

MVNO の利益率決定要因に関する仮説提起

—英国事例からの考察—

根来 龍之^{†1}・大野 聡久^{†2}

Building Hypotheses on the Profit Determinant of MVNOs with British Cases

Tatsuyuki Negoro, Toshihisa Ohno

The purpose of this paper is to propose hypotheses on profitability of MVNOs. The paper focuses on cases in UK where MVNOs have developed. MVNOs are divided into three strategic groups by business forms and analyzed by mean operating income ratio. As a result, it is found that business forms determine the mean operating income ratio. In addition, company groups running plural business seems to gain higher mean operating income ratio compared with ones running only mobile communications service.

Key Words: MVNO, United Kingdom, operating income ratio, economies of scale, economies of scope

1. はじめに

1.1 本稿の背景と目的

MNO (Mobile Network Operator) の設備を利用してモバイル通信事業を営む MVNO (Mobile Virtual Network Operator) は比較的少ない設備投資で容易に参入が可能となる。国内では 2014 年頃から MNO よりも安価なモバイル通信サービスを提供する MVNO の参入が相次ぎ、2015 年 12 月現在、MVNO 事業者数は 210 社まで増え、MVNO サービス契約数は増加傾向にある⁽¹⁾。現状、国内の MVNO 事業者に関する開示情報が少ないため全容は明らかとされていないが、国内の MVNO は激しい価格競争を繰り広げており⁽²⁾、「果たして MVNO は収益性を確保できているのか」「どのようにすれば MVNO は高い収益を上げられるのか」という問題認識が本稿の出発点である。

本稿では、国内において普及が期待される MVNO の利益率の決定要因に関する仮説の提起を目的とする。しかしながら、国内の MVNO は歴史が浅く、MVNO に関する情報が少ない。そのため、先行して MVNO 市場が発展した英国の状況を分析して、国内にも通じる仮説の提起を試みる。

1.2 分析手法

MVNO の利益率の決定要因に関する仮説提起のために、業界要因と個別企業要因の観点でそれぞれ

^{†1} 早稲田大学大学院経営管理研究科教授，新宿区西早稲田 1-6-1 早稲田大学ビジネススクール

^{†2} デジタル経営研究センター研究員，根来研究室気付

れ分析できるように、4つのフレームワークを用いる。相葉（1995）は、「優位性構築の可能性と競争上の戦略変数の数で整理」した「アドバンテージ・マトリックス」を用いることで、「業界の構造を解明し、なぜ業界によって、そして企業によって、儲かったり儲からなかったりするのかを説明」できるとしている⁽³⁾。アドバンテージ・マトリックスでは、優位性構築の可能性が大きい事業のうち、競争上の戦略変数が少なく市場シェアや規模を追求する以外に有効な手がない事業を「規模事業」とし、競争上の戦略変数が多く、戦略的セグメンテーションによって特化戦略を取ることで優位性が築ける事業を「特化事業」と呼んでいる。また、優位性構築の可能性が低い事業のうち、競争上の変数が多い事業を「分散事業」、競争上の変数が少ない事業を「手詰まり事業」と呼び、企業の規模を横軸に取り、収益性を縦軸に取って対象企業の収益性の値をプロットすることで、対象業界がどの分類に当てはまるかを分析する。本稿では、このアドバンテージ・マトリックスを用いて英国のMVNO業界の事業構造分析を行う。

根来・稲葉（2009）は、企業の財務データを用いて、業種別に「事業形態間の平均収益率格差」と「各事業形態内の個別企業の収益率のばらつき」を分析し、「移動障壁及び独自障壁それぞれの影響力を判定する指標を設定し、その相対的大小によって分析対象事業を四つに分類し、業種特性を判定」した⁽⁴⁾。本稿では、MVNOの主たる顧客対象の違いや、類似の戦略を取っている戦略グループを事業形態として区分し、根来・稲葉（2009）を参考として事業形態間の平均収益率格差を分析し、事業形態要因と個別企業要因の影響力の特徴について考察する。

2. 英国のMVNO市場における戦略グループの利益率比較

2.1 分析対象

スマートフォンの普及が進む国内市場にも通じる仮説提起に向けて、分析対象にはスマートフォンが登場した2007年以降の英国のMVNOの決算データを扱う。一般にモバイル通信市場における収益性の指標には、多額の設備投資が必要なMNOの場合はEBITDAマージンを用いることが多いが、MVNOの場合は設備投資がMNOよりも少ないため、本業の儲けを表す営業利益率を用いる。対象期間における平均営業利益率の算出方法を数式（1）に示す。

$$\text{平均営業利益率} = \frac{\text{2007年から最新決算の営業利益額合計}}{\text{2007年から最新決算の売上高合計}} \quad (1)$$

決算データについては、英国の企業登記局（Companies House）で登録及び公開されている会計情報を用いる⁽⁵⁾。Companies Houseでは企業の規模に応じて提出するフォーマットが異なるため、損益計算書が含まれるFull Accountsを公開しているMVNOを分析対象とする。

また、MVNO事業を営む企業については、MVNO Dynamics（世界のMVNOに関する情報配信サービス）にある英国のMVNO一覧を用いる⁽⁶⁾。

2015年12月時点でMVNO Dynamicsに掲載された153社のMVNOのうち、Full Accountsの取得が可能だったのは36社であり、このうち、2007年以降の平均営業利益率がマイナス100%よりも下回る異常値を除いた28社を分析の対象とした。なお、Full Accountsの中に例えば固定通信事業などMVNO事業以外の事業に係る収益も含まれている企業も存在したため、MVNO事業だけの決算

を分けられない場合には複数事業を営む企業としてフラグをつけた上で、複数事業の収益も含めた平均営業利益率を算出した。

また、利益率を比較するにあたり、各企業の Full Accounts に記載された情報やホームページなどの情報から主たるターゲットを推測して、「一般コンシューマ向け企業群 (7 社)」「移民向け企業群 (7 社)」「法人向け企業群 (14 社)」の戦略グループに分けて比較した。

2.2 平均営業利益率の比較

図 1 に一般コンシューマ向け企業群のグラフを示す。横軸は規模の代理変数である平均売上高を用いて、縦軸は収益性の代理変数である平均営業利益率を用いた。黒字化となっている企業のうち、平均売上高と平均営業利益率がともに高い順に Virgin Mobile、Telecom Plus と続くため規模の経済性が働いている可能性があるが、次に平均売上高が大きい Tesco Mobile の平均営業利益率は下位の Fonehouse や Qicomm より低い。Tesco Mobile は 2014 年時点で英国の MVNO の中で最大の加入者数を保持していると言われており、売上やシェアの規模の大小だけが収益性を決定する要因ではないことを表している。一般コンシューマ向けの企業群では規模の経済性に加えて、他の経済性原理が働いている可能性がある。すなわち、アドバンテージ・マトリックスでいう特化事業の傾向を表していると考察される。

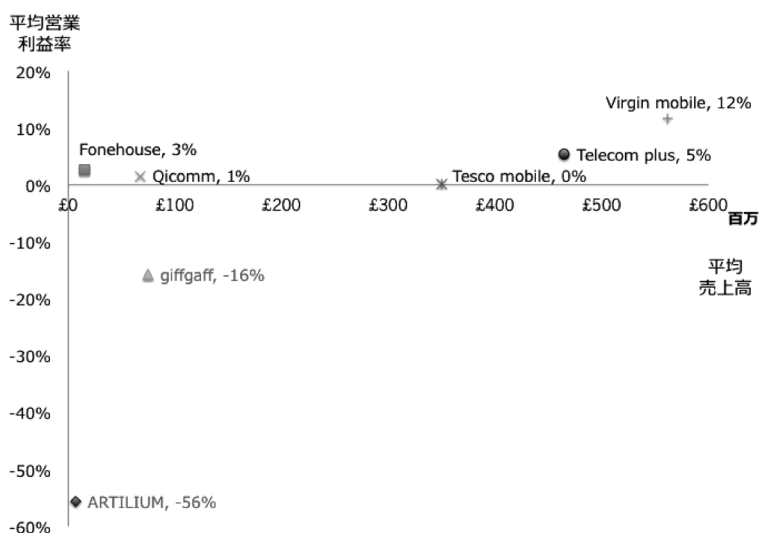


図 1. コンシューマ市場

次に、移民向け企業群のグラフを図 2 に示す。移民向けは一般コンシューマ向けと比較して平均営業利益率が低く、赤字の企業が多い。また、規模と収益性の相関関係の傾向は見られず、China telecom など 3 社がわずかに黒字化となっており、アドバンテージ・マトリックスでいう分散事業もしくは手詰まり事業の傾向であることがわかる。

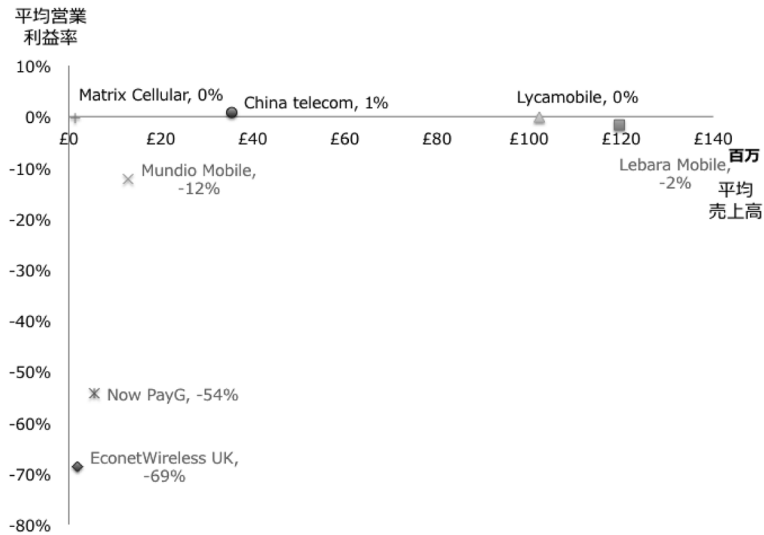


図 2. 移民市場

続いて法人向け企業群のグラフを図 3 に示す。前述の企業群と比べて法人向けは全般的に黒字化できている企業が多く、平均営業利益率も高い。Airwave Smart Mobile や Gamma Telecom などの値からは規模の経済性が働いているようにも見えるが、Universal Utilities や Titan Telecom など小規模でも高い平均営業利益率の企業も存在することから、特化事業の傾向を示していることがわかる。

さらに、別の視点で考察するために、MVNO 事業だけを営む企業群と、複数事業を営む企業群を分けたグラフを図 4 に示す。MVNO 事業だけを営む企業群では、多くの企業が赤字となっており、分散事業もしくは手詰まり事業の傾向を示していることがわかる。これに対して複数事業を営む企業群では全般的に高い平均営業利益率となっており、特化事業の傾向が示されている。

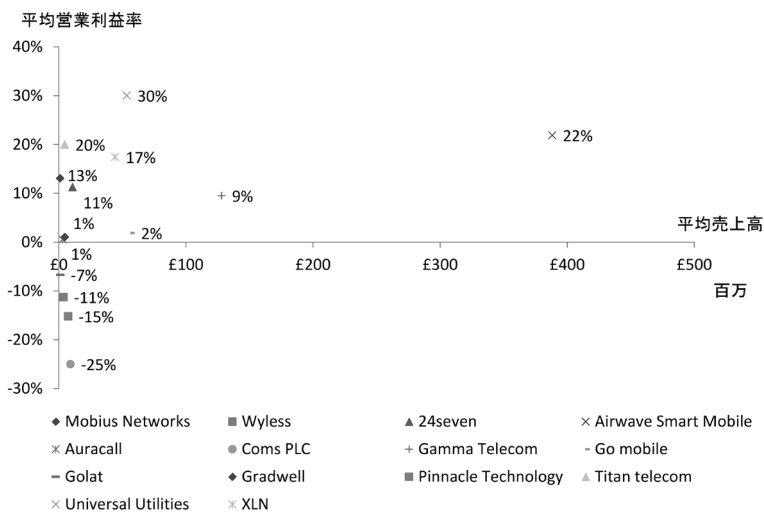


図 3. 法人市場

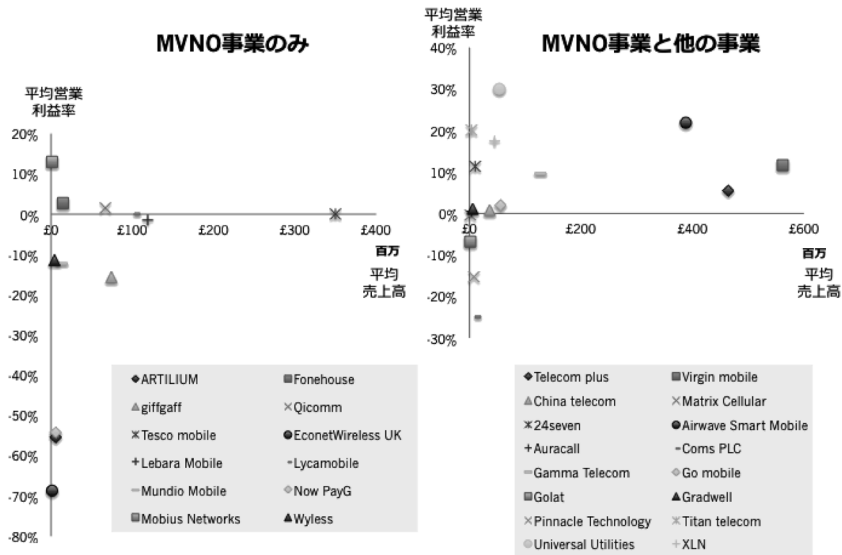


図4. 単独事業と複数事業の比較

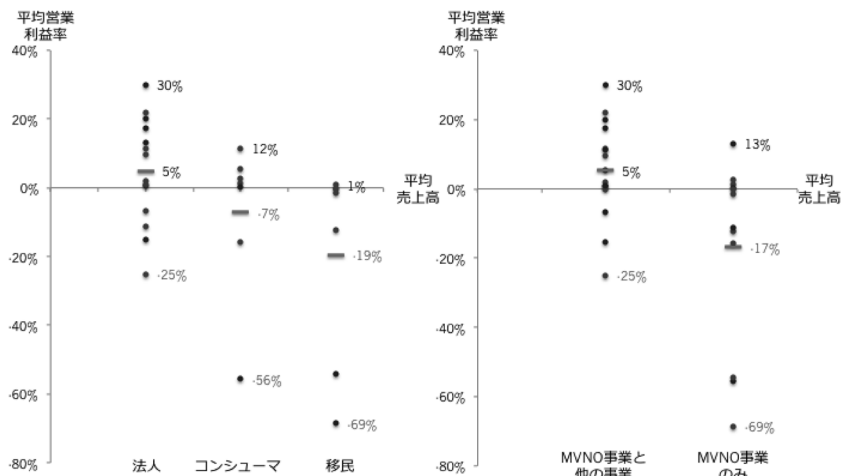


図5. 事業形態間の平均営業利益率比較

最後に、前述の企業群を事業形態として扱い、事業形態間の平均営業利益率を比較したグラフを図5に示す。まず、顧客の違いによって区分した事業形態の平均営業利益率は、法人、コンシューマ、移民の順に高いことがわかる。また、MVNO単独事業と複数事業で区分した事業形態においては、複数事業の方が高い平均営業利益率を示している。いずれの区分においても、下位の事業形態の中で最も平均営業利益率が高い企業の値は、上位の事業形態の最も平均営業利益率が低い企業の値を上回っている。この傾向は、根来・稲葉（2009）の「事業形態のドミナント制約」が成立している可能性を示唆している。事業形態のドミナント制約とは、個別企業の独自資源によって同一事業形態内の優劣はばらつきが生じるものの、ある事業形態のトップ企業は、平均的競争力が上回る事業形態のトップ企業を上回ることができず、事業形態の違いが競争力の優劣を優先的に制約するというもので

ある。つまり、MVNO の平均営業利益率の決定要因として事業形態の違いに一定の説明力があると考察される。

3. まとめ

これまでの分析から、MVNO 市場では、単純な規模の経済性が働く市場ではないことが判明した。これは、MVNO 事業の本質が MNO の通信サービスのホールセールを受けて小売するといういわゆる「鞘抜きビジネス」であることに起因していると推察される。すなわち、前述の通り MNO の立場としては、MVNO から自社顧客を奪われる懸念があるため、顧客獲得数に応じてホールセール料金を値下げするようなインセンティブが働きづらく、MVNO が顧客数を獲得して売上高を増やしてもホールセール料金の値引きには結びつかないため、規模の拡大に応じたコスト削減を享受しにくいのではと考えられる。

また、MVNO 事業だけを営む企業よりも、MVNO 事業の他に固定通信やソリューションなどを営む企業の利益率が高い傾向が示された。特に法人市場では複数の事業を手掛ける MVNO が多く高い利益率を示していた。これは Jukka, Pierre and Yannick (2014) が

“Companies that launch successful MVNOs often make use of existing marketing assets like media and telecoms brands, customer databases, and channel infrastructure.”

と述べている通り⁽⁷⁾、既存の資産や事業と MVNO 事業を組み合わせる提供することにより、高い利益率を達成しやすくなる可能性を示唆している。つまり、他の事業との範囲の経済性が働く結果、小規模でも高い利益率となる企業が存在し、特化事業の傾向を示していると考察される。これらを踏まえて次の通り、MVNO の営業利益率の決定要因に関する仮説を示す。

【仮説 1】

モバイル通信事業だけを営む MVNO は、他の事業も営む MVNO と比較して平均的に低い営業利益率となる

【仮説 2】

MVNO 市場は規模の経済性が働きづらく、市場シェアは営業利益率に影響しない

4. 本稿の課題と成果

本稿では情報取得の限界があり、残念ながら分析できなかった観点が残されている。例えば、対象 MVNO の 153 社のうち 28 社しか分析できる決算情報を把握できなかった。他にも小規模でも高利益率の MVNO が存在し、本稿では見出せなかった活動を行っている可能性が否定できない。また、MVNO のコストに大きな影響を与える MNO と MVNO とのホールセールに関する条件が不明であり、MNO との良好な関係構築が利益率に影響する可能性の分析ができていない。

一方で、あまり研究が進められていない MVNO 市場において 2 つの仮説の提示まで導けたことが

本稿の成果である。今後、国内での MVNO 市場の発展に伴い、情報開示と事例の蓄積が進んだ暁には、本仮説の検証が期待される。

参考文献

- (1) 総務省『電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表（平成 27 年 12 月末）』
- (2) 総務省『電気通信事業分野における競争状況の評価 2014』図表 VI-11
- (3) 相葉宏二『日本企業変革の手法』（プレジデント社, 1995）
- (4) 根来龍之・稲葉由貴子「事業形態・独自資源と収益率格差との関係」『経営情報学会誌』第 18 巻, 第 2 号, 2009 年, 113-137 ページ
- (5) <https://www.gov.uk/government/organisations/companies-house> (2015 年 12 月 27 日)
- (6) <http://www.mvnodynamics.com/mvno-companies/eu-mvno-companies/uk-mvno-companies/>(2015 年 12 月 27 日)
- (7) Jukka Lehtikoinen, Pierre Pont and Yannick Sent: Virtually mobile: What drives MVNO success, McKinsey & Company, 2014