

日本型 M&A に伴うシステム統合に対する 経営層のリスク認識に関する考察

坂田 伸也†

後藤 厚宏‡

情報セキュリティ大学院大学†

情報セキュリティ大学院大学‡

1.はじめに

2019年7月、みずほフィナンシャル・グループ (FG) が傘下銀行の勘定系システムを統合した新システムへの移行をようやく完了した。前身の第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行が合併を発表したのは1999年のことであり、実に20年が経過している。このシステム統合の遅れは、みずほ銀行発足時の2002年にシステム統合プロジェクトにおいて大規模な障害を発生させたことに端を発しており、合併に伴うシステム統合の失敗がその後の企業経営に多大な影響を与えた典型的な例といえる。

本研究は、M&A (合併と買収) に伴うシステム統合の成功に経営トップのリーダーシップが重要と繰り返し言われている [1] [2] [3] にも拘らずなぜ経営層のシステム統合リスク認識は高まらないのか、何が経営層のシステム統合リスク認識を困難にしているのか、という問題に答え、M&A の局面における、より積極的な経営層のシステム統合への関与を促す一助となることを目的としている。

研究対象として、金融業界だけでなく様々な業界における M&A にも目を向け、2000年初から2014年までの日本企業同士の M&A、特に業界内の水平統合で対等の精神を掲げて長期間交渉を行うような日本型 M&A におけるシステム統合を取り上げて、公開情報の調査結果に基づいて仮説の検証を行った。

2.研究仮説

本研究における仮説は以下の通りである。

【仮説 1】 経営層が M&A 検討前の定常期から IT リスクに関心を持っていれば、M&A の段階でシステム統合リスク認識にプラスに作用する。

【仮説 2】 M&A 時の経営層のシステム統合リスク認識は、経営層の資質だけでなく外的要因による影響を受ける。

【仮説 3】 経営層がシステム統合リスクを認識すると、システム統合プロジェクト成功の割合が高くなる。

上記3つの仮説のうち、仮説3については先行研究で検証されていることが確認できた [2] [3] [4] [5]。本研究では、仮説1及び仮説2について、先行研究、関連書籍、国際標準やフレームワーク、日経コンピュータや日経情報ストラテジーなどの関連記事、及び自身の経験則から、図1に示す評価項目によって検証することとした。

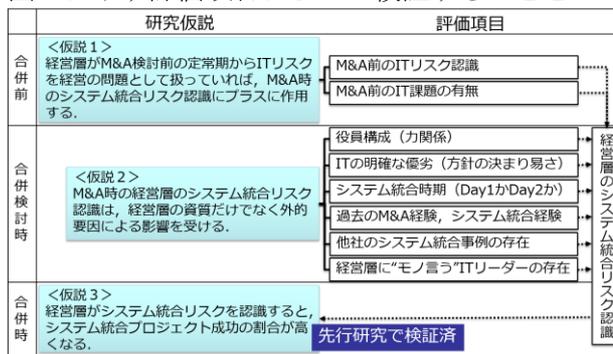


図1 研究仮説と評価項目

3.検証方法と対象企業

仮説1の検証については、M&A前3年において有価証券報告書にITリスクに関する記述があるか、M&A前3年～後5年においてシステム統合リスクに関する記述があるかを確認し、さらに日経コンピュータ等の報道記事から、当時の経営層のリスク認識の有無を確認した。仮説2については、M&A当年度の有価証券報告書や各ケースを取り扱った報道記事から、評価項目に該当する事実の有無を確認し、仮説1で確認したリスク認識の有無と合わせて関連性の有無を確認した。

検証対象企業は、近年の国内企業のM&Aに伴うシステム統合で、有価証券報告書や参考文献、報道記事から、当時の経営層のリスク認識や言動、役員構成、ITリーダーの言動などに関する

A study on management's recognition of system integration risk in Japanese-style M & A

† Shinya Sakata · Institute of Information Security

‡ Atsuhiko Goto · Institute of Information Security

事実が収集可能な企業を、できるだけ業界、時期の偏りがないように抽出し、最終的に銀行、損保、クレジット、航空、鉄鋼、石油、製菓、百貨店の各業界から、18 ケース延べ 36 社を対象とした。

4. 検証結果

仮説検証の結果を図 2 に示す。

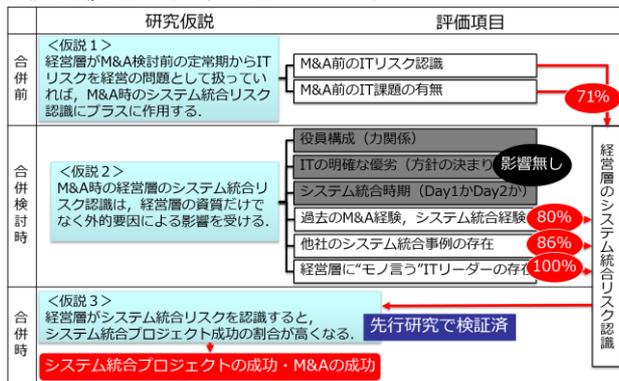


図 2 仮説検証結果

検証の結果、「【仮説 1】経営層が M&A 検討前の定常期から IT リスクに関心を持っていれば、M&A の段階でシステム統合リスク認識にプラスに作用する」は、71%のケースで当てはまっており、定常期からの IT リスク認識は、経営層のシステム統合リスク認識に少なからずプラスに影響することが見てとれた。「【仮説 2】M&A 時の経営層のシステム統合リスク認識は、経営層の資質だけでなく外的要因による影響を受ける」は、評価項目に設定した 6 項目のうち、「過去の M&A 経験」、「他社のシステム統合事例」、「経営層に“モノ言う”IT リーダーの存在」は、経営層のシステム統合リスク認識に影響することが分かった。

この検証結果と過去の事例を基に、今後の M&A において、システム統合リスクに影響する各要素に関して、経営層のリスク認識を高めることにつながる対策を表 1 に示す。

表 1 経営層のシステム統合リスク認識を高める対策案

経営層のシステム統合リスク認識に影響を与える外的要因	マイナス方向に向いている場合の対策案 (経営層レベル)
M & A 検討前 通常期のITリスク認識	・ リスクマネジメント委員会など経営レベルの会議体におけるシステム関連報告定例化
M & A 検討前 M&A前のIT課題	・ システム化戦略、システム化施策の経営会議での決定
M & A 検討段階 過去のM&A/システム統合経験	・ M&A/システム統合経験者の招致 ・ 経験企業から教を乞う ・ 類似プロジェクトの支援実績をもつ第三者への委託
M & A 検討段階 他社のシステム統合事例	・ 過去事例の調査と経営レベルでの共有 ・ 経験者の招致 ・ 経験企業から教を乞う
M & A 検討段階 “モノ言う”現場のITリーダー	・ 経験あるリーダー、リーダ補佐の配置 ・ 類似プロジェクトの支援実績をもつ第三者への委託

これらの活動を通して経営層の定常期の IT リスク認識、M&A 期のシステム統合リスク認識を高められれば、経営層の積極的な関与を促し、プロジェクト成功の割合が高くなるのである。

5. おわりに

近年はシステム統合の研究がほとんど見当たらない。本研究で敢えてその“古いテーマ”に取り組んだのは、今後もこうした M&A とそれに伴うシステム統合は続くと考えているからである。例えば地方銀行は、人口減少や低金利政策の継続によって、さらに再編が進むであろう。そのような中、2018年の5月には旧東京都民銀行、旧八千代銀行、旧新銀行東京の三行が合併して誕生したきらぼし銀行で、開業日初日に ATM が使えないなどの障害が相次いだ、きらぼし銀行は、銀行合併の経験者の視点が足りなかったと悔やみ、障害を受けて、銀行合併に伴うシステム統合の経験者を新たに外部アドバイザーとして招いている [6]。システム統合に関する過去の研究成果が活かされ、同じ過ちが繰り返されないことを願う。

参考文献

- [1] 日経コンピュータ編集, 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.
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] 遠藤正之, “金融情報システムにおける経営戦略としてのリスクマネジメントの体系化及びその実践,” 2015.
- [5] 南保勝ら, “IT 経営推進のキーファクターを探る,” 経営情報学会 2012 年秋季全国研究発表大会書誌, 2012.
- [6] 日経コンピュータ, “動かないコンピュータ きらぼし銀行 3 行統合の初日に勘定系で 3 障害 作業漏れ、テスト抜けなどミス重なる,” 日経コンピュータ 2018. 8. 16, pp. 076-079, 2018.