

SPRING

グローバル・サービス・フォーラム

海外ベストプラクティス（8）

『 Vodafone 』

<企業概要>

商号 Vodafone Group Plc
業種 無線通信事業者（衛星を除く）
(NAICS分類:北米産業分類システム)
本社 英国バークシャー州ニューベリー
資本金 1,231億ドル(2009年12月4日現在の時価総額)
従業員 79,097人(2009年)
売上高 588億ドル(2008年)
地域売上 欧州(中欧を除く) 72%、アジア大洋州・中東
14%、アフリカ・中欧13%
グループ会社数 865社

<海外展開の契機と概要1>

本社主導で各国グループ会社間のシナジーを追及する世界最大の携帯電話事業会社

- Vodafoneは、1984年に英国の防衛機器メーカーの子会社として創設された。1991年にVodafone Groupとして独立した後、M&Aを積極的に用いてグローバルにフットプリントを拡大し、現在では、世界33カ国に展開する売上ベースで世界最大の携帯電話事業会社である。
- 1980年代後半から1990年代にかけては、「Bigger is Better strategy」に基づき、まだ多くの国で携帯電話事業が黎明期である時期に、M&Aを積極活用して海外へフットプリントを拡大した。最初の海外進出は、英国での携帯電話事業開始（1985年）の僅か2年後（1987年）である。マイノリティーで出資し、英国で培った技術・ノウハウを出資先に移転して、サービス・商品をバリューアップしてキャッシュを獲得しながら、さらなる海外進出を繰り返していった。さらに2000年代に入り、持分を高めて経営権を獲得して経営管理の基盤を強化し、グループ企業間でのシナジーを追及する戦略を採用している。具体的には、従来地域別であった本社組織にグループ（地域）横断のコーポレート機能を持つ部署を新設した。そしてコーポレート主導の下、コスト面では、携帯端末、ITシステム、インフラ等の共通化による調達のコリネーションディスカウントや開発の効率化、さらにはマーケティング統一によるマーケティング費用の低減を実現している。また、トップラインに関しては、各地域で開発された技術・サービスを本社が吸い上げ、横展開する仕掛けを構築している。これらの施策を通じて、過去20年間にわたり、売上、利益ともに高い成長性を維持している（91年～08年の売上の年平均成長率は27%、純利益の年平均成長率は17%）。
- 海外進出は、1990年代前半に主に旧英国植民地を中心に進出し（マルタ：90年、オーストラリア：92年、インド：94年など）、1990年代後半には欧州へ展開（ルーマニア：96年、ポーランド：96年、オランダ：97年、ドイツ：99年、ポルトガル：99年、ハンガリー：99年など）。

<海外展開の契機と概要 2>

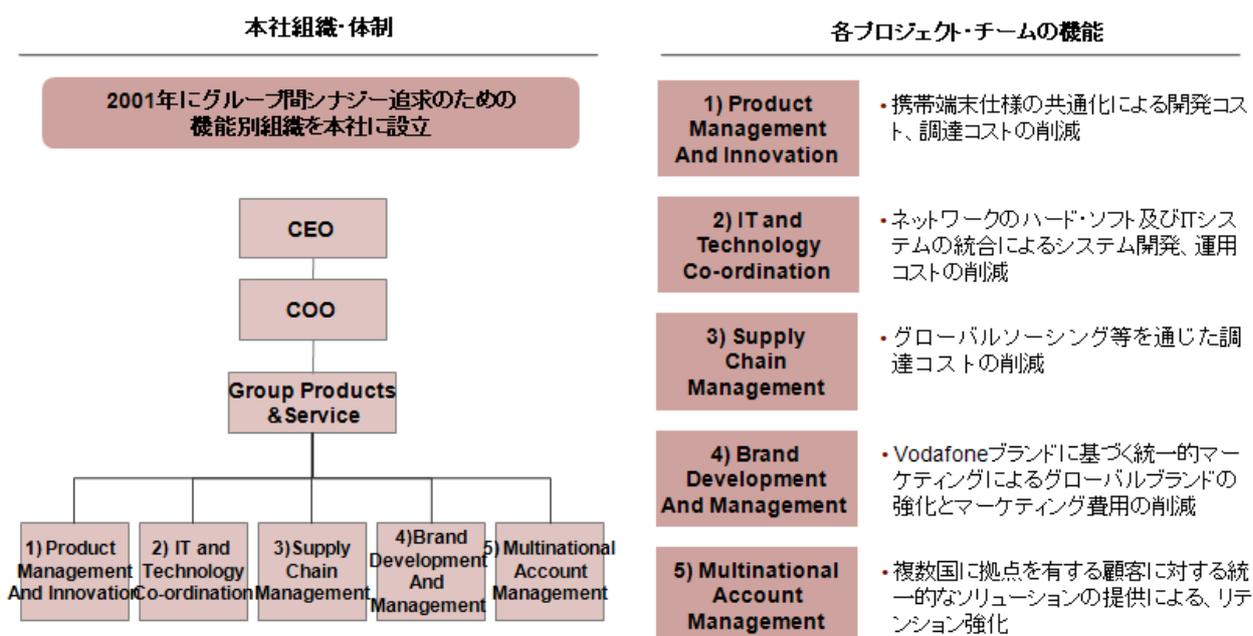
- さらに2000年代以降は、アジア（中国：00年、日本：01年、06年撤退など）、アフリカ（ケニア：00年、ガーナ：08年など）、東欧（チェコ：05年、トルコ：06年など）などへも進出し、現在では世界33カ国に展開している（09年12時点）。
- また、組織面では、こうしたグループ間での機能別の標準化やグローバル展開を行うために、多国籍、他業種のバックグラウンドを持つ役員構成と社外取締役を多用しており、具体的には、取締役全体の約4割は外国籍で、約7割は社外取締役である。

<標準化の取り組み 1 >

グループ企業間横断の機能別組織設立によるシナジーの追及

- ・ Vodafoneは、2001年にグループ企業間のシナジーを最大化するために、5つのテーマに関して、本社内にグループ横断のグローバル組織を設立した（図1）。

（図1）グループ標準化を促進するグローバル組織

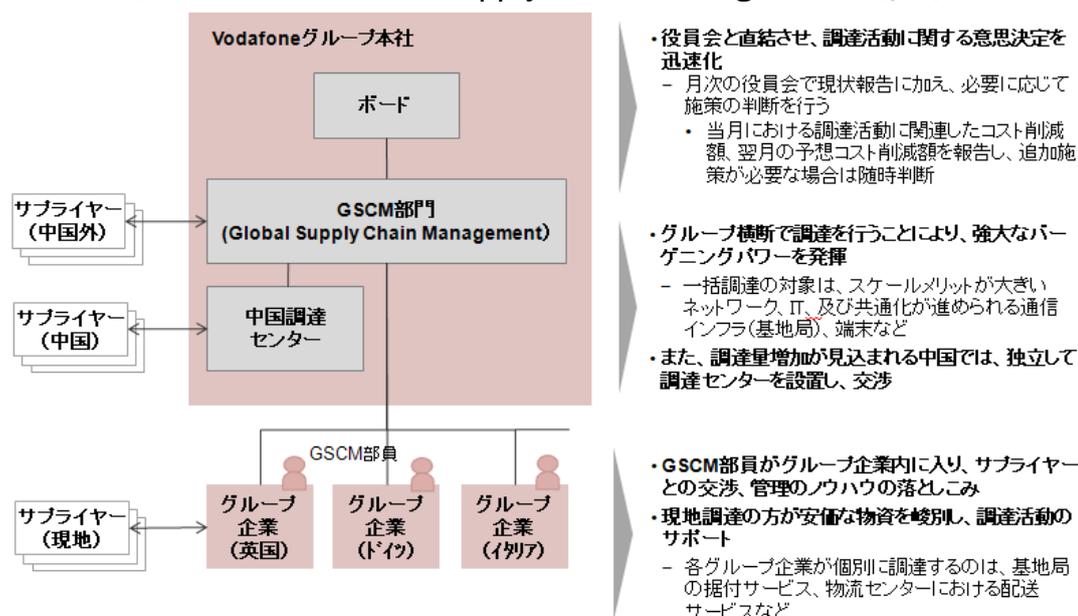


- ・ 一つ目は、「Product Management And Innovation」で、携帯端末仕様の共通化による開発コスト、調達コストの削減を目的としている。二つ目は、「IT and Technology Co-ordination」で、ネットワークのハード・ソフト及びITシステムの統合によるシステム開発、運用コストの削減を目的としている。三つ目は、「Supply Chain Management」で、グローバルソーシング等を通じた調達コストの削減を目的としている。

<標準化の取り組み 2 >

- ・具体的には、本社の役員会の直下にGSCM (Global Supply Chain Management) 部門を設置し (図2)、グループ全体での調達活動の方針、施策の策定に加え、月次で役員会へ現状報告 (当月のコスト削減額、翌月の予想コスト削減額など) を行う。さらに、施策の判断や追加施策が必要な場合は、役員会で迅速に判断を行い即時実行へ移す。GSCMが一括調達する対象は、グローバルソーシングのメリットが大きいネットワーク、IT、及び共通化が進められる通信インフラ (基地局)、端末などで、調達量増加が見込まれる中国では、独立して調達センターを設置して交渉を行っている。他方、基地局の据付サービス、物流センターにおける配送サービスなど、現地調達の方がコストが安いものに関しては、現地での調達で実施しているが、その際もGSCM部員がグループ企業内に入り、サプライヤーとの交渉、管理のノウハウの落としこみを行っている。

(図2) GSCM (Global Supply Chain Management) 部門



<標準化の取り組み 3 >

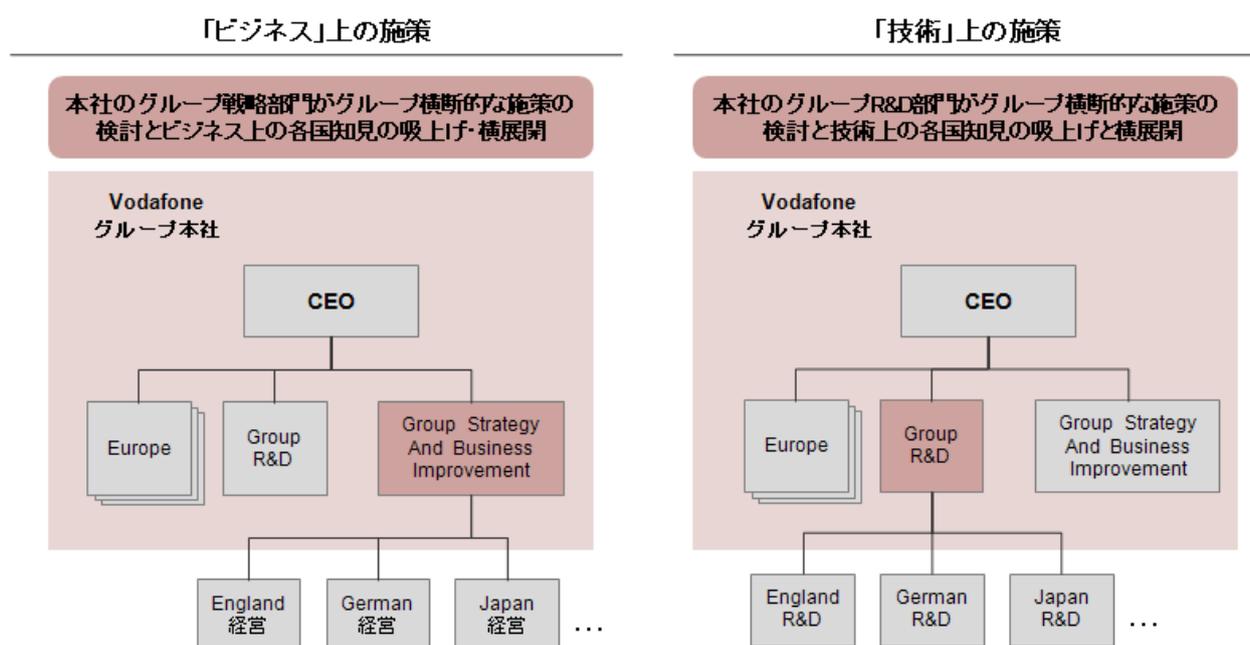
- 四つ目は、「Brand Development And Management」で、Vodafoneブランドの統一的マーケティングによるグローバルブランドの強化とマーケティング費用の削減を目的としている。具体的には、本社のグローバルマーケティング部門が担当し、ブランドのコンセプト作りやキャンペーンの検討、広告代理店（グローバル統一）との交渉などを一元管理し、各国の実行部隊へ落とし込みを行う。ブランドの統一では、新たな進出先では、通常2段階でのVodafone化を行い、買収後しばらくは、買収先のブランドにVodafoneをプラスして馴染ませ、その後Vodafoneのみとする。例えば、イタリアでは、地元キャリアであるOmnitel Prontoを01年に買収し、その後、「Omnitel Vodafone」とブランドを変更している。さらに、03年には、Omnitelをとり「Vodafone Italia」へ再変更している。マーケティングでは、グローバル統一キャンペーンを展開しており、例えば、01年から05年にかけての「How are you?」キャンペーンでは、9カ国のテレビ、映画、雑誌等で展開した。また、06年からは欧州を中心に「Power to you」展開している。また、世界的なスポーツ・イベントへの協賛も多く行っており、例えば07年からは、F1のマクラーレン・メルセデス・チームに対するスポンサーを行っている。
- そして、五つ目は、「Multinational Account Management」であり、複数国に拠点を有する顧客に対する統一的なソリューションの提供による、顧客との関係強化（リテンション）を目的としている。

<現地化と知見の取り込み 1>

本社機能によるローカル知見の吸上げと横展開

- Vodafoneの本社組織は、標準化によるシナジーの追及とともに、ローカルのイノベーションをグローバルに展開する仕掛けとしての機能も有している。具体的には、ビジネス上の施策と技術の吸い上げと横展開があり、前者は本社の「Group Strategy And Business Improvement」部門が担当し、後者は、同様に本社の「Group R&D」部門が担当している(図3)。

(図3)ローカルの知見を吸い上げ・横展開する仕掛け



- 以下では、日本での開発を世界標準としてグローバルに横展開した例として2つの事例を紹介する。一つ目は、「Vodafone Live!」という携帯電話によるインターネット接続サービスである。Vodafoneは2001年に日本のJ-Phoneを買収したが、買収当時、J-Phoneは携帯電話によるイ

<現地化と知見の取り込み 2>

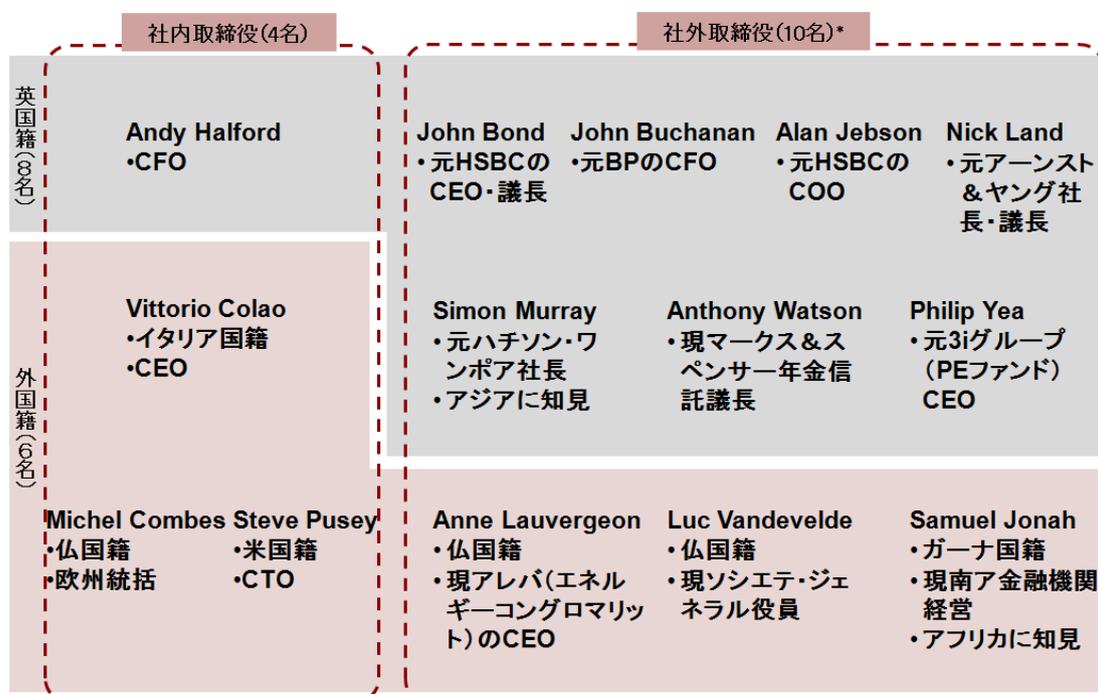
- インターネット接続サービス「J-Sky」を開発していた。VodafoneのGroup R&D部門はJ-Skyに関する技術を吸い上げ、「Vodafone Live!」としてグローバル標準へ発展させた。さらに、Group Strategyがビジネス上での横展開を計画し、Group Strategyのヘッドが主催するステアリング・コミティーにおいて、「Vodafone Live!」の横展開を決定し、2002年より欧州をはじめとする各国にて、「Vodafone Live!」サービスの提供を開始した。
- 二つ目は、「3Gの世界標準端末」の開発である。2003年4月、J-Phone（当時）が、GSMと3Gのサービス統合を開始した。日本での動きを踏まえ、Group R&Dの約5名を2年の任期で東京に派遣し、日本の開発チームと共同開発チームを結成。端末仕様を共通化する上でのボトルネックとなる課題（GSMと3Gの統合）に関する知見が蓄積されていた日本に、本国からチームを送り込み協働させることで、迅速に世界標準の仕様を策定した。2003年10月にグローバルのCOOが来日し、ノキア、モトローラ、サムスン、日本メーカーとミーティングを行い、2004年10月以降、GSMと3G双方に対応できる携帯端末をボーダフォンの世界標準とする旨表明した。
 - いずれの事例でも、グループ企業横断のグローバル組織がローカルの知見を汲み取り、グローバル標準化へ昇華させた上で、各国へ展開させている。

<国際展開戦略と意思決定 1>

多様な国籍、バックグラウンドを持つ経営陣

- 世界33カ国に展開するVodafoneは、役員も多様な国籍とバックグラウンドにより構成している。具体的には、社内取締役4名のうち、英国国籍は、CFOのAndy Halford一人で、イタリア国籍のCEO Vittorio Colaoを含め残りの3人は外国籍である。また、全14人の取締役のうち10人は社外取締役であり、元HSBC (Hongkong and Shanghai Banking Corporation) のCEO、現マークス&スペンサー年金信託議長、ガーナ国籍で現在南アフリカの金融機関のCEOなど、多様なバックグラウンドを持つ人々が就任している。これらのダイバシティーを活かすことで、広範なグローバル展開と各国企業間でのシナジーの追求を実現している。

(図4) Vodafoneの取締役会構成(09年12時点)



<国際展開戦略と意思決定 2>

出所

Vodafone IR資料

Vodafoneホームページ< <http://www.vodafone.com/index.VF.html>>

Vodafone's Inorganic Growth Strategies: The Payoffs (ICFAI (Business Case))

Vodafone 3G Technology: The Marketing Strategies (ICFAI)

Vodafone Exits Japan (ICFAI)

Vodafone In Trouble (ICFAI)

Vodafone: Losing Connectivity in Japan? (ICFAI)

Vodafone – Rethinking Global Strategy (ICFAI)

Vodafone's Global Strategy: Paying Price for 'Going for Growth at Any Price'? (ICFAI)

The Hutchinson Essar Acquisition: Foray into an Emerging Market (ICFAI)

Vodafone Essar's Marketing Strategies –The “Zoozoos” Campaign (ICMR (Business Case))