

# 海外M&A時代を見据えた グローバル業務改革



山本英毅



大川内幸雄

## CONTENTS

- I 避けては通れないグローバル規模での業務改革
- II 日本企業が目指す改革アプローチ
- III 実践事例
- IV 改革イネーブラーの整備

## 要約

- 1 積極的な海外M&A（企業合併・買収）を手段として、日本企業のグローバル展開が進んでいる。その一方で、オペレーションレベルの統合に課題を持つ企業は多く、グローバル展開の進展につれ、複数の業務プロセスが併存する状態が予想される。今後は、こうした業務を整理するグローバル業務改革（グローバル規模での業務改革）が不可避となる。
- 2 グローバル化に関しては発展途上の段階にあり、グローバル業務改革の経験に乏しい大半の日本企業にとっては、海外M&Aと並行して小規模な改革を繰り返しながら、大きな改革へと向かう漸進的なアプローチが有効である。
- 3 改革の1歩目は、「調整型モデル」「複製型モデル」「統合型モデル」——の3つの業務機能モデルの中から自社の方向を定め、関係者と共有することである。次に、小規模な改革を進める過程で、業務標準テンプレートなどにより業務統合の拠り所を確立し、改革のスピードを速める。なお、改革を進める際には、ローカル（現地）の固有性を認め、改革の対象外とする範囲を適切に定めることも重要となる。
- 4 漸進的なアプローチによる改革の事例として、①アンハイザー・ブッシュ・インベプの「調整型モデル」への改革、②ユニリーバのシェアードサービスとBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング：業務プロセスの外部委託）を活用した「複製型モデル」への改革がある。なお両社とも、「統合型モデル」へとさらに歩を進めている。
- 5 グローバル業務改革では、改革アプローチへの考慮だけでなく、改革の実現に向けた推進要素（イネーブラー）である人間系システムと情報システムの整備も鍵となる。先行事例を参考に、日本企業においてもイネーブラーを整備していくことが求められる。

# I 避けては通れないグローバル規模での業務改革

## 1 常態化する海外M&A

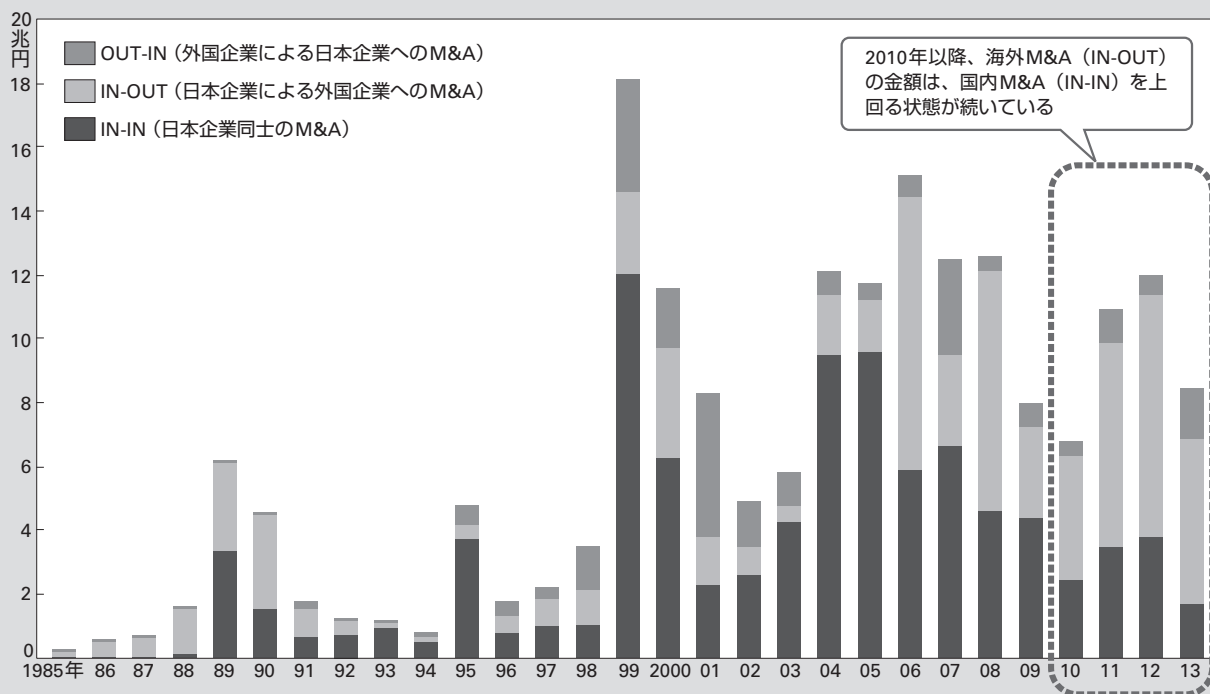
日本経済新聞社が2014年1～2月に国内の主要232社のCFO（最高財務責任者）向けに実施したアンケート調査によると、9割を超える企業が「M&A（企業合併・買収）に関心がある」という。M&Aの対象地域としては、「国内」59%に続き、「米国」50%、「東南アジア」46%と、多くの企業が海外に関心を寄せていることがわかる。

また、M&A支援大手レコフのデータを見ると、2010年以降、海外M&A（日本企業による外国企業へのM&A）の金額は、国内のM&A（日本企業同士のM&A）を上回る状態が続いている（図1）。日本企業にとって海外M&Aは、もはや一過性のものではなく常態化しつつあると言える。

本稿では、積極的な海外M&Aにより急速にグローバル化を進める日本企業にとって避けられない課題である、「グローバル業務改革（業務プロセス全体の最適化に向けたグローバル規模の改革）」に焦点を当てる。そのうえで、グローバル業務改革を先行して進めた海外の大手食品メーカーと消費財メーカーの事例を通じて、今後、日本企業が改革を進めるに当たって求められる以下の2点を明らかにする。

- グローバル化に関して発展途上の段階にある日本企業がグローバル業務改革を進める際には、小規模な改革を繰り返しながら目指す姿に向かう漸進的なアプローチが有効となる。そうしたアプローチでは、後述する3つの点を考慮して改革を進める
- 先行する海外のグローバル企業では、改革へのアプローチに対する考慮だけでな

図1 日本企業がかかわるM&A（企業合併・買収）の推移（金額ベース）



出所)『日本企業のM&Aデータブック1985-2007』レコフ、『MARR2014 (M&Aレポート2014)』レコフデータ

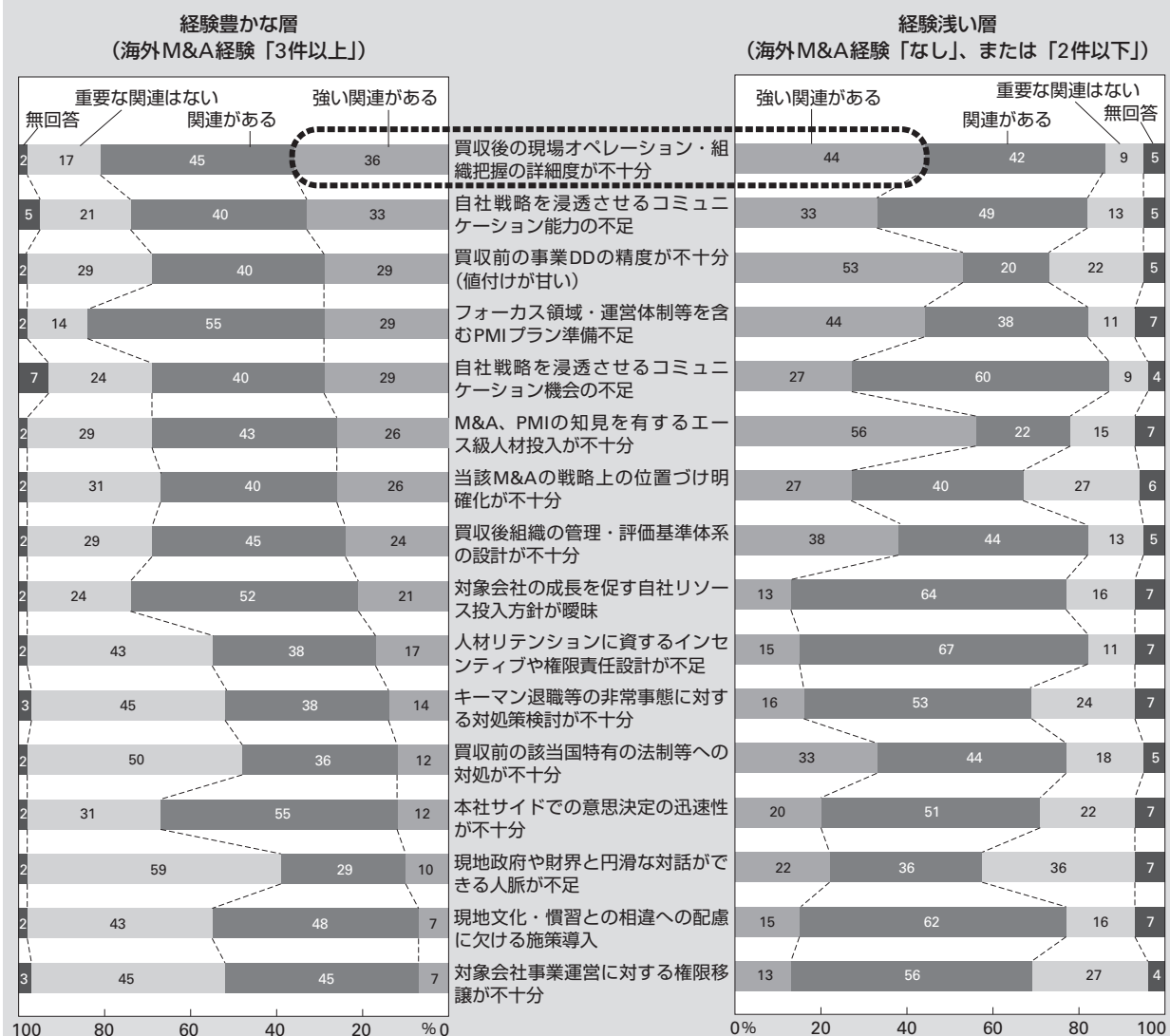
く、改革の推進要素（イネーブラー）の整備も重視しており、日本企業も学ぶ点が多い。

## 2 海外M&A経験が増しても 根強く残るオペレーションレベル の「統合の壁」

日本CFO協会が2012年10～11月に上場企業のCFO向けに行ったアンケートの中に興味深い回答結果がある。同アンケートでは、

海外M&A後のPMI（合併・買収後の統合）に際しての苦勞・失敗の要因を尋ねている（図2）。挙げられた要因の中で「買収後の現場オペレーション・組織把握の詳細度が不十分」に着目すると、経験が浅い層（海外M&A経験「なし」、または「2件以下」）では、苦勞・失敗の要因と「強い関連がある」と回答した割合が3番目となっているが、経験豊かな層（同「3件以上」）では順位がトップへと上がっている。割合としては経験が

図2 海外M&A後のPMI（合併・買収後の統合）に際しての苦勞・失敗の要因（複数回答）



注) DD：デューデリジェンス

出所) 日本CFO協会「海外M&Aにおけるポスト・マージャー・インテグレーション (PMI) に係る課題抽出のためのアンケート調査」(2012年) より作成

表1 グローバル業務改革に対する日本企業の近年の取り組み例

企業名	グローバル業務改革に対する取り組み
第一三共	<ul style="list-style-type: none"> <li>日米欧の3極で財務や人事、サプライチェーン管理などの業務を統一</li> <li>今後、アジアや中南米の現地法人への展開を検討</li> </ul>
ダイキン工業	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本や中国、ベルギー、チェコ、タイ、インドにおけるグループ会社の販売・物流業務を1500種類ほどの機能に分解</li> <li>そのうえで、3カ国以上で共通する機能をまとめた「ダイキン工業グローバル標準」を定義</li> </ul>
武田薬品工業	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率化プロジェクト「プロジェクト・サミット」の中で、先進的なグローバル・オペレーティング・モデルとビジネスプロセスの実現を計画</li> <li>製造拠点のネットワーク最適化、原材料等の集中購買、グローバル財務——などに向けた取り組みを推進中</li> </ul>
ファーストリテイリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・グループ業務システムの統一プロジェクト「G1プロジェクト」を通じ、一番良い業務のやり方をグループ全体に浸透</li> <li>対象範囲は人事やファイナンスといった管理系から店舗運営、在庫コントロール、商品企画、商品計画まですべて</li> </ul>
ユニ・チャーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外も含めた現場からの改善提案を精査するなど、地道な活動により、ノンコア業務の切り出しや業務の部門間共通化・標準化を推進</li> <li>さらなる事業の海外シフトに対応できるよう、業務標準化の成果を反映させたグローバル規模での標準システムの展開も併せて実施</li> </ul>

出所) 各社公表資料などより作成

浅い層が上回るものの、海外M&A経験が増しても、オペレーションレベルの統合が、PMIの壁として根強く残る実態がうかがえる。

### 3 グローバル業務改革に向けた動き

オペレーションレベルの統合の難しさは以前より指摘されており、実際、海外M&Aを実施したものの、被買収企業の業務プロセスは、よほど問題がある箇所を除き、そのままとしている日本企業が多い。海外M&Aの頻度が少なければ、無理に業務プロセスを変えずに、自社の業務プロセスと併存させる方策も取りうる。

しかし昨今のように、短期間に複数の海外M&Aを重ねて急速にグローバル化を進める状況下においては、この方式では被買収企業ごとに多くの業務プロセスが併存する状態を生む。こうした状態は、M&A後のシナジー（相乗効果）創出が進まないという、M&A

個々の成否にかかわる問題にとどまらず、

- 製品・サービスの安全性やコンプライアンス（法令遵守）などの経営上の重要リスクを、統一した基準およびプロセスのもとで管理できない
- グローバルに展開する重要顧客やサプライヤーに対して、グローバル全体で一貫した業務プロセスによる対応ができない——という、経営全般にかかわる大きな問題を引き起こすおそれがある。

このため、海外M&Aを重ねながら、一方で業務プロセス全体の最適化に向けたグローバル業務改革を並行して進めることが求められる。実際、海外M&Aに積極的なくつかの日本企業では、グローバル業務改革を進める動きが始まっている。表1は、近年における主な日本企業でのそうした業務改革の取り組みをまとめたものである。

事例としてはまだ多くないが、海外M&Aを進める中で、あるべき姿に向けてグローバ

ル全体で業務を再整理していこうとする動きが見て取れる。

## II 日本企業が目指す 改革アプローチ

海外M&Aを通じたグローバル化について、発展途上の段階にある日本企業では、改革後の最終的な姿が十分に见えていないことが多い。また、グローバル業務改革自体の経験に乏しい企業が大半であることから、小さな改革の経験を積みながら、より大きな改革へと向かう必要がある。

こうした理由から、日本企業がグローバル業務改革を進める際は、「ビッグバン」のように目指す姿に一足飛びに向かうのではなく、小規模な改革を繰り返しながら前に進むという漸進的なアプローチが有効となる。本章では、そのようなアプローチに取り組む際に求められる、考慮すべき3つの重要な点を明らかにする。

### 1 グローバル全体で目指す 業務機能モデルを定める

マサチューセッツ工科大学（MIT）の情報システム研究センター（CISR）によると、企業全体の業務機能は、「連携化」と「標準化・集約化」の2軸により、大きく、

- (a) 多様化型モデル
- (b) 調整型モデル
- (c) 複製型モデル
- (d) 統合型モデル

——の4つのモデルに分類できるという（図3）。この4つの業務機能モデルを活用すると、自社が目指すグローバル業務改革の方

向性を捉えることができる。オペレーションレベルの統合が進んでいない場合には「多様化型モデル」に位置し、中長期的には「調整型モデル」「複製型モデル」「統合型モデル」のいずれかのモデルへの改革が求められる。

#### (1) 「調整型モデル」への改革

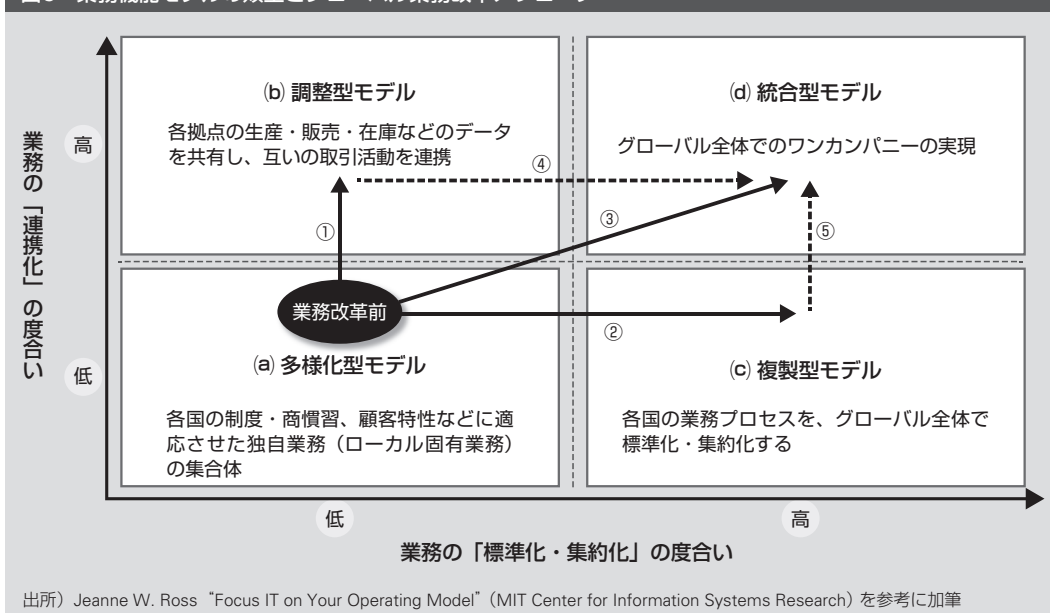
1つ目の業務改革の方向性は、各拠点の生産・販売・在庫などのデータを業務ごとに順次共有し、グローバル全体で業務機能間の「連携化」を促進する「調整型モデル」を目指すものである（図3①）。典型的な例は、海外M&Aにより獲得した各国市場の販売・物流拠点を活用して、製品のクロスセル（同一顧客に自社他部門の製品・サービスを販売していく活動）を推進するケースである。

各国市場に根差した販売・物流業務は被買収企業のもを現状のまま活用するが、それらのデータを共有することで、クロスセル製品に関する業務連携を生産拠点と進める。各国の販売・物流業務はばらばらなままのため、全体としての非効率性は残るものの、製品のクロスセルを進め、M&A後の効果を早期に刈り取るには有効なアプローチである。さらに、当面はこの方向で業務改革を進め、クロスセルの売上げが拡大した後に、各国の業務プロセスの標準化に向けた追加投資を行うことによって、投資リスクを抑えながら段階的に業務改革を前進させることも可能となる。

#### (2) 「複製型モデル」への改革

2つ目の業務改革の方向性は、各国の業務フローや判断ルールなどのプロセスを、グローバル全体で「標準化・集約化」する「複製

図3 業務機能モデルの類型とグローバル業務改革アプローチ



型モデル」を目指すものである（図3②）。典型的な例は、ホテルチェーンやリテール金融などである。ローカル（現地）に根差したビジネスのため、事業に必要な一連の業務機能は各国に存在するものの、業務運営はグローバルでより優れたものに揃えておく必要がある場合が該当する。さらに、標準化を推進するだけでなく、特定の拠点に物理的に集約できる業務は、可能なかぎり集約も進める。一般には、人事・経理処理等の間接業務および生産拠点などがその対象となる。

このアプローチでは、業務の標準型となる業務テンプレート（業務標準テンプレート）を定め、各国の業務に適用させていく。海外の被買収企業との業務統合を順次進める場合などに有効なアプローチである。

### (3) 「統合型モデル」への改革

3つ目の業務改革の方向性は、「連携化」と「標準化・集約化」の双方の利点を取り入

れるものである（図3③）。各国間の連携が発生する調達や生産などの業務では、製品や顧客等に関するデータを共通化して「連携化」を図り、各国に存在する販売・物流などの業務ではグローバル全体で「標準化・集約化」することで、顧客や取引先に対して一つの企業体（ワンカンパニー）として振る舞う「統合型モデル」を目指す。

このアプローチは、グローバル全体での業務プロセスの最適化度合いは他のアプローチよりも高いが、業務改革自体の難度も高く、企業トップの変革への強い意志とビジョンに加えて、グローバル業務改革に精通した人材、および改革途上の困難を乗り越えるための計画的な対応が必要とされる。

そのため、先進企業においても、

- 「連携化」を行って「調整型モデル」とした後に「標準化・集約化」を進めて「統合型モデル」に至る（図3④）

または、

● 「標準化・集約化」を行って「複製型モデル」とした後に「連携化」を進めて「統合型モデル」に至る（前ページの図3⑤）——といった段階的なアプローチを取る企業が多い。

日本企業が、漸進的な改革を繰り返しながら業務改革を進めるには、個々の改革が全体として向かう方向を定めて、多国籍の関係者間で共通理解を深めておくことが必要となる。グローバル業務改革は、言語や文化的背景が異なる関係者間で進めることもあり、わかりやすいモデルによる目指す姿の共通理解はことさら重要である。グローバル全体で目指す業務機能モデルを定める意義は、こうした点にある。

## 2 漸進的な改革の中で業務統合の 拠り所となる「標準」をつくる

欧米のグローバル先進企業、たとえば、GE（ゼネラル・エレクトリック）、P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）、ネスレなどは、大規模なグローバル業務改革を経て、グローバル規模での自社の業務機能モデルをすでに確立している。このため、前述の業務標準テンプレートや、業務の集約先であるシェアードサービス拠点、各国間の連携のための共通データなどを持っており、こうした拠り所を基準として、新たな被買収企業との業務統合を進めている。

一方、日本企業の多くは、グローバル展開を進めている最中にあり、こうした業務統合の拠り所を持たない。そのため、拠り所を新規につくることも含めて改革アプローチを考える必要がある。

たとえば、「調整型モデル」に向けた改革

アプローチでは、効果が見込める業務改革のテーマを順次取り上げて改革を漸進的に進め、その過程で業務機能間の連携方法の標準化や、連携の際のデータ共通化を進め、グローバル全体で「調整型モデル」に近づけていく。

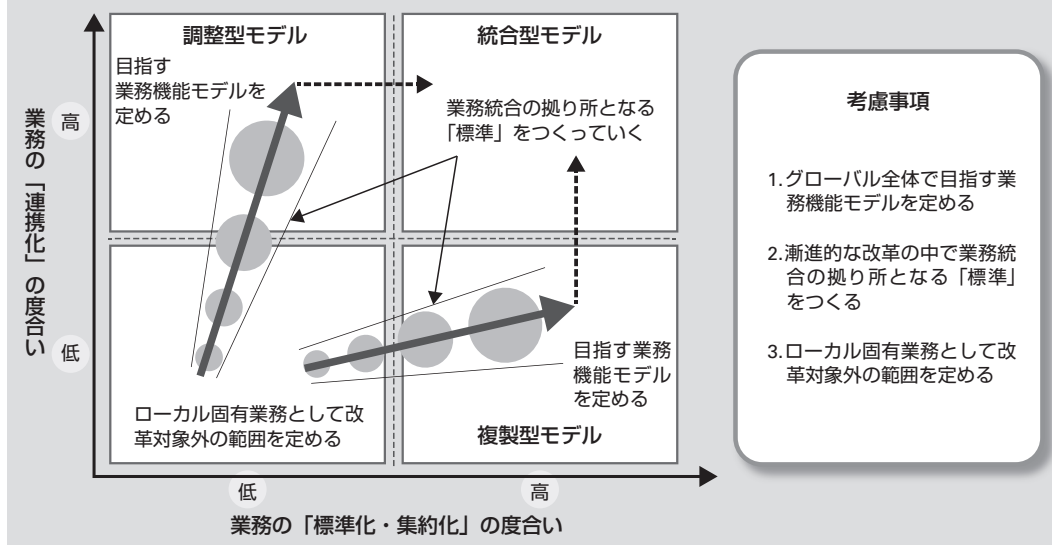
「複製型モデル」に向けた改革アプローチでは、被買収企業の優れた業務を漸進的に取り込み、業務標準テンプレート自体を進化させていく。こうした考慮をすることで、新たな被買収企業の業務統合をしていく際の拠り所となる「標準」が次第に構築され、改革のスピードを速めていくことが可能となる。

## 3 ローカル固有業務として 改革対象外の範囲を定める

グローバルな業務改革を進める際には、改革の進め方だけでなく、改革を進めない範囲、すなわち改革の対象外としてローカル固有業務を認める範囲（前ページ図3の「多様化型モデル」に残す範囲）を適切に定めることも重要な点である。一般に、新興国市場では、各国の制度・商慣習、顧客特性などに適応させたローカル固有業務を残さなければならないこともよくあり、グローバルな業務連携や業務プロセス標準化に歩調を合わせず、現状のままが最適な場合が多い。ただし、改革対象外であっても、各国のローカル固有業務を放置するわけではなく、製品やサービスの安全面やコンプライアンス、経理・財務など、最低限必要な業務改善を進める。

改革対象外としてローカル固有業務を認める範囲の切り分けに際しては、新興国市場などの地域性に加え、組織の独立性にも考慮する。たとえば、規模の大きい被買収企業や売

図4 日本企業が目指すグローバル業務改革アプローチ



上比率の高い国・地域が、自らの経営資源（人や設備など）を維持したいと強く主張することがある。そうした場合、拙速に業務改革を進めるのではなく、経営方針や文化、価値観の融合を優先させ、業務は一時的にローカル固有のままとしておくことも必要になる。

なお、ローカル固有業務とした範囲についても、時間の経過とともに変化し、業務機能の連携や標準化が必要となるタイミングがくる。その際には、グローバル業務改革の対象として、前述の「調整型モデル」「複製型モデル」「統合型モデル」の3つのアプローチのいずれかにより改革を進めていく。

以上をまとめると、日本企業がグローバル業務改革を進めるに当たっては、

- 多国籍の関係者間で共通理解ができる、グローバル規模で目指す業務機能モデルを定める
- そのうえで、改革を進める過程でグロー

バル業務統合の拠り所となる「標準」をつくり、改革のスピードを速める

- 改革の際は、ローカル固有業務として改革対象外の範囲を適切に定める

——という3つを考慮することが重要となる（図4）。

### III 実践事例

食品業界や消費財業界では、国・地域ごとの気候や風土、習慣などに根差した嗜好性の違いに対応する「ローカル適応力」が競争に必要である。一方で、事業をグローバルに展開している強みを活かす「グローバル統合力」も発揮しなければならない。そのため、グローバル化とローカル適応の両立の難しさが他の業界に比べて高い。

本章では、そのような業界特性を持ちながらも、グローバルな業務改革に成功してきた、大手酒類メーカーのアンハイザー・ブッシュ・インベブ（以下、ABインベブ）と、



表2 グローバル業務改革における考慮事項と、事例各社の実践事項

グローバル業務改革における考慮事項	アンハイザー・ブッシュ・インベブにおける実践事項	ユニリーバにおける実践事項
グローバル全体で目指す業務機能モデルを定める	被買収企業の商品ブランドのグローバル流通を促進するために、「調整型モデル」を志向（「業務共通部品」の確立後、「統合型モデル」に移行）	間接業務に関して、地域別の業務集約とBPOを活用した業務プロセスの標準化により「複製型モデル」を志向
漸進的な改革の中で業務統合の拠り所となる「標準」をつくる	被買収企業の優れた業務を順次取り込みながら、業務統合の拠り所として業務共通部品を確立	拠り所となる業務標準を、アウトソースによりブラックボックス化させないための各種の工夫を実施
ローカル固有業務として改革対象外の範囲を定める	業務共通部品をグローバル全体で一律に適用するのではなく、各国の成熟度に合わせて段階的に適用	「ローカルルーツ」とする業務を考慮。当該業務はローカルに任せつつ、グローバル全体で業務プロセスを標準化

注）BPO：ビジネスプロセス・アウトソーシング（業務プロセスの外部委託）  
出所）各種公開資料および関係者インタビューなどより作成

大手消費財メーカーのユニリーバの事例を取り上げ、第Ⅱ章で述べた日本企業が目指す改革アプローチを両社がどのように実践したかを解説する。その要点を表2にまとめた。海外M&Aなどにより、これから海外展開を積極的に進めていく日本企業には、「調整型モデル」に改革した後に「統合型モデル」へと進んだABインベブの実践事例が参考になる。一方、すでに海外展開が進んでいる日本企業の場合は、「複製型モデル」に改革した後に「統合型モデル」へと進んだユニリーバの実践事例が参考になる。

## 1 アンハイザー・ブッシュ・インベブ

ABインベブは、ベルギーのインターブリューを母体とし、積極的なM&Aによりグローバル展開を進めた。売上高は、2001年の55億3600万ドルから、13年には431億9500万ドルへと増加し、営業利益率も10.6%から32.9%に向上するなど、飛躍的な成長を遂げた。

同社は中南米や東欧、アジアなどの新興地域を重視してM&Aを進めてきた。代表的な

新興国の案件には、ブラジル首位のビール会社アンベブの買収（2004年）、中国第3位のビール会社福建雪津啤酒の買収（06年）、またメキシコで6割超のビールの市場シェアを握るグルボ・モデロの買収（12年）がある。これらの大規模海外M&Aと併せて、ベルギー国内のローカルビール会社の買収や、ハンガリー、ロシアなどでのJV（ジョイントベンチャー）設立など、比較的小規模なM&Aも数多く手がけてきた。また、2008年には米国のアンハイザー・ブッシュを520億ドルで買収したように、先進国でのM&Aにも積極的に取り組んでいる。

### (1) 地域間連携を図る「調整型モデル」

ABインベブは、数々のM&Aを進め、多くの商品ブランドと生産（醸造）拠点を獲得している。それらから生み出された商品を、たとえばアンハイザー・ブッシュの世界有数の商品ブランドである「バドワイザー」が世界各地で販売されているように、地域をまたいで流通させ、グローバルブランドとして各国に展開する戦略を進めている。

商品ブランドのこうした地域間流通を実現するには、生産（醸造）拠点と販売拠点の間で在庫や出荷・着荷スケジュールなどの情報を緊密に連携させることが不可欠である。また、世界中に拡大する生産（醸造）拠点との間で、グローバル本社側から製品の品質管理面などに関し情報を連携させることも欠かせない。

こうした理由からABインベブは、被買収企業の商品ブランドやビジネスモデル、およびその下地となる業務プロセスは変えずに、各地域間やグローバル本社と各国拠点間の業務連携の仕組みを構築する「調整型モデル」でグローバル展開を進めてきた。

## (2) 「業務共通部品」を漸進的に確立

ABインベブでは、缶や醸造の品質管理、財務、販売、マーケティングなどすべての業務をカバーする業務単位ごとの「業務共通部品」を持つ。これは、業務の基本的なフローや判断ルールに関する業務標準テンプレートをグローバル本社が定義したものである。今日では、企業の業務の大半が情報システムに支えられているため、自社のERPシステム（統合基幹業務システム）上に業務標準テンプレートを整備することが多い。ABインベブも同様に、ERPシステム上に業務共通部品を整備してきた。

同社は、各国拠点で管理する生産・販売・在庫などのデータ形式を業務共通部品上で共通化し、業務連携のできる仕組みとして構築してきた。

業務共通部品は、初期の段階では洗練されていないことも多かったが、買収した企業の優れた業務フローを取り込む中で完成度を高

めてきた。

代表的な例が、2004年にアンベブを買収した際の収支管理業務の取り込みである。アンベブは、独自の優れたコスト管理手法を持っており、これをベースに高い利益率を維持してきた。ABインベブはこの手法を業務共通部品に取り入れ、被買収企業に対してはこの手法を用いて収支管理業務の改善およびグローバル本社との連携を図っている。その結果、前述のとおり営業利益率は32.9%に達しており、食品業界の中では異例の高収益企業となっている。

このようにABインベブでは、M&Aを重ねる中で再利用が可能な優れた業務機能を業務共通部品に漸進的に取り込み、これを業務統合の拠り所として確立してきた。

## (3) 標準化を推進してもローカル固有の環境には配慮

上述のようにABインベブは、当初は「調整型モデル」を志向し、各国拠点間の業務連携の仕組みの構築を優先してきたが、業務共通部品が確立されるにつれ、それらをグローバルな業務標準として各国に適用することで「統合型モデル」に移行してきた。

しかしながら、新興国、たとえばウクライナやロシアなどビール事業の利益率が低い国々では、業務共通部品のために高価なERPシステムを導入することは、費用対効果の面から断念せざるをえなかった。また、多くの新興国は通信環境が不十分なうえに、システムのサポート人材が不足していることもあり、たとえERPシステムを導入したとしても、それを十分に使いこなせる状況にはなかった。このため同社は、業務水準やIT（情

報技術) 環境の面で成熟している先進国に提供する完全版システムとは別に、成熟途上の国に向けて機能を絞った廉価版システムを用意した。さらに、ERPシステムを利用する必要のない業務については、簡易なシステムやマニュアルなどでの代替運用も認めている。そして新興国の成熟度が増してきた段階で、完全版をベースとするグローバルな業務標準に移行するという、各国の事情に配慮した段階的な業務改革を進めている。

## 2 ユニリーバ

ユニリーバは、オランダと英国に本社を構え、約190カ国に商品ブランドを展開する世界最大級の消費財メーカーである。特に新興国市場において積極的に展開しており、全体の売り上げの約55%を占めている。

ユニリーバは2005年、「ワン・ユニリーバ戦略」を打ち出し、研究開発機能の組織再編などと併せ、グローバル業務改革にも乗り出した。その背景には、長らく現地密着型の経営を続けてきたことで過度に分権化された、典型的な「多様化型モデル」となっていた現実があった。グローバル化の進展により組織の複雑さや事業の非効率性が顕著となり、そうした体制では企業運営が徐々に難しくなり始めたのである。

### (1) 地域別の業務集約とBPOを活用した業務標準化により「複製型モデル」を志向

ユニリーバは、長年の分権型の経営体制によりグローバル全体で重複していた人事・ITサービス、財務、経理などの間接業務の集約化を進めていった。

集約化の範囲はグローバル全体ではなく、欧州や北米などの地域単位とした。これは、業務改革を始める時点において、業務集約化の取り組みに地域ごとで差があったことが背景の一つと考えられる。たとえば、南米地域では、グローバル業務改革を開始する時点で、すでに間接業務の集約化が積極的に進められていた。2002~04年には、チリやブラジルでシェアードサービス・センター(以下、SSC)が設立され、南米全体へと段階的にその範囲を拡大していった。またインドでも、2003年に大規模なSSCが設立された。一方、欧州地域は集約化が進む南米やインドと異なり、各拠点でそれぞれ独自の業務が展開されるままであった。国・地域ごとのこうした取り組みの差を踏まえて、それぞれの事情に応じた集約化を進めた。

その後、南米やインドなどのSSCはフランスのキャップジェミニに売却された。欧州地域の業務も、BPO(ビジネスプロセス・アウトソーシング:業務プロセスの外部委託)ベンダーのIBMに委託した。これらの取り組みは、業務集約後、外部企業が持つ標準化の推進ノウハウを活用し、業務効率化と品質向上を迅速に進めることを狙ったものと考えられる。

### (2) 外部委託による業務標準のブラックボックス化を防ぐ工夫

業務を外部委託した場合には、一般に、業務プロセスが自社からは見えなくなりブラックボックス化するケースが多い。こうした場合、通常の業務運営では支障はないとしても、被買収企業との業務統合などを自社主導で進めることが難しくなるという問題があ

る。このような事態を回避するために、日々の業務運営はBPOベンダーに任せながらも、業務標準のブラックボックス化を防ぐ工夫が求められる。

ユニリーバでは、コスト削減とサービス改善に関する長期ビジョンをBPOベンダーと共有したうえで、定期的な会議を通じて、発生している課題を積極的に確認し、緊密な協調体制のもとで解決策を互いに出し合う方針を採っている。特に、電子メールなどではなく直接会って話すことを重視している。また、業務プロセスの全体像に精通した人材を自社内に確保し、業務プロセスを改善する際には、こうした人材に担当させるようにしている。

このような地道な取り組みを続けることにより、BPOベンダーの業務に対する理解を深めると同時に、業務標準のブラックボックス化を回避するように努めている。

### (3) ローカルルーツの業務と グローバル標準業務の融合

ユニリーバでは、販売する商品を、各国・地域の消費者の生活習慣や文化に徹底的に合わせる反面、研究開発や購買などはグローバルな規模を十分に活かす「ローカルルーツ・グローバルスケール」戦略を採用している。

そのため、たとえばマーケティングの実務などは、各国の現状やニーズをくみ上げるために現地拠点に業務運営を任せている。

その一方で、マーケティング施策の効果指標やマーケティングの実行プロセスは、グローバルで標準化している。業務運営はローカルに残しつつも、その内容や結果をグローバルで管理できるよう業務の進め方を統一する

という、バランスの取れた仕組みを構築しているのが特徴である。

また、同社はサプライチェーン機能の地域単位での最適化にも取り組み、拠点間の業務連携を強化している。つまり、「複製型モデル」に続いて、連携化に向けた改革を進め、「統合型モデル」へと段階的に移行しているのである。

## IV 改革イネーブラーの整備

本特集第一論考・淀川高喜「人間力とITによる変革の駆動」では、「変革を実現するうえで、そのイネーブラー（変革実現に向けた推進要素）である人間系システムと情報システムの整備を進めることが大切である」と述べている。

グローバルな業務改革においても、第II章で述べた改革アプローチへの考慮だけでなく、改革の推進要素であるイネーブラーを整備していくことが欠かせない。実際、グローバル業務改革を先行して進めた企業を分析すると、改革過程での試行錯誤を経てこうしたイネーブラーを発展させ、改革の推進力を高めている。最後に、改革のイネーブラーとなる人間系システムと情報システムの整備について、要点を解説する。

### 1 人間系システムの整備

人間系システムの整備とは、グローバル業務改革を複数回経験する中で、以下の4つの変革マネジメントに関する組織知を蓄積していくことを指す。

- 「プロセス」: 変革実行プロセスを定め、それに沿って変革の進行を管理する

- 「組織」：変革を促進する組織構造や組織運営システムを設計し導入する
- 「人材」：変革を推進できる人材を育成し活躍させる
- 「価値観」：変革に向けて共有すべき価値観や組織文化を醸成する

たとえば、「プロセス」であれば、変革の実行ステップやプログラム管理の実施方法、変革全体の整合化・計画化・組織化の実行プロセスなどを整備していく。

これら4つの変革マネジメントの要素の中で、「プロセス」と「組織」については、一連のマネジメント手法を早い段階で体系化・形式知化し、業務改革の都度活用し、内容を進化させていく。ABインベブでは、業務共通部品を適用する際の実行プロセスを記した実務書を被買収企業に早期に整備しており、多くのM&A案件でこれを活用しながら洗練させている。また、M&Aの頻度が高かった時期には、経営直轄のM&A推進専門組織が常設され、その組織に関連部署から人材が集められ、M&A後の業務統合を、組織を挙げて進める体制が構築されていった。

「人材」と「価値観」に関しては、前の2つに比べてより長期的な取り組みが求められる。「人材」については、業務改革を通じた登用・育成により、グローバルに活躍できる人材をいかに増やすかが鍵となる。たとえば、ネスレが2000年代に行ったグローバル業務改革では、世界標準となる業務プロセスを定義する際に、各国拠点から中核人材400人が集められた。これらの中核人材は、各国拠点に戻った後にグローバル標準の業務プロセスを自国に導入する際の「伝道師」として活躍したと言われる。

「価値観」については、たとえば、ユニリーバでは前述のローカルルーツ・グローバルスケールの考え方を、2000年代を通じて世界中の拠点に浸透させている。もともとは商品開発の指針であったが、グローバル業務改革を進めるうえでの基本方針としても活用されている。

## 2 情報システムの整備

前述のとおり、今日では、業務の大半が情報システムに支えられているため、グローバル業務改革を進めるうえで、情報システムへの考慮は避けて通れない。情報システムは、その統合の困難さから、PMIのボトルネックと評されることも多いが、一方で、目指す業務の姿を具体化し、強制力を持ってグローバル全体に浸透させる力があるなど、効用も大きい。つまり、グローバル業務改革の阻害要因にもなれば、推進要因にもなりうるということである。情報システムのこうした特性を理解したうえでそれを改革のイネーブラーとするには、

- グローバル展開の進度に応じて、業務連携を順次進めていくことが可能
- 多様な国・地域、被買収企業の業務に適用させていくことが可能

——といった要件が実現できる柔軟な構造を持つ情報システムの整備が鍵となる。

たとえば、ABインベブでは、第Ⅲ章で述べたように業務共通部品を下支える構造化されたERPシステムを整備している。新興国向けの廉価版システムについても、完全版から最小限の機能を抜粋する形で構成されており、システム全体の構造は保たれている。こうした柔軟な構造を持つ情報システムをAB

インベブは10年以上かけて整備していったと言われる。同社は、このERPシステムを武器に、世界中に広がる多様な被買収企業の業務をグローバル全体で一貫性を持った形にまとめており、まさに情報システムを改革のイネーブラーとして有効に機能させている例と言える。

#### 参考文献

- 1 「来期業績『上向く』6割 消費増税、影響は一時的 —財務責任者 本社調査『東南アでM&A』5割」『日本経済新聞』2014年2月21日付朝刊、日本経済新聞社
- 2 「第一三共 世界で事業基盤標準化—新興国などに水平展開」『日刊工業新聞』2013年8月14日付、日刊工業新聞社
- 3 「IT戦略強化の決め手—経営会議で“大立ち回り”投資、組織、人を改革」『日経コンピュータ』2013年11月28日号、日経BP社
- 4 「ダイキン、2900億円で米社買収—米の家庭用エアコン開拓」『日刊工業新聞』2012年8月30日付、日刊工業新聞社
- 5 武田薬品工業「Project Summit」（投資家向け説明資料）2013年10月31日
- 6 「『ユニクロ』のグローバル展開を支えるG1システム」ITmediaエンタープライズ、2010年11月1日
- 7 ファーストリテイリング「2011年上期決算説明会 質疑応答資料」
- 8 「CIOの哲学—3000件の改善提案を活用 標準化こそ成長の推進力」『日経コンピュータ』2012年5月10日号、日経BP社
- 9 西村裕二「継続的に利益ある成長を実現するM&A」『一橋ビジネスレビュー』2013年春号（第60巻4号）、東洋経済新報社
- 10 Anheuser-Busch InBev, 'Annual Report 2013'
- 11 ABインベブ関係者へのNRIインタビュー（2013年）
- 12 安井望、町田慎一郎『導入ガイド グローバルシェアードサービス』中央経済社、2012年
- 13 The Shared Services & Outsourcing Network (SSON), Q&A: Christian Kaufmann, Unilever, 10 January, 2012
- 14 Finance Director Europe "Unilever's Simplified Structure" 11 May, 2010 (<http://www.the-financedirector.com/features/feature84724/>)
- 15 「ユニリーバ・ジャパン会社案内」2013年
- 16 「インタビュー—ユニリーバ・ジャパン：15の国籍からなるチームをリードした世界47カ国へ向けたブランド開発への挑戦」キャリアビジョンtype、2011年11月1日 UPDATE
- 17 「ブランドこそ、会社にとって最大の資産—元ユニリーバCMOのサイモン・クリフト氏インタビュー」『日経ビジネスオンライン』2013年7月8日、日経BP社
- 18 "Nestlé Investor Seminar 2005" GLOBE TRANSCRIPT, 8 June 2005

#### 著者

山本英毅（やまもとひでき）

戦略IT研究室主任コンサルタント

専門はシステムブランドデザイン、プロジェクトマネジメント、ITの戦略的活用に関する調査・コンサルティングなど

大川内幸雄（おおこうちゆきお）

戦略IT研究室グループマネージャー

専門はITを活用した業務革新、ITガバナンス、ソーシング戦略、グローバルITマネジメントなど