



ブラジル・Vivoの衰退とその打開策

🕒 記事のポイント

サマリー

ブラジルで最大手の携帯電話事業者であるVivoのシェア減少傾向が続いている。民営化後、既存事業者を多く引き継ぎ、CDMAを主力としたVivoであったが、2002年に他事業者がGSMを導入してから、シェアの減少が加速した。その主な要因は、Vivoの事業エリアとGSMに対するコスト面での劣位にあったと考察される。シェア減少傾向に歯止めをかけるため、VivoはCDMAに加えGSMも併せて提供するという策に出た。

主な登場者 Vivo Portugal Telecom Telefónica Móviles TIM ANATEL

キーワード 携帯電話 CDMA GSM

地域 ブラジル

執筆者 KDDI総研 第1市場分析室 高橋 秀一 (takahash@kddi.com)

BRIC'sの一員であるブラジルは、人口1億8,400万人（2005年、世界第5位）、名目GDP7,957億ドル（同、世界第10位）、国土面積851万㎡（日本の約23倍、世界第5位）の大国である。携帯電話加入数でも2007年1月に1億を突破し、世界でも有数の携帯電話利用国となっている。Vivoはそのブラジルにおいて最大の加入者を持つ携帯電話事業者である。しかしながら、近年ではそのシェア減少傾向に歯止めがかかっていない。本報告では、Vivoの歴史を簡単に振り返り、シェア減少の要因、そしてその打開策についてレポートする。

1 Vivo略史

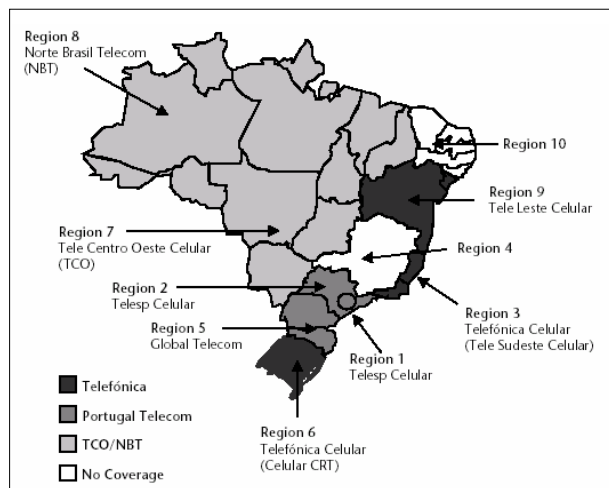
Vivoは2002年に発足した、Portugal TelecomとTelefónica Móviles（スペイン）から50%ずつの出資を受けた合弁企業である。ここでは、合弁以前のブラジルにおける移動通信の民営化時点までさかのぼってVivoの歴史を簡単に振り返ることとする。

1-1 民営化前後のVivo

ブラジルでは1998年に全国を10地域に分け、地域毎に既存の携帯電話事業者の民営化が行われた。民営化の入札には、Portugal TelecomやTelefónica Móvilesなどの外資を中心に多くの出資者が参加した。なお、この民営化された事業者をAバンド事業者という。また、同時に各地域にさらに1事業者ずつ新規参入が認められたが、これをBバンド事業者という。

1998年にPortugal Telecomは、大São Paulo圏およびその他のSão Paulo州の2地域の、Telefónica MóvilesはRio de Janeiro州など3地域の民営化入札に参加し、それぞれ落札した。その後2001年に、Portugal Telecomはブラジル南部のParaná州/Santa Catarina州を事業エリアとするGlobal Telecomを買収した。2002年に上述の通り、Portugal TelecomとTelefónica Móvilesが合弁し、2003年には中西部を事業エリアとするTele Centro-Oeste Participaçõesとその傘下で北部を事業エリアとするNorte Brasil Telecomを買収した^④(脚注)。これにより、Vivoは【図表1】のとおり、ブラジル全国10地域中8地域をその事業エリアとした。さらに8地域中6地域が民営化以前からの既存事業者という陣容である。

【図表1】 Vivoの事業エリア



(図表注) 図中のように地域毎に事業者が分かれていたが、現在ではVivo1社に統合されている。

(出典) Pyramid Research



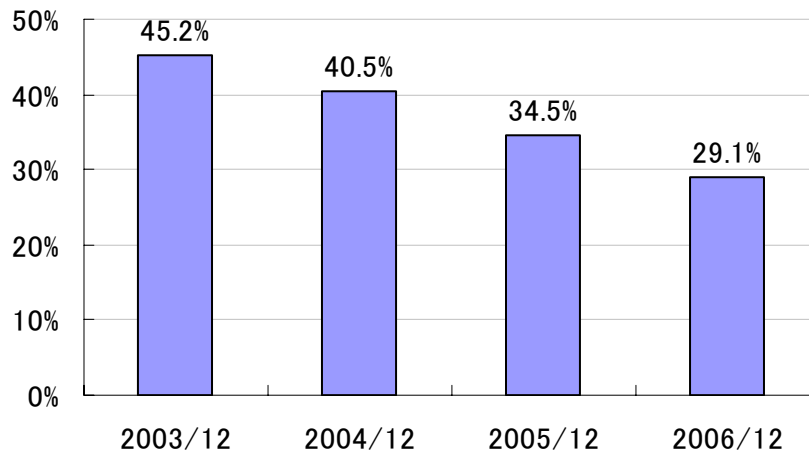
^④(脚注) 買収した事業者のうち、Tele Centro-Oeste ParticipaçõesはAバンド事業者、Global Telecom およびNorte Brasil TelecomはBバンド事業者である。

既存事業者の強みを生かし、民営化後もしばらくは加入者を増やしていった。また、Vivoは1998年にブラジルで最初にCDMAを導入し、主力方式として提供してきた。

1-2 GSM事業者参入後シェア減少が加速

1998年の民営化および新規事業者参入を成功させたANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações=電気通信庁) は、さらなる競争促進のため、各地域にさらに2事業者の参入を認めた。この結果2002年以降、地域毎に合計4事業者体制となった。1,800MHz帯が割り当てられた、これら新規事業者はGSMを導入していった。なお、1998年に誕生したA、Bバンド事業者に対して、2002年以降に参入したこれらの新規事業者は、D、Eバンド事業者と呼ばれている。

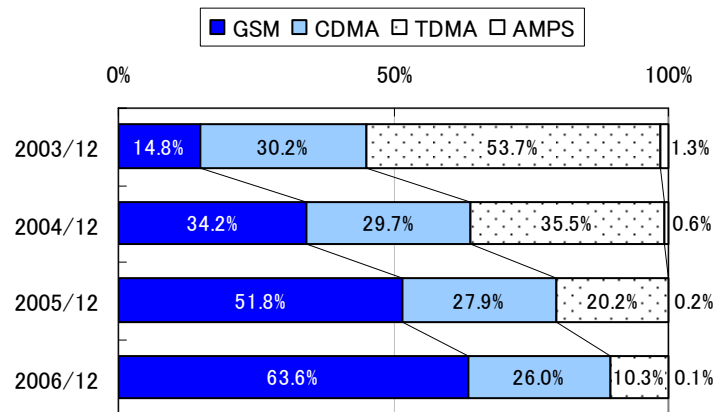
このGSMを導入した新規事業者が市場に参入以降、【図表2】のとおり、Vivoはシェアを落としていった。2006年12月のシェア29.1%は、かつての独占事業者であったAバンドを多く抱えるVivoにとって、凋落はなほだしい状況といえる。



【図表2】 Vivoマーケットシェア推移
(ANATELのデータをもとにKDDI総研で作成)

また、【図表3】のとおり新規事業者が提供しているGSMのシェアが急激に伸びていることがわかる。それに反し、Vivoが提供しているCDMAはシェアを落としている。

【図表3】 ブラジルの移動通信方式別シェア推移



(ANATELのデータをもとにKDDI総研で作成)

1-3 業績も悪化

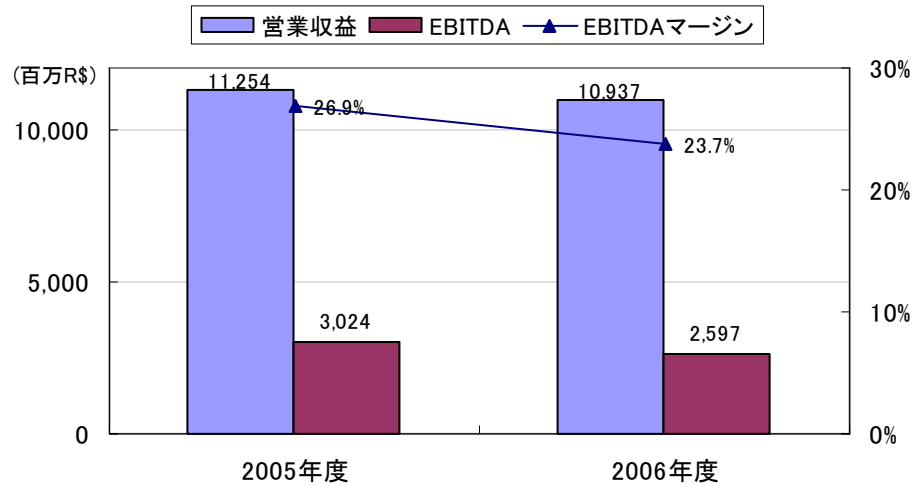
2006年はブラジル全体では、年間1,370万加入の純増、前年末比15.9%増であったにもかかわらず、Vivoは2005年末の2,980万から2006年末の2,905万加入へと、ついに初の純減に転落した。また【図表4】のとおり、営業収益、EBITDA、EBITDAマージンのいずれもが悪化している。ARPUは2005年度の29.0リアル（≒1,590円）から2006年度の30.6リアル（≒1,670円）^{（換算率）}に若干上昇しているため、営業収益の悪化は加入数の減少によるものと思われる。



（換算率）

1リアル=54.69円（2006年12月31日 <http://www.oanda.com/> による換算レート）

【図表4】 Vivoの主な業績（2005～2006年度）



(VivoのデータをもとにKDDI総研で作成)

2 Vivoのシェア減少の要因（考察）

Vivoがシェアを落としていった要因について、「Vivo自身の要因」およびライバルの「GSM躍進による要因」から考察していきたい。

2-1 Vivo自身の要因

São Paulo、Rio de Janeiroの両州はブラジルの中心の州であり、Vivoはこの2州でも事業を展開している。しかしながら、この2州に隣接するMinas Gerais州を事業エリアとしていないため、Vivoユーザーは同州では利用できない、もしくはアナログのAMPS^①方式でのローミングを余儀なくされる。Minas Gerais州は観光スポットが多く、人口第5位の大都市、Belo Horizonteもあることから、São Paulo、Rio de Janeiroからの観光客、ビジネスパーソンが、ここで携帯電話を利用できないことは、事業者にとって致命的ともいえる。



① (用語解説) AMPS

Advanced Mobile Phone Serviceの略称。米国で標準化されたアナログ携帯電話システム。ブラジルでは1990年代に主流のシステムであったが、その後デジタル方式に代替され、2006年12月現在、利用率0.1%とほとんど使われていない状況である。なお、AMPSはクローンされやすいという問題がある。

2-2 GSM躍進による要因

一方、GSMは1社で全国をカバーしているTIMを始め、事業者相互のローミングでブラジル全国での利用が可能である。

また、GSM端末の方がCDMA端末より台数、種類が多く、その結果規模の経済が働き、端末コストが安くなる。CDMA端末と比べGSM端末のコストは、ブラジルでは1台当たり10米ドルから30米ドル安いといわれている。市場における携帯端末の販売価格はこのコスト分が反映されるか、もしくはCDMA事業者が補填することになるので、いずれにしてもCDMA事業者には不利になる。逆にGSM携帯電話事業者は、携帯端末販売にかかわるコスト差を利用して安価な料金プランを提供することができることになる。

その他、ユーザーの視点から見ると、GSMはSIMカードを利用できることにより、幅広い端末群の中から好みの携帯電話機を選べるというメリットがある。

3 Vivoの対策

このようなシェア下落が続く中、Vivoがとった対策は画期的なものであった。すなわち、既存のCDMA網に加え、新たにGSM網を併設していくというものである。

3-1 GSM網の併設

Vivoは、2006年7月にCDMA網に加え、GSM網を建設することを発表した。設備投資総額は10億8,000万リアル（≒590億円）を予定している。なお、既存のCDMA網も引き続き拡充していくことも合わせて発表している。

その後GSM網の建設は順調に進んでいるようで、まず2007年1月にプリペイドサービスの提供を開始した。また、ポストペイドサービスについては同3月に開始する予定である。

3-2 懸念材料およびメリット

過去2年間のVivoの設備投資額は、年間約20億リアル（≒1,100億円）であった^{☞（脚注）}。GSMにかかわる総額10億リアル以上の投資は、Vivoにとって小さくない負担である。Vivoは既存のCDMA網にも引き続き投資を行うことを明言しているが、その



☞（脚注） Vivoの設備投資額実績・・・2005年=22億リアル、2006年=21億リアル。

通りだとするとトータルの設備投資負担は相当なものになると想像される。

一方、GSMを提供することによるメリットとしては、端末の種類が豊富になること、端末コストが下がること、既出のMinas Gerais州を含め全国で利用可能になるということが挙げられる。またCDMA端末・サービスを含めた幅広い選択肢の中から、ユーザーは自分に最適なものを選択できることを、Vivoはアピールしている。

ただし、これらのメリットは一部を除き、あくまで他のGSM事業者と同条件となり、既述のVivoのデメリットが解消されたに過ぎない。しかしながら、他事業者と同じ土俵に上がれば、品質、サービス面での競争が可能になることと同時に、民営化以前からの既存事業者を多く引き継いだVivoのブランド力が再評価される可能性もある。

いろいろな条件はあるものの、GSM網併設という戦略により、Vivoはシェアを回復し業績向上に結びつけることができるのだろうか。もし、Vivoが復活を遂げた場合、このビジネスモデルが世界のCDMA事業者の参考になりうるかもしれない。

📖 執筆者コメント

今回見たのは、2GのCDMAとGSMの例だが、いずれ3Gの世界でも同じことが起きる可能性がある。そして、歴史は繰り返されるの例えではないが、4Gにおいても同じことが繰り返される可能性がある。携帯電話事業者にとっては、来たる4Gに向けて「負け組通信方式」を採用しないように周到な準備と、場合によってはロビー活動の類も必要となるであろう。ビデオにおける「VHS vs. ベータ戦争」のように、採用する段階ではどちらが勝ち組になるかわからない可能性が高く、また技術的に優れた方が必ずしも勝つとは限らないため、各事業者の判断は難しく、まさに社運をかけた選択になるかもしれない。

📖 出典・参考文献

Vivo公表各種資料 (<http://www.vivo.com.br/>)

ANATELホームページ (<http://www.anatel.gov.br/>)

現地オンライン紙 O GLOBO ON LINE (2007.2.8 2007.2.15)