



株式会社ワコール

ASEANにおけるビジネス拡大拠点となる材料製造会社をタイに新設 カーブアウトによるM&Aに対応したIT Due Diligenceを短期間で実現

先進的なインナーウェアの文化を発信し続けるワコールグループは、アジアでのさらなるビジネス拡大を目指している。そこで価格競争力を持った商品の安定した供給体制を確立するため、タイで事業分離（カーブアウト）によるM&Aを実施。材料の生産およびグローバルな供給を担う2つの新会社を立ち上げた。その成否の重要な鍵を握るIT Due Diligenceおよび新会社でのシステム統合／改変までをアビームコンサルティングが一気通貫でサポートした。



導入前の課題

- 事業分離（カーブアウト）によるM&A案件
- 新会社の事業開始まで残された期間は1年未満
- タイの現地企業に対する交渉と緊密な連携が必須

ABeam Solution

- IT Due Diligenceサービス
- SAPを含めたシステムの統合／改変
- IT完全統合のためのグランドデザイン策定

導入後の効果

- 新会社が大きな問題なく期日通りに稼働
- ITDDにより対象会社のIT資産とリスクの把握ができ、次の施策が対応可能
- ITDDからシステム移管まで一気通貫のサポートでコストとリスクの最小化



事業分離(カーブアウト)による
M&A案件に際して、
高品質のIT Due Diligenceを
短期間で実施

グローバルシステム統合プロジェ
クトの豊富な実績に裏付けられた
SAPを含めたシステムの統合/
改変をサポート

タイの現地に密着したプロジェクト
でリーダーシップを発揮し、
予定どおりのスケジュールで
新会社におけるシステム稼働を
実現

プロジェクトの背景

外部に依存していた材料の製造・供給機能を
ワコールグループ内のサプライチェーンに取り込む

常に先進的な商品を世界の市場に提供し、インナーウェア文化の領域を開拓し続けている株式会社ワコールホールディングス(以下、ワコールホールディングス)。「世の女性に美しくなって貰う事によって広く社会に寄与する」ことを企業理念とし、配下の子会社58社、関連会社8社で構成されるワコールグループが一体となってビジネスを展開している。また、ものづくりの会社として追求し続けてきた品質は、ワコールグループのアイデンティティそのものとなっている。今日、ワコールブランドに対する顧客からの信頼は、その品質の高さによって支えられているといっても過言ではない。

このワコールグループで注目すべきはグローバル戦略である。米国、ヨーロッパ、中国を重点市場として展開する海外ワコール事業は、2016年3月期に売上高518億6900万円(前期比7.8%増)を達成した。

そして、さらなる成長に向けて照準を定めているのが、ASEANやインドを中心としたアジア市場。その攻略のために必須となるのが、より価格競争力を持った商品の供給体制の確立である。ワコールホールディングス製造販売会社、株式会社ワコール(以下、ワコール)の執行役員であり、国際本部長を務める三浦卓也氏は「これまで外部から仕入れてきた材料の製造・供給機能をワコールグループ内のサプライチェーンに取り込むことで、最終商品の安定した生産と原価削減を実現したいと考えています」と話す。

このプランを具現化するために、タイに設立されたのがA Tech Textile Co., Ltd(以下、A Tech社)とG Tech Material Co., Ltd(以下、G Tech社)の2つの新会社である。

ワコールは、タイワコールおよび長年のパートナーであるSaha Pathana Inter-Holding Public Company Limited(以下、SPI社)と共同で、材料製造の合弁会社を設立・運営することに基本合意した。

これに伴いA Tech社はSPI社傘下のTextile Prestige Public Company Limited(以下、TPC社)から材料事業のみを切り出し、一方でG Tech社は同じくSPI社傘下のErawan Textile Co., Ltd(以下、ETC社)の材料事業部門であるGS(Grand Star)部門を、それぞれ譲り受けることになった。

アビームの選定理由

IT Due Diligenceから国内外のSAP導入まで
アビームの幅広い実績と柔軟な課題対応力を評価

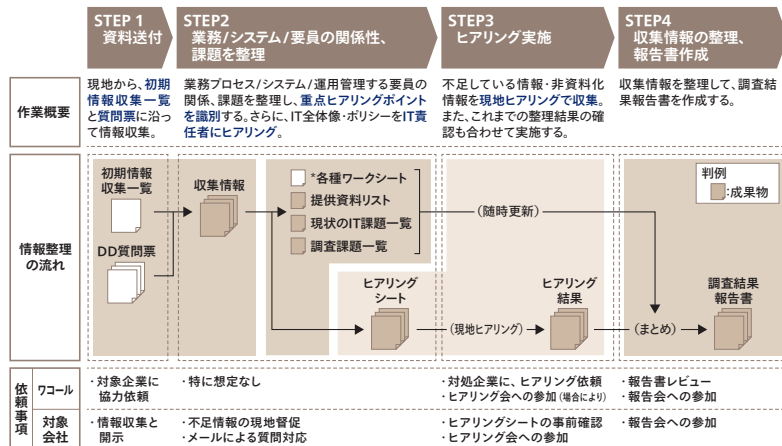
A Tech社とG Tech社の設立によってワコールグループは、タイにおける材料製造機能を保有し、研究、企画、設計、材料、縫製、販売までの一連のバリューチェーンを確立。国内外の生産拠点、販売網との連携が強化される。

ただ、今回のM&Aで特に大きな課題となったのが、A Tech社への対応である。こちらは事業分離(カーブアウト)による買収案件であり、ヒト・モノ・情報を“安全に切り離す”というプロセスを伴うため、通常の企業買収と比べて対応すべき事項はかなり広範囲へ及びとともに難易度も高かった。

加えてM&Aに際しては、対象企業の現在価値を評価して投資判断を行うDue Diligence(資産評価、人事調査等)が欠かせない。なかでも重要なのが、IT Due Diligenceである。M&A後のシステム統合/改変を見据えたIT Due Diligenceを実施しておかないと、あとから想定外のリスクが次々に発覚し、長期的な負担要因となる可能性がある。そこでIT Due Diligenceをはじめ、ITグランドデザイン、グローバルシステム

IT Due Diligenceの進め方

- IT DDでは、まず対象会社(拠点)に対して初期情報の提出と質問票の回答を依頼。
- ドキュメント調査の上欠けている部分を洗い出した上で現地でのヒアリングを実施し、全体像を把握します。



統合プロジェクト、国内外のSAP導入などの豊富な実績を有するアビームコンサルティングに白羽の矢が立ったのである。

「アビームを選定する決め手となったのは、タイに現地法人（アビームコンサルティング タイランド）があり、タイ語を話せるコンサルタントがいたことです。

ワコールは過去にもM&Aを行ってききましたが、今回ほど複雑なIT Due Diligenceは経験がありません。日本からの遠隔ではなく、現地で直接プロジェクトをマネジメントしてくれることは、非常に心強いポイントでした」と三浦氏は話す。

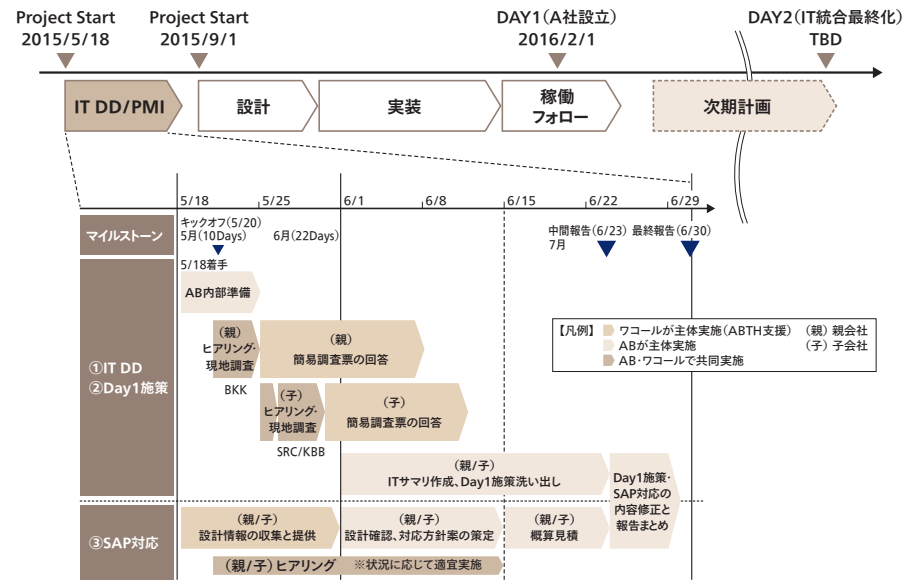
プロジェクトを推進する上での課題

新会社の業務開始までに残された猶予は10カ月
タイトなスケジュールでいかに移行を完了するか

今回のM&Aにあたり、ワコールは「人事／総務／経理／法務／IT／ビジネス」の6つのワーキンググループを立ち上げ、並行して作業を進めていく体制をとった。

だが、これらのプロジェクトがキックオフしたのは2015年5月のこと。A Tech社が事業をスタートする2016年2月1日までの、わずか10カ月のタイトなスケジュールでシステムの暫定対応を完了し、新体制へ移行しなければならない。その期限から逆算すると、IT Due Diligenceにかかることができる時間は2015年6月末までの実質1カ月半しかなかった。ITワーキンググループを統括したエグゼクティブディレクターの西内雄将氏（現G Tech社）は「当PJはメンバーも限られ、私自身もIT以外に人事、ビジネスを受け持っていたため、ITに避ける時間は限られていました。ましてやITについては門外漢でもあり、スケジュール設定と調査項目の確認、全てにおいて何から手を付けたらよいのかわかりませんでした。ABeam様は豊富な経験の中から調査ポイントを明確にしてくださり、短い時間の中でKickOffから中間報告、最終報告を遅滞なく行い、クロージングに向けた課題を明確にしてくださいました。IT関連に関する不安は和らぎ、PJ推進に向けて勇気づけられました。」と、当時を振り返る。

プロジェクトスケジュール



課題解決のソリューション

アビームのテンプレート類とナレッジを活用し
IT Due Diligenceを短期間で効率的に実施

西内氏らはアビームコンサルティング タイランドのコンサルタントと協議を重ね、アビームコンサルティングが所有するIT Due Diligenceのテンプレート類とナレッジを最大限に活用するという方針を打ち出し、情報収集および現地でのインタビューを実施した。

タイワコールおよびSPI社、TPC社などステークホルダーの全面的な協力を受けられたこともあり、「システムの全体像とポリシー」「現状の問題点」「業務プロセスとシステム運用要員との関係」「システムの資産価値」「システム統合に向けたコストとリスク」などをスムーズに洗い出すことができた。

プロジェクトを日本側からサポートしたワコール 国際本部 事業管理部 事業管理課の橋本弘太氏は「私自身は人事・総務ワーキンググループを統括する立場だったのですが、物事がスケジュールどおりに進まない

VOICE (ABeamへの評価)



株式会社ワコール
執行役員
国際本部長

三浦 卓也 氏

「複雑なIT Due Diligenceに関して、どこから手をつければよいのかと暗中模索の状況でしたが、プロジェクトの全期間を通じてIT面でワコールグループをリードし、的確な課題解決の提案やサポートを行ってくれたアビームにはとても感謝しています」

VOICE (ABeamへの評価)



G Tech Material Co., Ltd.
西内 雄将 氏

「我々の目標 “従来と変わらないシームレスなオペレーションの実現”をよく理解頂き、変更するべき点に集中して進めることができました。特にローカルスタッフの方々は確認事項も多い中、粘り強く調整、変更を進めてくれました」



VOICE (ABeamへの評価)



A Tech Textile Co., Ltd
小倉 哲氏

「事業としてはまだスタートラインに立ったばかりですが、従業員が快適に働くことができる工場インフラ、品質改善のための機械設備、事業を支えるシステム環境を整えることは最優先課題でした。最初の3年で結果を出したいと思います」

ことになり苦労しました。また、そのような状況であっても面子を重んじるタイの方々に対し、責任追及を行うのは絶対にタブーです。こうしたタイ文化を熟知した上でスケジュールをしっかりコントロールしたアビームは、さすがだと思いました」と話す。

そして、続くPMIのプロセスではIT Due Diligenceによる調査結果を踏まえ、新会社の立ち上げに向けてリスクとコストを低減させるため、システムの変更を最小限に抑えた暫定対応を策定し、Day1を迎えることができた。

ここまでの取り組みを「クロージングに向けた我々の目標は「従来と変わらないシームレスなオペレーションを実現する」ことでした。この目標をABeam様もよくご理解頂き、改変するべき点に集中して進めることができました。特にABeam様のローカルスタッフは、関係者との関係構築も優れており、インハウスアプリケーションも多く、SAPへの影響、確認事項も多い中、粘り強く調整、改変を進めて頂きました。各分科会の中では最もスムーズに、安心して進めることができたと思います。」と、西内氏は総括する。

導入効果と今後の展望

予定どおりのスケジュールで無事にシステムを稼働
恒久対応を見据えたシステム完全統合への取り組みを開始

2016年2月1日、A Tech社に移管されたシステムは、大きなトラブルも起こすことなく操業と同時に稼働を開始することができた。エンドユーザーもM&A以前と同じように意識することなく業務にあたり、月次決算も無事にこなしている。

「当初は複雑なIT Due Diligenceに関して、どこから手をつければよいのかと暗中模索の状況でした。こうして滞りなく新会社が事業を開始し、ワコールグループとして新たな一歩を踏み出したことは、何物にも代えがたい大きな成果です。プロジェクトの全期間を通じてIT面で私たちをリードし、的確な課題解決の提案やサポートを行ってくれたアビームにはとても感謝しています」と三浦氏は話す。

そして、SPI社から移管された事業の譲渡価格が正式に確定したことを受け、A Tech社では2016年7～8月にかけてシステムの資産登録が行われた。これをもってIT Due Diligenceとシステムの暫定対応を中心とした“Day1”のプロジェクトはいったん完了となった。

もちろん、これですべての作業が終結したわけではない。むしろ、これからが本番といっても過言ではない。ワコールグループでは新会社における恒久対応のためのシステム統合／改変を今後3年ぐらいの期間をかけて検討・実施していく計画である。

西内氏からシステムを引き継いだA Tech社 エグゼクティブディレクターの小倉哲氏は「事業としてはまだスタートラインに立ったばかり。品質改善、開発力・営業力の強化、管理部門体制の構築など、やるべきことは山ほどありますが、従業員が快適に働くことができる工場インフラ、品質改善のための機械設備、事業を支えるシステム環境を整えることは最優先の課題の一つです。経営面でのバランスを取りながら積極投資を行い、最初の3年で結果を出したいと思います」と意気込みを示す。

また、「インドにおいて10年後に100億円の売上を達成」という目標を掲げる三浦氏は、「そのためにもASEANを包括したサプライチェーンの強化が必須。A Tech社とG Tech社の材料の生産体制をできる限り早期に安定させ、2016年9月に操業を開始するミャンマーの縫製工場への材料供給を早期に実現させたい」と話す。

この動きに合わせてA Tech社とG Tech社のシステムについても、さらなる再編が求められる可能性がある。今回のプロジェクトを通じてワコールグループのビジネスを熟知したアビームコンサルティングには、引き続き大きな期待が寄せられている。

クライアント概要

会社名	株式会社ワコール
所在地	〒601-8530 京都府京都市南区吉祥院中島町29
設立	2005年10月1日 ※旧株式会社ワコールは2005年10月1日、持株会社である株式会社ワコールホールディングスへ商号変更。新たに設立した株式会社ワコールは、ワコールホールディングスの100%子会社となった
事業内容	インナーウェア（主に婦人のファンデーション、ランジェリー、ナイトウェア及びトルリンナー）、アウターウェア、スポーツウェア、その他の繊維製品および関連製品の製造、卸売販売および一部製品の消費者への直接販売。854億円
資本金	50億円

プロジェクト概要

概要	ワコールグループのタイにおける「事業分離によるM&A」に対してIT Due Diligenceおよび新会社のシステム統合／改変を展開
ソフトウェア	SAP