



## フランステレコムがインドのICT企業GTL Ltd.の部門を買収

KDDI総研 主幹研究員 河村 公一郎 (ko-kawamura@kddi.com)

### 1 はじめに

2007年7月11日、フランステレコム（以下「FT」）のグループ会社Orange Business Services<sup>☞</sup>（<sup>脚注1</sup>）は、インドのICT企業GTL Limited（以下「GTL」）の企業サービス部門とマネージドサービス部門を現金で買収することで同社と合意した<sup>☞</sup>（<sup>脚注2</sup>）。これは、BTに競り勝った結果でもあった。

Orange Business Servicesは、同時点でインドに既に約1000人のマンパワーを持っているが、インドの重要性、将来性を見込み、顧客宅内ネットワークのマネジメント分野に一層踏み込むため、さらに力を入れ始めた。Orange Business ServicesはGTLの450超の法人顧客も受け継ぐ。

本稿では、GTLについて紹介しつつ、本件の背景等について考察した。



<sup>☞</sup>（<sup>脚注1</sup>） 企業向けサービス部門で、FTの100%子会社。2007年3月末現在、166カ国に約29,000人の従業員を擁す。ネットワークカバレッジは、220カ国／地域、890市町（うち、ロシアに14、中国に19）、1400 POPsに及ぶ。3750の多国籍企業を顧客とし、うち1450がIP-VPNを利用。365日24時間稼働のカスタマセンターでは、30カ国語以上で対応している。URL：[http://www.mnc.orange-business.com/content/xml/obs\\_home.xml](http://www.mnc.orange-business.com/content/xml/obs_home.xml)。

<sup>☞</sup>（<sup>脚注2</sup>） Total Telecom記事（2007.7.11）の非公式情報によれば、買収額は2100万ユーロ（33億円）～3000万ユーロ（47億円）とされる。

[使用換算レート：1ユーロ=157.71円（2007年9月3日東京市場TTMレート）]

## 2 FTのこれまでのインド対応

2000年のGlobal One<sup>☞</sup>(<sup>脚注</sup>)とSITAグループのEquant(本拠:オランダ)の統合の結果、FTはEquant株の過半を得た。FTは2005年にEquantを100%子会社化し、2006年6月、同社をOrange Business Servicesに改称した。

FTはインドに関しては、基本的には多国籍企業(以下「MNC」)のニーズに応えるため、上記のOrange Business Services社の系譜により対応してきた。Orange Business Servicesはインドの主要8都市にデュアル構成でPOPs(Points of Presence)を持ち、メッシュ型ネットワークにより、MPLSベースのIP-VPN、ATM、FR等のサービスを提供している。アクセス回線は複数の現地キャリアから選択的に調達している。

365日24時間稼働のカスタマサービスセンター(Major Service Center、以下「MSC」)が3つあり、現地スタッフの多くが従事している。

なお、インドの経営トップは、現地人のMr. Sanjay Vig(2007年9月5日就任)である。Orange Business Servicesの主なインド拠点を図表1に示す。

■図表1 Orange Business Servicesの主なインド拠点

都市名	アドレス
New Delhi 郊外 Gurgaon	Tower-C, 7 <sup>th</sup> Floor, DLF Infinity Tower Phase-II, Cyber City, Sector 25, Gurgaon -122002, Haryana
New Delhi 郊外 Gurgaon (メインのMSC所在)	Tower B, 8 <sup>th</sup> Floor, DLF Infinity Tower Phase-II, DLF Cyber City, Sector 25, Gurgaon, Haryana
Mumbai	24 <sup>th</sup> Floor, Express Towers, Nariman Point, Mumbai - 400021
Bangalore	DBS House, Room No. 201, 202#26, Cunningham Road, Bangalore 560052
Hyderabad	414, DBS House, 1-7-43-46, S P Road, Hyderabad - 500003
Chennai	1 <sup>st</sup> Floor, Mariam Centre, 751, Anna Salai, Chennai - 600002

(同社のホームページ([http://www.mnc.orange-business.com/content/xml/obs\\_india.xml](http://www.mnc.orange-business.com/content/xml/obs_india.xml))の情報よりKDDI総研作成)



<sup>☞</sup>(脚注) 米国のSprint Communications Corp.(当時)、Deutsche Telekom、FTの国際アライアンスとして生まれたGlobal OneからSprintが手を引いたのち、2000年にDeutsche Telekomも手を引き、Global OneはFTの100%子会社となった。

■図表2 統合ブランド”Orange”下のOrange Business Services社のロゴ (参考)



出典：同社のホームページ

## 2 GTLについて

### 2-1 会社全体

GTLの2007年3月期年次報告書（19th Annual Report 2006-07）には、同社はインド最大のネットワークサービスプロバイダであると記述されている。

GTLは2007年3月末現在、インドの23サークル<sup>☞（脚注1）</sup>に拠点を持ち、25カ国以上でビジネス展開している。

同時点で、通信事業者向けに35以上のセルラー網、約20,000のセルサイトを構築し、企業顧客については、約500社向けにネットワーク構築を手がけた。51,000以上のBPO（Business Process Outsourcing）用作業席も設置している。同社はマルチベンダー方式を採用し（ベンダー中立）、各ベンダーと提携契約を持ち、迅速で効率的な問題解決を図っているとしている。

図表3にGTLの基礎的情報を、図表4に主な事跡を示す。

GTLは、企業向けには音声／データ通信／統合ネットワークソリューション、コンタクトセンターソリューション<sup>☞（脚注2）</sup>などを提供している。

インドと英国にネットワーク運用センター（NOC）を持つほか、セキュリティ運用センター（SOC）も設置している。これらは、顧客のネットワークを遠隔マネージするものであるが、ネットワークの立ち上げ時間の向上、運用コスト削減、障害復旧時間の短縮、人的物的リソースの有効活用などの点で顧客に貢献している。



☞（脚注1） Circleはインドの電気通信事業の免許エリアで、地理的州にほぼ一致。

☞（脚注2） 顧客対応マネジメント（CIM：Customer Interaction Management）、音声ポータル、自動音声応答（IVR：Interactive Voice Response）、従業員マネジメント等を含む。

2007年3月期年次報告書では、同社のビジョンとして「世界最大のネットワークサービスプロバイダになること」が掲げられている。特に今後は通信事業者向けサービスへの集中を図ることとしている。

同年次報告書には、下記のとおり幾つかの課題が記載されている。その手段として、新たなスキル獲得のためのM&Aが重要な選択肢であるとしている。

- 3年以内に純利益マージン (net margins) を10%以上にする
- マージンの高い分野 (例: ネットワーク計画・デザイン、ネットワーク運用保守、プロフェッショナルサービス、インフラマネジメント) からの寄与度を20%から40%に高める <sup>☞ (脚注1)</sup>
- 3年以内にインド以外の地域からの寄与度を35%から60%に高める

M&Aの最近の具体例としては、2006年10月に買収したGenesis Consultancy Limited (本拠英国) <sup>☞ (脚注2)</sup> が挙げられる。

GTLは、こうしたM&A用に当面100億ルピー (287億円) <sup>☞ (換算レート)</sup> を想定している。うち68.2億ルピー (196億円) は、すでに外部からの借入で調達している。



<sup>☞ (脚注1)</sup> GTLは、目下のところ収入の多くがマージンの低いビジネスである「ネットワークの構築展開 (network deployment)」に依っているとしている。

<sup>☞ (脚注2)</sup> 通信業界向けのソリューションプロバイダ。本拠は英国で、米国、アジア大洋州地域に子会社を持つ。URL : <http://www.genesisconsultancy.com/index.php>

<sup>☞ (換算レート)</sup> 1ルピー=2.87円 (2007年9月3日東京市場TTMレート)

■図表3 GTL Limitedの基礎的情報

項目	内容
会社名	GTL Limited
ホームページ	<a href="http://www.gtllimited.com/">http://www.gtllimited.com/</a>
本社所在	'Global Vision', Electronic Sadan No. II, MIDC, TTC Industrial Area, Mahape, Navi Mumbai 400 710, Maharashtra, India
経営トップ	Mr. Manoj G. Tirodkar (Chairman & Managing Director)
従業員数	約3400名【2007年3月期】
主要サービス	ネットワーク計画・設計、ネットワークの構築展開、ネットワークの運用保守、インフラマネジメント、アプリケーションマネジメント、プロフェッショナルサービス（例：周波数エンジニアリング）
顧客例	<p>《 通信事業者 》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ インド国内 Aircel、Bharti、BPL、BSNL、Hutch Essar（当時）、Idea、MTNL、Railtel、Reliance、Spice、TTSL、VSNL</li> <li>○ アジア太平洋 Celltel（スリランカ）、Dialog（同）、Lanka Bell（同）、Mobitel（同）、Suntel（同）、VSNL Lanka（同）、Grameen（バングラデッシュ）、TMIB（同）、Warid（同）、Indosat（インドネシア）、Telstra（豪）</li> <li>○ 中東、アフリカ Etisalat（サウジアラビア）、Saudi Telecom（同）、Du（UAE）、Omantel（オマーン）、PCL（イスラエル）、Wataniya（クウェート）、Waridel（バーレーン）、MTML（モーリシャス）、MTNT（ナイジェリア）</li> <li>○ 欧米 Cingular（米国）、Sprint（米国）、T-Mobile（米国）、Talkpool（カリブ）</li> </ul> <p>《 メーカー（Original Equipment Manufacturer） 》 [注1]</p> <p>Aligent、Alcatel-Lucent、Aspect、Ciena、Ericsson、Harris、Huawei、Juniper、LG、Motorola、Navini、Telsima、NEC、Nortel、Nokia-Siemens、Terawave、Telsima、UT Starcom、Verint、ZTE</p> <p>※ また、以上のほか、500を超える企業のネットワークを構築</p>
財務（連結）	<p>売上：115.6億ルピー（332億円） [注2]</p> <p>税引後利益：10億ルピー（29億円）</p>

	総資産：194.7億ルピー（559億円） 【2007年3月期】
在外 プレゼンス	サウジアラビア、UAE、オマーン、ナイジェリア、南アフリカ、 モーリシャス、スリランカ、バングラデッシュ、シンガポール、 インドネシア、タイ、英国、米国
取得認証例	BS 15000、ISO 27001、Six Sigma、PCMM、ISO 14000
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財団（GTL Foundation）を通じてCSR活動を実施。具体的分野、対象は、健康、教育、女性の権利向上、障害者、経済的弱者、子供、など。財団には毎年純利益の1%をインプット。</li> <li>・従業員の平等的取り扱い、障害者の雇用にも積極的。視覚障害をもつ同社従業員Mr. Charudatta Jadhavが、視覚障害者向けチェスソフト開発の功績で、インド大統領（Dr. A. P. J. Abdul Kalam）から"Best Disabled Employee Award 2006"を受賞。</li> </ul>

〔表注1〕OEMが顧客であるということは、GTL社がプロジェクトの中心となり、OEMからアレンジメント料金を収納していることを意味していよう。

〔表注2〕換算レート：1ルピー＝2.87円（2007年9月3日現在東京市場TTMレート）  
（同社ホームページの情報等をもとにKDDI総研で作成）

■図表4 GTL Limitedの主な事跡

時期	内容
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Enterprise Network ServicesおよびManaged Servicesのビジネスを現金で売却することで、FTの法人部門Orange Business Servicesと合意。</li> <li>・主管庁の許可を条件に300ルピー／株の買い戻し（減資）を行なうことをアナウンス</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Genesis Consultancy（本拠：英国）を買収</li> <li>・リストラの一環としてスピンオフされたGTL Infrastructure Ltd.を上場</li> <li>・タイにオフィスを開設</li> <li>・初のアフリカのプロジェクトを受注</li> <li>・Oracleから、次の2賞を受賞。“The Best On time Renewal Partner in the Year 2006”、“APAC Partner of the Year 2006”</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Nortel Networksから、次の3賞を受賞。“Best Process Compliance Year 2005”、“Most Significant Competition Breakthrough 2005”、“Nortel N power Partner of the Year 2005”</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Golden Peacock National Award（品質、統治、CSR、革新、訓練、環境保護、ビジネスリーダーシップに優れる企業に毎年授与。孔雀はインドの国鳥）を品質部門で獲得</li> <li>・100%子会社IGTLの系列会社IGTL Saudi Arabia Limitedが、Saudi Telecomのプロジェクトを担当</li> </ul>

2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外国でのプレゼンスを向上させる（従業員100名超、11オフィス）</li> <li>・企業向けソリューションで、SEI-CMM Level 4の認証を得る</li> <li>・コールセンター部門が、NASSCOM（インド・ソフトウェアサービス事業者協会）によって第3位に認定</li> </ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ企業GECSを吸収。また、ソフトウェア企業2社 Fine Infotech Limited（FIL）、Thermax Systems &amp; Software Limited（TSSL）を買収</li> <li>・Navi Mumbaiに、1000席を有するコールセンター（120,000平方フィート）を稼動。</li> <li>・企業向けセキュリティサービスを提供する51%子会社GTL E-Secure Ltd.を設立</li> <li>・社名をGTL Limitedに変更。経済誌Forbesにより、'Best 200 Small Firms'の一つに選ばれる</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>・B2Bアプリケーションとして、中小企業向けのERP（Enterprise Resources Planning）パッケージであるGTL E-enterpriseを開発</li> <li>・加入者端末部門を切り離す</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質マネジメントシステムISO 9002（設計を除外した製造、据付け、及び付帯サービスの業務のみを認証範囲としたもの）の資格を取得</li> <li>・Oracle適格センターを設置</li> <li>・Nortel CISCOラボ（複数）を設置</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業統治にかかわる別働タスクフォースを設置</li> <li>・幾つかの製品ビジネスからの計画的撤退を開始。サービス指向の強いビジネスの方向に戦略を舵きり</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Broadsystem Multimedia社（豪）とのJVとして、コールマネジメント企業を設立</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インドのテレコム/ソフトウェア企業としては初の外貨建て転換社債を発行、6000万スイスフラン（約5000万USドル）を調達</li> <li>・Enhanced Fax、Electronic Messagingをサービス開始。GECS はEDIによるE-Commerceを開始</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インド9都市を結ぶ最大級の企業データ通信ネットワークをサービスインさせる（受注額は10億ルピー超）</li> <li>・売上が20億ルピーを突破。インド内のサービス網が26拠点となる</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワークサービスのポートフォリオに光ファイバーとVSATを追加</li> <li>・株主割当て5970万ルピー、新株公開で1億1580万ルピーを調達</li> </ul>
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>・音声/データ通信網プロジェクト、無線ネットワークプロジェクトのターンキー提供を開始</li> <li>・グループ会社のGTL Electronic Commerce Services Ltd.（GECS）を設立。同社がVAS免許を主管庁DoTから取得</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IPOを実施。1800万ルピーを調達</li> <li>・データ関連サービスを提供するため、主管庁DoTに免許申請</li> </ul>
1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>・最初の大型国際提携として、Murata（日本）とタイアップ</li> </ul>

	・ネットワークサービス、エンジニアリングサービス部門を設置
1990	全国規模の流通網構築を計画し、3つのオフィスを設置
1989 ↑ 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プッシュホン、アップルコンピュータ、デスクトップ印刷システムなどの商品の取り扱いを開始</li> <li>・GTL Care（顧客サービス部門）設立</li> <li>・パートナー企業としてのGTL Telecom設立</li> <li>・GTL Tele-Systems Pvt. Ltd.設立</li> </ul>

（同社ホームページの情報等をもとにKDDI総研で作成）

## 2-2 Orange Business Servicesによる買収に合意した部門

GTLがOrange Business Servicesによる買収に合意した部門は、企業サービス、マネージドサービス（Enterprise & Managed Services）を提供する2部門であり、一般企業をターゲットとしている。

両部門の従業員数は合計590人超、うち200人超がエンジニアである<sup>④</sup>（脚注）。また、合計売上高（2007年3月期）は14億ルピー（約40億円）である。

マネージドサービス部門は情報セキュリティ分野の認証資格である、BS 15000とISO 27001を保有している。

## 3 Orange Business ServicesおよびGTLの狙い

### < Orange Business Services >

Orange Business Services は、Global One、Equantという国際系事業者の系譜上にあり、外国での“ローカル”密着度には他の競合事業者同様、なお課題があると考えられる。

将来のグローバルな雄飛が期待されるインド企業のネットワークサポートには、現地企業の買収が一つの有効手段となる。フランスを含む欧州のMNCsの今後のインド進出強化を併せ考えると、シナジー効果も期待できる。

Orange Business Servicesは、インドにおける主要な強化サービス分野として以下を例示しており、今般のGTLの部門買収が寄与する。

- ・ IP-PBXによる音声ソリューション、WAN/LANの統合と最適化
- ・ CRM（Customer Relation Management）ソリューション、CRMのアプリケー



<sup>④</sup>（脚注） これにより、Orange Business Servicesのインドでのマンパワーは約1600人となる。



ション統合

- ・オンサイトおよびリモートでのマネジメントサービス

### < GTL >

GTLにとって今般の部門売却は、より専門的で利益性の高い分野に集中していくための、同社リストラッププログラムの一環である。

同社は、「通信事業者向けネットワークサービス分野」へ集中していきたいと考えており、通信事業者のネットワークライフサイクルの回転とそれに係わるベンダー（OEM）の全製品を横断する技能を付加していきたいとしている。

GTLのCOOであるMr. Charudatta Naikによれば、今般の部門売却は同社売上高の成長に悪影響を及ぼさない見込みである。30%という成長指針は通信事業者向けネットワークサービスのみをベースに算定されており、この分野による売上が160億ルピー（約460億円）に達するであろうこともすでに視野に入っている、としている。

Total Telecom記事（2007.5.24）には、Business Standard紙の電子版ニュース<sup>（脚注1）</sup>による情報として、GTLが同社の技能をさらに高めるため、2部門売却利益を用いて他のネットワークサービス・セグメントにかかわる企業を買収する可能性も紹介されている。

### 📖 執筆者コメント

Total Telecomの2007年9月1日付け記事（Global network services : Playing the field）はOvum社の最近の調査報告書をふまえて、概要以下を述べている。

○ グローバルなマネージドサービスを提供しているキャリアは、依然、「接続性（connectivity）」を重視し、専門にしている<sup>（脚注2）</sup>。彼らは、まだ顧客のLANに及んでおらず、アプリケーションマネジメントが不十分である。経験を積みつつあるが、デスクトップとLANに関してエンドユーザの信頼を得るには、まだ長い道のりがあるようだ。

○ 国際ネットワークの接続性の点で、SIに対する顧客評価が依然低いからといって、キャリアは安心できない。2007年1月、EDS社はEuropean Space Agencyと、WAN/LAN、アプリケーション、サーバの提供にかかわる5年契約〔9700万USドル（153億円）〕を交わしたが、これはキャリアへの警告灯と言えよう。



<sup>（脚注1）</sup> URL : <http://www.business-standard.com>

<sup>（脚注2）</sup> Total Telecomの同記事がふまえているOvum社レポートによれば、「国際の接続性」という点では、キャリアの方がシステムインテグレータ（例：IBM、Accenture、EDS）より依然企業顧客の評価が高い。

本邦に目を転じると、地方分権化方針と新興国経済の先進化を背景に、日本のMNCsの活動のローカル化とグローバル化の同時進行が目につく。MNC向けのサービスでは、外国の部分を含め、顧客LANのマネジメント分野にどのように喰い込めるかが差別化の一つのポイントとなっている。

通信事業者にとって、M&A<sup>㊦</sup>（脚注）という選択肢を含め、内外のシステムインテグレータとの関係強化とその方法が重要な課題となっている。

## 📖 出典・参考文献

- ・ GTL Limitedのホームページ情報
- ・ France Telecomのホームページ情報
- ・ Orange Business Servicesのホームページ情報
- ・ Total Telecom（[www.totaltele.com](http://www.totaltele.com)）の情報サービス各記事
- ・ BBC電子版ニュース（<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/1032124.stm>）

### 【執筆者プロフィール】

氏 名：河村 公一郎（かわむら こういちろう）  
所 属：主幹研究員  
専 門：アジアやロシアの通信市場・業界に関する調査研究  
最近の主な研究テーマ/レポート：

インドの電気通信業界概況

中国の携帯電話メーカー、通信機器メーカーについての調査研究

東南アジアの通信事業環境調査

ロシアの通信市場概観

Email : [ko-kawamura@kddi.com](mailto:ko-kawamura@kddi.com)



<sup>㊦</sup>（脚注） GTLの件を含め、諸外国でも、例えばBTは2007年8月、英国のITソリューションプロバイダBasilica Computing、フランスのCS Communication & SystèmesのITサービス部門を買収した。

同月、オランダKPNは、ベネルクスのITサービス企業Getronicsの買収に名乗りをあげた。