

グループ離脱後、インド企業の先行するデジタル商品・サービス活用で販売量が急拡大

(日立製作所による日立プロキュアメントサービス（現HIPUS）のインフォシスへの売却 2018年公表(1/2))

BPO業界トップのインド企業の傘下で、海外の先行するデジタル系商品・サービスの活用と、国内の事業部門を活用した顧客への高品質の維持により、売上は倍増した

M&A前	M&A後
■ 親会社である日立製作所の選択と集中の戦略の一環で、間接材調達業務の効率化・高付加価値化のため検討を開始	■ インフォシスの先行するデジタル系商品・サービスの活用により顧客へ提供できるサービスの幅が拡大。グループからの離脱もあいまって、グループ外の企業向け売上は倍増

詳細

M&Aのきっかけ	M&Aの効果
■ 日立グループの選択と集中 - 日立グループが中核事業に経営資源を集中させる方針だった - HIPUSが有する調達業務のノウハウと、インフォシスが有するグローバルな知見やBPM基盤、IT技術を融合させることで、間接材調達業務の効率化、高付加価値化を実現できると整理と期待 ■ 親会社主導で、今後の海外における成長を見込んで海外事業会社への売却を検討	■ 日立グループからの離脱と、インフォシスブランドの知名度活用によりグループ外向け販売の拡大 - グループからの離脱により、グループ外への販売が急激に拡大。M&A前後で全体の売上は二倍以上に成長 - グローバルにおけるBPO（＊）業界のトップであることの知名度を活用して、海外の展開を広げていきたい日本企業の顧客に対してのアピール材料になっている ＊ビジネスプロセスアウトソーシングの略 ■ インフォシスの先行するデジタル系商品・サービスの活用と、国内事業部門の融合による顧客への提供品質の向上 - インフォシスはデジタル分野で最新の技術を取り入れるのが早く、日本よりも先行したシステム・ソリューションを活用することが可能になった - 最新の技術を取り入れたうえで、最後は日本側で品質を日本の顧客向けにまとめることで、サービスの質・売上向上につながっている ■ 年功序列を廃止し、先進的な人事制度の導入による若手層のモチベーションの向上 3年がかりで年功序列を廃止し、給与制度も大きく変更したことで、業績に応じて評価される制度となり、若手層のモチベーションは目に見える形で向上している

買い手からの支援内容
■ 出資比率に見合った取締役の派遣 ■ インフォシスの製品・サービス、開発リソースの共有 ■ 新しいガバナンスの導入（取締役会での承認案件の減少）

案件概要
公表日：2018年12月 スキーム：株式譲渡 取引額：非公開（出資比率：81％）残り19％の株式はパナソニックへ売却
対象会社：日立プロキュアメントサービス株式会社（現株式会社HIPUS）（東京都）、事業内容：調達業務や購買業務代行などのBPM・BPOサービス 売上：141億円(2020年)、従業員数：300名（2021年）
出資者：Infosys Limited（インド）、事業内容：次世代デジタルサービスおよびITコンサルティングの提供

商品知見の獲得

【M&Aの苦勞と従業員への影響】

インド企業とのカルチャーギャップを埋める苦勞と、社員の心境変化

(日立製作所による日立プロキュアメントサービス（現HIPUS）のインフォシスへの売却 2018年公表(2/2))

インド企業とのカルチャーギャップは苦勞する点だが、ローカライゼーションの上に、グローバルな付加価値を融合させることで成功へと繋げている。また、ビジネスの拡大に伴う雇用の拡大も実現。人事制度の改革により若手のモチベーションも向上した

—苦勞したポイント—

インド企業との考え方の違いは苦勞した点 ローカライゼーションとグローバルの融合が鍵

- 苦勞した、インド企業とのカルチャーの違い
 - 「インド企業なのでマネジメントはもちろん、カルチャーも考え方も全然違います。向こうからのリクエストも日本企業にずっといた人から見ればびっくりする内容がどんどん来んです。一方、HIPUSの顧客は日本企業で、従業員も日本人がほとんどで日本文化でまわっています。そのギャップは結構しんどかった。」
- 苦勞を乗り越えるポイント（ローカライゼーション・ミドルレイヤー）
 - 「ローカライゼーションを認め、そこにグローバルの付加価値を乗せるかがポイント。今はインド側もその点理解し、HIPUSもある程度ローカライゼーションを保てており、うまくいっているのだと思います。」
 - 「海外企業と同じ土俵でやりとりする協業が少ないと感じます。日本側が見下している事も多い。インド企業の品質悪いよねと言っていると5年10年で抜かれます。ただ、ミドルレイヤーは、やらないとまずいことを分かっています。でも動けていない。私たちがうまくいったのも、ミドルレイヤーが動かしているからだと思います。」



【HIPUS】

—従業員面での効果—

雇用の拡大・社内人材のモチベーション向上が進む

従業員の ポジティブな 心境の変化

- もともといた従業員は、M&A当初、うまくいか半信半疑だった。
- ただ、100人ほど採用して、元々社内で日立グループを担当していた方も別の顧客を担当してもらう等のローテーションを行った結果、日立グループ外の売上が倍に伸びた。
- 幹部・従業員ともに、やれば結果を出せるという自信に繋がり、心境が変わっていった

先進的な 人事制度の 導入

- 年功序列制度を廃止して、業績に応じて評価されるような人事制度改革を行った。従業員意識調査の結果を見ても、若年層のモチベーションは目に見える形で向上している

グローバル 人材の獲得

- インフォシス傘下のため、外資企業・ベンチャー的な要素もあり、人が採用しやすい環境にもある