

# メキシコ・テレコム企業の ラテンアメリカ進出

星野 妙子

はじめに

カルロス・スリムはメキシコきっての大富豪である。米国フォーブス誌が毎年発表する世界の億万長者番付の常連で、2005年には番付を世界第4位にまで上げて注目を集めた。番付を上げた最大の要因は、傘下にある二つのテレコム企業アメリカ・モバイル(América Móvil)とテルメックス(Teléfonos de México: TELMEX)が、中南米諸国で積極的に企業買収を行い、資産規模を膨張させたことにあった。

ラテンアメリカのテレコム市場においては現在、スリム傘下の2社とスペインのテレフォニカが熾烈なシェア争いを繰り広げている。なぜ2社はラテンアメリカのテレコム市場を席卷する二大勢力のひとつに躍り出ることができたのか。以下に2

社の競争力の源泉とラテンアメリカ市場制覇の展望を探ってみたい。

## 1 民営化後のメキシコ・テレコム産業

メキシコでは1990年12月に電気通信事業の民営化が実施され、スリム傘下の企業グループ、グループ・カルソ(Grupo Carso)と、米国サウスウェスタン・ベル、フランス・テレコムが共同で、事業を独占していた公企業テルメックスを落札した。その後フランス・テレコムはスリムに持株を売却し、事業から撤退している。2000年に持株会社アメリカ・モバイルが設立され、テルメックス傘下の携帯電話事業と海外事業が同社の傘下に移された。これによって固定電話のテルメックスと携帯電話のアメリカ・モバイルの2社分業体制ができあがった。スリム一族はいずれにおいても議決権株式の過半を所有し、経営を支配している。一方サウスウェスタン・ベルは現在も、両社の議決権株式のそれぞれ20%台を保持している。

固定電話事業では民営化後しばらくは、設備投資やサービスの向上を条件にテルメックスの独占が認められていたが、1996年8月から参入が自由化された。一方、メキシコの携帯電話事業は、民営化前の1989年12月に全国を9地域に分け、各地域2社態勢でスタートしている。しかし、2社のうち1社のライセンスはテルメックスに割り当て

られたため、同社は全国ネットという他社にはない有利な条件で事業を開始した。

競争原理が導入されたとはいえ、メキシコ・テレコム市場における2社の圧倒的優位は揺らいでいない。2004年において、テルメックスは全国の固定電話回線の94%を所有し、国内長距離電話で79%、国際電話では78%（いずれも通話時間換算）のシェアを占めている。一方、アメリカ・モビルも携帯電話加入者数で75%のシェアを占めている。

## 2 競争力の源泉

テルメックスとアメリカ・モビルの市場における圧倒的優位は、次のような要因に支えられている。

第1に、ネットワーク産業という電気通信事業の特性が、固定電話、携帯電話それぞれの市場で唯一の全国ネットでありしかも圧倒的なシェアを誇る二つの企業に、有利に作用しているという点がある。地方ネットの後発企業は、国内長距離・国際通話サービスでは全国ネットの2社の回線に依存せざるを得ない。後発企業がこれらのサービスで収益を上げれば、接続料、回線使用料の支払いによって2社の収益も並行して上がる。そのために、先発の全国ネット2社と後発の地方ネット企業との格差はなかなか解消しないことになる。加えて、国際通話サービスにおいては2004年まで、テルメックスに有利な国際電話料金の精算制度が適用されていた。通信運輸省の旧国際電信規則は、各国キャリアとの清算料金の交渉を最大キャリアが行い、料金は均一とすると定め、テルメックスによる料金の交渉・決定の事実上の独占を認めていたのである。この規則は2000年8月の米国商務省によるWTO提訴、2004年6月のWTOパネルによるWTO規定違反の判断を受けて、同年8月に

改定され、業者ごとに清算料金を交渉、決定できる制度に変わった。

第2に、2社はスリム率いる非公式企業集団カルソ・グループ<sup>(1)</sup>に属することから、グループ傘下企業間のシナジー効果を楽しみながら事業を展開できることがある。例えば、傘下に銀行、証券会社、投資会社、年金基金運用会社を抱える同じグループのインブルサ金融グループ(Grupo Financiero Inbursa)は、2社が銀行借入や債券・株式発行により資金調達を行う際の窓口として機能している。一方、全国に展開するグループの小売店舗チェーン・サンボーンズ(Sanborns)は携帯電話機や電話用プリペイド・カードの重要販売拠点となっている。またサンボーンズにはインブルサ金融グループの銀行端末が設置されており、電話料金の支払い窓口として機能している。さらにグループの伸銅製品製造の独占企業コンドゥメックス(Condumex)は、2社の銅ケーブルをはじめとする通信施設用資材の調達先となっている。このように2社は、資金調達、販売促進、代金回収、通信施設の拡張などにおいてグループ傘下企業の機能を活用するために、他社に対し優位に競争を展開することが可能なのである。

メキシコ市場における圧倒的優位を不動のものにした2社は、続いて北米、ラテンアメリカ諸国への進出を開始した。

## 3 アメリカ・モビルとテルメックスの海外進出

海外進出の先鞭をつけたのはアメリカ・モビルである。1999年にグアテマラと米国、2000年にエクアドル、2001年にブラジル、ニカラグア、コロンビア、2003年にアルゼンチン、エルサルバドル、2004年にウルグアイ、2005年にパラグアイ、ベル

表1 アメリカ・モビルとテルメックスの米国・ラテンアメリカ諸国への進出

アメリカ・モビル	1999年	グアテマラ	民営化で国有電話会社Telguaの子会社取得，翌年Telguaの過半数株式買収，その後買い増し。
		米 国	米国・プエルトリコ・米領バージン諸島でプリペイド式携帯電話サービス事業を行うトラックフォーン・ワイアレスを買収。
	2000年	エクアドル	携帯電話会社Concedelの株式60%買収，その後買い増し。
	2001年	ブラジル	ベル・カナダ・インターナショナルとSBCインターナショナルとともにテレコム・アメリカ設立，2002年にこれら二つの会社から株式買収。
		ニカラグア	子会社Sercomが携帯電話事業に進出，翌年ニカラグア政府から国営電話会社Enitelの株式49%買収，その後買い増し。
		コロンビア	子会社Comunicación Celularが東部と西部で携帯電話事業開始，翌年カリブ地域でも事業開始。
	2003年	アルゼンチン	テチント・グループから携帯電話会社CTIの株式92%買収，その後買い増し。
		エルサルバドル	フランス・テレコムから固定・携帯電話会社CTEの株式51%買収，その後買い増し。
	2004年	ウルグアイ	携帯電話事業のコンセッション取得，子会社AMワイアレス・ウルグアイが操業開始。
	2005年	パラグアイ	ハッチトン・テレコミュニケーション・インターナショナルから同社の携帯電話事業買収。
ペルー		公開入札で携帯電話事業のコンセッション取得。	
テルメックス	2004年	AT & T ラテンアメリカの資産（ブラジル，アルゼンチン，コロンビア，チリ，ペルー）買収。	
		アルゼンチン	Techitelの株式20%をテチント・グループから，60%をアメリカ・モビルから買収。
		チリ	Chilesatの株式99.3%買収。
		ブラジル	MCIからEmbratelの株式51.8%買収，その後買い増し。

(出所) América Móvil, *Reporte anual al diciembre de 2004*; Teléfonos de México, *Reporte anual al diciembre de 2004*.

一と，短期間のうちに立て続けに企業買収を行い，南北アメリカ大陸に一気に事業網を拡大させた。遅れてテルメックスは2004年に海外進出を開始した。2月に事業再編中の米国AT&Tからラテンアメリカ事業を買収したことで，ブラジル，アルゼンチン，チリ，コロンビア，ペルーに進出を果たし，さらに続けて4月にアルゼンチン，6月にチリ，7月にブラジルで企業買収を行い，アメリカ・モビル以上に短期間のうちに海外事業網を拡大させた(表1)。

2社が海外進出に踏み切った理由として，圧倒的シェアを誇るメキシコ市場の成長が頭打ちになってきたことがある。そのひとつの現れが加入者の伸び悩みであった。アメリカ・モビルの場合，メ

キシコ国内の携帯電話加入者の増加率は，1999年の149.4%から98.4%(2000年)，62.2%(2001年)，18.3%(2002年)，16.8%(2003年)，23.1%(2004年)と急減してきた。現在同社は企業戦略として，加入者数のさらなる獲得をめざして積極的に企業買収を行い，ラテンアメリカのテレコム事業におけるリーダーとなることを掲げている。

企業買収には多額の資金が必要とされる。アメリカ・モビルの例をあげれば，海外事業では最大規模のテレコム・アメリカ(ブラジル)の株式を2002年にベル・カナダ・インターナショナルとSBCインターナショナルから買収した際には，3億3610万ドルを支払っている。また，テルメックスはMCIからEmbratel(ブラジル)の51.8%株式を買収した

際に、4億ドルを支払っている。これらをはじめとする企業買収の資金の調達方法は、いずれも銀行融資と社債発行であった。その結果、先に海外進出を開始したアメリカ・モビルの場合、財務における債務負担が徐々に増加している。2000年にテルメックスから分離された時点での同社の自己資本比率(自己資本/総資産×100)は74.5%にも上ったが、たび重なる企業買収によってその数字は61.1%(2001年)、43.5%(2000年)、46.1%(2003年)、39.9%(2004年)と徐々に下がっている。一方、海外進出を始めたばかりのテルメックスの場合、2004年の同じ数字は42.6%である。いずれもメキシコの上場企業の中では低めの数字であり、今後も引き続き2社が企業買収を行うとすれば、さらなる低下が予想される。

## 4 海外進出の収支

海外事業は、頭打ち傾向にあるメキシコ事業に代わる2社の成長の柱となり得るのだろうか。目下のところ、いまだそのような展望はみえてこない。それは海外事業が十分な収益を生み出すに至っていないためである。

表2に、海外進出5年目を迎えるアメリカ・モビルの売上高と営業利益、回線数の分布を国別に示した。表から、サービス回線の47%を占めるメキシコが売上高ではそれを上回る53%を占め、しかも営業利益のほとんどを稼ぎ出していることが明らかとなる。反対に、市場規模が大きく、今後高い成長が見込まれるブラジル、アルゼンチンの事業では大幅な損失が生じている。つまりメキシコ事業の黒字によって海外事業の赤字が補てんされる形となっている。一方、海外進出を始めたばかりのテルメックスについても、ブラジル事業は資産規模にみあった売上げを出しておらず、営業利

表2 アメリカ・モビルの国別売上高、営業利益、サービス回線数の構成および市場シェア (2004年)

	売上高	営業利益	サービス回線数	市場シェア
メキシコ	53	109	47	75
ブラジル	17	-28	22	21
コロンビア	7	3	10	57
米 国	7	1	7	n.a.
グアテマラ <sup>1)</sup>	5	10	2	48
アルゼンチン	4	-2	6	26
エルサルバドル <sup>2)</sup>	4	7	1	33
エクアドル	3	4	4	65
その他	1	1	1	-
全 体	100	100	100	

(注) 1) エルサルバドルを含む。回線数には固定電話も含む。2) 回線数には固定電話を含む。

(出所) 表1に同じ。

表3 テルメックスの国別売上高、営業利益、資産の構成 (2004年)

	売上高	営業利益	資 産
メキシコ	89	99	79
ブラジル	10	1	20
その他	2	0	1
全 体	100	100	100

(出所) 表1に同じ。

益に至ってはごくわずかである(表3)。

ブラジル、アルゼンチンで利益が上がらないのは、企業間競争が厳しいこと、新規顧客獲得のためのコストがかさんでいることなどの理由による。新規顧客は既存の顧客と比較して、特典の付与、低い使用頻度などの理由から顧客1人当たりの売上げが平均よりも低い。そのためにしばらくは利益をもたらさないのである。アメリカ・モビルのブラジル、アルゼンチンにおける市場シェアはいずれも20%台と低い。シェアを上げようとするれば損失が生じるというジレンマを当面は覚悟せざるを

得ない構造となっている。事情はテレフォニカをはじめとする競争相手の企業にとっても同様である。シェア争いは、企業の体力勝負の争いであるといえる。

## 5 ラテンアメリカ市場制覇の展望

テルメックスとアメリカ・モビルのラテンアメリカ事業の展望は、前述のようにいまだ不透明であるが、事業の展望に大きく作用すると思われるいくつかの要素を指摘することはできよう。

第1に、上述のように海外事業はメキシコ事業の収益に支えられているため、その将来はメキシコ事業の動向に大きく左右されると考えられる。目下のところ二つの企業のメキシコ市場での圧倒的優位に揺るぎはみられない。2社の優位を脅かすものがあるとすれば、それは第1に独占体制に対する社会的な批判であろう。メキシコ公正取引委員会はテルメックスを市場における支配的事業者であるとする裁定を1998年2月に下している。メキシコの連邦通信法は、事業者が大きな市場支配力を持つ場合、通信運輸省が価格やサービス内容などを規制すると定めている。規制を免れるために、テルメックスはただちに裁定の無効を訴える抗告を行った。以来、公正取引委員会とテルメックスの間で裁定をめぐる法廷争いが続いており、いまだに決着はついていない。

第2に、海外進出が今後も続けられるか否かは、資金繰りによるところが大きい。前述のように債務負担が増加していることは懸念材料ではある。ただし目下のところそれが海外進出の抑制要因となるとは考えられない。その理由としては、二つの企業とも海外資本市場における評価は高く比較的容易に資金調達が可能であること、アメリカ・モ

ビルの場合は、携帯電話事業の大部分がプリペイド・カード方式であるために流動資金が豊富であること、インプルス金融グループと同じ傘下にあることもあって、2社ともに債務のコスト管理、リスク管理に長けていること、などの点をあげることができる。

2社の事業展望にマイナス影響を及ぼす要素のうちで最も重要と考えられるのは、メキシコのントリー・リスクであろう。メキシコ経済の混乱は海外事業を支えるメキシコ事業の収益を悪化させる。同時に、それはントリー・リスク・プレミアムを引き上げ、2社が海外資金調達を行う場合の資金コストを高騰させる。母国のリスクを背負って体力勝負の市場競争に臨まなければならないという点が、スペイン企業テレフォニカに対する二つの企業の弱みであるといえる。

### 注

- (1) スリム傘下の非公式企業集団はテレコム、金融、製造業、商業部門の四つの部門からなる。ここでは非公式企業集団全体をカルソ・グループと呼び、製造業・商業部門の企業を統括する持株会社グループ・カルソとは区別している。現在の非公式企業集団がグループ・カルソから事業を分岐させて形成されたこと、カルソという名称へのスリムの思い入れ(自分の名前・カルロスと妻の名前・ソウマヤの第一音節をつなげた)から非公式企業集団の名前として本稿ではカルソ・グループを使用している。カルソ・グループの事業全体については、星野妙子「メキシコ/ネオリベラル改革下の新興ファミリービジネスの台頭 カルロス・スリムとカルソ」『アジア研ワールド・トレンド』第119号、2005年8月)を参照のこと。

(ほしの・たえこ/地域研究センター主任研究員)