

英国企業（テスコ・ボーダフォン）

の汎欧州事業戦略

ロンドン・センター

1. テスコの戦略

(1) グローバル事業展開と欧州の位置付け

(a) 世界での事業展開と規模

テスコは現在、EU2 カ国（英国、アイルランド）、中・東欧 4 カ国（ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキア）、アジア 4 カ国（タイ、韓国、マレーシア、台湾）で事業を展開しているが、日本でシートゥーネットワーク（首都圏を中心に加工食品などを扱うスーパー「つるかめランド」を展開する食品卸売企業）を買収したことで、世界展開は 11 カ国となった。2002/03 年度決算では、10 カ国のうち 8 カ国で黒字となっており、6 カ国ではスーパー業界の首位を確保している。英国以外の海外 9 カ国の売場面積は、すでにテスコグループ全体の 45% を占め、売上高も全体の 18% に達している。

テスコが強調する事業展開手法は、各国顧客のニーズに合わせて進出した国々をそれぞれ独立した別個の市場として扱い、現地マネージャーやスタッフ、サプライヤーと共に現地顧客ニーズを満たしていくというものである。

(b) 欧州での事業展開と進出状況

テスコにとって英国は中核市場であることに代わりはないが、90 年代から中・東欧に積極的に進出しており、表 1 に示すようにアイルランドを含めた英国以外の欧州 5 カ国ではグループ全体の売上高の 10.2%、売場面積では 26.6% を占めている。2002/03 年度（2003 年 2 月 22 日締め）は、ポーランドでハイパーマーケット・チェーンの HIT チェーンを買収したこともあり、売場面積は前年度比 31% 増となった。すでに中・東欧事業には総額 17 億 5,000 万ポンドを投じており、売場面積も中・東欧 4 カ国で 880 万 7,000 平方フィート（グループ全体の 22.1%）を確保している。

なお、英国、アイルランド以外の EU 域内では、93 年にフランスの食品販売チェーンのカトー（Catteau）を 1 億 5,000 万ポンドで買収し、フランス国内にハイパーマーケット 7 店、スーパーマーケット 95 店を獲得したが、98 年にこれを 2 億 5,000 万ポンドでフランスのプロモード（Promodes）に売却して、フランス市場から撤退している。

表1: テスコの 2002/03 年度業績と規模の内訳

	売上高 (100 万ポンド)	営業利益 (100 万ポンド)	店舗数	売場面積 (1,000 平方フィート)	従業員数 (人)
英国	21,615 (82.1%)	1,297 (86.0%)	1,982	21,800 (54.6%)	221,000
その他欧州	2,689 (10.2%)	141 (9.3%)	230	10,600 (26.6%)	47,500
アジア	2,033 (7.7%)	71 (4.7%)	79	7,500 (18.8%)	28,000
合計	26,337 (100%)	1,509 (100%)	2,291	39,900 (100%)	296,500

注: 売上高は付加価値税 (VAT) 差引後、店舗数・売場面積・従業員数は 2003 年 2 月 22 日時点の数字

出所: テスコ 2003 年アニュアルレポート

表2: テスコの欧州市場での事業展開状況

英国	96 年から国内小売業界首位で売上高、利益率など他社を大きく引き離す。英国内の店舗数は 1,982 店。テスコは店舗規模によって 4 つのブランド区分をしており、超大型店の「テスコ・エクストラ」が 62 店、郊外型スーパーの「テスコ・スーパーストア」が 442 店、都心型小・中型店の「テスコ・メトロ」が 167 店、コンビニスタイルの「テスコ・エクスプレス」が 109 店。従業員数は 22 万 1,000 人で、総売場面積は 2,182 万 9,000 平方フィート。
アイルランド	77 店、テスコのシェアは 21.4% で首位。従業員数 1 万 500 人。
ハンガリー	ハイパーマーケット 26 店、スーパーマーケット 27 店の合計 53 店を有し、シェア 13% で首位。1 万 1,000 人を雇用し、雇用者数では国内 2 位の民間企業。
ポーランド	ハイパーマーケット 34 店、スーパーマーケット 32 店の合計 66 店。2002 年に HIT のハイパーマーケット 13 店舗を加え、シェアは 23.2% で首位となった。
チェコ	ハイパーマーケット 11 店、デパート 6 店の合計 17 店を持つ。
スロバキア	ハイパーマーケット 12 店、デパート 5 店の合計 17 店を持ち首位。

(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っていない。また、アジア地域を統括する本社機能もない。これは、テスコは各国の進出先の市場ニーズに合わせるという事業展開を行なうためであるが、その代わりに各国に本社機能を設けて現地の市場ニーズにきめ細かく応えているという。また、各国の事業開発を支援するため、テスコグループを通じて知識と経験を共有するためのチームが英国本社内にある。

(2) グローバル戦略と欧州戦略

(a) テスコの事業戦略の概要

英国では、90 年代にそれまでの低価格販売路線を転換して、経営戦略の主眼をブランドイメージの確立に置き、安い価格と品質重視を両立させる価値訴求を前面に打ち出して店作りや商品開発を進めた。対象顧客に階層を設けないクラスレス戦略が英国社会のクラス

レス化の進展と重なり、高付加価値スーパーに脱皮して幅広い消費者層の取り込みに成功した。その結果、96年には国内でセインズベリーから首位を奪い取った。

テスコは徹底したコスト管理で知られているが、その一環として「ファクトリー・ゲート・プライシング」という独自の物流システムを構築している。取引先からの配送をテスコ自身が行なうもので、取引先から自社の国内20数カ所の地域ディストリビューション・センター（RDC）への商品配送を手がけ、最適ルートの設定と到着時間の精度向上、原価低減や在庫切れ防止につなげている。

また、同社は成長拡大戦略として以下の4つの基本を掲げている。

中核となる英国事業の強さを維持

英国事業は引き続き中核市場であり、価値と選択肢を消費者に提供する戦略で市場シェアの拡大を図る。2002/03年度はライバル他社の売上高が伸び悩む中で、前年度比7.9%の売上高増加を達成した。

非食品分野の拡大

テスコは英国内の非食品分野の販売市場で約5%のシェアを持っている。非食品分野の取り扱い商品には家電製品、ホームエンターテイメント製品、衣料品、家庭用品、キッチン用品、家具などがあり、海外店舗でも積極的に導入している。

オンライン販売などの販売サービス業の拡充

消費者の購買習慣の変化に合わせた新製品・サービスを提供する。強力なブランド力を活用して、90年代後半から業務の多角化に乗り出し、金融商品でも黒字化を達成。ネット販売も急成長しており、食品のネット販売では世界最大を自負する。さらに2003年には通信事業にも進出し、携帯電話では大手のO2と折半の出資で合弁会社を設立して「テスコ・モバイル」を展開し、固定電話ではケーブル&ワイヤレスと組んで家庭向けサービスに着手した。

国際展開

中・東欧およびアジアで積極的な店舗拡大を行っており、海外の総売場面積は2002/03年度には全体の45%に達した。

(b) グローバル戦略

徹底した効率経営で蓄えた豊富な資金力を活用して90年代半ばから積極的な国際展開に着手し、今では4つの基本戦略でも明示しているように国際化がテスコの大命題となっている。テスコはすでに自社を汎欧州食品販売会社、あるいは国際的食品販売会社ととらえて、競合相手は英国内のライバル会社にとどまらず、ウォルマートやカルフルなどを世界市場におけるライバルとみている。

海外進出では、業績の良い現地企業を買収してローリスクでリターンを見込む手法が成功している。徹底した現地化政策をとり、経営の自主性を尊重して買収先の活力を引き出す手法を用いており、現地の状況によって進出規模や立地、提供商品の幅で柔軟性を持た

せて競争力を強化することを目指す。

また、進出先におけるテスコブランドの確立に傾注しており、各国の状況に応じてテスコのプライベートブランドを順次浸透させている。例えば、ポーランドでも総売上高の14%以上が独自ブランドとなっている。海外店での非食品商品も増大しており、中・東欧でも衣料品、家電製品、エンターテインメント製品などを扱っている。さらに中・東欧では初めてという24時間営業の店も導入している。

(c) 欧州戦略

() 進出国決定の要因

欧州に限らず、世界の市場での投資の可能性を探るため、以下の3つの要因に注目している。

成長力

成長・拡大がテスコの戦略の基本であり、そのため市場の潜在的な魅力を示す指標としてマクロ経済成長に注目する。GDP、所得水準、自動車保有率、電子レンジや冷蔵庫の保有率などの指標がこれに該当する。

政治・法制度

テスコが自信をもって投資できる国であるためには、政治体制や法制度が成長・拡大の障害にならないことが重要である。

競争の状況

投資することを一旦決定すれば、市場のリーダー的位置を目指して突き進むことを投資モデルとしている。そのため、市場における競争の状況、市場のダイナミズム、他の企業が何をどこで始めるかなどに注目する。

() 各国別の進出経緯と背景

現在、アイルランドと中・東欧4カ国に進出しているが、中・東欧ではさらにハンガリーに最新鋭の中央ディストリビューション・センターを2002年6月に設置した。同様なセンターを今後ポーランドとチェコにも設ける予定である。

アイルランド

78年に現地企業スリー・ガイズの株式51%を買収して進出したが黒字転換できないまま86年に事業を現地のスーパーマーケット・チェーンのHウィリアムズに売却していったん撤退。97年にアイルランド最大の食品販売業者のパワー・スーパーマーケットを買収して再進出を果たした。この際には買収先のシェアの大きさが魅力だった。

ハンガリー

94年に、ハンガリー西部に41店舗を抱えるスーパーチェーン、グローバルの株式57%を取得して進出。2000年にテスコの持ち株比率を99%まで引き上げた。2000年に黒字化を達成している。ハンガリーに進出したのは、ハンガリーの成長率や人口比率などが

投資先として望ましいものと判断したため。

ポーランド

95年にスーパーマーケットのサビア・チェーンを買収して進出。2002年にハイパーマーケット13店舗を抱えるHITチェーンを買収した。ポーランドに進出したのは、小売市場が急成長しているものの依然として市場が細分化されており、海外投資家にとって利益獲得のチャンスがあるという魅力のため。また、ポーランド政府の自由化政策や政治的枠組みの確立、政府によるインセンティブも重要な要因となった。

チェコ

96年にKマートを買収して進出。97年にデパート6店とハイパーマーケット4店の多数株を取得して、外資系の販売企業としてはチェコ最大となる。チェコに進出したのは、チェコが未開発な市場な上、すでに法的障害も取り除かれていたため。

スロバキア

96年にデパートの買収により進出。99年に初のハイパーマーケットを開店した。2001年には黒字化を達成している。スロバキアに進出したのはチェコと同じ理由から。

() 今後の中・東欧への進出

テスコは、中・東欧進出以来すでに8年となるが、4カ国とも業績は当初の見込みに沿ったものとなっていると指摘している。また、現在のところ旧ソ連内やバルカン諸国には進出していないが、こうした国々の市場の成り行きを注視しているという。

() 欧州進出での問題点

各国の税制や雇用・労働体制の違いによる問題点はないという。ただ、海外投資家にとっては、いかなる規制も進出国の魅力や投資先の立地の潜在性に影響を与えると指摘している。また、西欧と中・東欧の違いや強み・弱みの比較については、各進出先の状況に合わせる方法をとるため、欧州内における市場の違いを比較するというビジネス手法はとっていないという。

ただ、以下のように進出先ごとに以下の問題が浮上している。

フランスからの撤退の背景

93年にフランスの食品チェーンのカトーを買収したが、98年にこれを売却してフランス市場から撤退した理由として、以下の点が挙げられている。

- ・英国でうまくいっていたテスコの手法を採用したが、フランス政府の保護政策にぶつかった。
- ・郊外店に対する規制のため市場シェアの拡大ができなかった。
- ・現地の志向にあったプライベートブランド商品を採用することができなかった。
- ・最終的に欧州へのさらなる拡大の踏み台に適しているとは思えなかった。

アイルランドからの一時撤退と現在の問題

アイルランドでは78年に一度進出したが、86年には現地スーパーに売却して撤退した。当初からアイルランド進出には次のような問題があった。

- ・ 時期的に合わなかった。
- ・ 英国内市場でもまだ十分に強くなっていなかった。
- ・ 拡大するのに必要な社内体制が未熟だった。
- ・ 国際化はTescoの優先課題ではなかった。

また、アイルランド事業売却にいたった理由として以下の点が挙げられている。

- ・ アイルランド市場を英国の延長でとらえていた。
- ・ 現地サプライヤーとうまく結びつかなかった。
- ・ 店舗が町外れに立地していた。
- ・ Tescoブランドへの統合に失敗した。
- ・ 価格競争により79/80年度には130万ポンドの営業損失を出した。
- ・ 競合他社に比べて市場シェアが小さかった。86年時点のピークでも10%に過ぎず、競合相手のダンネス・ストアーズは22%、クインスワースは20%を握っていた。

97年にアイルランドに再進出したが、現在の問題点を以下のように分析している。

- ・ Tescoが店舗を24時間営業する計画に対して、アイルランドのアハーン首相は「一般大衆が望んでいることではない」と非難し、さらに若い女性従業員に関して安全性の問題を持ち出している。
- ・ 2002年にアイルランド政府は、牛乳および乳製品の価格設定でTescoが共謀したとして告発している。

ハンガリーとチェコにおける現在の問題点

- ・ 顧客ロイヤリティの考え方は依然として受け入れられず、消費者は価格が最も安いと信じるところに行く。
グリーンピースの活動家が「Tescoは英国では売れない家畜を我々に食べさせている」という看板を立て、ピラを配っている。さらに活動家たちは、Tescoが英国ではGM食品の販売を拒絶しながら、チェコやハンガリーでは販売を続けていると指摘してダブルスタンダードを問題視している。
- ・ 成長拡大が当初予想より遅くやや不満足な点がある。最初のハイパーマーケットを設立するまで2年を要している。

スロバキアの問題点

- ・ 消費者は国内産であることが明示された製品を望んでいる。
- ・ 現地生産者との良好かつ長期的な関係を確立しなければならない。また、英国よりも政府当局による検査などの介入が多い。

ポーランドの問題点

- ・ テスコは、結果的に競争が非常に厳しい市場に参入した。
- ・ 現地販売業者は、小規模店舗をネットワーク化して現地サプライヤーからの協同購買組織をつくり対抗している。
- ・ 失業率の上昇、高金利、高インフレが消費者の支出を抑えている。
- ・ ポーランド人は郊外店よりも街中の店舗での買い物を好む傾向が強い。
- ・ 街中心部のかなりの土地が国有であることなど土地所有形態が複雑なことが、将来的な店舗開発で大きな問題となる。
- ・ 新たな法案では、新しくできるハイパーマーケットで販売できる商品を決める権利をポーランドの現地販売業者に与える可能性がある。

(3) 日本企業との関係

(a) 競争相手としての日本企業の位置付け

テスコにとって日本企業は欧州では競争相手ではないが、日本でシートゥーネットワークを買収したことにより、今後テスコは顧客にバリューを提供していく中で日本の販売業者と競争することになると認識している。

(4) 英国の位置付けと日本企業との対比

(a) 英国の位置付け

テスコの4つの基本戦略に示したように、海外展開を急ぎながらも英国を中核市場として重視しており、非食品分野の拡大、プライベートブランドの拡充、事業の多角化など英国市場で成功した試みを海外市場にも導入している。独自の構築した物流システムの「ファクトリー・ゲート・プライシング」も、さらなる効率化を進めており、今後はこれを海外市場に導入していくと見られている。英国の小売市場は欧州内でも規制が少ないうえ、他業種に進出するにも垣根が低いことなど多くの利点があり、今後もテスコは英国で様々な新しい手法を試していくことになると思われる。

(b) 欧州事業戦略に関する日本企業との対比

小売業関係で対比する日本企業は限られているが、単独で急速な店舗拡大を行なうような戦略はとっていない。テスコは、現地の顧客ニーズを的確にとらえることが小売業者には最重要との観点から、現地の有力な買収相手を選択して市場に参入してから、拡大策を進めている。これはブランドが現地市場で十分に確立されていないことに加えて、まず現地の小売市場に精通することを重視しているためである。

また、各国の現地化政策を徹底させている点では、フランス最大手のカルフルとも対照的である。カルフルは海外でもフランス色の強い店作りや品揃えにこだわっているが、

テスコは進出先の人材に運営をほとんど任せて店作りや品揃えにも柔軟性を持たせながら、テスコブランドの浸透を図っている。

2. ボーダフォンの戦略

(1) グローバル事業展開と欧州の位置付け

(a) 世界での事業展開と規模

世界最大手の携帯電話サービス会社であるボーダフォン・グループは、現在 28 カ国で業務を展開している。2003 年 6 月末の四半期決算では、2003 年 6 月末現在、顧客は約 1 億 2,270 万件に達し、前年同期比で 10% 増となった。2002 年度（2003 年 3 月末）の全世界での売上高は 303 億 7,500 万ポンドで、このうち全体の 90.7% にあたる 275 億 4,200 万ポンドが携帯通信事業からの売上高である。なお、株式をロンドンおよびフランクフルトの証券取引所に上場しているほか、米国預託証券をニューヨーク市場に上場しており、2003 年 5 月現在における株式の市場時価総額の総計は 860 億ポンド。ロンドン証券市場では FT100 指数で 2 番目の規模で、世界的な市場評価額では世界 11 位につけている。

(b) 欧州での事業展開と進出状況

業務を展開する 28 カ国のうち、欧州が 18 カ国を占め、欧州市場はグループの携帯電話事業による売上高の 7 割近くに達する中核市場となっている。欧州以外の重要な市場は米国と日本である。

欧州では以下のように現地法人のある 13 カ国と、出資企業のある 5 カ国のほかに、ネットワーク提携を結んでいるパートナーのある国が 8 カ国あり、ボーダフォンのネットワークは 26 カ国におよぶ。

・現地法人（完全子会社または多数株を取得）を持つ国

英国、ドイツ、スペイン、イタリア、オランダ、ポルトガル、スウェーデン、アイルランド、ギリシャ、マルタ、ハンガリー、スロベニア、アルバニアの 13 カ国。

・出資会社（少数株を取得）のある国

フランス（SFR に 43.9% 出資）、ベルギー（ベルガコム・モバイルに 25% 出資）、スイス（スイスコム・モバイルに 25% 出資）、ポーランド（ポルコメテルに 19.6% 出資）、ルーマニア（モビフォンに 20.1% 出資）の 5 カ国。

・パートナー（ネットワーク提携会社）のある国

デンマーク、フィンランド、オーストリア、アイスランド、スロベニア、リトアニア、エストニア、クロアチアの 8 カ国。

表 3 に示すように、携帯電話事業の売上高で欧州が全世界の売上高に占める割合は、2003 年 3 月末締めの 2002 年度決算で 68.6% に上る。また、携帯電話の契約者数を地域別に見ると、2003 年 3 月末時点で、欧州が 68.6% を占めている。欧州内で契約者が最も多いのはドイツで 2,294 万件、以下、イタリア（1,491 万件）、英国（1,330 万件）、スペイン（910 万件）の順で、これがボーダフォンにとって欧州内の 4 大市場となる。フランスでは出資し

ている S F R が 1,332 万の契約者を抱えるが、ボーダフォンの子会社ではないため、同社の主要市場には入っていない。

表 3: ボーダフォンの携帯通信事業の 2002 年度業績内訳 (単位: 100 万ポンド)

	売上高	営業利益・損失	契約者数 (1,000 人)
欧州	18,883 (68.56%)	5,718	82,113 (68.6%)
北欧	(6,057)	(1,148)	(26,445)
中・東欧	(4,775)	(5,027)	(25,597)
南欧	(8,051)	(1,839)	(30,071)
米州	5 (0.02%)	138	15,495 (12.94%)
アジア・太平洋地域	8,364 (30.37%)	704	17,684 (14.77%)
中東・アフリカ	290 (1.05%)	170	4,417 (3.69%)
合計	27,542	4,982	119,709

注: 北欧は英国、アイルランド、オランダ、ベルギー、フランス、スウェーデン。中・東欧はドイツ、ハンガリー、スイス、ポーランド。南欧はイタリア、ギリシャ、マルタ、ポルトガル、スペイン、アルバニア、ルーマニア。

契約者数は 2003 年 3 月 31 日現在の数字。

出所: ボーダフォン 2003 年アニュアル・リポート

(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

ボーダフォンは英国のニューベリー（ロンドン西郊）に本社機能を置いているが、ドイツのマンネスマンを買収した経緯とドイツ市場は欧州最大の市場であることから、2002 年度に創設したグループ・マーケティングおよびグループ・テクノロジー & ビジネス・インテグレーションの機能は、英国とドイツ・デュッセルドルフに分けている。また、全世界の事業は表 3 の区分にも示すように、欧州 3 地域（北欧・中・東欧・南欧）と米州、アジア・太平洋地域、中東・アフリカの 6 地域に分け、それぞれの担当 CEO（最高経営責任者）を置いている。なお、欧州では北欧の中核市場は英国、中・東欧の中核市場はドイツ、南欧の中核市場はイタリアとなっている。

(2) グローバル戦略と欧州戦略

(a) グローバル戦略の概要

ボーダフォンでは携帯電話事業で契約者および売上高の 7 割弱を欧州地域が占めており、グローバル戦略は欧州戦略と密接に関わっているため、まずその概要を示す。

() 買収による拡大戦略とその転換

ボーダフォンはこれまで、欧州も含めて世界で合併・買収による積極的な拡大戦略をとってきた。99 年 6 月に米エアタッチと合併して世界最大の通信会社に浮上し、2000 年 4 月にはドイツのマンネスマンを買収して、欧州最大のドイツ市場を獲得。日本でも 2001 年 1 月に日本テレコム株式を買収して以来、保有株式を拡大し、2001 年 10 月に日本テレコムへの出資比率は 66.7%となった。これにより日本テレコム傘下の Jフォン・グループを手に入れた。

これまでに買収に投じた資金は総額 1,700 億ポンドに達しているものの、情報通信技術 (ICT) ブーム終焉後でもドイツテレコムなどのように財政的に苦しい状況にはない。これは買収に際して、現金取引ではなく株式交換を使ったことも奏効している、とボーダフォンでは指摘している。また、携帯電話事業に集中するため、買収した企業の非中核事業については売却してコストを軽減させている。マンネスマンの合併・買収でも他の事業を売却し、日本テレコムについても、2003 年 8 月に固定電話部門を米投資会社リップルウッドに 2,600 億円 (14 億ポンド) で売却することを決めている。

最近では、大型の買収戦略よりもパートナーとのネットワーク構築に比重を移しており、2003 年 6 月末現在では 9 カ国でパートナー・ネットワーク契約を結んでいる。ただ、地理的な拡大には依然として意欲的で、グループ全体の CEO である Arun Sarin 氏は、今後も機会を厳選して引き続き買収を行なうことを示唆する発言をしている。

() 新サービスの展開と優良顧客の取り込み

地理的拡大を急いできたボーダフォンだが、顧客をより重視した最良の製品・サービスの提供を目指して、運営効率の高い事業への変革を行なう段階に入ったとして、マーケティング強化を打ち出している。2002 年度にはグループ内で初めて最高マーケティング責任者 (Chief Marketing Officer) を任命。また、中央のマーケティング機能であるグループ・マーケティング、さらにテクノロジー & ビジネス・インテグレーション機能を創設している。

新サービスも発表しており、2002 年 10 月には「ボーダフォン・ライブ!」という消費者向けサービスを開始。2003 年 3 月にはビジネスユーザー向けに「ボーダフォン・モバイル・オフィス」を開始した。

「ボーダフォン・ライブ!」は、携帯電話にデジタルカメラを内蔵しゲームやメールボックス、第三者情報サービス、エンターテイメント・音楽・スポーツのニュースを提供するもの。当初はドイツ、英国、イタリア、スペイン、オランダ、アイルランド、ポルトガル、スウェーデンでスタートし、その後対象国を拡大して 2003 年 6 月末時点で顧客数は 175 万に達している。また、約 250 のコンテンツ・プロバイダーとグローバル・パートナーシップ・プログラムで契約している。「ボーダフォン・モバイル・オフィス」は、モバイル・コネクタカードを当初 12 カ国で始めた。これは高速データカードで、オフィスの外から通常のビジネス・アプリケーションにアクセスできるもの。

こうしたサービス開始の狙いは、企業買収による拡大をしなくても売上高の拡大をするため、ヘビーユーザーであるビジネスユーザーの取り込みと一般消費者の利用拡大を促進させるものである。英国をはじめ欧州では依然としてプリペイド式携帯電話が多いが、ヘビーユーザーへの浸透拡大による顧客の転換を図っている。また、2004 年までにはデータサービスによる売上高を全体の 20% に引き上げることも目指している。こうしたサービスは、日本の J・フォンでは契約者の 54% にあたる 700 万件が、画像メッセージやデータサ

ービスの頻繁な使用を行っているという経験から学んだものという。

() ブランド戦略

世界的な広がった規模のメリットを利用する一環として、世界中の子会社において「ボーダフォン」ブランドへの統一を進めている。ネットワークで提携したパートナーとも相手側ロゴとのダブルロゴの使用を促進している。スポンサーシップ活動やポータルサービスに対するインターフェイスの統合も、利用者を単なるブランド認識からブランドの選択へと向かわせることを支援するもので、「ボーダフォン・ライブ！」も世界的な携帯電話ブランドの浸透を目指している。ボーダフォンの企業・マーケティング戦略に、ボーダフォンを世界で最も知られたブランドの一つにすることがあり、世界の10大ブランドの一つになることが当面の目標となっている。

スポンサーシップは、ブランド認識からブランド選択、そしてブランド・ロイヤリティを育てる方法としてを重視されている。代表的なものはフェラーリ・F1とマンチェスター・ユナイテッドだが、単にロゴを使用するだけでなくスポンサーとなっている組織とボーダフォンの製品・サービスとの実際的なリンクを確立している。例えば、フェラーリのファンが、ニュースサービスやチャットフォーラムを契約するなど、ボーダフォン・レーストラックではレース・シミュレーターを使うこともできる。

(b) 欧州戦略

() 買収戦略の転換とパートナーシップの拡大

前述のようにボーダフォンは欧州で、現地法人を13カ国、出資している会社を5カ国、パートナー会社を8カ国に持っている。また、英国に本社機能、英国とドイツにグループ・マーケティング、テクノロジー&ビジネス・インテグレーションの機能を設けている。携帯電話サービスという事業分野の性格のため、拠点の決定ではスキルを持ったスタッフを確保できるかが最大のカギになるという。

現在、EU内ではスペイン市場のシェア拡大に力を入れており、2003年4月、スペインの企業顧客向けの通信サービス会社プロジェクト・テレコム(Project Telecom)を1億5,500万ポンドで買収。また、2003年6月現在のシェア26.3%を年内に30%以上に拡大することを目指している。これを達成するためマルチメディア顧客の数の拡大を狙っている。

グローバル戦略の中で触れたように、パートナー・ネットワーク契約によるブランドの拡大を欧州内でこれまで投資をしてこなかった国、および中・東欧で進めている。2003年6月までで、欧州では以下のように8カ国の携帯電話サービス会社と提携契約を結んでいる。こうした国々では相手会社のロゴとボーダフォンのロゴの2つを使ったマーケティングの展開でブランド浸透を図っている。

- ・エストニアのRadiolinja Eesti (フィンランドのOy Radiolinjaのエストニア子会社)
- ・オーストリアのMobilkom Austria Group (契約者数294万件、国内シェア43%)

- ・ クロアチアの VIP ネット (契約者数 102 万件、国内シェア 47%)
- ・ スロベニアの si.mobil (契約者数 30 万件、国内シェア 22%)
- ・ アイスランドの Islandssimi (契約者数 8 万 5,000 件)
- ・ リトアニアの Bite GSM (契約者数 47 万 6,000 件)
- ・ フィンランドの Oy Radiolinja (契約者数 130 万件)
- ・ デンマークの TDC Movil (契約者数 140 万件、国内シェア約 50%)

() 残り株買収による完全子会社化の推進

欧州内では、すでに多数株を取得している会社でも残り株である少数株を買い取って持ち株比率を引き上げ、最終的に 100%出資の完全子会社とする戦略を進めている。2002 年から 2003 年で以下の子会社の持ち株比率を引き上げている。

- ・ オランダ ボーダフォン・リバテル (Vodafone Liverte/ボーダフォン・オランダ) の株式 7.6%を 2002 年 11 月に買い取って持ち株比率を 77.6%まで引き上げ、2003 年 3 月末には残り株の買い取りに着手して 99.7%を取得した。
- ・ スウェーデン ユーロポリタン・ボーダフォン (Europolitan Vodafone /ボーダフォン・スウェーデン) の持ち株比率を、2002 年度中に 71.1%から 99.1%に引き上げた。2003 年 3 月末には未公開株にし、2004 年度前半には完全子会社にする予定。
- ・ スペイン エアテル・モバイル (Airtel Movil/ボーダフォン・スペイン) の保有株を 2002 年 4 月に 2.2%拡大して 93.8%まで引き上げ、2003 年 1 月には残り株 6.2%を 20 億ユーロで取得し完全子会社とした。
- ・ ポルトガル ボーダフォン・テレセル コミュニカコエス・ペッソアイス (Telecel-Comunicacoes Pessoais/ボーダフォン・ポルトガル) への持ち株比率を 2002 年度中に市場での買い取りおよび入札による買収で、50.9%から 94.4%に引き上げた。2003 年 5 月には残り株を取得して完全子会社とした。
- ・ ギリシャ ボーダフォンパナフォン・ヘレニク・テレコミュニケーション (Vodafone-Panafon Hellenic Telecommunications Company/ボーダフォン・ギリシャ) の株式 10.85%をフランステレコムから 2002 年 12 月に買い取り、持ち株比率を 51.9%から 62.7%に引き上げた。さらに市場で買い取り 2003 年 3 月末で 64%とした。
- ・ ハンガリー ボーダフォン・ハンガリーの株式 15.565%を 2003 年 1 月にドイツの RWE から買い取って、持ち株比率を 83.8%に引き上げた。
- ・ コンテンツ事業 ビベンディ・ユニバーサルとの合弁事業である携帯コンテンツ会社 ヴィザヴィで 2002 年 8 月、ビベンディの保有株 50%を 1 億 4,300 万ユーロで買い取って完全子会社とした。ただしヴィザヴィ・フランスはビベンディの 100%子会社となっている。

() ヘビーユーザーの取り込み

ビジネスユーザーなどヘビーユーザーへの浸透を図っており、消費者向けには前述のように「ボーダフォン・ライブ！」のサービス展開で、欧州内の同サービス顧客はドイツでは 58 万人、英国では 42 万人以上、イタリアでは 30 万人以上と主要市場での拡大が進んでいる。

特にビジネスユーザーの取り込みを重視しており、英国ではすでに携帯電話のビジネス分野で 40%以上を確保。スペインで 2003 年 4 月にプロジェクト・テレコムを買収したのも 21 万件の企業顧客獲得を狙ったものだった。「ボーダフォン・モバイル・オフィス」のサービスも欧州での展開が中心で、英国では鉄道トンネル内の携帯電話の使用を可能にするため、鉄道インフラを管理するネットワーク・レール社と協議を進めている。これも使用頻度の高いビジネスユーザーを取り込むためである。

() 中・東欧諸国での展開

欧州内で EU 諸国・スイス・北欧を除く中・東欧諸国では、ハンガリー、スロベニア、アルバニアの 3 カ国で現地法人を持ち、ポーランドとルーマニアで現地の携帯電話サービス会社に出資している。コストを掛けずに中・東欧諸国へのサービス拡大を早めるため、パートナー・ネットワーク契約に力を入れており、スロベニア、リトアニア、エストニア、クロアチアへはこの方法でブランドを拡大した。ただし、今後、中・東欧地域で買収に踏み切る可能性も依然としてある。

() 域内の法制度統一上の問題点と対応

インタビュー相手は税制や雇用・労働制度などの法制度における欧州内での統一上の問題点に言及しなかった。携帯電話サービス会社にとって法制上の最大の問題は、各国の通信規制である。EU では 2000 年に、それまで電子通信市場に関する 23 の指令から成る複雑な規制の枠組みを簡素化して 5 つの柱にまとめた「電子通信の新しい規制に関する枠組み」を採択し、これが 2003 年 7 月に加盟各国で導入されている。しかし、技術の進歩などにより分野によっては過剰規制に当たる可能性が出てきたため、2003 年 2 月に欧州委員会は特定分野についての見直しに着手している。

この中で特に携帯電話にとって見直しの焦点となっているのは、固定電話と携帯電話の間の通話料金、地域電話会社が長距離電話会社に回線を提供する際の使用料、携帯電話のローミング料金などである。固定電話と携帯電話の間の通話料金が高すぎることを各国の通信規制当局は問題としており、英国では 2002 年 4 月に通信当局による引き下げ要求に対してボーダフォンを含めた各社が拒絶し、2003 年 1 月には競争当局が再度値下げを勧告した。これに対して各社は法廷で争う構えだが、同じような要請が各国で広がっている。

なお、中・東欧のうち、2004 年 5 月に EU に加盟するハンガリー、チェコ、ポーランド、スロバキア、スロベニア、リトアニア、ラトビア、リトアニアの 8 カ国は EU の通信規制

の枠組みに沿った国内法の整備を進めており、EUとの相違点は解消される。スイスはEU域外だが欧州に適合するためとしてEUの通信の枠組みを一部導入する方向で検討を進めている。

(3) 日本企業との関係

(a) 競争相手としての日本企業の位置付け

インタビュー相手によれば、欧州市場では日本企業を競争相手としてとらえていないという。ちなみにボーダフォンがサービスを展開する28カ国のうち、22カ国ではトップまたは2位のシェアを持っており、欧州内でも圧倒的な強さを発揮している。これに対して英仏のオレンジ、テレコム・イタリア・モバイル、スペインのテレフォニカ・モバイル、ドイツのT・モバイルが連携して、クロスボーダーの顧客サービス向上のため顧客への海外ネットワーク・ローミングを改善してボーダフォンに対抗しようとしている。ボーダフォンにとってはこうした動きに関心が高い。

なお、オレンジは拡大戦略として、今後5年間でEUに新たに加盟する「新ユーロゾーン」に狙いを定めている。この新規加盟国には前述の8カ国のほか、2004年に加盟するマルタとキプロス、2007年に加盟が見込まれるルーマニアとブルガリアがある。

(b) 日本企業との提携・協力の可能性

前述のように日本市場ではすでにJ・フォンを傘下に収めているが、携帯電話サービス会社以外ではコンテンツ提供者として大手ゲーム会社数社と協力している。それ以外の可能性について、インタビュー相手はノーコメントとのことであった。

(4) 汎欧州事業戦略における英国の位置付けと日本企業との対比

(a) 英国の位置付け

ボーダフォンにとって英国は本社所在地であるとともに、前述のようにドイツとともに英国にグループ・マーケティングおよびグループ・テクノロジー&ビジネス・インテグレーションの機能を2002年に設けている。また、事業地域区分で見られるように、ドイツは中・東欧を含む「中欧地域」の中核拠点とされているのに対して、英国は「北欧地域」における中核拠点として位置付けられている。特に北欧地域は、欧州内における今後の次世代携帯電話サービスの先駆けになると見られており重要度が高い。また、英国は契約者数では欧州内3位だがビジネスユーザーに浸透していることから、ボーダフォンが目指す優良顧客への集中では欧州内でも非常に重要な地位を占めている。

ただ、ボーダフォンはブランド戦略において世界ブランドになることを目指しており、その点からは今後も英国色の払拭を図ることになると思われる。また、携帯電話サービスという事業の特徴から、最終的に欧州全体で同一のサービスを提供できることを目指しており、各市場の違いや特性は薄まっていくことになる。

(b) 汎欧州事業戦略に関する日本企業との対比

携帯電話サービスでは、ドコモが欧州におけるiモードの展開を進めており、オランダのKPNモバイルに出資。2002年7月には欧州事業強化のため欧州内組織を再編し、英国ロンドンに欧州持株会社を設けて、ドイツ・ミュンヘンの研究開発会社、オランダ・アムステルダムの子会社、フランス・パリの現地法人をそれぞれ持株会社の100%子会社としている。iモードの欧州での拡大には、ライセンス供与の形をとりKPNモバイルのほかドイツE-Plus、ベルギーBASE、フランス・ブイグテレコム、2003年にはスペインのテレフォニカ・モビレス・エスパーニャ、イタリアのウインドとライセンス契約を結んでいる。

ドコモの展開は、ボーダフォンが各国の現地企業を買収することで物理的な拡大とブランドの浸透を図っているのとは対照的に、独自システムをライセンス供与で世界的に広げていくものでドコモのライセンス契約先はそのままボーダフォンのライバル会社となる。ボーダフォンは、データサービスなどの開始でユーザーの利用拡大を狙う点では買収したJ-フォンの経験から学んでおり、傘下に入った各社の経験や利点を欧州内および全世界で活用しようとしている。今後ボーダフォンは規模のメリットを利用して次世代サービスの拡大に乗り出すことになるが、欧州ではライバル会社が連携して対抗を始めており、欧州を舞台に次世代サービスでボーダフォンの戦略と他社の戦略の成果が問われることになる。