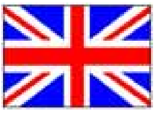


◇KDDI総研R&A　　2011年2月号

「Everything Everywhere」のブランド・マーケティング戦略

執筆者　**情報通信コンサルタント　谷本真由美　（在ロンドン）**

記事のポイント

サマリー　英国における携帯電話キャリア第3位だったOrangeと第4位であったT-Mobileが合併し国内最大の携帯電話事業者持株会社である「Everything Everywhere(何でもどこでも)」が誕生した。「Everything Everywhere」はOrangeとT-Mobileを消費者向けの「顔」として残しつつ、「Everything Everywhere」は企業のアイデンティティとしてマーケティングとブランディングに取り組む戦略を進めている。

主な登場者　Everything Everywhere　T-Mobile Orange

キーワード　合併　M&A　マーケティング　ブランディング　戦略

地　域　英国

Title	Branding and Marketing Strategy of Everything Everywhere
Author	Mayumi Tanimoto

Abstract

Under the name of Everything Everywhere, the UK's 3rd largest telecom company, Orange, and the 4th largest telecom company, T-Mobile, have merged with one another to create the UK’s biggest communications company.

They are continuing with the Orange and T-Mobile retail branding names for the consumers, but they are also using its new company name Everything Everywhere as their new corporate brand and marketing strategy.

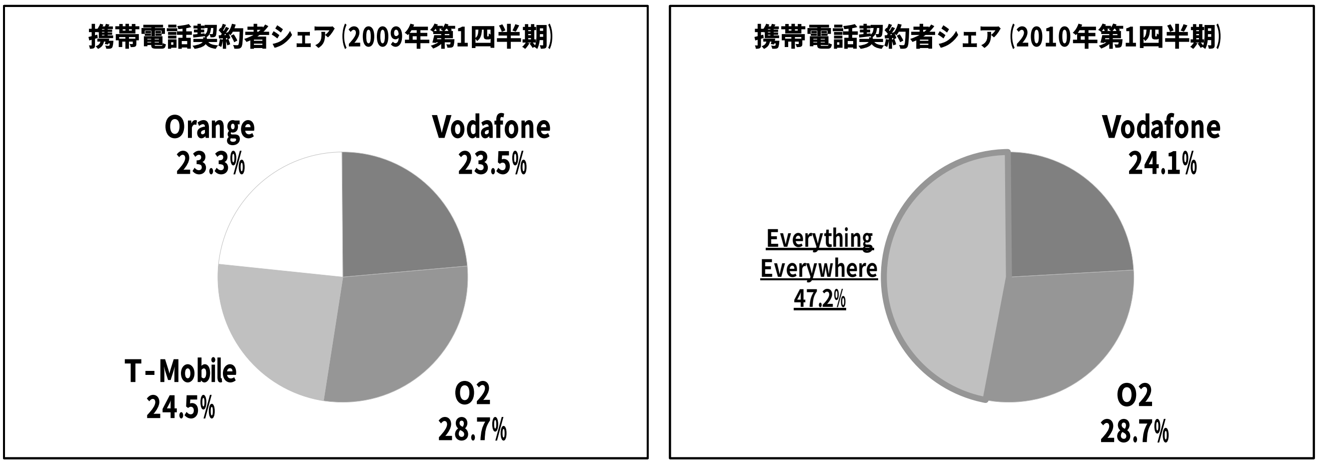
Keyword　Merger, M&A, Marketing, Branding, Strategy

１．業界の注目を集めるブランディング戦略

１－１．未来・エレガント・現代的・オープンをイメージした社名

Orange UKとT-Mobile UKの合併により2010年5月に生まれた持ち株会社であるEverything Everywhereは、英国の人口の約半分にあたる3400万人の顧客と、42.5%の市場シェアを持つ英国最大の携帯電話キャリアである（参照１）（参照２）。業界3位であったOrangeと4位であったT-Mobileは合併により英国最大の携帯電話キャリアとなった。これは、2003年3月に英国で「3（Hutchison 3G UK）」が設立された時以上に業界に大きな衝撃をもたらしている。

【図1】英国における携帯電話契約者数シェアの変化



（出典）Ofcom（出典）。Vodafone, O2 及びOrange に関してはMVNO契約者を除く

合併した持ち株会社の名前は「何でもどこでも」を意味する「Everything Everywhere」である。携帯電話会社よりも、スーパーやネットショップの名前のような社名には「顧客にも社員にもインスピレーションを与え、斬新なイメージを与えたい」という同社の希望がこめられているようだ。Everything Everywhere のブラ

（参照１）
http://www.independent.co.uk/news/business/news/mobile-giants-promise-everything-everywhere-1971325.html

（参照２） http://www.ofcom.org.uk/static/cmr-10/UKCM-5.46b.html

（出典） http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/q1_2010.csv

ンドディレクターであるSpencer McHugh は「当初はOrangeとT-Mobileの2つの会社名を統合することを考えていたが、会社のビジネスにも従業員にもインスピレーションを与えるとは思えなかった。携帯電話技術の将来性や利便性をアピールすることができるEverything Everywhere という名前を選んだ。」と述べている。T-Mobileのブランディングを手がけてきた広告代理店であるSaatchi & SaatchiのRichard Huntington は「Everything Everywhere は『未来はどうなるか分からないが、我々はとにかく興奮しているんだ』ということをこめた名前だ。まだ2社が統一されたシンボルだとはいえないが、OrangeとT-Mobileという消費者向けの顔である2つのブランドとうまくやっていけるだろうと思う。」と答えている。☞（参照1）

【図2】　Everything Everywhereオフィスの受付とロゴ

（出典）Everything Everywhere　ホームページ

同社のロゴは、灰色と黒を貴重としたシンプルで未来的なデザインが採用されている。Orange のブランドディレクターであるSpencer McHughは「このロゴは字を灰色でタイプしただけで、エレガントで、現代的でオープンである、ということをイメージしている。シンプルで分かりやすいと思うし、従業員からの評判も素晴しい」と述べている。☞（参照2）

合併初期の段階では、Orangeのブランド戦略を担当する広告代理店である

📖
☞（参照1）
http://www.communicatemagazine.co.uk/currentissuemenu/1665-brandrebrand-everything-everywhere

☞（参照2）
http://www.communicatemagazine.co.uk/currentissuemenu/1665-brandrebrand-everything-everywhere

Saatchi & Saatchi、T-Mobileのブランド戦略を担当する広告代理店である Fallon が、Everything Everywhere の代わりに「The Brilliant Network and Bright Cloud」というブランド名を共同提案していた。しかし、Everything Everywhere のトップとなったTom Alexanderは、合併した会社は、顧客の利便性を重要視し、最先端のサービスと技術を売りにすることを企業イメージの前面に押し出したいとの強い希望があったため、この提案を「古臭い」と却下している。

１－２．業界の注目を集めるブランディング戦略

異なる2社が合併して誕生したEverything Everywhereのブランディングは、携帯電話業界だけではなく、マーケティング業界やブランディングの専門家の注目も集めているが、どのような方向で進められていくのかに様々な憶測が飛び交っており、「成功するのだろうか？」といった懐疑的な見方が少なくない☞（参照１）☞（参照２）。このように後ろ向きな見解が業界で飛び交っている理由は、合併が発表された時点では、ブランディングおよびマーケティング戦略が、かなり曖昧な形で発表されていたためである。Tom Alexanderは、「合併後のブランディングは事業戦略上『極めて重要な位置を占める』課題である」と述べているものの、明確なブランディングの方向性に関しては述べておらず、「a kind of "Intel inside"」(「インテルはいってる」)、「Powered by…」のようなブランディングを実施したいと述べている☞（参照３）。これは、Everything Everywhereとして携帯電話サービスを提供するが、サービスやネットワークはOrangeとT-Mobileの名称で双方が提供する、というイメージの示唆ではある。しかしながら、具体的にどのような形で、Everything Everywhereとしてのブランドを展開していくのかは明確化されていない。また、ブランディングの方向性は、合併後18ヶ月の移行期間を経て方向性を検討し、発表するとされている。☞（参照４）

📖

☞（参照１）

http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/6183752/Orange-chief-Tom-Alexander-looks-to-a-bright-future-after-T-Mobile-merger.html

☞（参照２）

http://www.electricpig.co.uk/2010/11/26/t-mobile-and-orange-uk-dual-branding-select-stores/

☞（参照３）

http://www.brandrepublic.com/News/936563/Orange-T-Mobile-plan-merger-create-No1-UK-operator/

☞（参照４）

http://newsroom.orange.co.uk/2010/04/01/deutsche-telekom-and-france-telecom-announce-completion-of-uk-merger/

Everything EverywhereというブランドネームIに対する英国のマーケティング業界の反応も決して良い物であるとは言えない。英国を代表するブランディングの専門家からは、「このブランド名はパーソナリティを欠いており、Hans Snoekが手がけたOrangeのスローガンである『The future's bright. The future's Orange』に比べると印象が弱く、斬新さがない」、という声が上がっている☞（参照１）☞（参照２）。先々は、異なる会社のブランドを圧縮して会社名に反映させた製薬大手のGlaxoSmithKlineのような形や、金融大手のMidland BankがHSBCになったように合併企業の一部が合併ブランドのブランド名を代表するのか等「どうなるのだろうか？」と懐疑的な見方をする業界関係者もいる。☞（参照３）

２．合併後のマーケティング・ブランド戦略

２－１．デュアル・ブランディング戦略

合併後の移行期間中であるEverything Everywhereは、マーケティングとブランディング戦略を展開していくに当たり、「デュアル・ブランディング」戦略を実施している。これは、OrangeとT-Mobileのブランド名は残し、双方を消費者向けの「顔」としてサービスを提供しつつ、Everything Everywhereは、持ち株会社の名前にとどめ、合併した両者の「コーポレートアイデンティティ」として展開していくというものだ☞（参照４）。OrangeとT-Mobileを消費者向けの「顔」として残したのは、まったく無名のブランドであるEverything Everywhereを一から売り込むよりも効率がよく、両社のブランドを「資産」として活用していくという戦略があるためである。☞（参照5）

携帯電話業界では、O2やVodafoneには劣るものの、OrangeとT-Mobileのブランドは英国の消費者向け市場で15年以上展開されており、消費者の間で認知度が高く、Everything Everywhereよりもブランドとしての通りがよい。さらに、両社は異なっ

📖
☞（参照１）
http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/telecoms/6183752/Orange-chief-Tom-Alexander-looks-to-a-bright-future-after-T-Mobile-merger.html
☞（参照２）
http://www.communicatemagazine.co.uk/currentissuemenu/1665-brandrebrand-everything-everywhere
☞（参照３）
http://www.electricpig.co.uk/2010/11/26/t-mobile-and-orange-uk-dual-branding-select-stores/
☞（参照４）
http://www.communicatemagazine.co.uk/currentissuemenu/1665-brandrebrand-everything-everywhere
☞（参照５）　同上

た地域と、異なるセグメントの顧客に対して展開してきたため、両社の特性を生かしつつ今後もサービス展開していったほうが効率がよいという事情もある。

2-2．「サービス・イノベーター」Orange

Orangeは地方都市が多数含まれる英国西部やウェールズに強く、英国の携帯電話業界の「サービス・イノベーター」☞（参照1）として、顧客寄りのサービスを提供し、常に画期的なサービスを提供することで市場を牽引してきた。☞（参照2）また、ロゴや広告キャンペーンを通じたブランディングでは「プレミアサービス」を提供する高級感のあるイメージを保ちつつ、低価格で新規性のある「顧客中心型サービス」を提供しており、「高級だが顧客との距離も近い」というのが同社の売りだ。☞（参照3）

Orangeは「未来的」「挑戦者」とイメージの推進にも積極的だ。「The future's bright. The future's Orange」というスローガンは90年代より使用され、同社が英国全土での知名度を高めるのに貢献した。ロゴには英国小売り大手のTesco、テレコム大手のBT、London 2012（ロンドンオリンピック）等を手がけた英国を代表するデザイナーであるWolff Olinsを採用している。このロゴは、未来的なイメージのデザインとして、英国の90年代を象徴するブランドアイコンの一つとして有名になった。☞（参照4）

【図３】　英国における90年代のOrangeの屋外広告

（出典）Wolff Olins（参照4）

☞（参照1）
http://1.bp.blogspot.com/_Azm9kqF6A50/SqYeCXWHX5I/AAAAAAAAAEw/tFMqVdUl2Jo/s1600-h/Mobile+brand+mapping.jpg
☞（参照2）
http://www.independent.co.uk/news/business/news/mobile-giants-promise-everything-everywhere-1971325.html
☞（参照3）　同上
☞（参照4）　http://www.wolffolins.com/media/case_studies/Orangea_case_study.pdf

Everything Everywhere のトップであるTom Alexanderは、前Virgin Mobile のCEOであったため、若年層ユーザーの獲得で成功したVirgin Mobileのブランド戦略を、Orangeのブランディングの展開にも適用し、顧客セグメントの拡大に成功した。戦略の実行に当たっては、Virgin Mobile からAndrew Ralston、Gerry McQuade 、Steven DayというVirgin Mobileのブランディングとマーケティング戦略の立案を実行に当たっていた主要メンバを招聘し、メディアと音楽を中心に16～ 33歳の若者向けを対象とした戦略を実施している。例えば、Orangeは、英国最大の野外音楽イベントであり、世界最大の音楽イベントであるGlastonbury Festival of Contemporary Performing Arts（グラストンベリー・フェスティバル）のスポンサーとして有名であり、イベント会場だけではなく、テレビや雑誌でも同フェスティバルをサポートしていることを積極的にアピールしている。映画に関しては、英国全土のほぼ全ての映画館で、映画の上映前にOrangeの広告が上映される。この広告は「Orange Gold Spots」と呼ばれており、観客に対して、上映中は携帯電話のスイッチを切ることを奨励する内容になっている☞（参照１）。「Orange　Wednesday」はOrangeのプリペイドもしくはインターネットサービスを使用する顧客向けの水曜日限定映画割引サービスで、2名分のチケットを1名分の料金で購入することが可能である。この割引は、英国の若者に人気のあるピザレストランである「PizzaExpress」の前菜が無料になるクーポンとセットになっており、大学生や高校生に大変な人気がある☞（参照２）。さらにOrangeは英国のアカデミー賞である「British Academy of Film and Television Arts Awards」のスポンサーである。

Orangeは社会貢献活動の推進にも積極的である。2007年から実施されている「Orange RockCorps」という試みでは、顧客が4時間ボランティア活動に費やすと音楽フェスティバルやコンサートのチケットを無償でもらうことができる☞（参照３）。「Mobile Volunteering」では顧客がボランティアのアイディアとボランティアに使用できる携帯電話用アプリケーションのアイディアを提出し、顧客の投票により選ばれた物を実施するという試みである。Orangeは投票により選ばれたアプリケーションを同社のネットワークで提供する☞（参照４）。英国は16歳から33歳の60％が何らかのボランティア活動を経験したことがあり、若年層の間では社会貢献や環境問題といった社会問題に対する関心が大変高い☞（参照５）。このため、社会貢献を促すようなキ

☞（参照１）

http://crave.cnet.co.uk/gadgets/weve-had-enough-of-the-orange-gold-spot-cinema-adverts-50001465/#ixzz16u2nMFM

http://www.marketingmagazine.co.uk/news/894387/Oranges-Gold-Spot-cinema-campaign-adds-digital-element/

☞（参照２） http://web.orange.co.uk/article/pizzaexpress

☞（参照３） http://www.orangerockcorps.co.uk/

☞（参照４） http://www.mobilevolunteering.co.uk/

☞（参照５） UK Border Agency, “Life in the United Kingdom: A Journey to Citizenship Handbook - 2nd Edition” 2007

ャンペーンやサービスは、16～33歳の注目を集めやすい。

Orangeは画期的なサービスを提供してきたことで知られており、消費者の間では「挑戦者」として知られている。例えば、Orangeは英国で初めて携帯電話のオンライン販売を始めたキャリアである☞（参照１）。英国で最初に分単位ではなく秒単位の課金を始めたキャリアであるし、消費者に評判の高いコールセンターを運営してきたことでも知られている。リーマンショック後は、値ごろ感の高いサービスに興味を持つ顧客が増えているため、低価格サービスに力を入れている。月極めサービスの顧客には月￡5からのサービス基本契約を提供し、ビジネスユーザーが多いBlackberry向けのプリペイドサービスを提供している。また、英国では約58％の携帯電話ユーザーが長期契約の必要ないプリペイド携帯電話もしくはSIMカードを使用しているが☞（出典）、同社の41.8％の顧客が24ヶ月もしくは36ヶ月契約の顧客である。16歳から24歳のユーザーの関心が高い音楽配信にも力を入れ、Universal および4Music と提携し、Monkey Music経由でプリペイド顧客向けに有償の音楽配信サービスを実施しているほか、広告を付加した無償音楽配信も提供している。☞（参照２）

英国のブランドコンサルティング会社であるPromiseが1000名の消費者に対して実施した、英国を代表する150のブランドのブランド・イメージに関する2007年の調査では、「Orangeは、顧客サービス、消費者イメージ共に評価が高く最もパフォーマンスの高いブランドの一つである」という結果になっている。☞（参照３）

２-３．「保守的」なT-Mobile

T-MobileはOrangeに比べると、ブランドとしてのイメージが弱い。ロンドンを中心とする大都市圏中心にサービス展開しているため、英全土での知名度は低い。英国の地方に行くと、T-Mobileの広告はあまり見かけず、「Orange Gold Spots」のように全英の映画館でT-Mobileの広告が流されるようなこともない。その上、O2やVodafoneほどの市場支配力は無いが「保守的な市場支配者的な態度」でビジネスを展開しているという調査結果があるほどだ☞（参照４）。英国民の多くは、T-Mobileの企業イメージを「ユーモアがない」「お堅い」「自己中」といった親会社のあるドイツ

☞（参照１） http://www.mobiles.co.uk/about.html

☞（出典） http://www.ofcom.org.uk/static/cmr-10/ICMR-6.41.html

☞（参照２）
http://www.francetelecom.com/en_EN/finance/documentation/annual-reports/att00014094/FTEL_1005297_complet_GB.indd_RVB.pdf

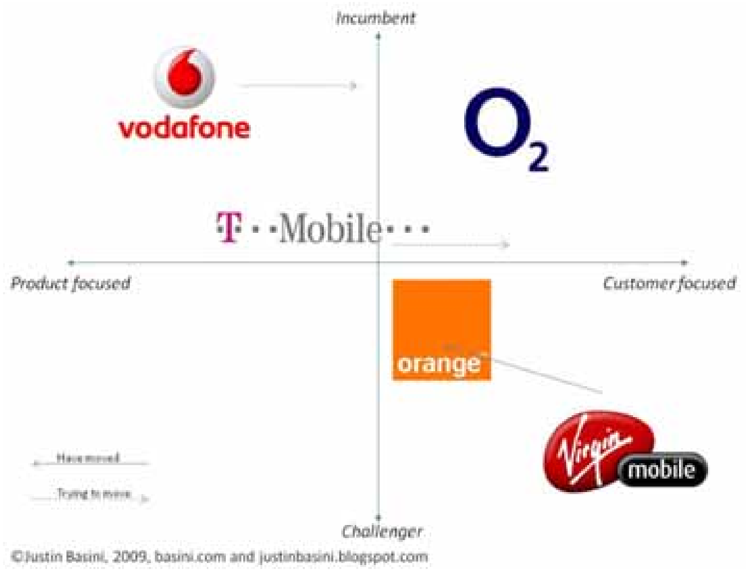
☞（参照３） http://www.promisecorp.com/documents/PromiseIndex2007.pdf

☞（参照４）
http://1.bp.blogspot.com/_Azm9kqF6A50/SqYeCXWHX5I/AAAAAAAAAEw/tFMqVdUl2Jo/s1600-h/Mobile+brand+mapping.jpg

のステレオタイプ☞（脚注）を重ねあわせがちだ。近年は、ダンスイベントやSNSを使用したマーケティングを展開し、「消費者重視」「若者向け」「メディアに強い」と言ったブランド戦略に力を入れているものの、Orangeに比べると、顧客サービスは多様性に欠けている上に脆弱であり、そのうえ、新しいサービスに対応するスピードも遅い。

Everything EverywhereのトップとなったTom Alexander は、T-mobileは「挑戦的なビジネスを展開している」とは言っているが、残念ながら、同社に対して、「挑戦者」といったイメージを持っている消費者は多くはない☞（参照１）。前出Promiseのブランド・イメージに関する調査では、T-Mobileは、顧客サービス、消費者イメージ共に評価が低く、最もパフォーマンスの低いブランドの一つであるという結果になっている。☞（参照２）

【図4】　英国の携帯電話大手のブランディングセグメント



出典：　Basini & Company ☞（出典）

☞（脚注）　英国におけるドイツの典型的なイメージは「スペインやカリブ海に休暇に行くと朝5時におきてビーチやプールにタオルを広げ場所を独占し一旦寝てから昼頃ビーチに来て寝そべる狡猾な人種がいる国」「規則が大好きで応用の利かない石頭」「いつも怒っている人ばかりの国」「真面目すぎてやることが本質からズレまくっている」という物だ。

☞（参照１）

[1]http://www.independent.co.uk/news/business/news/mobile-giants-promise-everything-everywhere-1971325.html

☞（参照２）　http://www.promisecorp.com/documents/PromiseIndex2007.pdf

☞（出典）　http://www.basini.com/what-future-for-the-orange-and-t-mobile-brands-in-the-uk/

2-4．合併後の利便性のアピール

Everything Everywhere は、T-MobileとOrangeのデュアル・ブランドの一環として、2010年10月からT-MobileとOrangeの顧客双方が、追加費用無しでどちらのネットワークも使用できることを積極的にアピールしている☞（脚注）☞（参照１）。2010年10月には、T-Mobileの広告代理店である Saatchi & Saatchiと、Orangeの広告代理店であるFallon and Proximity Londonが共同で総額400万ポンドの費用をかけて、初めての合同キャンペーンを3週間実施した。このキャンペーンでは、屋外看板、バスやタクシー車体への広告、ロンドン地下鉄構内や社内での広告、オンライン広告、新聞・雑誌への広告というマルチチャネルを使用しており、両社のネットワークにアクセスすることができるという利便性を、両者の既存の顧客と新規顧客に対して「教育」する戦略の下に展開されている☞（参照２）。Everything Everywhere のブランドディレクターであるSpencer McHughは、「このキャンペーンは、Everything Everywhere が大規模で画期的なサービスを提供することができることをアピールしている」と答えている。☞（参照３）

このキャンペーンで使用された広告では、T-MobileとOrangeという2つの異なるブランドが、お互い会話しているような姿を描いている。例えば、Orangeの広告では「T-Mobile のお客様はOrangeのネットワークを使うことができます」という台詞がかかれ、横に並んだT-Mobile の広告には「Ditto！（同じく！）」という台詞が書かれているという具合である。別の広告では、Orangeの広告に「Orangeのお客様はT-Mobileのネットワーク（シグナル）を使うことができます。Signalfest!（シグナル祭り！）」と書かれ、横に並んだT-Mobileの広告には「誰がピンク（T-Mobileのシンボルカラー）とオレンジ色（Orangeのシンボルカラー）が一緒になっちゃいけないって言ったの？」と書かれているという具合だ。

さらに、どちらの広告にも「Inspired by Everything Everywhere」というフレーズが入っている。このフレーズは、T-MobileとOrangeのネットワークはどちらも使えるようになり、どちらも別ブランドとして継続していくが、バックエンドではEverything Everywhereが控えていますというメッセージを伝えている。

☞（脚注） Orangeの2G ネットワークは英国の99%をカバーし、英国最大の3G/2.5Gネットワークである。また、T-Mobileは英国最大のHSDPAネットワークを提供している。
http://everythingeverywhere.com/2010/09/06/uks-biggest-mobile-coverage-boost-enables-30-million-people-to-use-phones-in-more-places-than-ever-before/

☞（参照１） http://www1.orange.co.uk/coverage/invest.html

☞（参照２）
http://www.mobilemarketingmagazine.co.uk/content/everything-everywhere-rolls-out-%C2%A34m-ad-campaign

☞（参照３）
http://www.marketingmagazine.co.uk/sectors/technologyproducts/article/1034116/Everything-Everywhere-launches-print-outdoor-campaign/

図5はロンドンの地下鉄構内に掲載されたキャンペーン広告である。T-MobileとOrangeのシンボルカラーを基調とした広告が並列で並べられ､「どちらのネットワークも使用できる」ということが、シンプルにまとめられている。OrangeとT-Mobileのサイトでは、屋外広告ほど分かりやすくはないが、両社のネットワークを追加費用無しで使用できるということが消費者に説明されている。☞（参照１）

【図5】　2つのネットワークを使用できることをアピールしたキャンペーン広告

（出典）Tracey Stern, emarketeers e-insight blog☞（出典）

２-５．マーケティングの合理化

「デュアル・ブランディング」戦略には、両社のブランディングとマーケティング資源を統合し、ブランディングとマーケティング活動の合理化を進めていくという戦略も含まれている。合併により共同でブランディングとマーケティング活動を実施することで、OrangeとT-Mobile は30%のコスト削減を見込んでいる☞（参照２）。このコスト削減には、両社が保有する小売店舗のいくつかの閉鎖と、デュアル・ブランドでの小売店舗の展開を含んでいる。デュアル・ブランド小売店舗の展開に関しては､英国のTooting､Palmers Green、Hertford、Bridgend､Weston Super Mare 、Dorchesterの6地域に6つのトライアル店舗を展開している。これら店舗は、既存の3

📖
☞（参照１）
http://support.t-mobile.co.uk/help-and-support/index?page=home&cat=USING_ORANGE_SIGNAL
☞（出典）
http://www.emarketeers.com/e-insight/integrated-marketing-%E2%80%93-did-orange-and-t-mobile-get-it-right/
☞（参照２）
http://www.brandrepublic.com/News/936563/Orange-T-Mobile-plan-merger-create-No1-UK-operator/Jennifer

つのOrangeと3つのT-Mobileの店舗が使用され、どの店舗でも双方の商品とサービスを提供し、両社のロゴを店頭に提示して営業するという物だ。従業員は双方のサービスと商品を取り扱う訓練を受けている。また2010年11月時点で、Letchworth、Leeds、Caerphillyの3地域でデュアル・ブランドの小売店舗の展開を予定している。☞（参照１）

３．ブランディング戦略の見直し

Everything Everywhere は2010年秋にはかなり大規模なマーケティング・キャンペーンを実施し、デュアル・ブランディングを進めてきた。しかし、11月にはいり急遽マーケティング及びブランディング戦略の大幅な見直しを発表している。英国のマーケティング業界誌であるPR Weekはこの見直しの発表を「徹底的な改革」と報道している☞（参照２）。Everything Everywhere のブランドおよびコミュニケーションディレクターであるStuart Jackson は、「ブランディングはビジネスの成功を左右する重要課題であるため、やり方を大幅に見直していく」と述べている。☞（参照３）

同社が2010年9月に発表した業績は、この見直しに大きな影響を及ぼしている可能性がある。Everything Everywhere は2014年までに合理化などにより25%のEBITDAマージンを達成することを目標としているが、2010年9月に発表されたEBITDAマージンは18%と業界2位のO2 の26.4%に及ばず、業界関係者のみならず投資家を大きく落胆させている☞（参照４）。2010年12月初頭の時点では、来年2月までにコミュニケーション戦略を見直し、4月には新たなキャンペーンを開始する予定だとされているが、Everything Everywhere が、引き続き、コーポレート・ブランドとして使用され、T-MobileとOrangeは消費者向けの「顔」として使用していくのかどうかは明らかになっていない。☞（参照５）

社員の約7．5%にあたる1200名の社員のリストラと同時に、コミュニケーション

☞（参照１）
http://www.mobilenewscwp.co.uk/2010/11/everything-everywhere-rolls-out-dual-branded-stores/

☞（参照２）
http://www.prweek.com/news/1040207/Orange-T-Mobile-overhaul-comms-strategies-Everything-Everywhere/?DCMP=ILC-SEARCH

☞（参照３）
http://www.prweek.com/news/1040207/Orange-T-Mobile-overhaul-comms-strategies-Everything-Everywhere/?DCMP=ILC-SEARCH

☞（参照４）
http://www.ft.com/cms/s/0/061f46ba-cb28-11df-95c0-00144feab49a.html#axzz17APYukJV

☞（参照５）
http://www.prweek.com/news/1040207/Orange-T-Mobile-overhaul-comms-strategies-Everything-Everywhere/?DCMP=ILC-SEARCH

戦略の見直しの一部はすでに実行されており、同社のブランディングチームから11のポジションが削減され、大幅な組織改編が実行された☞（参照１）。新しい組織構造の下では、T-MobileとOrange双方のブランディングチームはEverything Everywhere傘下の1つのチームにまとまり、Everything Everywhereだけではなく、T-MobileとOrange双方のブランディングも監督し、スポンサーシップ、広告、消費者とのダイレクトコミュニケーション、デジタルおよび他のマーケティングを実施していく。Orangeのブランディングとマーケティングを担当していた幹部がEverything Everywhere のブランディングとマーケティング担当として昇進し、T-Mobileでブランディングを担当していた幹部やプロダクト管理部門など他の部署へ移動している所から見ると、Everything Everywhere のマーケティングとブランディングは、Orangeの路線を引き継いでいく形になる模様だ☞（参照２）。また、T-MobileとOrange双方のメディア調達は、これまで別々に実施されていたが、1つの契約に統括されることになった。☞（参照３）

戦略見直しにはT-MobileとOrangeに対してサービスを提供してきた広告代理店の見直しも含まれ、2006年からサービスを提供してきたBoth GolinHarris とBrands2Life は、両社に対するサービスの見直しを要求されている。他の代理店も2011年1月までにサービスの見直しが要求されている☞（参照４）。一方で、T-Mobileのブランディングとマーケティングを手がけてきた広告代理店であるSaatchi & Saatchi、Orangeのブランディングとマーケティング戦略の策定はFallon and Proximity Londonへの依頼を継続する。合併した企業のブランディングとマーケティング戦略を、2つの広告代理店が手がけていくことには、広告業界からも「どのように進めて行くのか？」という声が上がっており注目を集めているが、Everything Everywhereのブランディングのディレクターである Spencer McHughは「どちらの代理店も持ち株企業であるPublicisの傘下にあるので特に問題が無い」と述べている。☞（参照５）

📖
☞（参照１）
http://www.nma.co.uk/news/everything-everywhere-to-cut-1200-jobs/3018856.article
☞（参照２）
http://www.marketingweek.co.uk/sectors/telecoms-and-it/news/everything-everywhere-axes-marketers/3018843.article
☞（参照３）
http://www.marketingweek.co.uk/sectors/telecoms-and-it/everything-everywhere-consolidates-media-into-groupm/3020815.article
☞（参照４）
http://www.prweek.com/news/1040207/Orange-T-Mobile-overhaul-comms-strategies-Everything-Everywhere/?DCMP=ILC-SEARCH
☞（参照５）
http://www.communicatemagazine.co.uk/currentissuemenu/1665-brandrebrand-everything-everywhere

執筆者コメント

2011年2月まではマーケティングとブランディングの明確な方向性が見えないEverything Everywhere であるが、今後英国市場でマーケティングとブランディングを進めていく上では、以下を明確にして行く必要があるだろう。

- 統合ブランドの先行き

Everything Everywhere は、フランスに親会社があるOrange UKと、ドイツに親会社があるT-Mobile UKが合併し、オペレーションは英国で実施という複雑な多国籍環境の中で運営されている。企業文化の違いや、多国籍環境の複雑さから、現時点では「トリプル・ブランド」で事業が展開されている。しかしながら、成功した企業合併の事例を見る限り、合併した企業のブランド戦略は、トップダウンでメインブランド一色にし、ブランド戦略の統一性を保つことが良い結果になることが多いと思われる。Everything Everywhereは、Everything Everywhereというブランド名を企業アイデンティティとして使用し、「トリプル・ブランド」戦略を継続していくのか、それとも、将来的にはEverything Everywhereを統一ブランド名として使用していくのか、明確にするべきだろう。また、ブランド戦略の明確な方向性を、合併時に伝えず、移行期間を置いたのは大失敗だった。社内でブランディングの方向性が曖昧になっただけではなく、業界関係者や投資家に「戦略が曖昧である」「事業の方向性にばらつきがある」という印象を与えてしまった。不安材料を払拭するために、来年2月以後に発表される戦略では、社内外の関係者を納得させる強力なメッセージを伝える必要があるだろう。

- マイナスイメージの払拭

Orangeに比べると、T-Mobileは消費者に対するマイナスイメージが少なくなく、ブランドとしての価値も高くはない。マーケティング及びブランディング戦略の見直し動向を見る限り、Everything Everywhereのマーケティング及びブランド戦略は旧Orangeの幹部が牽引していく模様だが、なるべく早いうちに、T-Mobileのブランディングも Orange色に染めていくべきではないか。

- 顧客主体のサービスの展開と統合の利点のアピール

Everything EverywhereはOrangeとT-Mobile双方のサービスを使用できる利点をアピールしてきたが、実際は顧客が双方のネットワークを使用するには、申し込みが必要になり、自動的にネットワークが認識されるわけではない☞（参照）。さらに3Gサービスやデータ通信はネットワークの提携から除外されており、2011年に

☞（参照） https://kareena.orange.co.uk/share/

http://www.t-mobile.co.uk/share/

ならないと使用できない仕組みだ。またOrangeの携帯用のSIMカードはSIMロックされているT-Mobileの携帯では使用できないし、反対の場合も同じだ。これらは、屋外広告やWebサイトでは十分説明されていない。両社のサービス統合は、実際は一部が実施されているのみなので、これでは、合併の主目的は、経営資源の統合とリストラ実施ではないかと見る消費者がいても仕方がない。合併の前向きな点をアピールする以前に、まずは、顧客主体のサービスを実施すべきだろう。

【執筆者プロフィール】

氏　　名：　谷本真由美

経　　歴：大学院在学中にワシントンDCのロビースト、Internet.comにて米国のインターネットビジネスの調査、日本企業向けに対米議会ロビーイングに従事する。帰国後ソフトバンク・メディア・アンド・マーケティングにて事業企画担当としてインターネットメディアビジネスの立ち上げを担当。NTTデータ経営研究所では中央官庁や一部上場企業に対し、電子政府及びインターネットビジネスに関する戦略コンサルティングに従事。2003年～2007年までイタリアに本部を置く国連食料農業機関（FAO）の情報通信官としてアフリカの紛争地域を含め世界86カ国に対する情報通信サービスの管理に従事する。帰国後、外資系金融機関にてサービスレベル管理、4大陸にまたがるオフショアサービスの管理、Six Sigmaによるプロセス改善を担当する。2009年に渡英しロンドンの金融機関にてITガバナンス、ITIL導入、プロセス改善等を担当する。行政学では全米1位ランキングであるシラキュース大学Maxwell School of Citizenship and Public Affairsにて国際関係論修士取得。同時に情報学では全米3位であるシラキュース大学School of Information Studies にて情報管理学修士取得。Prince2 Practitioner。ロンドン大学教授の配偶者と共にロンドン南部在住。