

企業の M&A における IT ガバナンスに関する提案

坂田伸也 後藤厚宏 原田要之助†

概要：日本国内企業が関わる M&A（合併と買収）は増加傾向にあり、またグローバル市場で生き残るための業界再編や国外企業への M&A など、合併・買収にかかる金額も大きくなっている。このような大規模な M&A では、シナジー効果の創出のため、情報システムの統合など IT に対する大きな変化も伴うが、組織自体も大きく変わる中で、内在する IT リスクに対して経営陣が適切に判断、行動するかといった”IT ガバナンス”について研究された例は多くない。本稿では、M&A に伴って行われた情報システムの統合事例を題材に、M&A の局面における IT ガバナンス（経営者の行動）について提言する。

キーワード：M & A, 情報システム統合, IT ガバナンス, IT デューデリジェンス, IT デューデリジェンス・ガバナンス

Proposal on IT Governance in Corporate M & A

SHINYA SAKATA ATSUHIRO GOTO
YONOSUKE HARADA†

Abstract: M & As (mergers and acquisitions) involving Japanese companies are on the rise, and the amount of mergers and acquisitions has increased as industry restructuring to survive in the global market and M & A to foreign companies increase.

Such a large-scale M & A involves major changes to the organization and significant changes to IT such as integration of information systems to create synergy effects. However there have not been many studies on IT governance such as "How management should determine the inherent IT risks and act appropriately during corporate M & A.

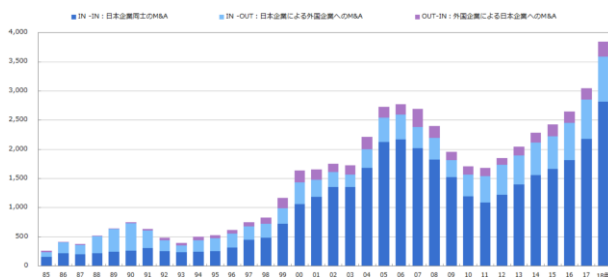
In this paper, we propose IT governance (management's behavior) in the M & A phase on the basis of information system integration cases conducted in conjunction with M & A.

Keywords: M & A, Information system integration, IT governance, IT due diligence, IT due diligence governance

1. 企業の M & A について

M&A とは、Mergers（合併）and Acquisitions（買収）の略であり、2 社以上の企業が合併して 1 社になったり、ある会社が別の会社を買収して経営権を取得したりすることである。新しい会社を設立して 1 つになる合併（新設合併）や、1 つの存続会社に権利義務を承継する合併（吸収合併）、企業が別の企業の株式を取得して子会社として経営権を握る買収などの形態がある。

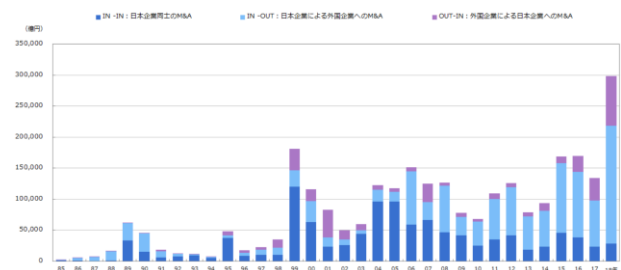
近年、日本における M&A は、大幅な増加を見せている。図表 1, 2 は、それぞれ日本企業の M&A の件数、金額の推移を表したものである。



図表 1 M&A 件数の推移[a]

† 情報セキュリティ大学院大学
Institutions of Information Security

a 株式会社レコフデータ, “グラフで見る M&A 動向”,
<https://www.marr.jp/genre/graphdemiru> (参照 2018-01-22).



図表 2 M&A 金額の推移 [b]

2008 年のリーマン・ショックを契機に落ち込んだ日本企業の M&A 件数は、2012 年に増加に転じ、2018 年は過去最高となった 2017 年をさらに 800 件、増加率にして 26.2% 上回る 3,850 件に達している。株式取得などの M&A 金額の総額についても、2018 年は 29 兆 8802 億円と前年の 13 兆 4000 億円から 2.2 倍に増えている。M&A の増加の要因としては、企業の後継者不足により、事業承継のために M&A が選択されていること、及び人口減少などにより日本国内の市場が縮小しているため、企業が成長市場を求めて海外進出するための M&A を活用していることなどが挙げられている。また、グローバルに事業を展開する複合型企業に対抗する

b 株式会社レコフデータ, “グラフで見る M&A 動向”,
<https://www.marr.jp/genre/graphdemiru> (参照 2018-01-22).

ために、国内シェアを拡大し強固な経営基盤を築く目的で、M&Aにより業界再編を進める動きもある。このように、M&Aは今後も活発に行われると予想されている。

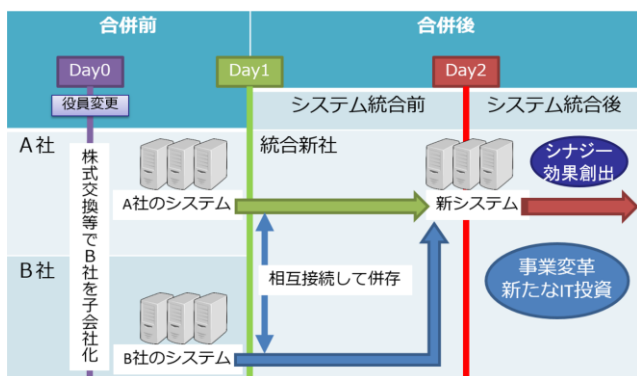
2. 企業のM&Aにおける組織とITへの影響

企業のM&Aは、組織とITの両方に大きな変化をもたらす。本稿では、M&Aの例として、合併の場合の組織とITの変化について論じる。

組織の変化としては、合併により経営陣が刷新されることが挙げられる。特に合併する企業同士の立場が対等に近く、合併後の経営陣が双方の役員から選出されるような場合は、異なるポリシーで企業を運営してきた経営陣同士が合わさり、新しい経営戦略を構築していく必要がある。

ITの変化としては、情報システムの統合が典型例として挙げられる。合併による競争力強化の源泉の一つは、双方が持っている同一機能を統合して規模の経済化を図ることや、合併によりお互いの長所を強め合ういわゆるシナジー効果である。すなわち、業務の統合と併せて、それまで双方が個々に持っていた情報システムを統合し、情報システムのコスト削減を図って、新たな情報システムに予算や人材を配分することが可能となるからである。

企業の合併では、一般的に、合併初日のことを「Day1」、合併後の事業再編や大規模なシステム統合など新たな段階に入る日のことを「Day2」と呼んでいる。また、合併の前段階として一方がもう一方を子会社化するなどの関係を結ぶ日を「Day0」と呼ぶこともある。図表3は、2社の合併におけるシステム統合を例に「Day0」、「Day1」、「Day2」を表したものである。



図表3 合併における Day0, Day1, Day2

3. 企業の合併と経営者のITへの関与に関する先行研究

M&Aの局面におけるITガバナンスに直接的に焦点を当てた研究事例は少ない。そこで、M&Aの局面における情報システムに関わる案件として、2章で紹介した合併の場合のDay0からDay2にかけてのシステム統合に着目し、システム統合の成功例や失敗例に関する先行研究から、経営

者が取るべき行動を抽出することとした。本稿では、過去に行われた金融機関のシステム統合である、みずほ銀行、及び三菱東京UFJ銀行（当時）の研究事例を取り上げる。

みずほ銀行は、2002年4月に第一勧業銀行、富士銀行、日本興行銀行が経営統合し、みずほ銀行とみずほコーポレート銀行として営業を開始したが、営業の移行日の2002年3月31日よりシステム障害を起こし、口座振替の遅延、二重送金、二重引き落とし、ATMの利用停止などの混乱を引き起こし、関係者が多いことから社会的な問題となった。また、2011年3月にも、東日本大震災の義援金大量振込を発端に、為替送信の遅延、トランザクションの二重送信、ATMの利用停止など、同様の影響を引き起こした。この障害に関しては、システム障害特別調査委員会による第三者報告書[1]において、様々な問題点の指摘と、再発防止策に対する提言が行われている。

一方の三菱東京UFJ銀行は、三菱銀行、東京銀行を源流とする東京三菱銀行と、三和銀行、東海銀行を源流とするUFJ銀行が2006年1月に経営統合し、営業を開始している。このケースのDay1では、敢えてシステムの統合を図らず、双方のシステムを相互接続して、段階的にDay2で統合化するという戦略でシステムの統合化を図った。Day1から約3年後に稼働を開始した総投資額2500億円[c]の大規模なシステム統合プロジェクト（Day2プロジェクト）は大きな障害なく完了し、日経コンピュータが創設したIT Japan Awardの2009年経済産業大臣賞（グランプリ）を受賞している。

西岡[2]は、みずほ銀行の事例を、三菱東京UFJ銀行の事例と比較し考察を行っている。以下の①から⑤は、この研究の中で、みずほ銀行のシステム統合における障害の要因・リスクとして、挙げられているものである。

- ① プロジェクト始動時のシステム統合に関する経営判断ミスが、第一勧業銀行と富士銀行との間に軋轢を生むこととなった。
- ② システム統合に必要な開発案件を3分割し、3行に振り分けたため、それぞれが自分たちの責任範囲のみに注力し、各行のシステム部隊の融和が図れなかった。
- ③ 対等合併であるが故、プロジェクト全体の統括も各行のCIO相当の役員が横並びの合議で意思決定する体制であり、難易度の高いプロジェクトの推進には不適切であった。
- ④ 開発途中でシステム統合方針を大きく変えスケジュールが逼迫する中、テストが不十分にもかかわらず稼働開始を決定するなど、プロジェクト管理が破綻していた。
- ⑤ みずほグループの経営陣がITリスクに対する認識の

c “日経XTECH記事”
<https://tech.nikkeibp.co.jp/it/article/NEWS/20090701/333042/> (参照2018-01-08).

甘さを払拭できていなかった。

上記の分析から、みずほ銀行のケースでは、経営層が IT リスクを認識し、システム統合の体制や方針について最終的な意思決定をして全体をまとめること（以下、IT ガバナンスという）がなされず、システム開発が迷走したことが分かる。

一方の三菱東京 UFJ 銀行ケースでは、西岡はシステム統合成功要因として、以下の①から④を挙げている。

- ① 合併の経緯から三菱東京銀行側のリーダーシップで統合プロジェクトが遂行できた。
- ② 過去のオンライン開発やシステム統合に携わったシステム開発に造詣が深い経営トップ層が、システム統合の重要性を認識して積極的に統合プロジェクトに関わり、最適な判断をタイムリーに行った。
- ③ 統合プロジェクトの司令塔となる PMO (Project Management Office)を設置し、プロジェクト管理を徹底した。
- ④ 東京三菱銀行主導のプロジェクトではあったが、UFJ 銀行側システム部門、IT ベンダー、システム関連会社、協力会社との融和を進めるための様々な施策が打たれた。

三菱東京 UFJ 銀行のケースでは、三菱東京銀行が UFJ 銀行を救済する形となった合併の経緯[d]はあるものの、三菱東京銀行経営層のリーダーシップが発揮され、IT ガバナンスがなされたことで成功につながったと見ることが出来る。

もうひとつの先行研究として、宮坂ら[3]の IT システム統合プログラムのリーダーシップに関する考察を取り上げる。宮坂らは、三菱東京 UFJ 銀行とみずほフィナンシャルグループのシステム統合を経営者の視点で比較分析している。

三菱東京 UFJ 銀行（成功事例）については成功要因として、旧三菱銀行と旧東京銀行の合併時代からシステムがビジネスの根幹であると位置付け、将来の経営を担う役員候補をシステム部門のトップに据えるやり方を定着させていたこと、2008 年 12 月の大規模システム統合に向けては、システム統合プロジェクトのリーダーである CIO が、具体的なゴールを達成するための移行判定基準を定め自らコミットしたこと、経営幹部、ビジネス部門、システム部門の「三位一体」体制を構築したことなどを挙げている。

一方みずほフィナンシャルグループ（失敗事例）については、システム統合が技術論ではなく、経営トップがさばくべき経営判断が重要であることが認識されていないこと、三行の頭取はシステム統合推進の責任者とはならず、統合の大方針さえも小委員会に検討させて“泥仕合”を招いたこと、1999 年 9 月のプロジェクト開始から 2002 年 4 月の

移行までの間に、三行の CIO は全て途中で人事異動し、全体を把握するリーダーが一貫して不在だったことなどを指摘している。

宮坂らは、これらの事例分析から、企業統合や M&A を通じた成長の成否を左右する IT 資産の活用に関わる評価指標として、システム統合の変革期における経営トップの IT 資産状況の理解、経営判断による危機感の共有、経営戦略＝IT 戦略という認識、経営トップの IT 統合戦略のコミットメント、変革時の全社的なコミュニケーションなどが有効であると結論付けて、図表 4 にまとめている。

	本研究仮説評価変数の項目	三菱東京UFJ	みずほ口	
変革期	経営トップのIT資産状況の理解	○	×	
	経営判断による危機感の共有	○	×	
	経営戦略＝IT戦略：内部組織浸透	○	×	
	経営戦略＝IT戦略：対外メッセージ	○	○	
	経営トップのIT統合戦略のコミットメント	○	×	
	トップとミドルの分担とリンケージ	○	×	
	IT戦略の全社共有	○	×	
	IT計画の策定	○	×	
	変革時コミュニケーション	IT統合計画の全社確認	○	×
		チェンジ・リーダーの開発	○	×
IT統合の組織全体参画		○	×	
IT統合結果の全社通達		○	×	
変革期一定着期	IT活用の重要性認知	○	×	
	IT活用のコミュニケーション	○	×	
定着期	IT活用の教育	○	×	
	IT活用の支援	○	×	

図表 4 宮坂らの事例分析結果

宮坂美樹, 山本秀男, IT システム統合プログラムのリーダーシップに関する考察 より

4. 考察

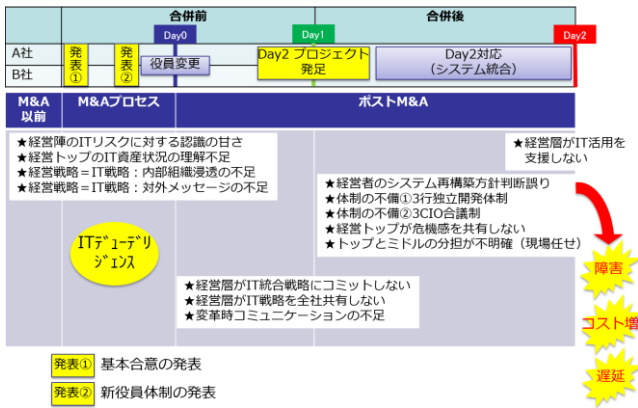
3 章で紹介した先行研究、およびその研究で参照されているみずほ銀行のシステム障害を評した参考文献[4]において、システム統合の成功を左右する要因として、IT ガバナンスに関わるものが多く挙げられており、合併における情報システム統合を成功させる最大のカギは経営トップのリーダーシップであり、情報システムの問題は経営の問題であって技術の問題ではないことが指摘されている。しかしながら、これらの研究成果があるにもかかわらず、同様のトラブルが後を絶たない。これは、経営層が IT に無関心だからというだけでなく、M&A のプロセスにもそれを困難にする要因が内在しているとも考えられる。また、経営層が取るべき行動は、M&A のどの時期において、どのように発揮されるべきか、また、M&A プロセスと情報システムの開発との関係に落とし込んで検討された例は、これまで少ない。

そこで本稿では、これまで指摘されている経営層が取るべき行動が、M&A プロセスのどの時期に当てはまるかをマッピングし、問題のルーツがどこにあるのかを検討することとした。さらに M&A プロセスの中のデューデリジェンスにおけるリスクと経営層が取るべき行動との関係についても調査、検討することとした。

4.1 M&A プロセス前後におけるリスク

3 章で紹介した先行研究の指摘を M&A プロセスにあてはめたものを図表 5 に示す。

d PARAFT 編集部, “東京三菱銀行と UFJ 銀行が合併に至るまで”, <https://paraft.jp/r000016001739> (参照 2019-04-24).



図表 5 M&A 前後の経営層の行動にかかわるリスク

経営陣が IT 資産の状況を理解し、付随する IT リスクを認識すること、また IT リスクについて関係者で共有したり、IT 戦略について社内外とコミュニケーションしたりすることは、図表 4 では変革期の行動として分類されているが、これらの行動がないまま、M&A の検討が始まってから、急に IT に関心を持つとしても、その文化を短期間に醸成することはできないため、M&A にかかわらず、通常時より求められる IT ガバナンスの行動と位置付けることが妥当であろう。Day0 を迎え経営陣の陣容が確定すると、システム統合に向けた IT 担当役員も決定する。このタイミングでは、経営トップや IT 担当役員が IT 統合戦略にコミットし、その戦略を明確に示して全社と共有するといった行動が求められる。なぜならば、Day0 の時期は、両社の従業員が自分たちの組織やシステムがどうなるのかといった不安が大きくなる時期であり、トップの IT 戦略が示されないまま相手とシステム統合を検討することは、意見対立を生むリスクを高めるからである。

一般的に Day2 (システム統合) に向けたプロジェクトは、Day0~Day1 で立ち上げられることになる。先行研究ではプロジェクト体制の不備が以降の IT 戦略の展開やシステム開発に影響を与えることが指摘されており、特に Day2 プロジェクトの立ち上げ時に IT リスクを理解して経営判断ができ、両社の意見の相違が起きた場合にそれを裁くことのできる組織、体制が整備されているかが重要である。そしてプロジェクト運営開始後は、全社共有した IT 戦略に則り、適切なタイミングで経営判断を行い、システム統合計画の全社共有やシステム統合への事業部門参画支援などのコミュニケーションをとることが求められる。

4.2 デューデリジェンスにおけるリスク要因

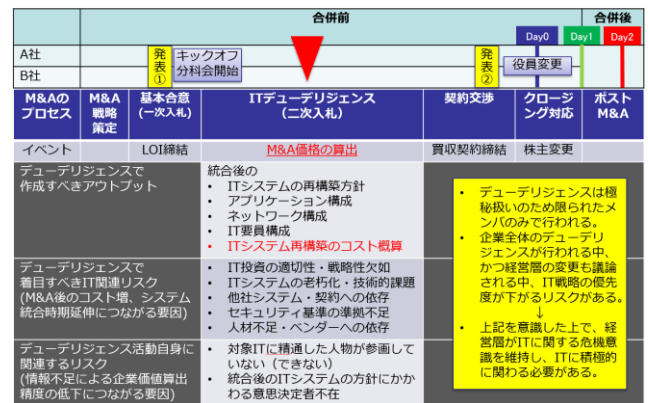
図表 5 で示した通り、先行研究では M&A の前後におけるリスクや経営層が取るべき行動は示されているが、M&A プロセス中の IT ガバナンスについての考察は少ないことが分かる。

M&A プロセスは、M&A 戦略策定からポスト M&A までの 6 段階に分けられ、その中で最も重要なプロセスとして、

企業価値を算出し、M&A 価格を算出するデューデリジェンスと呼ばれるプロセスがある。デューデリジェンスには財務内容からリスクを把握するファイナンス・デューデリジェンスや、定款や登記事項などを確認するリーガル・デューデリジェンスなどいくつかある。企業の業務と IT が密接に結びついている現代においては、これらのデューデリジェンスに加えて、IT に関わるリスクを確認する IT デューデリジェンスの重要性が高まっている。

2 章で述べたケースを見る限り、みずほ銀行と三菱東京UFJ 銀行の差は、IT デューデリジェンスに帰着できる。すなわち、図表 5 でポスト M&A にマッピングしたみずほ銀行の問題のルーツは IT デューデリジェンスにおける経営層の行動にあり、この時点で対応すればシステム統合リスクを低減できると考えられる。

IT デューデリジェンスにおいて作成すべきアウトプットと着目すべきリスクを具体的に図表 6 に例示する。



図表 6 IT デューデリジェンスにおけるリスク

IT デューデリジェンスでは、M&A 価格を算出するために、これまでの IT 投資が適切に行われてきたか、システムの老朽化や技術的課題がないか、これから開発する新しいシステムが業界で求められるシステムに要請される条件やセキュリティ基準、法的要求条件を満たしているかなど、M&A 後に思いがけないコスト増や開発項目の追加や変更によってシステム統合 (つまりシナジー効果創出) の時期が遅延したり、一部の機能の提供を延期したりするようなリスクがないかを確認する。

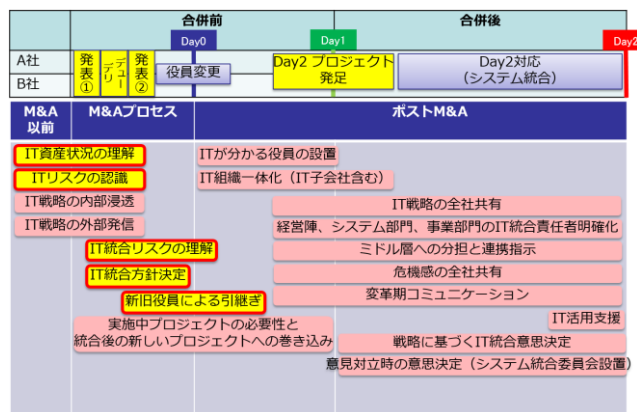
注目すべきは、M&A 価格を算出するために、M&A 後に IT をどのように再構築するか、その方針をこの段階で決める必要があることである。つまり、Day0 で任命された経営陣が統合後の IT に関心を持って関与すること以前に、Day0 前の経営陣には、M&A 後を見据え、IT 統合方針決定に積極的に関わることが求められるのである。この方針決定を IT 部門任せにして、Day0 以降にその方針を大きく変更することになれば、M&A 戦略そのものに大きな影響を及ぼすことになる。

一方で、デューデリジェンスのタイミングは、M&A は

極秘扱いであり、IT デューデリジェンスも限られたメンバーのみで行われる。そのため、現状認識の不足による情報の不足や誤りによって IT リスクが適切に洗い出されないリスクがある。また、この時期は Day1 時点の会社組織をどうするかを検討される時期でもあり、経営層の関心も IT よりも組織全体、ひいては自分自身の立場に移ってしまうことに注意が必要である。これらの要因が、IT デューデリジェンス中の IT ガバナンスを困難にしていると考えられる。

4.3 M&A プロセス前後において経営層が取るべき行動

これまで検討した M&A プロセス前後、および M&A プロセス中のリスクから、経営層が取るべき行動とその時期を図表 7 に示す。



図表 7 M&A プロセス前後に経営層が取るべき行動

4.3.1 M&A 以前

経営層は M&A を検討する、しないにかかわらず、IT 資産状況を理解し、IT リスクを認識し、IT 戦略を社内外に発信することが必要である。

4.3.2 M&A プロセス中（IT デューデリジェンス）

4.2 で述べた通り、デューデリジェンスの段階で M&A によって得られるシナジー効果を算出し、M&A 価格を算出するために、M&A 後の IT 再構築方針を決定する必要がある。極秘扱いのデューデリジェンスで検討メンバーが限られている中、また経営陣の刷新が検討される中においても、将来の IT を見据えた長期的な意思決定が必要となる。

本稿では、この IT デューデリジェンス中の IT ガバナンス、これを IT デューデリジェンス・ガバナンスと呼び、提案したい。IT デューデリジェンス・ガバナンスは、通常時からの IT 資産状況の理解、IT リスクの認識と、M&A プロセス開始後のデューデリジェンスにおける IT 統合リスクの理解、IT 統合方針決定により構成される。また、Day0 において役員が交代する場合は、新旧役員による引継ぎによって、一貫性のある IT 統合方針の維持を図るべきである。

4.3.3 ポスト M&A ①Day0

Day0 の時点では、新しい経営層は、いち早く IT 統合リスクを理解し、Day2 に向けた準備を進める必要がある。そ

のため、IT 担当役員が IT に造詣の深い人物か、もしくは、それを補佐する専門家が揃っているかといった点が重要である。また従業員が Day2 プロジェクトに向け一丸となるには、IT の組織一体化を Day0 から準備して進める必要がある。

4.3.4 ポスト M&A ②Day2 プロジェクト発足時

Day2 プロジェクトでは、特に両社の事業部門同士や、事業部門と情報システム部門との衝突などが発生し易い。そのため、まずプロジェクト立ち上げ時に、経営層自らが IT 戦略、IT システム統合方針を全社に共有し、経営層、情報システム部門、事業部門の IT 統合責任者を明確にすることが求められる。また、意見対立が起きた場合に意思決定が行える体制を整えるのもこの時期である。

4.3.5 ポスト M&A ③Day2 プロジェクト開始後

Day2 プロジェクト開始後に経営層に求められる行動は、IT 戦略、危機感を継続して全社共有し、変革期のコミュニケーションを行うことである。また、明確化した IT 方針に則り、シナジー創出に向けた一貫した経営判断、意見対立発生時の意思決定を行うことが求められる。プロジェクトの終盤では、統合された IT システムを全社で活用し、シナジー効果を最大化するための IT 活用支援も必要となる。

5. まとめと今後の研究

1 章、2 章で述べた通り、日本の企業が関わる M&A は今後も活発に行われる見込みであり、その M&A ではシナジー効果創出のため IT システムの統合が欠かせなくなっている。

3 章で述べたように、先行研究や参考文献においても、M&A に伴う IT システムの統合の成功のカギは、経営層のリーダーシップにあることが指摘されており、M&A プロセスの前後における経営層が取るべき行動を検討することは、意義があると考えられる。

本稿では、先行研究と参考文献を基に、システム統合における IT リスクの M&A プロセスへのマッピング、およびデューデリジェンスにおいて IT デューデリジェンスが重要であることを示した。さらに、IT デューデリジェンスにおいて発揮されるべき IT ガバナンス、IT デューデリジェンス・ガバナンスを提案した。

今後は、みずほ銀行、三菱東京 UFJ 銀行の例だけでなく、国内外の他の企業の事例をさらに調査して IT リスクと経営層の行動を抽出し、M&A プロセスにおける経営層の IT に関する行動として示すべきものの精度を上げていきたい。また、この経営層が取るべき行動と、ISO/IEC38500（国内規格としては JIS Q 38500）に代表される IT ガバナンスの国際標準やガイドラインとの関係性も検討していきたい。

謝辞 本研究の調査や分析にご協力いただいた、後藤研究室、藤本研究室、原田研究室の教員、先輩同僚の皆様

謹んで感謝の意を表します。

参考文献

- [1] システム障害特別調査委員会, 調査報告書(要旨), 2011.
- [2] 西岡茂樹, 企業合併に伴う情報システム統合のリスクに関する考察, 日本情報経営学会誌 2013, Vol.34, No.1, p.52-63.
- [3] 宮坂美樹, 山本秀男, ITシステム統合プログラムのリーダーシップに関する考察, 国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌 2010, Vol.5, No.1, p.103-115.
- [4] 日経コンピュータ [編], システム障害はなぜ二度起きたかみずほ, 12年の教訓, 日経BP社, 2011.
- [5] EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング株式会社[編], M&AにおけるITデューデリジェンスの実践ガイド, 中央経済社, 2018.
- [6] 日本監査役協会, 《ITガバナンス研究会 報告書》監査役に期待されるITガバナンスの実践, 2011.
- [7] JIS Q 38500:2015, 情報技術—ITガバナンス.