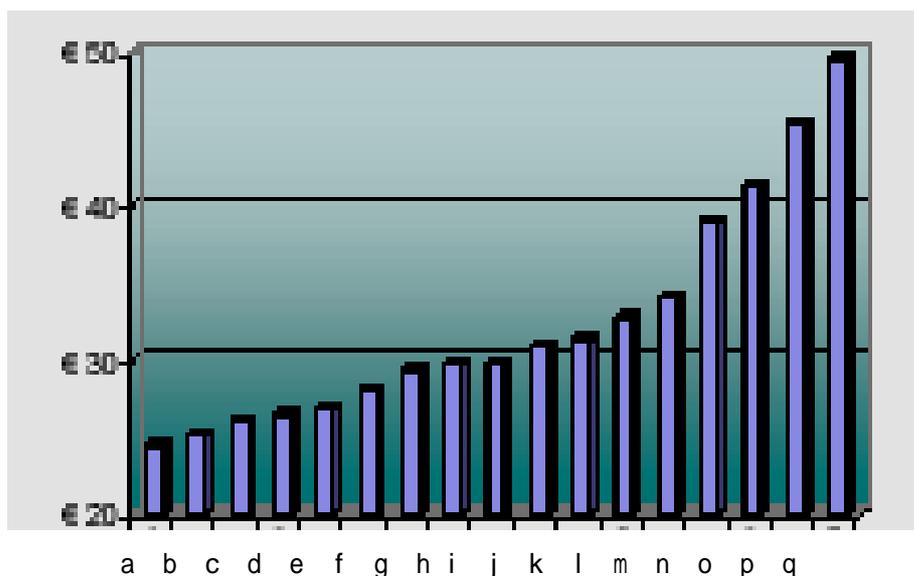
事業者	ARPU	米国での市場シェア
Verizon Wireless	49 ドル	22.90%
Cingular Wireless	51 ドル	15.40%
AT&T Wireless	60 ドル	14.70%
Sprint PCS*	62 ドル	10.40%
Nextel	69 ドル	7.50%
T-Mobile USA (旧 Voice Stream)	50 ドル	7.20%

〔注〕数値は 2002 年第 4 四半期。*フランステレコムは持ち株すべてを 2003 年 6 月に売却し、完全撤退。〔出所〕Technology Business Research, Inc.

欧州各国の携帯電話事業の ARPU 比較

デンマークの約 25 ユーロからスイスの約 50 ユーロまで、欧州内の国ごとに大きな格差があることが見て取れる。フランステレコムは ARPU の低い国から高い国までおしなべて進出しているが、主要市場と定める英国とフランスの値はいずれも欧州平均値より高い。

2002 年第 4 四半期、単位はユーロ



〔出所〕アイルランド通信当局 ComReg、情報源は The Yankee Group

〔注〕グラフ下段のアルファベットは各々下の国に対応

- a: デンマーク
- b: ドイツ
- c: スウェーデン
- d: イタリア
- e: ポルトガル
- f: ギリシャ
- g: スペイン
- h: 平均値 (30 ユーロ)
- i: ベルギー
- j: 英国
- k: オランダ
- l: オーストリア
- m: フランス
- n: フィンランド
- o: ノルウェー
- p: アイルランド
- q: スイス

(2) 欧州域内での事業戦略

フランステレコムでは、自社の戦力は 1) グループ内事業間の効率的な協力、2) イノベーション能力の高さ (フランステレコム R&D)、3) 国際企業であることの強み、4) 事業集約化と提携促進の 4 点にあると分析している。国際化については、2002 年 12 月に欧州中心と

いう新たな方向性が示された。

(a)国際化戦略

(a)-1. ボン前会長下でのグローバル戦略

フランステレコムは、フランスの郵政通信省の一部門から 91 年に公法人格を持った公共事業体となり、96 年 12 月 31 日には株式会社化された。翌 97 年 10 月には、国が持ち株の一部（資本の 25%）を放出する形でパリとニューヨークの両市場に上場を果たした。

98 年に通信市場が開放されたことを機に、固定通信事業を独占してきたフランステレコムにおいて事業変革が一気に進んだ。ボン前会長（95 年 9 月～2002 年 10 月）が進めた変革の柱は、新サービスへの進出と買収による国際化推進で、前者については携帯事業、インターネット事業、データ通信などの展開、後者については移動体通信の英オレンジ買収、国際通信事業のグローバルワンとイクアントの買収、CATV の英 NTL への出資、ポーランドの通信事業者 TPSA への出資、ドイツの通信事業者モビルコムへの出資、欧州 13 カ国での第 3 世代携帯電話免許の取得などが挙げられる。

98～2002 年の連結売上高と国外売上高の推移

（単位：億ユーロ）

	98 年	99 年	2000 年	2001 年	2002 年
連結売上高	246	272	337	430	466
フランス国外 事業売上高	23	35	87	154	192

〔出所〕フランステレコム

(a)-2. 会長交替と戦略改変

ボン前会長の下で数年に渡り、積極的な拡大戦略を推し進めてきたが、IT バブルの崩壊、外国企業の連続買収、第 3 世代携帯電話（UMTS 規格）免許取得への巨額支出が響き、負債総額は 700 億ユーロに達した。特に外国企業の買収にかかった金額は 99～2002 年で 1,000 億ユーロとされ、うち 80%は株式交換ではなかったため、業況悪化に伴って評価損が膨らむ結果となった。財務破綻を目前にボン会長が引責辞任し、2002 年 10 月、フランス・トムソン（家電、旧トムソン・マルチメディア）会長のブルトン氏が新たな会長に任命された。

ブルトン新会長の優先課題は財務再建にあり、ボン会長時代の派手な国際化戦略にピリオドが打たれた。なお、フランステレコムは欧州コモンキャリアの中で再編着手に最も遅れた。他コモンキャリアはすべて雇用抑制、債務削減、資産売却、増資などを開始し、

既にかなりの成果を上げている。

ブルトン新会長は、新たな企業戦略「アンビション FT 2005」の中で、戦略市場はフランスと英国であり、欧州を最重要市場とみなすことを明言した。これによりフランステレコムは欧州中心へと大きく軌道修正された。また、何よりも財務再建を優先する方針が定められた。

なお、ジェットロ・パリのインタビューに回答したフィリップ・ロワレ・フランステレコム国際戦略部プロジェクトチーフ (Chef de projet à la Direction du Plan et de la Stratégie de la Direction de l'International) は、「当方のコメントは、フランステレコム国際戦略部の考えを代表するが、2003年夏までに検討され、確認済みの事項、ポリシーを基礎としてのコメントである。また、最終的には国際戦略はブルトン会長の専権事項である」と前置きした後で、「ブルトン以前とブルトン以降では考え方が違っている」とした。つまり、「ブルトン会長前は(1) 欧州通信市場のナンバーワン企業を目指すことが優先的な戦略目標で、(2) 欧州全域をカバーする汎欧州企業を構想した。しかし、ブルトン会長就任以降は、(1) 財務健全化が至上命令、(2) ただし、欧州のメジャー企業としての地位を確保する、(3) 欧州の中でフランス、英国、ポーランドの3市場をホームグラウンドにする、(4) ホームグラウンドにおいては総合的通信サービスを提供する、という体制へと変化した」と説明している。さらに、「こうした戦略変更の背景には巨大化した債務があり、債務圧縮が至上命令となった。そのため複数の進出先を整理撤退することにつながったが、まだ資産売却は完了していない。(主要3市場以外で) 欧州における進出先選定については、基本的には機会主義的に行動する(無論カントリーリスクは評価するが)。つまり、良いチャンスがあれば対応する用意はある」と回答している。

(a)-3. 新戦略「アンビション FT 2005」

新戦略の骨子

2002年12月発表のフランステレコムの再建策「アンビション FT 2005」は、2003～2005年の3カ年を対象に150億ユーロの増資、150億ユーロの資金確保、150億ユーロの社債発行を目指す通称「15+15+15計画」(注：フランス語での単位の区切りは10億なので原文ではこの名称であるが、日本語で表現すると、むしろ「150+150+150計画」である) および顧客の満足度アップ/グループ各部門の相乗効果拡大/非戦略・非採算部門の譲渡を柱としている。狙いは自己資本増強と巨額債務削減にある。

2003年9月1日現在の「15+15+15計画」進捗状況

増資

自己資本増強を目指してフランステレコムは2003年3月24日、150億ユーロの増資を実施した。このうち、国は出資率に応じて92億3,000万ユーロを引き受け、残りは市場で募集された。なお、政府は、この増資引き受け分について、フランステレコムの手元流動性確保のため2002年末早々に、商工業的性格の公施設法人（EPIC）の一つERAP（石油関連研究・事業企業）を介して90億ユーロを前貸したが、これに対して“公的援助”の疑いで欧州委員会が調査を開始した。フランステレコム側は、結果的にこの前貸し金に手を付けずに財務難をクリアしており、「何の問題もない」との見方だが、競合他社を中心に「国が後ろ盾となったことで市場の信頼感を勝ち得、財務を改善できた。心理的な支援効果は測りしれない」との指摘が出ている。欧州委の調査は2003年1月に開始され、18カ月間続く予定である。

資金確保（Total Operational Performance=TOP計画）

TOP計画は、購買政策見直し、経費削減、コミュニケーションプランの最適化、投資戦略見直しなどを通じ、今後3年間に150億ユーロの資金の追加確保を目指す。コスト削減は、フランス国内固定電話部門と移動体通信子会社オレンジで重点的に実施する。オレンジは第3世代携帯電話（UMTS規格）事業を1~2年延期し、商業化は英国で2004年末、フランスで2005年か2006年とする見通し。また、スウェーデンでのUMTS事業からは撤退する。2003年4月末時点でTOP計画の進行状況が発表されたが、2003年第1四半期の設備投資が10億1,600万ユーロと前年同期比で25%も減少したことが注目される。これは売り上げの9%でしかなく、目標値12%を下回っている。投資削減の67%は固定電話部門、33%は携帯電話部門で実施された。また、購買についても、全面的な入札方式の導入により、大幅な経費節減が実現された。今後も、取引企業数の削減や仕入れ価格の20~25%の引き下げなどにより、さらなる購買費用の削減を目指すとしている。TOP計画の成果の全体像が見えるまでにはまた時間を要する。

社債発行

2005年までに総計150億ユーロの社債発行が目的だったが、実際には2002年12月に29億ユーロ、2003年1月に59億ユーロ弱、同2月には5億ユーロと、急ピッチで社債を発行している。フランステレコムでは2002年半ばに格付けがジャンクボンド（投資不適格）の一步手前のレベルへと落ちて以来、社債市場から遠ざかっていたが、再建計画の評判が上々

なことから社債発行が可能となっている。ところで社債発行の目的は、700億ユーロに及ぶ債務のリスケジュールにある。2003年に返済期限が来る債務は総計150億ユーロで、四半期ごとの額は48億、30億、32億、40億となっている。また2004年にも約150億ユーロ(四半期ごとでは87億、18億、7億、41億)、2005年にも200億ユーロ(四半期ごとでは133億、4億、1億、62億)の返済期限を迎える。なお、2003年に関しては、起債成功によって問題は完全にクリアされた。

フランステレコムでは、現時点では「財務再建」を最優先課題とするものの、再建の暁には国際化戦略を見直す可能性を示唆している。そして実際、市場も驚くほどの急ピッチで建直しが進んでおり、次の一手に注目が集まり始めている。

(a)-4. プルトン会長の事業展開基準

2002年12月発表の新戦略「アンビション FT 2005」の中で、今後は 戦略市場はフランスと英国である、 欧州をホームグラウンドとしてとらえ、積極的展開を見せる、という方向性が明らかになった。また、何よりも財務再建を優先する方針から、全子会社・全出資先を以下の基準に沿って分析し、基準を十分に満たしていない場合は譲渡の対象とすることを決定した。

《戦略的基準》

- ・ 市場の成長率と収益性
- ・ 競争状況の質と将来性
- ・ グループ他資産との相乗効果の有無
- ・ 経営権を掌握できるかどうか

《経済的基準》

- ・ REAA (償却前営業利益=EBITDA に代わるものとしてフランス証券取引委員会から使用が勧められている業績指標)
- ・ REAA からライセンス以外の有形・無形固定資産購入を引いた数値
- ・ 格付けへの貢献度、対 EBITDA での純負債比率への影響
- ・ 資産譲渡や提携による価値創出の可能性の有無

(a)-5. R&D 拠点の設置基準

国内 8 カ所、国外 5 カ所 (サンフランシスコ、ボストン、ロンドン、東京、ポーランド (資本参加した T P S A 社内部)) に研究拠点を展開するフランステレコム R&D は 2002 年

夏、新たに中国とインドに R&D センターへの開設を検討中であることを明らかにした。中国とインドは現在、電気通信市場が急発展している国々である。なお、外国 R&D センターにはフランステレコム R&D 投資総額の 10%投入されており、フランス国内の研究者にとって刺激剤の役割を果たしているとされる。なお、フランステレコム R&D は 2002 年にボストンに研究センターを開設したが、これは最も古い同社サンフランシスコ・センターと地理的なバランスを取るための選択と説明されている。またロンドン・センター（従業員 30 人）は元来、2000 年に買収した英国企業オレンジのもので、特に移動体通信研究に力を注いでいる。

フランステレコム R&D は東京にも 2001 年 7 月に研究センターを開設しており、2003 年末には研究者数は約 20 人となる見通しである。同センターは特に富士通をはじめとする日本企業と緊密な関係を築いており、ダムラミアン専務取締役は「日本では、未来型端末を開発するメーカーは現時点では通信事業者とあまり協力していない。日本のメーカーに近づくことで、それを変えたい。実際に日本のメーカーは我々を歓迎してくれた」と述べ、研究センター設置において日本企業への接近が大きな狙いの一つであることを明らかにしている。

(b) グループの結束強化

子会社の独立性を尊重する考えであったボン前会長と対照的に、ブルトン新会長はオレンジを含む子会社に対する管理を強化し、大規模なコスト削減策を断行する方針を掲げている。また、フランス経済・財政・産業省およびフランステレコムは共に、現在のフランステレコム・グループの子会社数が多すぎるとしている。ボン前会長は、フランス政府の出資率が 50%を割り込んではいないという制約をクリアするため、子会社を設立しては上場するという戦略を取ったが、ブルトン新会長は逆に、子会社の残り株を買収して上場廃止することによりグループとしての統一を回復することを目指している。

この方針に沿って 2003 年 9 月 1 日、移動体通信子会社オレンジについて、いまだ保有していない株式（13.7%）を対象に株式交換を行って 100%資本を掌握すると発表、完全子会社化は 2004 年以降と予想していたアナリストらを驚かせた。完全子会社化により、オレンジの潤沢な資金を自由に手にし、また戦略面でも足並みを揃えられるという利点がある。なお、フランステレコムでは、同様のシナリオが噂される傘下ワナドゥーとイクアントについて、当面は完全子会社化の計画はないとしているが、オレンジについても急きょ実施となったことから、両子会社についても急展開が有り得る。

なお、従来から英国企業だったオレンジの内部には、フランステレコム本部の経営方針に対する反感も少なくないと言われている。ブルトン会長が 2003 年 3 月にオレンジ新 CEO

に米国人ソロモン・トルヒーヨ氏を抜擢した理由の一つは、英仏の経営スタッフ間の競争感情に配慮して、少なくとも国籍面で中立的な人材を起用することにあったと言われている。

(c) 携帯事業での欧州提携

世界的に固定電話事業が衰退する中で、携帯電話事業は伸びているが、フランステレコムも市場参入の機会を逃すまいと、欧州での第3世代 UMTS 規格電話の免許を 13 カ国で取得した。これが巨額負債の一因となった。

現在まで免許付与があった国の中でフランステレコムが進出しなかったのはスペイン、フィンランド、ノルウェー、ギリシャ、アイルランドである。特にスペインでの取得を逸したことは、フランステレコムにとって戦略上の失敗とされている。

フランステレコムの UMTS 免許

灰色枠は現在では撤退

国名	企業名	フランステレコムの出資率	免許1件の価格 (ユーロ)	取得日時	有効期間
オランダ	ダッチトーン	86.3%	4億4,000万	2000年7月	15年
英国	オレンジ	86.3%	66億	2000年9月	20年
オーストリア	コネクト・オーストリア	15.1%	1億2,000万	2000年11月	20年
スイス	オレンジ	86.3%	4,000万	2000年12月	15年
ポルトガル	オブティムス	17.4%	1億	2000年12月	15年
ベルギー	モビスター	43.8%	1億5,000万	2001年3月	15年
フランス	オレンジ	86.3%	6億2,000万 + 毎年 UMTS 事業収入の 1%	2001年8月	20年
デンマーク	オレンジ	58.0%	1億	2001年9月	20年
ルクセンブルク	オレンジ	86.3%	毎年 UMTS 事業収入 の 0.2%	2002年6月	15年
スロバキア	オレンジ	55.1%	4,000万 + 毎年 UMTS 事業収入の 0.08%	2002年6月	20年
ドイツ	モビルコム	28.3%	84億	2000年8月	20年
イタリア	ウィンド	22.9%	24億3,000万	2000年10月	15年
スウェーデン	オレンジ	86.3%	1万1,000 + 毎年 UMTS 事業収入の 0.15%	2000年12月	15年

〔注〕ポーランド子会社 TPK も、フランステレコムが少数出資時に UMTS 免許を取得。

〔出所〕フランステレコム

このように欧州で展開してきた積極的な携帯事業戦略に、2003年8月、大きな変化が起こった。

欧州主要携帯電話事業者であるスペインのテレフォニカ・モビレス(テレフォニカ子会

社) テレコム・イタリア・モビーレ(TIM、テレコム・イタリア子会社) 独T-モバイル(ドイツテレコム子会社) そしてフランステレコムの携帯電話子会社オレンジの4社が事業提携合意に調印したのである。オレンジを除く3社は既に2003年春に提携する旨を発表していたが、7月上旬にオレンジも参加を決めたといわれている。4社はそれぞれ自国で携帯事業者として最大手で、今後は4社が進出している国々でユニークかつ質の高いサービス・製品を提供する構えである。当面は欧州で、15カ国の1億7,000万超の加入者を対象に提携活動を進め、西欧ではローミングの共通サービスも手掛ける予定としている。

フランステレコムは、ブルトン氏が会長に就任して以来、自社が市場優位に立てない分野では提携を優先する方針を明らかにしているが、オレンジが戦略分野であるだけに、今回提携を決めた背景事情が取り沙汰されている。同提携に関してアナリストらは、世界最大手の英ボーダフォンへ対抗することが目的であり、また、ボーダフォンのような大規模な企業買収を行わなくとも汎欧州ネットワークを構築できることを示す狙いがあると見ている。一方では、提携を決めた各社が、暗黙のうちに国外進出に失敗したことを認めたという意味を持つとも分析されている。

(d) 近年の企業買収・売却・上場

2000年

《買収》

- ・英オレンジ(携帯電話事業)をボーダフォンから約355億ユーロで買収
- ・グローバルワン(国際通信事業)へのスプリントとドイツテレコムの持ち株を総計40億ユーロで買収、完全掌握へ
- ・独モビルコム(固定・携帯電話事業)のUMTS免許取得へ37億ユーロ出資、この出資を後にモビルコム資本28.5%に転換
- ・伊ウィンド(固定・携帯電話事業)の18.9%資本を独テレコムから20億ユーロで買収、出資率を43.4%へ
- ・ポーランドのTPSA(固定電話事業)の25%資本をポーランド政府から34億ユーロで買収
- ・ヨルダンのJTC(固定電話事業)の40%資本をヨルダン政府から5億ユーロで買収。(Arab Bank of Jordanとのコンソーシアム(フランステレコム出資率は88%)による買収)

《上場》

- ・インターネット子会社ワナドゥーをパリ証券取引所に上場(10%資本) 20億ユーロを調達

2001 年

《買収》

- ・ 蘭イクアント（国際通信事業）の 54.27% 資本を約 54 億ユーロで買収、グローバルワンと統合して新生イクアントが発進
- ・ ポーランドの TPSA（固定電話事業）の 8.93% 資本を 6 億 8,000 万ユーロで買収、出資率を 33.93% へ。なお、この出資は厳密にはクルチェック・ホールディングとのコンソーシアムが行っており、同コンソーシアムの TPSA への出資率は 47.5% へ
- ・ 英フリーサーバ（インターネット）の 100% 資本に対してフランステレコム子会社のワナドゥーが公開株式交換を実施、20 億ユーロで買収
- ・ 西 QDQ Media（旧 Indice Multimedia、スペインの電話帳で 2 位）の 86.71% 資本を 8,050 万ユーロで買収し、完全掌握

《出資率低下》

- ・ イウインド（固定・携帯電話事業）とイインフォストラダの統合を機に、フランステレコムのウインドへの出資率は 43.4% から 26.58% へ低下

《上場》

- ・ 携帯電話子会社オレンジをパリ証券取引所に上場、資本の 13.24% を放出

2002 年

《買収》

- ・ 西 eresMas（プロバイダー）の 100% 資本を 2 億 5,500 万ユーロで買収

《売却》

- ・ 仏 TPS（衛星放送プラットフォーム）の 25% 資本（フランス・テレビジョンとの共同出資）を 1 億 3,000 万ユーロで TF1 へ売却、TPS から完全撤退
- ・ 蘭カセマ（CATV 事業）の 100% 資本を 6 億 6,500 万ユーロで投資ファンド 3 社（米カーライル、米プロビデンス・エクイティ、英 GMT コミュニケーション）へ売却すると発表

《その他》

- ・ ポーランドの TP グループ（固定電話事業の TPSA と子会社）を業績に連結

2003年

《売却》

- ・ 2月にワナドゥーのベルギー子会社、ワナドゥー・ベルジックを950万ユーロで同業の伊ティスカリに売却することを発表
- ・ 2月にユーテルサット（欧州通信衛星機構）への持ち株（23.14%）をユーラゼオ社（ラザールグループ）へ売却すると発表。ただし、ユーラゼオ社が80%を出資するホールディング会社の株式を20%取得し、6,800-7,400万ユーロを再投資するため、フランステレコムの手元に残る売却収入は3億7,500万ユーロ前後
- ・ 3月にオレンジが伊ウィンド（固定・携帯事業）に持つ株式26.6%を伊エネル（エネルギー）へ15億ユーロで売却
- ・ 6月に米スプリントPCS（移動体通信事業）への持ち株5.4%を3億3,000万ドルで売却、スプリントから完全撤退
- ・ 7月に西ヴィアファックス・エスパーニュ（企業向けメッセージ送受信）を売却

《完全子会社化》

- ・ 9月に子会社オレンジの100%掌握を目指して公開株式交換を開始

近年の大型売却一覧

売却資産	事業内容	売却額	売却日
Telecom Argentina 株ほぼ総て（14%）	アルゼンチンのコモンキャリア	1億2,500万ドル	2003.9
CTE Salvador 株総て（26%）	エルサルバドルのコモンキャリア	2億1,700万ドル	2003.9
スプリントPCS株総て（5.4%）	米の移動体通信事業者	3億3,000万ドル	2003.6
ウィンド株総て（26.6%）	伊の固定・携帯で市場2位	15億ユーロ	2003.3
ユーテルサット株総て（23%）	欧州衛星事業者	3億7,300万～3億7,900万ユーロ	2003.2
カセマ株総て（100%）	蘭第3位のケーブル事業者	5億ユーロ	2002.12
TDF株総て（100%）	仏の放送事業者	13億4,000万ユーロ	2002.12
ST マイクロエレクトロニクス株総て（2.9%）	伊仏企業。半導体で世界3位	4億4,200万ユーロ	2002.7

〔出所〕フランステレコム、レ・ゼコー紙、ル・フィガロ紙

(3) EU 域内の法制上の問題点

ロワレ氏はEU域内の税・労働制度の問題について、「フランステレコムは、本部の総務局（secretariat general）の中に、規制調査室を設置している。同室がグループ全体を代表した形で、フランス政府、欧州委員会、国際機関と規制、標準化の問題についての折衝を行う。例えば、WTOカンクン閣僚会議については、8カ月前からテレコム・パッケージに

ついでに EU ポジション策定に貢献するため作業が行われた。ただし、フランステレコムは、フランステレコムが旧独占事業者であり、国内法規により現在も国が過半数出資していることは、国際化戦略に以下のような影響を及ぼしている。

(4) 国営企業としてのフランステレコム

フランステレコムが旧独占事業者であり、国内法規により現在も国が過半数出資していることは、国際化戦略に以下のような影響を及ぼしている。

(a) 国際戦略上の影響

買収の際の問題

ラファラン首相は 2002 年秋のフランステレコム財政危機の折に、「(民営化されていない) フランステレコムは、評価の膨れ上がった外国資本を (国の出資率を過半数以下に引き下げないために株式交換ではなく) 現金で買う戦略を採らざるを得ず、このため大金が無駄使いされた」として、民営化に踏み切らなかった前左派政権の責任をほのめかす発言を行った。確かに外国資本の買収はフランステレコムの負債増大の直接的な要因の一つで、ブルトン会長の下に「進出先の厳選」と「グループ結束」に的が絞られたとはいえ、将来的に新たな買収を行う場合、民営化がなされていなければ再び同じ状況に陥りかねない。

業務再編に際した問題

各子会社の従業員は公務員資格を有していないため、フランステレコムにとって人員削減を実施し易いと指摘されており、実際、機器販売の EGT、ウェブホスティングの FT e-business、電話機設置の Cofratel などの子会社で、軒並み人員整理が実施、もしくは計画されている。また、外国子会社で人員整理が進められており、オレンジ (移動体通信子会社) の英国、オランダ、デンマーク事業や、イクアント (国際企業向け通信サービス子会社) で大量の人員削減が行われているとされる。ちなみにフランステレコムでは、グループ総従業員 24 万 3,573 人 (2002 年末) のうち半数以上の 14 万 1,557 人がフランス国内従業員で、その中の 10 万 6,032 人は公務員資格従業員である。

(b) 民営化準備状況

フランス政府は財務悪化を背景にフランステレコムの民営化が不可欠との認識に達したもようで、2003 年秋には「電気通信ユニバーサルサービス事業者の選定条件、フランステレコムのステータス変更、およびフランステレコムによる公務員雇用の条件に関する法案」が国会で審議される運びとなった。同法案によると、

電気通信ユニバーサルサービス(過疎地域でのネットワーク維持、電話ボックスの設置・管理、低所得者向け料金などの公共サービスとしての任務)に関する EU 指令が国内法に適用され、入札制導入に伴ってフランステレコムは独占的なユニバーサルサービス事業者ではなくなる。

この変更によりフランステレコムの地位を適合させるため、現行法に定められた「国がフランステレコムの過半数を保持する義務」が廃止され、事実上、民営化への門戸が開かれる。ちなみに政府は当面、民営化の決定を下してはいない。国の出資率が 50%を割り、フランステレコムが民営化された場合には、同社に特有の組織や規則(例えば取締役会の構成、国との事業契約締結、会計検査院による検査および国による経済・財務検査など)が廃止あるいは改定されることになる。

一方で、公務員資格従業員の地位規定も修正される。公務員資格の保持を望む従業員にはこれを保証するが、希望者には、待遇は同じかそれ以上で、私法による労働契約を結ぶ選択権を認め、公務員資格従業員と非公務員従業員の賃金形態の調和、従業員代表制度の改正を行う。同法案では、「フランステレコムが公務員を雇用する限り」(公務員資格での採用は 2002 年初めから中止されており、2035 年頃に既存の公務員資格従業員が全員退職し終える見込み)、「FT 会長の取締役会による指名は、首相の承認を必要とする」ことを規定し、政府に監督権を認めている。

2003 年 9 月 1 日に移動体通信子会社オレンジを完全子会社化したことで、政府の出資率はさらに下がって 50%に近づき、民営化準備が加速されたといわれている。

(c) 旧国立研究所の R&D の現況

フランステレコムの研究部門は本来、国の研究所であった。国立電気通信研究センター CNET (Centre national d'études des télécommunications) は、98 年の通信市場自由化を機にフランステレコムの研究センターとなり、そして 2000 年 3 月、現在のフランステレコム R&D (France Télécom R&D) に改名された。

フランステレコム R&D の従業員は 3,700 人(うち技術者・研究者・専門家が 3,000 人)で、フランステレコム・グループ(本社から子会社まで)の研究開発を担当し、グループが市場投入した新製品並びに新サービスの 70%を生み出している。2002 年の研究開発支出は、2001 年の過去最高記録 5 億 6,700 万ユーロを凌ぐ 5 億 7,600 万ユーロに達している。支出拡大に従って特許数も着実に増えており、2002 年末には保有特許数は 5,741 件となり、2002 年の間に新たに 265 件の特許を取得。同年はこれに加え、APP (Agence de Protection des Programmes=フランスプログラム保護庁)への新規ソフト・プログラム登録件数も 225

件だった。ちなみに 2003 年 7 月末時点では保有特許数は 6,306 件へと増えている。

フランステレコム R&D の拠点はフランス国内 8 カ所に加え、国外にも 4 カ所を展開する。フランス国内 8 拠点は、グルノーブル、ソフィアアンティポリス、レンヌなどに設置されている。国外拠点は 97 年末にサンフランシスコ、2001 年にロンドンと東京、2002 年にボストンにセンターが開設され、フランステレコムの上場以降、国際化が目覚ましい。出資するポーランドの TPSA とも研究分野で協力を進めている。フランステレコム R&D は、アルカテル、エリクソン、フィリップス、IBM、モトローラ、NEC などの欧州、アメリカ、日本企業との提携を通じて新製品の開発を行う一方で、RNRT（フランスの電気通信分野の産学研究ネットワーク）、EU フレームワーク計画、欧州ユーレカ計画など、EU、各国政府、国際機関が実施する研究計画にも積極的に参加している。

(5) 中・東欧の位置付け

中・東欧でフランステレコムが進出している国は、ポーランド（固定電話、携帯電話、インターネット）、スロバキア（携帯電話）、ルーマニア（携帯電話）の 3 カ国である。ポーランドでは民営化された事業への参加、スロバキアとルーマニアでは携帯事業免許の国際入札を通じた市場参入である。

ポーランド

- ・ 2000 年に部分民営化を機に固定電話事業の TPSA に 35% 参入（ポーランドのクルチェク・ホールディングと共同出資）
- ・ 2001 年には出資率を 47.5% へ
- ・ 2002 年 4 月 1 日付で、子会社（携帯電話の PTK）を含めて TP グループとしてフランステレコム業績に連結

スロバキア

- ・ 1996 年に GSM 事業免許の国際入札参加のためスロヴァテル社を共同出資で設立し、免許取得
- ・ その後、オレンジ・スロベンスコに改名
- ・ 現在は 55% 出資

ルーマニア

- ・ 1996 年に GSM 事業免許の国際入札参加のため MOBIL ROM 社を共同出資で設立、免許取得
- ・ その後、オレンジ・ルーマニアに改名
- ・ 現在は 58% 出資

中・東欧諸国では近年、固定電話を圧倒的に凌ぐ勢いで携帯電話の普及率が急伸してお

り、市場成長の余力もあることから今後さらなる発展が見込まれる。携帯端末で世界トップのノキアが新興国向けの廉価端末を市場導入するなど、メーカー側も同地域をターゲットとしている。また、いまだ第3世代携帯電話（UMTS）の免許が付与されていない国もあり、新規参入のチャンスはまだ残っている。一方で、EUに加盟する国々ではユニバーサルサービスにも競争が導入される。

しかし、現在、財務再建に注力するフランステレコムが、今後数年間にどの程度こうしたチャンスに乗じる構えがあるかは未知数である。なおフランステレコムは、企業向け国際通信事業イクアントについてはポーランド、スロバキア、ルーマニア、キプロス、チェコ、ブルガリア、トルコで拠点を展開している。

中・東欧諸国の携帯電話普及率の推移

灰色枠はフランステレコムが進出している国。参考のためトルコ、ロシア、モルドバ、フランスの数値を掲載。

国名	携帯電話の普及率（％）				固定電話の普及率（％）	
	99年末	2000年末	2001年末	2002年末	95年末	2002年末
ポーランド	10.21	17.46	26.02	36.26	14.84	29.51
ハンガリー	16.21	30.75	49.81	64.64	21.05	36.12
チェコ	18.95	42.21	65.88	84.88	23.65	37.76
スロベニア	31.75	61.09	75.98	83.52	30.93	40.65
スロバキア	12.30	20.55	39.74	54.36	20.84	26.08
エストニア	26.83	38.70	45.54	65.02	27.74	35.06
ラトビア	11.25	16.55	27.94	39.38	27.85	30.11
リトアニア	8.98	14.19	25.32	47.16	25.32	27.05
キプロス	22.53	32.54	46.43	59.70	55.22	61.06
マルタ	9.72	29.34	35.40	69.91	45.88	52.34
ブルガリア	4.23	9.06	19.12	19.12	30.47	37.46
ルーマニア	6.05	11.14	17.24	17.17	13.09	18.38
トルコ	12.62	24.71	30.18	34.75	21.44	28.12
ロシア	0.93	2.22	3.79	12.05	16.91	24.22
モルドバ	0.41	3.17	4.78	5.13	13.02	14.56
フランス	36.56	49.33	60.53	64.70	56.01	56.89

〔出所〕国際電気通信連合（ITU）

中・東欧市場について、ロワレ氏は次のとおりコメントした。「欧州は四重の同心円構造だ。中心が西欧。2番目が“新欧州”、つまり2004年5月にEU加盟が決まっている10カ国。3番目は、EU加盟交渉を開始している国で、ルーマニア、ブルガリア、トルコなど。4番目がロシアとその影響下にある国々。フランステレコムのホームグラウンドは基本的にはフランスであり、それに英国とポーランドが加わる。

10カ国の加盟決定国については、欧州通信メジャーによる参入はほぼ終了している。フ

ランステレコムはポーランドとスロバキアへの進出を決めている。スロバキアについては携帯事業免許取得が期待される。ポーランドはコモンキャリアの TP を買収し、その携帯子会社の PTK にも参入した。ポーランドの市場規模はスロバキアより大きく、成長率は低いかもしれないがボリュームはある。税制、労働法などは大きな障害ではなく、政府との交渉の材料になった。実際に TP ではドラスティックな、フランスでは実施不可能な規模の人員整理を行った。ポーランド政府は旧ソ連型企業を国際的スタンダードに合致した企業に作り替えたいと希望していたという背景があった。ルーマニアでも携帯事業免許を取得、第 2 位のシェアを得ているが、これも機会主義の成果だ。」

さらに中・東欧の魅力と問題点、そしてグローバルなビジネスモデルについて、同氏は「ビジネスの成長率は新市場（中・東欧）の方が高い。1 人当たり国民所得は低い成長のテンポが早い。これは、一見魅力的である。しかし、東欧と比べれば停滞気味の英国市場の方がランステレコムにとっては重要である。グループ全体のビジネスの重心は当然、絶対的な事業規模の大きい市場にある。ランステレコムの国際的事業展開について標準化されたビジネスモデルはまだない。ほとんどの外国事業はランステレコム本体の国際事業部が監督している（英国のオレンジは例外）。つまり、単一の標準的なビジネスモデルを、世界各国で、自立性が認められた部署が実施するという形にはなっていない。」とコメントしている。

また、中・東欧に進出する際の基準やターゲット事業は何かとの質問には、「進出の是非は“価値の創造”の如何による。ランステレコムの株主にとっての価値の創造につながるねばならない。ランステレコムの東欧進出の付加価値が、中・東欧の通信企業にも投資する米国年金基金に金を預けるのと同じリターンしかないなら、それは株主にとって意味のない進出だ。進出すべきか否かは、まず財務情報をにらんで決定する。また、ランステレコムは、途上国コモンキャリアの近代化について実績があり（アルゼンチン、エルサルバドル）デジタル化についても強力なノウハウがある。ポーランドでは既にコモンキャリア事業（TP）に進出している。中・東欧でユニバーサルサービスをクリアしなければならなくとも、それは大きな障害ではない。それは、EU ガイドラインが存在している、

ユニバーサルサービスの負担はボリュームとして大きくない、受け入れ国政府との交渉カードに使える、ということが言えるためだ。一方、モバイルでは 2 番手のライセンスを取得し、シェアを稼ぐことで大きな利益を生み出すことに成功している。これについては、ルーマニアやスロバキアなどが良い例だ。ちなみに事業部門として進出の対象とならないのはケーブル事業だ。これについてはノウハウがない」と同氏は回答した。なお、コメント最後のケーブル事業については、英 NTL（ケーブル事業者）への出資を指していると考えられる。ボン前会長は自分の指揮の下でランステレコムが犯した失敗は「NTL と独モ

ビルコム（携帯電話事業者）への投資」と公言している。

2002 年秋のレギュラー・レポート（欧州委員会）によると、フランステレコムの進出する 3 カ国の電気通信市場の現況は下記のとおりである。

ポーランド

アキ・コミュニテールに対して適合した水準にまで法制度が整ってきた。2000 年 7 月に発効した電気通信に関する新法は、電気通信関連 EU 指令（注）の国内法適用のためのものである。またこの新法により、国营企業 TPSA（フランステレコムが 33.9% 出資）の特権が廃止され、大きな進歩がみられた。

市場自由化については、ローカル通話市場が 2002 年 1 月に完全自由化された。これ以降、長距離通信事業者は特別なライセンスなしに、通信郵政規制当局（URTiP）の許可を受けるだけでローカル通話市場に参入できるようになった。なお、URTiP は 2002 年 3 月に通信郵政監督機関として設立された。

携帯電話の普及率は 26% で、3 社が接戦競合している（うち 1 社はフランステレコムが出資する PTK Centertel）。同 3 社には UMTS 免許も付与されている。固定電話の普及率は 32% で、市場の伸びは緩慢である。

ポーランド電気通信市場ではさらなる規制整備が必要とされている。電気通信法に関しては、特にユニバーサルサービスとその事業条件、事業者選択制度、相互接続、番号ポータビリティ、加入者回線開放の各項目で改正を必要とする。

スロバキア

電気通信分野の全サービスが 98 年に自由化された。また、コモネクリアの Slovak Telekom は 51% 資本が民営化された。アキ・コミュニテールへの対応は進んでいるが、加入者回線開放とユニバーサルサービスに関してはさらなる規制整備が必要である。なお、この規制整備を狙った法案は 2002 年 8 月に国会で否決されている。

固定電話の普及率は最高時で 32% に達したが、アキ・コミュニテールが求める「実費に近い料金体系」の導入が最近為されたことで率は僅かに後退している。携帯電話の普及率は急速に伸び、40% に達している。GSM では 2 社が事業を展開（うち 1 社はフランステレコムのオレンジ・スロバキアで市場トップ、もう 1 社はドイツテレコム系の Eurotel）、両者は UMTS 免許も取得。この他に 2002 年 6 月、GSM と UMTS のコンビネーション免許が新たに 1 社に与えられた。

ルーマニア

固定電話の市場自由化は 2002 年末が予定されるが、携帯電話、データ送信、インターネット接続サービス、ケーブル TV、衛星ネットワークの各分野では既に自由化が実施されている。固定電話の普及率は 18%と、加盟候補国中で一番低く、伸びも緩慢である。ネットワーク近代化と料金体系調整が必要である。携帯電話の普及率は同じく 18%で、GSM で 2 社が競合（うち 1 社はフランステレコムのおレンジ・ルーマニアで市場 2 位）UMTS 免許はまだ付与されていない。

2003 年末までに電気通信分野のアキ・コミュニテールを完全適用することを目指し、電気通信ネットワークおよびサービスの認可条件、番号割当、周波数管理に関する法規が採択され、また、電気通信郵政監督機関（ANRC）の設置が決定された。欧州共通の救急電話番号「112」を導入する法や、電気通信ネットワークとそのインフラのアクセスに関する EU 指令の国内適用のための法も採択された。

〔注〕電気通信関連 EU 指令について

2002 年に公布、施行された一連の EU 指令・決定・規則のことを指し（そのため通称はテレコム・パッケージ）EU の現加盟国は 2003 年 7 月までに国内法適用を終えることが義務づけられている。加盟候補国も適用が命じられることから既に法整備などを進めている。全体的な特徴としてはネットワークとサービスを明確に分ける一方で、電話線、ケーブル、衛星など媒体に差別を置かない。

概要は以下のとおり。

枠組み指令：各国の通信規制当局の任務 / 支配的地位にある事業者への規制 / 市場競争の分析方法などを規定

認可指令：一般許可によって与えられる権利や条件を規定

アクセス指令：電気通信ネットワークやインフラへのアクセスや相互接続に関する規制の調和を目指す

ユニバーサルサービス指令：良質なサービス提供を目的にサービス範囲や費用算定方法を規定し、担当事業者が競争選択されることを目指す

個人情報および電子通信指令：プライバシー保護を目指し、事業者のセキュリティ責務などを規定

競争指令：電気通信ネットワーク・サービスの提供における特権廃止など、基本的事項を規定

無線周波数決定：周波数政策にも触れ、周波数の効率的な使用を目指す

加入者回線開放規則：競争促進のため、加入者回線のアンバンドリング・アクセスに関する条件などを規定

(6) さらに東方への動き

フランステレコムは、モルドバの携帯電話事業者 Voxtel に 53%出資している。Voxtel の加入者数は 2003 年 6 月末時点で 23 万 8,000 件を数える。

Voxtel は 98 年、国際入札を通じて同国通信省から GSM 事業免許を取得し、同年 10 月に事業を開始した。Voxtel の投資総額は 6,500 万ドルと見積もられる。現在、同社のネット

ワークは国土の 57%、人口の 73%をカバーしている。

Voxtel への出資企業は他に、Moldavian Mobile Telephone、Moldtelecom、MobilRom、IFC がある。

ロワレ氏は、フランステレコム戦略における、東方地域の持つ意義について、「ボン会長時代にフランステレコムは仏英市場のみではなく、多数の市場に進出した。財務体質強化のため、広がっていた進出地域の合理的な整理が必要になった。そのために世界市場の戦略的な分類作業がなされ、世界を 14 地域に区分した。そのうち 6 地域（アフリカ、インドなど）がフランステレコム進出の可能性があり、突っ込んだ調査の必要がある地域とされた。戦略的に優先すべきと認められたのは最終的に 2 地域。それが西欧と中・東欧である。中・東欧については 中欧、 南部 / 地中海、 ロシア勢力圏の 3 つのサブリージョンに分けられ、うちフランステレコムの優先地域は中欧と地中海のサブリージョンである。この 2 つ以外の地域（つまりロシア勢力圏）については進出をしないわけではない。ただし、個別案件が魅力的な場合に限る」としている。

(7) 日本企業との関係

ロワレ氏は、欧米の通信事業者と比較して、日本の通信事業者をどうみなしているかとの質問に対し、「フランステレコムは日本に子会社があり、統括事務所のほか、エトラリ（トレーディングシステム）や R&D センターも展開している。日本はアジア地域の中でも一大市場であるため、フランステレコムも他通信大手と同様、日本市場を無視するわけにはいかない。フランステレコムは、その中でも積極的に日本への進出を進めていると思う。ただし、東欧などと違い、日本でフランステレコムが教えるべきノウハウはなく、むしろ教えてもらう立場にあると思う。国際化については、日本企業は全く欧米企業と同じ行動規範をとっていると思う。もちろん文化の違いは残るものの、ビジネスの世界では大きな差はもはやない」と回答している。

また、日本企業との提携の可能性については、「長距離通信（“線路”の確保）での共同事業、サービスでの共同事業、第三国市場での共同事業が考えられる」とし、「この 3 番目のケースについては、(a) FT が強い東欧市場で日本企業と提携、(b) アジアで日本企業と提携、(c) 特に地域優先度分類で優先度なしとされた 8 地域での協力、の 3 つのシナリオが想定される。例えば、フランステレコムは中国には 1975 年来独自に進出の努力をしている。しかし、中国市場はとらえ所がなく（統計数字も信憑性に疑問あり）日本企業との提携、協力で同国へ進出することには関心がある」と述べている。

（田熊清明）