



Millicomの中南米事業

執筆者

KDDI総研 海外市場・政策G 研究員 菅谷 知美

🕒 記事のポイント

サマリー

Millicomは、ルクセンブルクに本社を置く新興市場専門の携帯電話事業者である。2010年8月現在、中米3カ国、南米3カ国およびアフリカ7カ国の合計13の新興国で、GSM方式を中心とする携帯電話サービスを提供している。Millicomは“市場シェアNo.1またはNo.2を目指す”を目標に掲げており、13市場中10市場で目標を達成した。

中南米市場では、America Movil（メキシコ）およびTelefonica（スペイン）の2大勢力が目立つが、Millicomも4カ国において市場シェアNo.1事業者である。

本稿では、Millicomグループ売上の約7割を占める中南米事業をとりあげ、以下の3つのポイントから概説する。

プリペイド携帯電話事業：「TIGO」の低コスト戦略
 ブロードバンド事業（固定／モバイル）：M&Aによる参入
 今後の事業拡大計画（Acquisition Opportunities）
 ：中米コスタリカ、南米コロンビアにおける可能性

主な登場者

Millicom America Movil Telefonica Digicel CWC ICE RACSA UNE-EPM
 ETB

キーワード

新興市場 モバイル M&A プリペイド携帯 トップアップ 秒単位課金 MMT
 ブロードバンド マルチナショナルキャリア

地域

ラテンアメリカ アフリカ グアテマラ ホンジュラス エルサルバドル
 ボリビア パラグアイ コスタリカ パナマ コロンビア

Title Millicom's Latin America Business

Tomomi Sugaya

Author Researcher, Foreign Market & Policy Group

KDDI Research Institute, Inc. (xto-sugaya@kddi.com)

The Luxembourg-based Millicom International Cellular Inc. (Millicom) is a leading mobile operator in emerging markets. As of August 2010, the company operates its predominantly GSM mobile services in 13 countries: three in Central America, three in South America, and seven in Africa. Millicom has the stated aim of becoming the No.1 or No.2 player in each market, and the company has achieved this goal in ten of its 13 markets.

Abstract Although two regional giants—Mexico's América Móvil and Spain's Telefónica --are competing strongly in the Latin America market, Millicom has secured the No.1 position in four countries in the region.

Millicom's Latin America business accounts for approximately 70 percent of its total revenue. Consequently, this report outlines the company's Latin America business and focuses on the following three perspectives:

1. Prepaid mobile service: the TIGO brand and its low cost strategy.
2. Fixed/mobile broadband service: market expansion through M&A.
3. Acquisition opportunities: the cases of Costa Rica and Colombia.

Keywords Millicom emerging markets prepaid mobile service top-up per-second billing multinational carrier América Móvil Telefónica M&A MMT

1 . Millicomの企業概要

Millicom International Cellular S.A. (以下「Millicom」)は、ルクセンブルクに本社を置く新興市場専門の携帯電話事業者である。スウェーデン人企業家の故Jan Stenbeck氏(コラム参照)が、米国で設立した無線通信事業者Millicom Inc.と、父親から引き継いだスウェーデン投資会社Investment AB Kinnevik(以下「Kinnevik」)の海外携帯電話事業を1990年に統合して創設した。Millicomの企業概要を【図表1】に示す。

【図表1】Millicomの企業概要

社名	Millicom International Cellular S.A.
本社	ルクセンブルク(表注)
設立	1990年12月
主要株主(2009年末)	Investment AB Kinnevik(スウェーデン投資会社) 約35%
経営陣(2009年末)	Allen Sangines-Krause: Chairman(2010年5月就任) Mikael Grahne: President兼Chief Executive Officer(2010年3月就任)
連結売上(2009年)	33億7273万ドル(2842億円) <small>☞(換算レート)</small>
総資産(2009年)	59億9102万ドル(5049億円)
事業エリア(2009年末)	13カ国(中米3、南米3、アフリカ7)
携帯電話加入者数	13カ国合計 3673万加入(2010年6月)

(表注) 本社はルクセンブルクにあるが、2006年1月にルクセンブルク証券取引所より上場廃止。米NASDAQ市場(1993年以降)およびスウェーデン証券取引所(2004年以降)へは引き続き上場。(Millicom発表データほかをもとにKDDI総研作成)

【コラム】Millicomの主要株主KinnevikのJan Stenbeck氏

スウェーデン人企業家のJan Stenbeck氏(1942~2002年)は、製紙や鉄鋼業からメディア・通信へと投資事業を広げたことで知られる。1983年、父親から投資会社Kinnevikを継ぐと、通信自由化の波に乗り、各国の携帯電話免許を獲得。米Millicom Inc.や、汎欧州競争事業者Tele2(現在のKinnevik出資率30%)、フリーペーパーMetro、衛星TV局TV3等を創設した。また、1982年に英Racal TelecomのGerry Whent氏と共同で英国2件目の携帯電話免許を落札しており、その会社が現在のVodafoneへと発展している(現在出資関係なし)。スウェーデンの“ENFANT TERRIBLE”(フランス語。大人が困るような事を言ったり尋ねたりする子供)とBusinessWeek誌で称されたStenbeck氏は、2002年心臓発作のため59歳でその生涯を終えた。



(写真出典: AFP通信)



☞(換算レート)

1USドル = 84.27円(2010年9月1日東京市場TTMレート)

2 . Millicomの展開市場 ~ 中南米・アフリカへ集中 ~

Millicomは、90年代から新興国で携帯電話事業を手がけてきた。アジア、中南米およびアフリカの3地域で事業を展開していたが、事業資産の見直しを重ねた結果、2010年以降、中南米・アフリカの2地域に経営資源を集中している。

見直しの大きな転機は2003年と2006年にあった。2003年には米NASDAQ市場より上場維持のため資産見直しを通告され、2006年にはChina Mobile等複数の会社から買収提示案を受けた。検討の結果、Millicom自身の売却はしないと決定し、3地域における不採算事業の清算を進めた。特に目立つ動きは、2009年5月に決定されたアジア市場からの完全撤退である（【図表2】 印）。

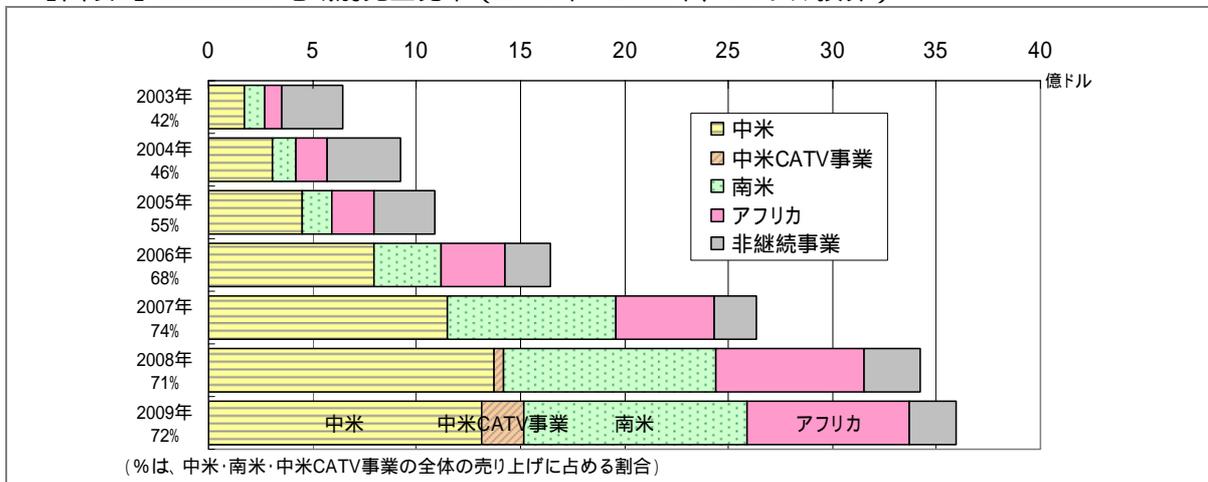
【図表2】 Millicomの主な事業資産見直し（印は撤退したアジア事業）（単位はUSドル）

2002年12月	フィリピンExtelcomの持株を売却
2003年1月	米NASDAQ市場より上場維持基準の通告
2003年2月	コロンビア事業（2002年末の負債額7882万ドル）をAmerica Movilに売却
2006年1月	China Mobile等複数の会社から買収提示案を受け、事業売却を検討 7月に検討終了
2006年5月	米国事業3社を600万ドルで売却
2006年6月	パキスタンTDMA事業PakcomをパキスタンArfeen Groupへ売却
2006年9月	ベトナムComvik（Mobifone）のマネジメント契約解約（更新の交渉決裂）
2006年10月	ペルーの固定無線事業（3.5GHz帯）をNextelに約500万ドルで売却
2006年12月	イランRICのマネジメント契約解約
2007年2月	パキスタンPaktelをChina Mobileに約2.85億ドルで売却
2009年10月	スリランカCeltel LankaをEtisalatに1.55億ドルで売却
2009年11月	カンボジア事業を3.53億ドルで、シエラレオネのGSM事業を100万ドルでそれぞれ売却
2010年	ラオスMillicom Laoの売却完了待ち

（各種資料をもとにKDDI総研作成）

Millicomの地域別売上比率（【図表3】）をみると、中南米・アフリカ事業の売上は順調に伸びている。2009年は全体売上の33億7273万ドル（約2842億円）のうち、72%を中南米、22%をアフリカがそれぞれ占めた。

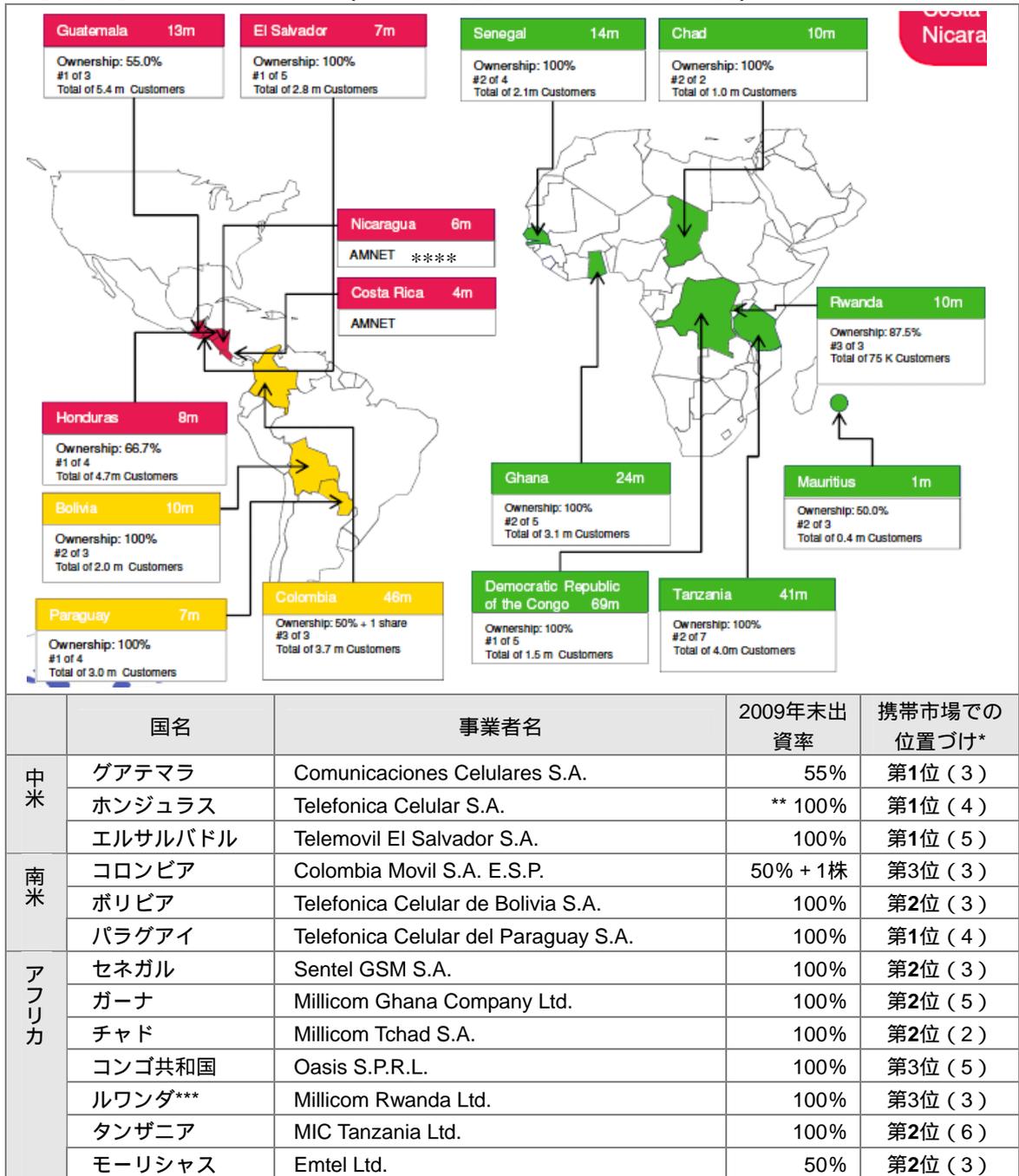
【図表3】 Millicomの地域別売上比率（2003年～2009年、USドル換算）



（表注）「非継続事業」には、モバイル通信交換ソリューション事業者MACHやアジア事業が含まれる。
（Millicom年次報告書をもとにKDDI総研作成）

Millicomは、2010年5月現在、13の新興国でGSM方式を中心に携帯電話サービスを提供している（【図表4】参照）。“市場シェアNo.1、No.2を目指す”を目標に掲げるMillicomは、これら13市場中10市場で目標を達成している。

【図表4】Millicomの展開市場（2010年4月現在。国名の隣の数字は人口）



* 括弧内の数字は、携帯電話市場における事業者数。

** 2010年7月、出資率を66.7%から100%へ増資。

*** ルワンダで同国3件目の携帯電話事業免許を獲得し、2009年12月にサービス開始。2010年6月末にシェア第2位に上昇したとルワンダ規制機関は発表。

**** 2008年10月、CATV事業者AMNETを買収。

（MillicomのQ409 Results Presentation資料ほかをもとにKDDI総研作成）

3 Millicomの中南米事業

本稿では、Millicomグループ売上の約7割を占める中南米事業を取り上げ、以下の3つのポイントから概説する。

プリペイド携帯電話事業：「TIGO」の低コスト戦略
 ブロードバンド事業（固定／モバイル）：M&Aによる参入
 今後の事業拡大計画（Acquisition Opportunities）

はじめに、本章で取り上げる市場の基礎情報を【図表5】に示す。

【図表5】 通信市場の基礎情報

国名	人口 (2009年)	1人当たり国民 総所得(ドル) (2007年)	人口普及率(2009年)			プリペイド比 率(2009年)
			携帯電話	ブロードバンド	固定電話	
日本(参考)	1億2720万	34,750ドル	86.6%	24.8%	47.4%	2.2%
グアテマラ	1400万	4,520ドル	83.0%	1.4%	11.0%	92.6%
エルサルバドル	620万	5,640ドル	95.6%	3.2%	15.1%	86.7%
ホンジュラス	750万	3,610ドル	93.7%	1.0%	13.0%	93.3%
パラグアイ	630万	4,520ドル	87.6%	3.4%	5.8%	89.0%
ボリビア	990万	4,150ドル	64.9%	0.5%	0.5%	94.5%
コロンビア	4570万	8,260ドル	85.2%	5.0%	14.3%	84.9%

(国連人口部「世界の人口白書2009」、Informa Telecoms & Media, “World Cellular Information Service” 2010Q1版および“World Broadband Information Service”、Pyramid Research, “Forecasts”ほかをもとにKDDI総研作成)

3 - 1 プリペイド携帯電話事業：「Tigo」の低コスト戦略

Millicomが90年代に参入した新興市場では、低所得者層が多く固定電話がほとんど普及していなかった。低所得者層に携帯電話を使ってもらうには、いかに“安い”サービスを提供するかが鍵であり、Millicomはプリペイド携帯サービスに焦点をあてた。ブランド名の「TIGO」(【図表6】)は、アナログ方式からGSM方式にアップグレードする際に発表され、すべての市場に適用されている。

運用面でのコストを下げるための主な戦略は以下である。

- ブランド名を「TIGO」に統一
マーケティングコストの削減
- 市場シェアNo.1またはNo.2の確保
On-net通話(自社網内通話)の比率を高め利益率を上げる
- 各市場に共通の販売管理システムを導入
マーケティングノウハウの共有

【図表6】 TIGO



(出典：Millicom
ホームページ)

販売管理システムには、在庫管理のほか、プリペイド金額のチャージ(トッパアップ)状況把握という役割がある。地区別、機種別、代理店別にトッパアップ状況を把握し、効果的なマーケティング方法を共有できるようにしている。

利用者に対してMillicomが掲げているのは、【図表7】の“トリプルA戦略”である。本章では具体策のうち、ePINトップアップと秒単位課金について概説する。

【図表7】 MillicomのトリプルA戦略

戦略	主な具体策
Accessibility	(スクラッチカード不要の) ePINトップアップ
Affordability	秒単位課金
Availability	ネットワークカバレッジの拡充

(Millicom発表資料をもとにKDDI総研作成)

ePINトップアップの導入 (Accessibility)

従来のトップアップでは、金額の書かれたスクラッチカードを購入し、裏面を削って、そこに書かれているPIN (personal identification number) コードやパスワードを送信するスタイルが多かった。

2005年8月、Millicomは米IN Switch SolutionsのePINトップアップソリューションを導入し、スクラッチカードよりも小さい金額や細かい単位でのトップアップを可能とした。ePINトップアップにはいくつかの方法があるが、代表的なスタイルは、利用者が代理店でチャージ額を支払うと、代理店側が 携帯電話番号、チャージ額、代理店のPINコード、を入力して処理するという形である。代理店にはチャージ累計金額に応じたインセンティブが与えられる。2008年年次報告書によると、プリペイドサービス販売に占めるePinトップアップの割合は順調に成長しており、エルサルバドルで75%、グアテマラで70%、ホンジュラスで65%であった。

低所得者層向けに、他社よりも小さいトップアップ金額を意識するMillicomは、コロンビアで0.25ドル (21円)、パラグアイで0.2ドル (17円) からのトップアップを可能とした。ボリビアでは、競合他社のトップアップが5ボリビア・ボリビアーノ (60円※(換算レート)) からであるのに対し、Millicomは1ボリビアーノ (12円) からとして差別化を図った。また、パラグアイではコールセンターによる24時間トップアップ受付を導入し、顧客の利便性を高めている。

秒単位課金制の導入 (Affordability)

通話料の秒単位課金は、まず2005年11月にパラグアイで開始された。通話料収入は一時減少したが、2カ月後には、1人あたりの通話回数が47%、一人あたりの通話分数が32%それぞれ増加し、収入のロス回収されたとMillicomは報告している。

このほかMillicomは、米IN Switch Solutionsのプラットフォームを利用した以下の



※(換算レート)

1ボリビア・ボリビアーノ (BOB) = 11.99円 (2010年9月1日Bloomberg.co.jp)

付加価値サービス (Value Added Service) を導入している。

Give Me Balance

トッパアップ・トランスファーサービス。プリペイド通話分数を家族や友人にリクエストする「Give Me Balance」と、通話分数を他人へ譲渡する「Gift」の2つで構成される。2007年以降段階的に導入されており、人気が高いと報告されている。

TIGO Cash (パラグアイ)

2008年5月にパラグアイで導入されたMobile Money Transfer (MMT) サービス。利用者が個人情報登録後、指定代理店で現金を預けると(クレジットカードや銀行口座の登録でも可能)、携帯電話を用いて通話分数のチャージ、別のTIGO加入者への送金、商品決済、を利用できる。指定代理店では現金の引き出しも可能。TIGO Cash利用者は、開始後5カ月で15万に達したと報道されている^{④(出典)}。

最後に、TIGOの中南米事業の概観を【図表8】にまとめる。

【図表8】TIGO中南米事業の概観

	参入時期	GSMサービス 「TIGO」開始	ePIN 導入	秒単位 課金導入	W-CDMA 開始	加入者数 (10Q2)	ARPU / 月 (10Q2) ^{④(換算レート)}
グアテマラ	90年(当初9年 間市場独占)	04Q3	2005年 8月	2007年 1月	08Q3	5,835,760	GTQ 102 (1068円)
エルサルバドル	92年(当初6年 間市場独占)	04Q3	2005年 8月	2007年 1月	08Q3	2,785,564	USD 11 (927円)
ホンジュラス	96年(当初4年 間市場独占)	04Q3	2005年 8月	2007年 1月	08Q3	4,749,131	HNL 191 (852円)
パラグアイ	92年(当初6年 間市場独占)	04Q3	2005年 8月	2005年 11月	08Q3	3,180,679	PYG 48473 (969円)
ボリビア	92年(当初4年 間市場独占)	05Q4	2005年 12月	2007年	08Q3	2,117,270	BOB 77 (923円)
コロンビア	94年~03年 06年再参入	06Q3	2007年 5月	2007年	08Q4	3,941,216	COP 22159 (1108円)

携帯電話加入者数はMillicomの発表数字。60日の間に1回以上利用があったアカウント数。

ARPU : Average Revenue Per User。加入者あたりの平均収入。

(各種資料をもとにKDDI総研作成)



^{④(出典)}

2008.11.26 Tigo Paraguay reaches 150,000 Tigo Cash users
www.thepayers.com/news/article.aspx?cid=736244

^{④(換算レート)}

1GTQ (グアテマラ・ケツアル) = 10.47円、1HNL (ホンジュラス・レンピラ) = 4.46円、1PYG (パラグアイ・グアラニ) = 0.02円、1BOB (ボリビア・ボリビアーノ) = 11.99円、1COP (コロンビア・ペソ) = 0.05円 (2010年9月1日 Bloomberg.co.jp)

3 - 2 ブロードバンド事業（固定 / モバイル）：M&Aによる参入

2007年Millicomは、プリペイド携帯電話市場の飽和後は「モバイル / 固定のブロードバンド事業を進める」という中南米戦略を策定し、以下のアクションプランを実行、M&Aにより中米の固定ブロードバンド事業に参入した。

2008年下期、3Gモバイルブロードバンドの導入

W-CDMA加入者数（2010年6月末）

中米 約53万（加入数全体の約4%）グアテマラ、エルサルバドル、ホンジュラス

南米 75万強（加入数全体の約8%）パラグアイ、ボリビア、コロンビア

中米での固定ブロードバンド網獲得

2008年10月、中米CATV事業者AMNETを買収（5.3億ドル）

2009年10月、中米データ通信事業者Navegaを買収（4900万ドル）

Navegaは、2000年設立のデータ通信事業者で、グアテマラ、エルサルバドル、ホンジュラスおよびニカラグアの4カ国で事業を展開している。設立当初は、Millicomが55%出資するグアテマラ事業会社Comunicaciones Celulares S.A.（以下「Comcel」）、米Teco Energyなど4社による合併事業であったが、2009年10月にComcelの100%子会社とした。これにより、中米におけるMillicomの中継光ファイバー網を総延長9500kmへと強化している。

AMNETは1997年設立のCATV事業者で、2008年夏時点、法人・住宅市場合わせて35万強の顧客を有し、【図表9】の5カ国で事業を展開している。

【図表9】AMNETの事業内容（中米8カ国のうち5カ国でサービス展開）

	CATV	ブロードバンド	固定電話	法人サービス
ホンジュラス				
エルサルバドル				
コスタリカ				
グアテマラ				
ニカラグア				

Millicomが携帯電話サービス「TIGO」を提供中の市場。

（Millicom発表資料をもとにKDDI総研作成）

顧客数の目安となるAMNETのRGU(Revenue Generating Unit)^{※(用語解説)}は、2010年第2四半期に64.2万（前年比11%増）であった。1世帯あたりの加入サービス数（CATV、ブロードバンド、固定電話サービスのいずれか）は平均1.3であり、Millicomはこの数字を伸ばしていきたいとしている。また、ホーム・パス（加入可能世帯数）は130万世帯と発表された。



※（用語解説）

RGU (Revenue Generating Unit) とは収益獲得単位数。1世帯でCATV、ブロードバンド及び電話サービスの3つのサービスに加入した場合は3RGUとなる。

エルサルバドルでは、2009年5月15日、AMNETのブランドが「TIGO」ブランドへと統合された(【図表10】参照)。このブランド変更をMillicomは”Tigotization”(TIGO化する)と称している。TIGOおよびAMNETの事業分野を【図表11】にまとめる。

【図表10】エルサルバドル：
AMNETのTIGOブランド化



“Hoy Amnet es Tigo”はスペイン語で「Amnetは今日からTIGOへ」の意味。
(画像出典：TeleSemana.com)

【図表11】中米8カ国における
TIGOおよびAMNETの事業分野

中米の国名	TIGO	AMNET
メキシコ	なし	なし
グアテマラ	携帯、固定	法人サービス
ホンジュラス	携帯、固定	コンシューマ・法人サービス
エルサルバドル	携帯、固定	コンシューマ・法人サービス
パナマ	なし	なし
ニカラグア	なし	法人サービス
コスタリカ	なし	コンシューマ・法人サービス
ベリーズ	なし	なし

固定通信事業の内容は【図表12】参照。

(各種資料をもとにKDDI総研作成)

なお、Millicomの中南米事業会社は、携帯電話事業のほかに【図表12】の固定通信サービス免許を既に保有している。

【図表12】Millicomが既に取得している固定通信事業免許

国名	市内電話	国際長距離	インターネット	固定WiMAX
グアテマラ	免許あり	免許あり	免許あり	2.5GHz帯 (802.16d)
エルサルバドル	免許あり	免許あり	免許あり	3.5GHz帯 (802.16d)
ホンジュラス	免許あり	免許あり		
パラグアイ				3.5GHz帯 (802.16d)
ボリビア		国内長距離のみ		3.5GHz帯 (802.16d)

上記固定系サービスの加入者数は未発表。

(Millicom発表資料をもとにKDDI総研作成)

3 - 3 今後の事業拡大計画 (Acquisition Opportunities)

買収による事業機会の拡大についてMillicomは、中南米・アフリカ市場で積極的に検討していくとしており、直近では2009年末にアフリカのルワンダで3番目に交付された携帯電話免許を取得、2010年6月末までに37.4万の加入者を得た。本章では、中米コスタリカ、南米コロンビアにおけるMillicomの事業拡大の可能性について考察していく。

3 - 3 - 1 中南米携帯電話市場のマルチナショナルキャリア

事業拡大の際にMillicomのライバルとなるのは、America MovilやTelefonica、Digicel^④(参考資料)といったマルチナショナルキャリアである(【図表13】参照)。

マルチナショナルキャリアは、中南米の複数の市場へ進出し、規模の経済(Economy of Scale)効果を生かして、格安のプリペイド携帯電話サービスを主力としてきた。このため、中南米の携帯電話市場は、マルチナショナルキャリアが市場を先導、プリペイドサービスが主流(加入数の7~9割)という特徴をもつ。

【図表13】中南米携帯電話市場における主なマルチナショナルキャリア(2010年8月)

社名 〔本社所在地〕	グループ 連結売上 (2009年) ④(換算レート)	中南米の事業国・地域			概要	
		中 米	カリ ブ海	南 米		
America Movil S.A.B. de C.V.〔メキシコ〕	3947億ペソ (2兆5182億円)	17	6	3	8	・中南米の最大手携帯電話事業者。オーナーはメキシコ人企業家Carlos Slim氏 ^(表注1)
Telefonica, S.A. 〔スペイン〕	567億ユーロ (6兆522億円)	13	5	-	8	・スペインの支配的事業者。「Movistar」ブランド。1990年代から南米を中心に進出。
Millicom International Cellular S.A. 〔ルクセンブルク〕	34億ドル (2865億円)	6	3	-	3	・携帯電話事業者。「Tigo」ブランド。 ・スウェーデン投資会社Kinnevikが35%出資。
NII Holdings, Inc. 〔米国〕	44億ドル (3708億円)	5	1	-	4	・旧Nextel International。米Motorolaが開発した通信方式iDENサービスを提供。
Cable & Wireless Communications Plc 〔英国〕 ^(表注2)	^(表注3) 23億ドル (1938億円)	14	1	13	-	・カリブ海地域英植民地の元独占事業者。 ・2008年11月、「LIME」ブランドを導入。
Digicel Group Ltd. 〔英領バミューダ〕	^(表注3) 22億ドル (1854億円)	26	3	20	3	・2001年創業の携帯電話事業者。創立者はアイルランド企業家Denis O'Brien氏。 ^(表注4) ・Digicel Pacificは兄弟会社。
Trilogy International Partners LLC.〔米国〕	非上場	3	-	2	1	・新興事業者。米国携帯電話業界のリーダーであったJ.Stanton氏が2005年11月設立。

(表注1) 米Forbes誌の2010年世界長者番付でMicrosoftのBill Gates氏を抑えて第1位に。

(表注2) 2010年3月、親会社のCable and Wirelessより海外事業(パナマ、カリブ海、マカオ、太平洋)を分社化。

(表注3) 連結売上は、2009年4月から2010年3月期の売上。

(表注4) O'Brien氏は、アイルランドの競争事業者Esat Telecom Groupや携帯電話事業者Esat Digifone(現Telefonica O2 Ireland)の設立者。紆余曲折の末、両社を約24億ポンド(3103億円)でBTに売却。

(各事業者ホームページの情報をもとにKDDI総研作成)



④(参考資料)

KDDI総研R&A2010年3月号「ハイチの通信事情と地震後の状況 新興国インフラの課題と教訓」(海部 美知)、同2009年8月号「Telefonica のラテンアメリカ事業」(菅谷 知美)、同2008年1月号「中南米の最大手携帯電話事業者America Movil」(菅谷 知美)

④(換算レート)

1メキシコ・ペソ = 6.38円、1ユーロ = 106.74円、1ポンド = 129.29円(2010年9月1日東京市場TTMレート)

近年、中南米プリペイド携帯電話市場の飽和が近づくにつれ、Millicomを含むマルチナショナルキャリアの間に、以下の動きが目立ってきた。

One Brand戦略（【図表14】参照）
固定系事業との統合

【図表14】マルチナショナルキャリアの主力ブランド（中南米携帯電話市場）

事業者名	America Movil	Telefonica	Millicom	Digicel	CWC（表注1）
主力ブランドロゴ					
備考	17市場のうち13市場で適用。国により異なるブランドを徐々に「Claro」化。	13市場のうち12市場で適用。固定系サービスにも導入する計画。	6市場すべてに適用。CATVサービスの「Tigo」化も進行中。	2001年創業時から導入し、26市場すべて適用。	2008年11月、カリブ地域の13市場へ一斉導入。

（表注1）Cable & Wireless Communications plc. 2010年3月、親会社の英Cable and Wirelessより分離分社化。

ブランド名「LIME」は、Landline、Internet、Mobile、Entertainmentの頭文字を合わせたもの。

（ロゴ出典）America Movil、Telefonica、Millicom、Digicel group、LIMEのホームページ
（各種資料をもとにKDDI総研作成）

【コラム】中南米の「失われた10年」

約3世紀にわたる植民地時代を経て19世紀に独立した中南米諸国は、1980年代、世界銀行や国際通貨基金等へ莫大な累積債務を抱える状態になっていた。この景気停滞を中南米史では「失われた10年」(The Lost Decade)と称している。

欧米諸国によるラテンアメリカ投資はこの時期に活発化し、90年代初めから始まった中南米の国営電話会社の民営化でも、外資系事業者が多く参入する結果をもたらした。その後、米国事業者が撤退するなど出資事業者の集約が進み、出資比率を段階的に拡大していったメキシコのAmerica MovilとスペインTelefonicaが大きな2大勢力となった。

近年、中南米通信市場の規制環境は厳しさを増している。Millicomの年次報告書でも、国際通話料への新課税、接続料規制の強化（値下げの圧力）が収益構造に影響すると報告されている。また、各国の周波数オークションでは投資義務の条件が厳しくなってきた。中南米の「取り戻す10年」の訪れであろうか。

3 - 3 - 2 コスタリカ、携帯電話市場への競争導入

人口460万^④（出典）のコスタリカは、中米8カ国のなかで6番目に小さい国である。携帯電話サービスは、国営事業者Instituto Costarricense de la Electricidad（以下



④（出典）国連人口部「世界の人口白書2009」

「ICE」が独占提供しており、競争導入のため、周波数オークション（850MHz帯、1800MHz帯、2100MHz帯）が予定されている。

ICEの携帯電話加入者数は2009年末時点で286万。3Gは2009年12月に導入されたばかりで、加入者数の88.5%はGSM、11.3%はアナログサービスの利用であった。2010年4月に待望のプリペイド携帯電話サービスが導入されたが、通話料はポストペイドサービスよりも高く設定されている^{④（脚注1）}。

国営事業者ICEのサービスしか選択肢のなかったコスタリカのユーザーにとって、新しいプリペイドサービスは大きな魅力となるであろう。このため、Millicomのほか、America Movil、Telefonica、Digicel、CWCといったプリペイド事業経験の豊かなマルチナショナルキャリア5社が周波数オークションに関心を示している。

入札ルールの公示は何度か延期され、ようやく2010年8月31日に規制機関Sutelから公示された。最小入札価格は1免許につき7000万ドル（5900万円）で、入札事業者には、携帯電話加入者数180万以上、事業経験5年以上という条件が課された。今後2週間以内に公示ルールに対する異論がなければ、Sutelは2010年11月5日に入札を締め切り、2011年9月までに周波数免許を交付する予定である。

このオークションは、マルチナショナルキャリア間の激しい争いとなるであろう。2年前の2008年5月、CWCとTelefonicaの2社による寡占市場であったパナマで、新規免許（1900MHz帯）がオークションにより2件付与された。1次審査には3社が通過し、Digicelが8600万ドル（約78億円）、America Movilが7300万ドル（約66億円）でそれぞれ入札し、残るMillicomが最終段階で入札を辞退した。結果、8600万ドルで20年免許を取得したのは、DigicelとAmerica Movilの2社である。

Millicomがコスタリカの携帯電話市場参入に成功した場合、2008年に買収したAMNETのサービス（CATV、ブロードバンド、VoIP）と合わせたクワトロプレイサービスの提供も可能となる。

コスタリカのインターネット市場は、1999年以降2009年末まで、ICEの子会社Radiografica Costarricense（以下「RACSA」）に独占されていた。RACSAは、ダイヤルアップ接続、ADSL、固定WiMAX（3.5GHz帯）、衛星ブロードバンドのほか、CATV事業者（AMNET等）との提携によるケーブルモデム接続を提供していた。

2010年1月のインターネット市場自由化^{④（脚注2）}と同時に、新規事業者が参入できるようになったが、コスタリカの最大手CATV事業者でもあるAMNET（コスタリカ



^{④（脚注1）} ピーク時の通話料が、ポストペイドで1分30コロン（5.1円）、プリペイドで34コロン（2.8円）。1コスタリカ・コロン=0.17円（2010年9月1日 Bloomberg.co.jp）

^{④（脚注2）} インターネット市場自由化は、通信市場自由化政策の1つ。コスタリカの通信市場自由化は、米国・中米・ドミニカ共和国自由貿易協定（CAFTA-DR）の条件として2008年5月に議会で承認された。

の事業会社名Dodona) はなかでも知名度が高く、RACSAの一番のライバルと見られている^④(参考)。

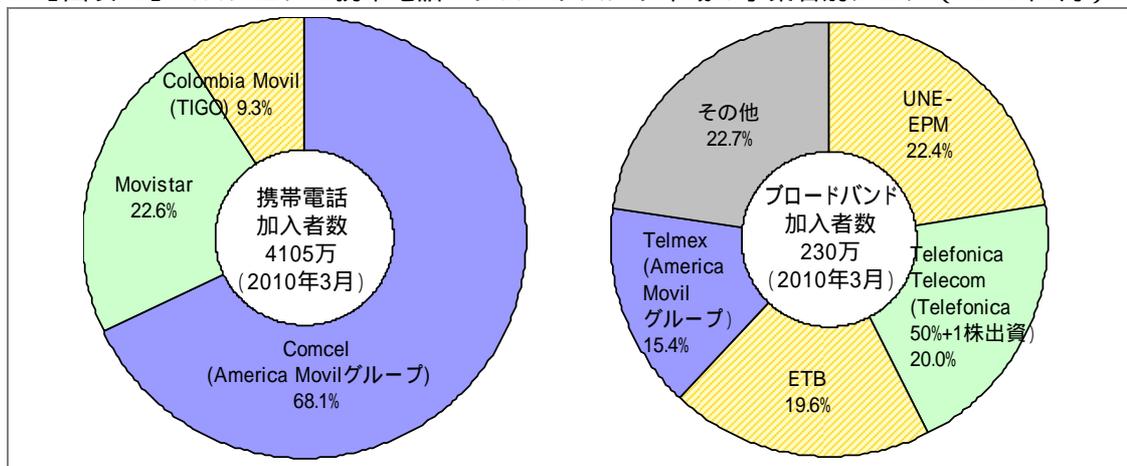
コスタリカのブロードバンド人口普及率は2008年時点で4.4%(調査会社BMI)とまだまだ小さい。Millicomが周波数オークションでプリペイド携帯電話「TIGO」の参入に成功すれば、さらなる中米事業の強化につながるであろう。

3 - 3 - 3 コロンビア、新規モバイル事業者の参入

2010年6月始めに行われた2.6GHz帯周波数オークションで、コロンビアの固定通信事業者UNE-EPMが合計50MHzブロックを800億コロンビア・ペソ(40億円)で落札し、モバイルブロードバンド市場へ参入することになった。UNE-EPMは、コロンビアで最も早くLTEサービスを提供する計画だという。本節では、2.6GHz帯免許を取得したUNE-EPMと、Millicomの関係について概説する。

南米第3位の人口(4570万:2009年)を有するコロンビアは、2010年3月末の携帯電話加入者数が4105万、固定電話加入者数が760万、ブロードバンド加入者数は230万と携帯電話主流の市場である(【図表15】参照)。

【図表15】コロンビア：携帯電話・ブロードバンド市場の事業者別シェア(2010年3月)



(TeleGeography, "GlobalComms Database"をもとにKDDI総研作成)



^④(参考) 調査会社IHS Global Insightによると、2009年に新規通信事業免許を取得した事業者は以下の11社: Dodona(AMNET)、Intertel Worldwide、Jasec、Worldcom de Costa Rica、Call My Way NY、Redes Inalambricas de Costa Rica、Ticom、RyH Internacional、Publicidad e Internet (Publinet)、Credit Card Services、Inversiones Karl del Este。

Millicomは、第3位携帯電話事業者Colombia Movilに2006年9月から出資^㉞(脚注)している。Colombia Movilは2003年1月に全国PCS免許を取得した事業者で、2007年1月、それまでの「Ola」から「TIGO」ブランドに変更した。加入者数は2006年末の212万から約8割増加し、2010年3月に381万(シェア9.3%)となった。2009年は、カバレッジの悪いイメージを払拭するため、無料でサービスを利用してもらう街頭キャンペーンを強化したという。2010年8月現在の出資構成は以下のとおり：

Millicom	50% + 1株
Empresa de Telecomunicaciones de Bogota (以下「ETB」)	25%
Empresas Publicas de Medellin (以下「EPM」)	25%

ETBとEPMは地方政府系の固定通信事業者である。ETBは首都ボゴダを要するコロンビア最大の地域通信事業者から、EPMは産業都市メデリンの地域通信事業者から発展した。冒頭のUNE-EPMは、2006年7月に設立されたEPMの100%子会社である。

UNE-EPMは、小規模の地域電話会社のほか、長距離事業者Orbitel、CATV事業者らを次々と買収し、全国事業者へと拡大した。ブロードバンド事業に積極的に、Colombia Movil網を利用した全国のモバイルブロードバンドサービス(最大速度1.2Mbps)や、通信速度20Mbpsのブロードバンド回線敷設計画(コロンビアの産業都市メデリンの54万宅対象)を提供する計画を、2009年秋に明らかにしている。

【図表16】コロンビア

(出典: <http://wikitravel.org/ja/>)

調査会社IHS Global Insightによると、EPMは、Colombia Movil(TIGO)への出資比率を現在の25%から49%へ増資することも検討中であるという。2.6GHz帯を有するUNE-EPMと、3G網を有するTIGOの間で、モバイルブロードバンドサービス販売の連携を強めていくことは、両社の強みとなるであろう。

【コラム】コロンビア固定通信事業者ETBの戦略パートナー募集

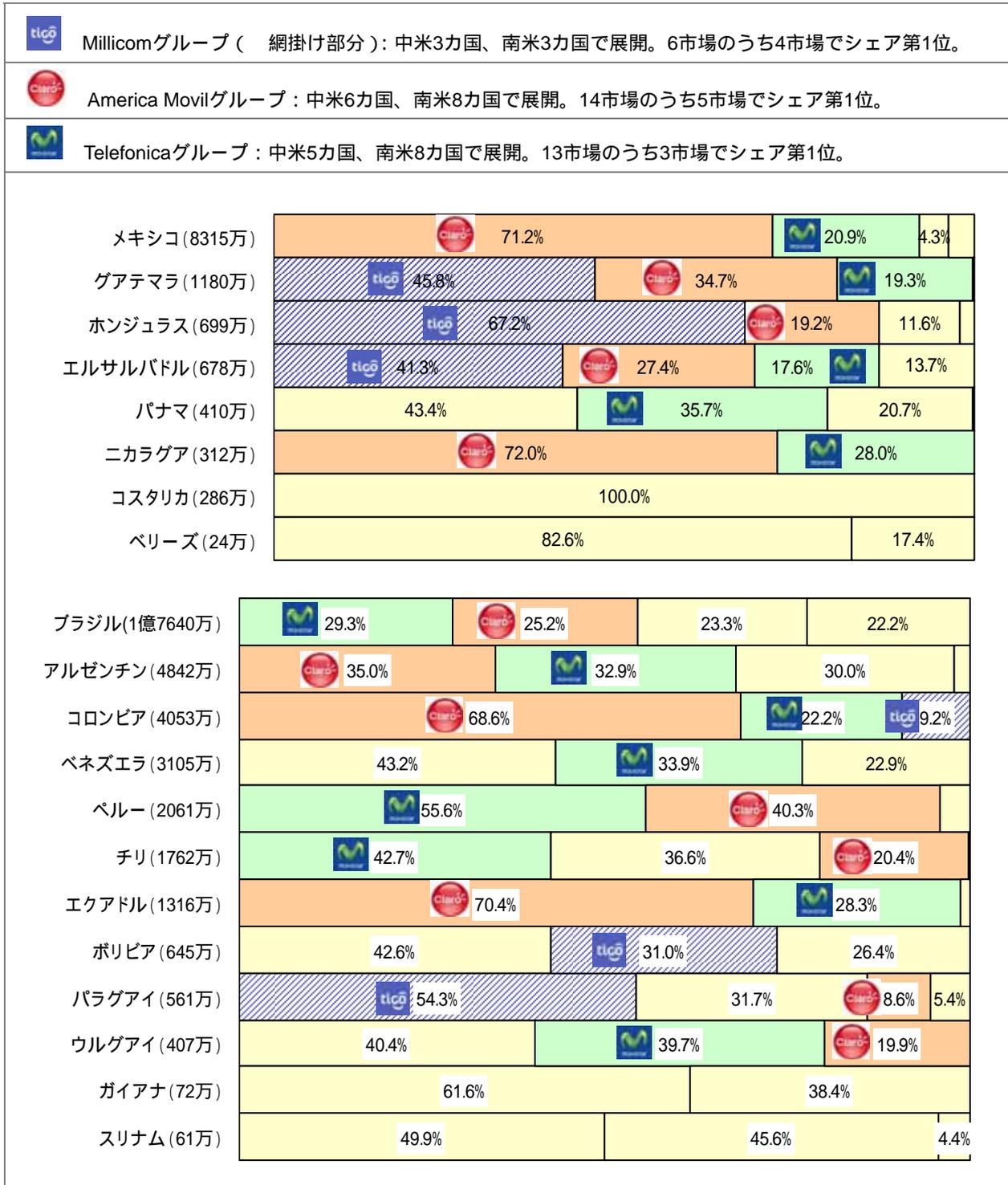
ETB株式の86.6%を保有するボゴダ市議会は、外資系資本による出資を求め、最大49.9%の株式売却案を2009年3月に発表した。しかしこの外資系パートナー募集は、ETBの民営化規定(Law 226)に反するという理由で、2009年9月から11月まで裁判所から差し止めされてしまった。募集が再開された今もパートナーは未定である。入札事業者には、直近の会計年度収入10億ドル以上、固定回線150万、携帯電話回線500万、インターネットアクセス10万以上、等の条件がある。



^㉞(脚注) 当初Millicomは、1994年に付与された携帯電話免許6件(東、西、北の3地域に各2件)のうち、北地域の免許保有者Celcaribeに出資していた。しかし債務削減のため2003年にこれをメキシコAmerica Movilへ売却し、一度市場から撤退している。

〔参考〕 中南米携帯電話市場におけるMillicom、America Movil、Telefonicaのシェア

【図表17】 中米8カ国 / 南米12カ国：携帯電話加入者数の事業者別シェア（2009年末現在）



括弧内の数値は、各国の携帯電話加入者数（2009年末現在）

（ロゴ出典）Millicom、Telefónica、América Móvilのホームページ
 （英Informa Telecoms & Media, World Cellular Information Service 10Q1版をもとにKDDI総研作成）

📖 執筆者コメント

本レポートは、メキシコAmerica Movil、スペインTelefonicaに次いで、3本目の中南米マルチナショナルキャリアのレポートとなった。投資には先見の明が必要とよくいわれているが、America MovilではCarlos Slim氏、Telefonicaではスペイン政府やCesar Alierta会長、そしてMillicomでは創設者の故Jan Stenbeck氏に、先見の明や決断力、実行力があるような印象を受ける。

America Movilにとってのメキシコ、Telefonicaにとってのスペイン、といった自国市場がMillicomにはない。Millicomが会社を持続していくためには、将来の成長分野を見抜いた投資が必要となるであろう。

2010年6月期決算によると、携帯電話加入者数の伸び率（前年比）は、アフリカが34%、南米が15%、中米が10%と、アフリカが抜きん出ている。成長率の高さを考えると、Millicomはアフリカ市場へのさらなる参入機会に注視していくように思われる。2010年に就任した新CEO・新会長のもと、今後こういった決断がなされるか注目される。

📖 出典・参考文献

- KDDI総研R&A2009年8月号「Telefonica のラテンアメリカ事業」(菅谷知美)
 ,2008年1月号「中南米の最大手携帯電話事業者America Movil」(菅谷知美)
 ,2004年12月号「主要モバイルキャリアの海外進出動向」(勢川誠・青沼真美)
 各種ニュース記事 (IHS Global Insight、TeleGeography、Total Telecom等)
 Business Monitor International, “Americas Telecommunications INSIGHT” 各月号
 , “Central America Telecommunications Report Q1 2010”
 , “Colombia Telecommunications Report Q1 2010”
 International Telecoms Intelligence, “Millicom International Cellular” (2007、2006)
 Espicom Business Intelligence, “Millicom International Cellular” (2002、2003)
 Gabriela Martinez (2008) “Telecommunications in Latin America: Telefónica's Conquest - Kindle Edition” Lexington Books
 大貫良夫、国本伊代、福嶋正徳、落合一泰、恒川恵市、松下洋著『ラテン・アメリカを知る事典』平凡社、1999年
 細野昭雄、田中高編『エルサルバドルを知るための55章』明石書店、2010年
 田中高編『エルサルバドル、ホンジュラス、ニカラグアを知るための45章』明石書店、2004年

【執筆者プロフィール】

氏名：菅谷 知美（すがや ともみ）

所属：研究員

専門：アメリカ大陸を中心とした主要国の通信市場に関する調査研究

Email：xto-sugaya@kddi.com