

## 新たなITリスクに立ち向かう 連載シリーズ 第12回 M&Aに伴うITガバナンス構築において IT部門が担うべき役割とは

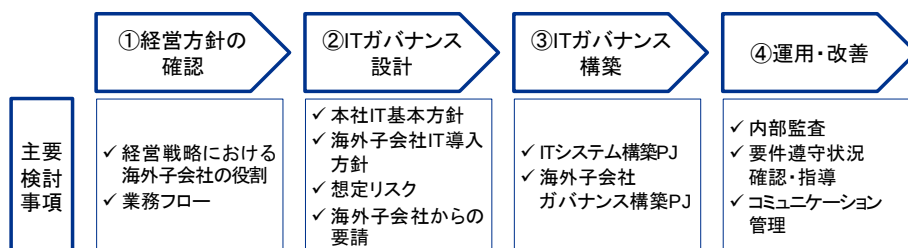
日本企業のM&Aによる海外進出が増加し、海外子会社管理の重要性が高まっている。しかしながら、M&A後のシステムや管理体制のあり方に関しては、ITガバナンスの観点からの全社的・部門横断的な議論が不十分なまま決定されるケースが見受けられる。本社および海外子会社を含めたITガバナンスは企業全体の経営管理およびオペレーションに大きな影響を及ぼすため、業務部門とIT部門による協議が必要不可欠である。協議が不十分な場合、必要となるシステムや管理体制が整備されず、例えばシステム分断による海外子会社情報のブラックボックス化や、情報セキュリティインシデントの対応遅延による損害拡大等が発生し、M&Aの目的そのものの達成を阻害する要因となり得る。このような事態を回避するために、IT部門は経営戦略を理解し、ITガバナンスを成功に導く道筋を示した上で、経営・業務にリスクとその対策を提示していくべきである。

本稿では、M&A後の海外子会社のシステム管理体制およびITガバナンス構築にあたって、IT部門が担うべき役割について述べる。

### 1. 海外子会社ITガバナンスの構築ステップ

一般的にはM&A後のPMI(Post Merger Integration: 統合マネジメント)フェーズにおいて、海外子会社のシステムや管理体制のあり方を含めたITガバナンスを検討する。ここでいうITガバナンスとは、経営陣が経営目標を達成するために必要な、IT視点での戦略およびオペレーション管理・リスク管理という意味である。検討の進め方は以下の通りであり、それぞれのステップごとに、IT部門が担うべき役割がある。次章で各ステップにおける主要な役割と注意点を解説する。

【図表1】海外子会社ITガバナンスの構築ステップ



## 2. 各ステップにおける主要な注意点

### ①経営方針の確認

#### 経営戦略における海外子会社の役割

前提として海外子会社買収・統合プロジェクトが発足し、プロジェクトメンバーの一員としてIT担当者がプロジェクトに参加する状況を想定する。

最初のステップとして、経営戦略における海外子会社の役割について、本社・海外子会社の経営陣とプロジェクトの認識を合わせる必要がある。本タスクは一般的にプロジェクト全体の取りまとめを担うプロジェクトリーダー主導で進めるべきものである。したがってIT担当者は進行に問題がないか、ITガバナンス設計を議論するために十分な前提情報が共有されているかに注意すべきである。この前提情報が不十分だとITガバナンス設計にもブレが生じるため、IT担当者は積極的に議論に参加し、その結果を確実にプロジェクトメンバーの議論の共通認識として浸透させる必要がある。

#### 業務フロー

次に、各業務領域における業務フローを作成する。ITシステムは基本的に業務要件を達成するために導入するものであり、後続ステップにおいて、最適なITシステム構成を議論する際には業務フローが不可欠である。また、本社と海外子会社の業務接点に抜け漏れがないよう注意したい。

### ②ITガバナンス設計

#### 本社IT基本方針

企業ではIT部門の活動指針として、本社IT基本方針が掲げられている。したがって、海外子会社についてもこの基本方針に沿った海外子会社IT導入方針が立案されることとなる。しかしながら、①で述べた経営方針の確認を進めた結果、本社IT基本方針とは異なる海外子会社ITガバナンス方針が適切となるケースも存在し得る。このような場合には、IT部門としてどこまで譲歩可能なのか、また譲歩した場合のリスク・管理コストについて、IT担当者が経営層・業務部門に伝達すべきである。

#### 海外子会社IT導入方針

では、海外子会社にどのようなITシステムを導入するべきか。最適なIT像を検討するために、IT担当者は例えば以下のような適用ケース例から自社にとっての最適解を求め、プロジェクトをリードするための活動を行う。

【図表2】 IT像と海外子会社への適用ケース例（グローバル製造業を想定）

| No | 想定IT像     | 具体的イメージ                      | 子会社の役割に応じた適用ケース例                                                                                                                                               | 備考                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|-----------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | IT統合      | 全てのITをグローバルで統一し管理を一元化        | <ul style="list-style-type: none"> <li>特定機能特化 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 特定地域担当販売会社</li> <li>✓ 特定製品製造工場</li> <li>✓ 研究開発事業</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>該当拠点が販売会社機能など経営上重要なKPIを担う場合には、リアルタイムな情報連携と本社統制が不可欠なため、IT統合し緊密な連携をとることが望ましい</li> <li>グローバル調達など、全社的な活動のスコープに含める拠点もIT基盤を統合すべきである</li> </ul>                                                     |
| 2  | 独自IT      | グローバルITを考慮せず子会社ITを独自に構築      | <ul style="list-style-type: none"> <li>別会社としての経営 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 買収後も本社は介入せず、経営を子会社に一任</li> </ul> </li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>別会社として独自経営を許容する場合には、最適なIT戦略は現地主導で検討するケースが多い。結果として本社と分断したIT構成となる可能性が高くなる</li> <li>IT基盤が異なることによる経営報告サイクルの長期化、情報分断による業務コラボレーション制約、IT維持管理コスト上昇等様々な要因について、事前に十分に認識しておく必要がある（図表3で具体例説明）</li> </ul> |
| 3  | IT統合+独自IT | 基本的には1と同様ただし部分的に現地特有IT導入を認める | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域統括機能 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アジア・パシフィック等、地域統括会社</li> </ul> </li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>本社と同様に製造～販売および経営管理機能を持つものの、基本的には本社の統制下での活動を前提とする場合には、本社とのIT統合が望ましい</li> <li>ただし、現地特殊要件対応、および戦略的にITを残すことが有益と考えられる領域については、現地ITを許容する（現地会計制度対応等）。場合によっては販売会社等にも当該IT像を適用</li> </ul>               |

## 想定リスク

IT方針を決定し導入を開始する前に、IT部門は本社と海外子会社を取り巻く具体的なシステム像、業務部門ができること・できないことを明示し、経営層および業務部門と合意しておくことが望ましい。業務部門は、自らの業務領域のエキスパートである一方、ITシステムによって自身のオペレーションがどのような影響を受けるか、具体的には想像できない可能性がある。そのためIT部門は、「このIT方針を採用することが何を意味するのか」について、ITシステム導入前にプロジェクトメンバーに対し、具体的に説明する必要がある。

以下に図表2のNo.2、海外子会社に独自IT管理を許容するケースを前提とした場合の、具体的な想定リスク例を示す。

【図表3】 海外子会社独自ITシステムを許容した場合の想定リスク例（グローバル製造業を想定）

| IT領域     | 想定リスク例                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 業務情報連携   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹業務基盤が分離されているため、現地オペレーション結果が本社にリアルタイムに共有されない（販売実績、歩留まり、在庫・仕掛等）</li> <li>・ 研究開発や営業管理など業務上重要な情報が分散し、情報共有が非効率となる</li> <li>・ 拠点間プロジェクトの進捗・課題・リスク共有が困難となる</li> <li>・ 共同調達など、全社的にオペレーションを統合する場合の管理コストが上昇する</li> <li>・ IT的な情報連携を実現するためにはシステム間のインターフェースプログラムの追加開発および維持管理が必要となり、システムコストが増大する</li> </ul> |
| ITインフラ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内ポータル等を使用した情報共有不可</li> <li>・ グループウェア付属のWeb会議機能・チャット機能・共有フォルダ機能等の使用が制限される</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| 情報セキュリティ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子会社の情報セキュリティ規則・運用が本社の要求レベルを満たしているかについて、監視・改善指導工数が増大する</li> <li>・ セキュリティインシデント発生時に、事実関係の確認に時間を要するため、対応遅延に伴う追加損失発生リスクが高まる</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| 内部統制     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本社のIT構造とは異なるため、本社とは個別に内部統制対応活動が必要となる</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |

さらに踏み込んで、本社の特定機能を担うことを目的として買収した海外子会社に対して、独自ITガバナンスを許容する場合にどのようなリスクがあるのか、例を挙げて説明する。

### （例1）海外製造拠点買収のケース

製造業を営む企業が本社の製造機能を担う海外子会社を買収したにもかかわらず、海外子会社に独自ITガバナンスを許容するケースを想定する。この場合、本社が取り組む生産管理手法の導入や歩留まりの改善、また環境規制への対応といった各種業務を支えるITシステムが海外子会社に存在しないため、これらの仕組み・運用をそのまま海外子会社に導入することができない。その結果、本社要求と乖離した生産計画となり、過剰在庫および在庫不足、環境規制対応不備などのリスクが発生すると考えられる。さらに、そのような事態を避けるために、本社が管理したい情報をITシステムで連携するとすれば、そのインターフェース構築・維持管理に多大なコストが見込まれ、海外子会社側もITシステム追加開発対応と業務運用の変更を迫られる可能性がある。

### （例2）海外販売会社買収のケース

買収した海外子会社が重要顧客への販売機能を担い、本社による営業管理が必要であるにもかかわらず、海外子会社に独自ITガバナンスを許容するケースを想定する。この場合、海外子会社の営業担当が把握している重要顧客の需要や出荷計画などは、本社システムとは分断されたシステム上、もしくは担当者のPC等で管理され、本社の営業管理部門からは情報が見えなくなってしまう。その結果、経営報告に必要なフォーキャスト情報の取得が困難となり、さらには重要顧客とのコミュニケーション状況が本社で十分に把握できず、機会損失および顧客離れが発生するリスクすら考えられる。

上述した2つの例からいえるのは、「海外子会社に独自ITガバナンスを許容する場合、本社は海外子会社を十分に管理できない場合があることを事前に認識しなければならない」ということである。このため海外子会社に独自ITガバナンスを認める場合には、海外子会社の独自経営を認める心構えが、経営層および業務部門にあるのか、というところにまで踏み込んで議論すべきである。

他のケースでも同様に、IT担当者は想定されるリスクについて、なるべく具体的に経営層・業務部門に説明する役割が求められる。

#### 海外子会社からの要請

さらに、海外子会社からの要請を考慮しなければならないケースも考えられる。特に企業買収の場合、海外子会社の業務部門は既存のITシステムを前提とした業務オペレーションに習熟しているため、全く文化が異なる親会社の商習慣を前提としたITシステムを手放しに受け入れるとは考えにくい。例えば経済成長著しい中華圏では、現地特有のボリュームビジネスに対応するためにスピーディな意思決定が欠かせず、一部の既存ITシステムを戦略的な差別化要因として温存したいなどの主張が考えられる。

ただしその裏では、親会社からの統制を避けるためにオペレーション基盤を独自で管理したいという意図も見え隠れする。したがって、IT担当者はむやみに要請を受け入れるのではなく、海外子会社主張の合理性を見極め、双方が納得できる合意を取りつけるために海外子会社との粘り強い交渉が求められる。場合によっては本社トップダウンによる方針提示も必要となるであろう。

#### ③ITガバナンス構築

本ステップでは主に、決定した方針を実現するためのITシステム構築プロジェクトおよび海外子会社ガバナンス構築プロジェクトを開始する。これらは単なるツールの設計・導入という側面だけではなく、法的要件（内部統制や環境規制等）への対応、業務情報連携方法の決定、情報セキュリティ対策等を含めたITガバナンスの構築が求められる。

#### ④運用・改善

本ステップでは主に、海外子会社ガバナンスの運用・改善活動を実施する。例えば、内部監査や現場担当者との定期的なコミュニケーションによるチェック・改善指導などが考えられる。

### 3. まとめ

グローバル展開が加速するなかで海外子会社のシステムや管理体制のあり方を含めたITガバナンスは、目的に応じた海外子会社の独自ITガバナンスの許容と、業務リスク・管理コストの上昇を天秤にかけた上での難しい判断が求められる。一方で、現地へのITシステム導入方針を検討する際にIT部門の関与が不十分なまま、なし崩し的に海外子会社のITシステムを温存してしまうケースが後を絶たない。そしてそのような場合の多くは、リスクの検討と対策が不十分である。結果として、ITシステム導入後に想定外の制約を前提として本社と海外子会社の業務を設計せざるを得ないケースや、情報漏えい等の情報セキュリティインシデント発生の際に機動的な対応ができず、多大なる代償を支払うこととなるケースも起こり得る。

IT部門は、単なるIT導入推進係ではない。各業務部門が自部門の利害を最重視して要件を主張する一方で、経営戦略を理解し、会社業務全体像を視野に入れ、それらを実現するIT像を提案することが求められている。また、本稿で述べたようなリスクをいち早く察知・伝達し、プロジェクトの成功をリードしていくことが、IT部門の付加価値を高め、ひいては企業買収後の会社全体の成長・シナジーの創出を加速させる原動力となるであろう。

KPMGコンサルティング株式会社  
ディレクター 山下 雅和  
コンサルタント 松本 純也

---

#### KPMGコンサルティング株式会社

東京本社  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1丁目9番5号  
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー  
TEL : 03-3548-5305  
FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所  
〒451-6031  
名古屋市中区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー  
TEL : 052-571-5485

[kpmg.com/jp/kc](http://kpmg.com/jp/kc)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2015 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.