

修士論文発表

2020.2.22

後藤研究室 M2

学籍番号：5585508

氏名：坂田伸也

本日の内容

1. 要旨
 2. 背景、本研究の目的、論文構成
 3. M&Aに伴うシステム統合とは
 4. 研究仮説
 5. 検証方法
 6. 調査対象
 7. 検証結果
 8. 結論
 9. 今後の課題
 10. 外部発表
- 参考.付録


研究タイトル

日本型M&Aにおける
経営層のシステム統合リスク認識に関する考察

1. 要旨

- M&Aに伴うシステム統合において、経営層のシステム統合リスク認識を高める要因は何かを、18のM&Aのケースを取り上げて検証を行った。
- その結果、経営層のシステム統合リスク認識は以下の要因に影響を受けることが分かった。
 1. M&A検討前から、経営層がITリスクを認識していること
 2. 過去のM&A/システム統合経験有無
 3. 他社の（失敗）事例の存在
 4. 経営層に“モノ言う”ITリーダーの存在
- これらの要素を高める以下のような対策を行うことで、システム統合プロジェクトの成功の割合を高めることができる。
 1. 通常期から経営層にITリスクを報告し、IT戦略を決議する
 2. プロジェクト開始時にM&A/システム統合経験者を招致する
 3. 過去のシステム統合事例を調査し経営層と共有する
 4. 経験企業から教えを乞う
 5. 類似プロジェクトの支援実績をもつ第三者へ委託する

2.背景

- 「M&Aに伴うシステム統合成功のカギは、経営トップのリーダーシップである」と指摘されている。
- 「水平統合」かつ「“対等の精神”を標榜して長い期間をかけて交渉する」といった特徴を持つ“**日本型M&A**”は、一般的なM&A後のパフォーマンスという面でも、システム統合という面でも否定的な評価が多い。
- これらの指摘があるにもかかわらず、同様のトラブルが後を絶たない背景には、経営トップ自身の資質だけでなく、経営層のシステム統合リスク認識に作用する外的要因もあると考えられる。またそれらは、システム統合プロジェクト実施フェーズより前の、M&A基本合意前の段階から潜在していると考えられる。

2.本研究の目的

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にもかかわらず、

- 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妨げるのか

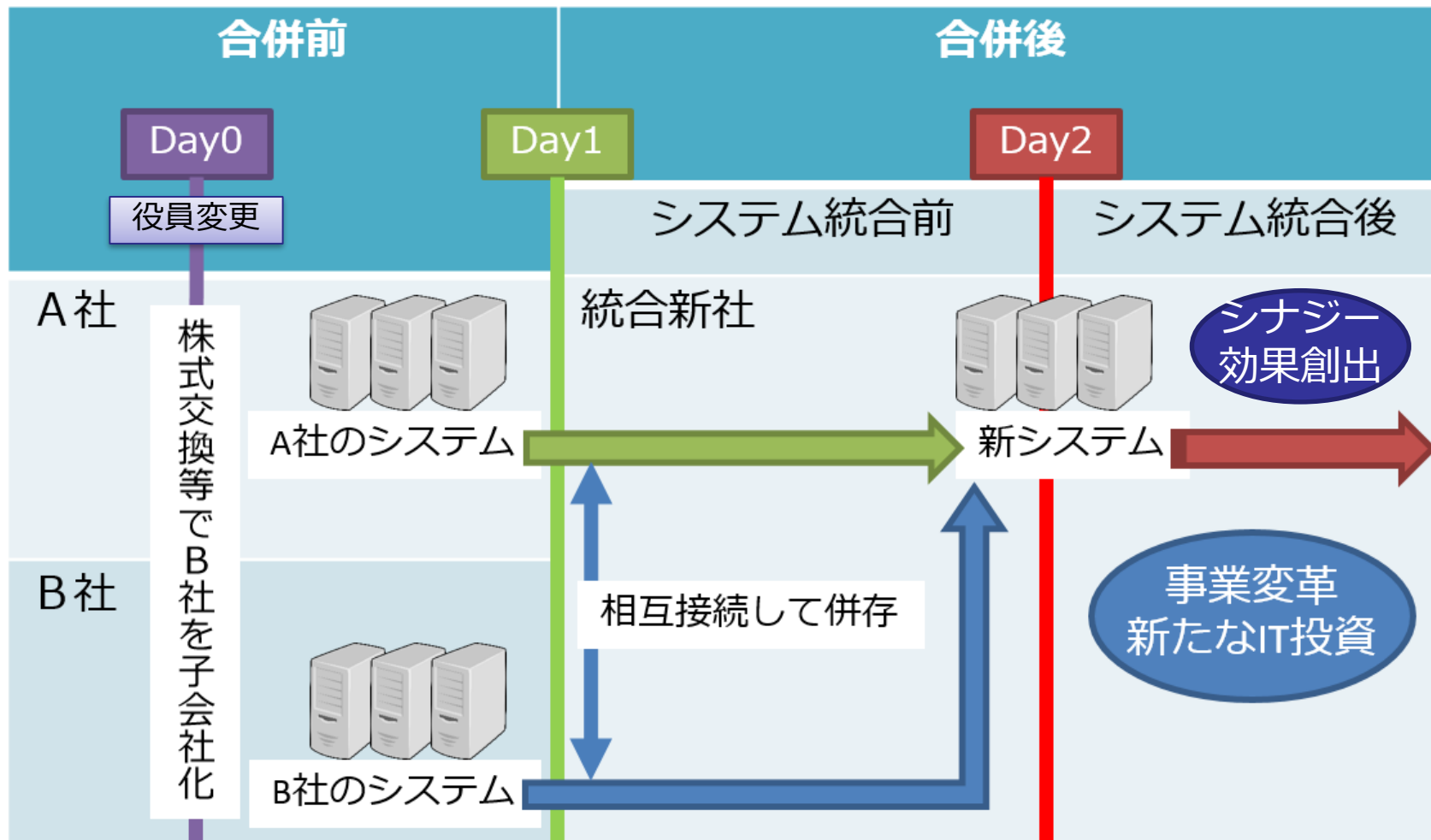
という問題に答え、M&Aの局面におけるより積極的なITガバナンス構築を促す一助となることを目的とする。

論文構成



3.M&Aに伴うシステム統合とは

これまで両社にあった基幹システムを統合すること



4.研究仮説

日本国内のM&A, それも上場企業同士の合併に代表される比較的大規模なM&Aにおけるシステム統合を研究対象として以下の仮説を検証する.

【仮説1】 経営層がM&A検討前の定常期からITリスクを経営の問題として扱っていれば, M&A時の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.

本稿における「システム統合プロジェクトの成功」とは

- ① 大規模障害なくシステム統合を完了すること
- ② 必要以上に期間をかけないこと
- ③ 必要以上にコストをかけないこと
- ④ システム統合効果により企業の収益が上がること

4.研究仮説



評価項目を設定し，未検証である仮説 1， 2 を検証する。

| | 研究仮説 | 評価項目 |
|-------|---|---|
| 合併前 | <p><仮説 1> 経営層がM&A検討前の定常期からITリスクを経営の問題として扱っていれば，M&A時のシステム統合リスク認識にプラスに作用する。</p> | <ul style="list-style-type: none"> M&A前のITリスク認識 M&A前のIT課題の有無 |
| 合併検討時 | <p><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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 役員構成（力関係） ITの明確な優劣（方針の決まり易さ） システム統合時期（Day1かDay2か） 過去のM&A経験，システム統合経験 他社のシステム統合事例の存在 経営層に“モノ言う”ITリーダーの存在 |
| 合併時 | <p><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。</p> | <p>経営層のシステム統合リスク認識</p> <p>先行研究で検証済</p> |

5. 検証方法：仮説1 ①

評価項目

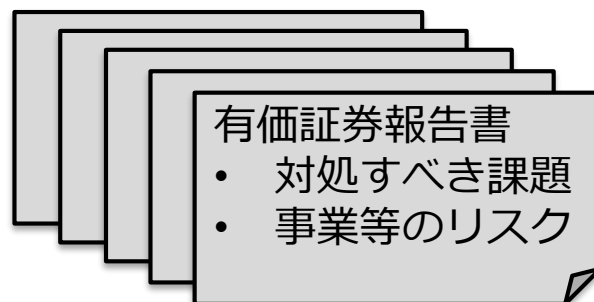
<仮説1>

経営層がM&A検討前の定常期からITリスクを経営の問題として扱っていれば、M&A時のシステム統合リスク認識にプラスに作用する。

M&A前のITリスク認識

M&A前のIT課題の有無

M&A前3年～後5年 延べ9年間の有価証券報告書



IT課題，ITリスク，システム統合リスクに関する記述を確認し，M&A前にITリスクに関する記述があると，システム統合リスクについても記述されているか確認した。

経営層のシステム統合リスク認識

5. 検証結果：仮説1

例：三菱東京UFJ銀行（2016年度版の抜粋）

4 【事業等のリスク】

（中略）

14. システムに関するリスク

当行の事業において、情報通信システムは非常に重要な要素の一つであり、インターネット又はATMを通じた顧客サービスはもとより、当行の業務・勘定等の根幹をなしております。紛争(深刻な政情不安を含みます。)、テロ、地震・風水害・感染症の流行等の自然災害等の外的要因に加えて、人為的ミス、機器の故障、停電、通信事業者等の第三者の役務提供の瑕疵、新技術、新たなシステムや手段への不十分な対応等により、情報通信システムの不具合や不備が生じ、取引処理の誤りや遅延等の障害、情報の流出等が生じる可能性があります。また、銀行に対する規制強化の高まりからくる、金融取引を管理するシステムの高度化への要請を十分に満たせない可能性があります。この場合、その程度によっては、業務の停止及びそれに伴う損害賠償の負担その他の損失が発生し、また、行政処分の対象となる可能性、並びにこれらの事象に対応するため追加の費用等が発生する可能性があるほか、当行の信頼が損なわれ又は評判が低下し、当行の事業、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼすおそれがあります。



5. 検証結果：仮説1

例：三菱東京UFJ銀行（2006年度版の抜粋）

有価報告書の調査に加え、過去の報道記事、書籍、論文等から事実を確認

4 【事業等のリスク】

1 東京三菱銀行とUFJ銀行の合併に係るリスク

(1) 期待した合併効果が十分に発揮できない可能性

：

- ・旧両行の国内外の営業店および子会社ネットワーク、本部機構、情報・管理システム、お客さま向け商品およびサービスが適時または適切に統合できず、営業店および子会社ネットワーク並びに経営システムの利便性および効率性の計画通りの向上が妨げられる可能性

：

(2) コスト削減による合併効果を達成できない可能性

：

実現できることを含む、多数の要因を前提にしています。さらに、かかるコスト削減目標は、当行の業務、システムおよび人材を効果的に統合できることを前提としています。かかる前提が実現できない場合には、期待通りのコスト削減

：

(3) 収益増加による合併効果を達成できない可能性

：

出先に対する貸出額の調整等に伴う減収が予想されます。)。しかしながら、合併後の、システム統合の遅延その他の要因によるサービス・商品開発の遅れ、お客さまとの関係悪化、対外的信用の低下、効果的な人員・営業拠点配置の遅

5. 検証方法：仮説1 ②

評価項目

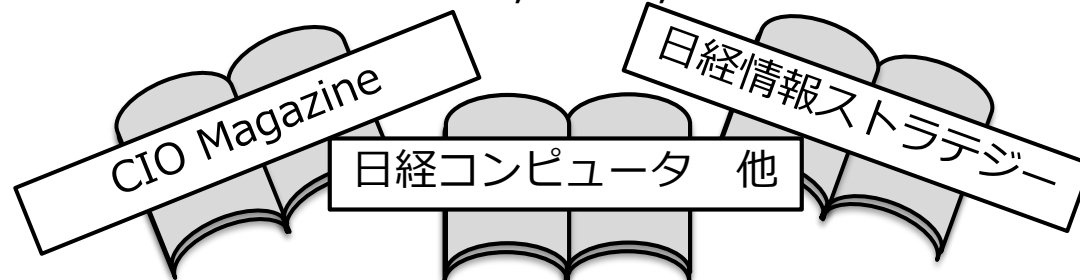
<仮説1>

経営層がM&A検討前の定常期からITリスクを経営の問題として扱っていれば、M&A時のシステム統合リスク認識にプラスに作用する。

M&A前のITリスク認識

M&A前のIT課題の有無

雑誌記事, 書籍, 論文



有価証券報告書の調査を補うために、雑誌記事、書籍、論文から下記の事実があったかを確認した

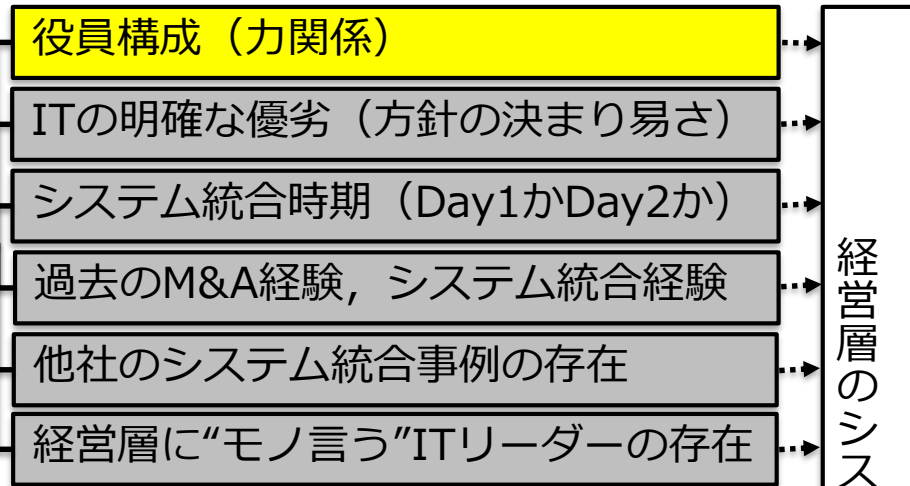
- 経営層が直接的にITリスクを認識していたか
- M&A前にIT課題やITプロジェクトが経営課題として存在したか
- M&A時にシステム統合リスク認識を認識していたか

経営層のシステム統合リスク認識

5.検証方法：仮説2

評価項目

<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。



M&A当年度の有価証券報告

有価証券報告書
• 役員状況



M&A当年の有価証券報告書から、それぞれの出身企業から何名の役員が選出されているかをカウントしその割合を算出し、役員割合と仮説1で得たシステム統合リスク認識の有無との関連を確認した。

経営層のシステム統合リスク認識

5. 検証方法：仮説2 役員比率

例：三菱東京UFJ銀行（2006年度版の抜粋）

5 【役員状況】

| 役名 | 職名 | 氏名 | 生年月日 | 略歴 | | 所有株式数 (千株) |
|--|----|----------------|------------------|--|-----------------|---------------|
| 頭取 (代表取締役) | | 畔柳 信雄 | | 昭和40年 4月 三菱銀行入行 平成 4年 5月 同入事部長 平成 4年 6月 同取締役人事部長 平成 6年 7月 同取締役業務統括部長 | | |
| | | | | 昭和45年 5月 三菱銀行入行 平成 9年 5月 東京三菱銀行関連事業第一部長 平成 9年 6月 同取締役関連事業第一部長 平成 9年10月 同取締役信託企画部長 平成10年 5月 同取締役融資第二部長 平成12年 6月 日本信託銀行株式会社常務取締役 平成13年 4月 株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ 取締役 平成13年10月 三菱信託銀行株式会社常務取締役 平成14年 6月 東京三菱銀行常務取締役コーポレートセンタ ーの担当 平成16年 4月 株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ 取締役常務執行役員法人連結事業本部長 平成16年 5月 東京三菱銀行常務取締役法人営業部門長 平成16年 6月 株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ 常務執行役員法人連結事業本部長 平成17年 1月 東京三菱銀行専務取締役法人営業部門長 平成17年 5月 同副頭取法人営業部門長並びにコーポレート センターの担当 平成17年10月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グルー プ常務執行役員法人連結事業本部副本部長 平成18年 1月 三菱東京UFJ銀行副頭取システム統合推進 部の担当(現職) 平成18年 6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グルー プ取締役副社長(現職) | | |
| | | 副頭取 (代表取締役) | システム統合 推進部の担当 | 永 易 克 典 | 昭和22年 4月 6日生 | |
| (他の会社の代表状況) 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 取締役副社長 | | | | | | |

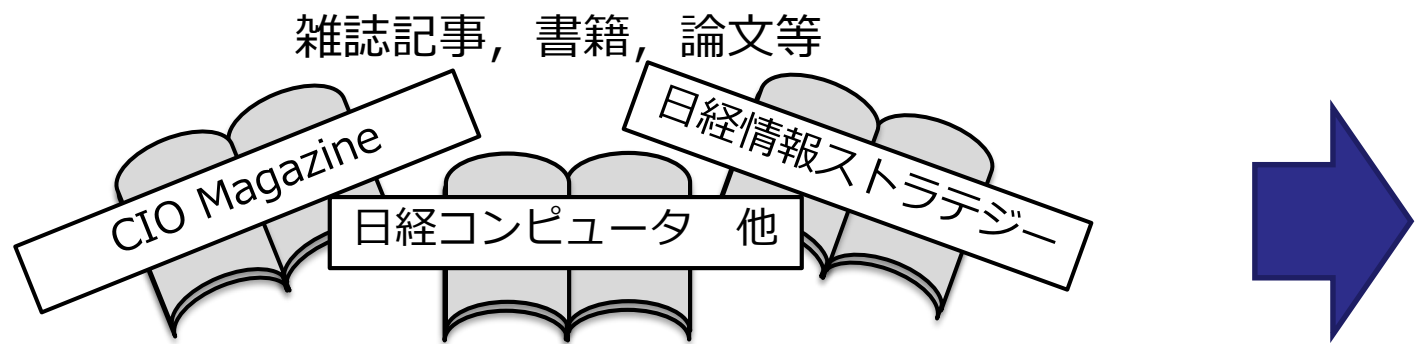
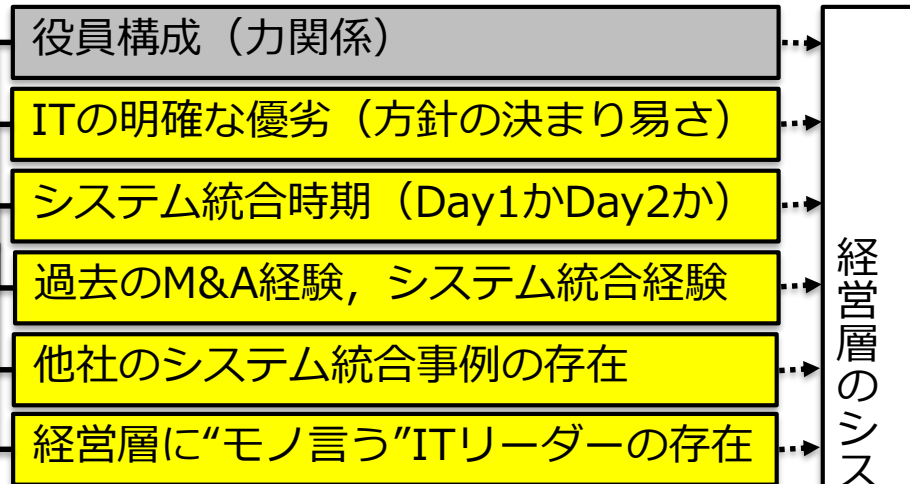
役員数は以下を調査の上、①÷(①+②)で比率を算出した。

- ① 存続会社出身の役員 (監査役を含む)
- ② 消滅会社出身の役員 (監査役を含む)
- ③ 外：上記以外出身の役員

5. 検証方法：仮説2

評価項目

<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。



調査対象とした企業のシステム統合を取り上げた記事等から評価項目に該当する事実があったかを確認し、仮説1の検証で得たシステム統合リスク認識の有無との関連を確認した。

本研究における調査対象

1. 2000年以降の日本国内の大型合併
2. 過去の有価証券報告書，報道記事，研究論文などの公開情報が存在し，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が把握できる企業の合併事例
3. 上記1，2を対象としつつ，合併時期，業界に偏らない



18ケース延べ36社について調査

6.調査対象

| 業界 | Day1年月 | M&A後の企業名 | M&A対象企業① | M&A対象企業② |
|-------|---------|---------------|-------------|-----------|
| 銀行 | 2002.01 | U F J 銀行 | 三和銀行 | 東海銀行 |
| 銀行 | 2002.04 | みずほ銀行① | 第一勧業銀行 | 富士銀行 |
| 損保 | 2002.07 | 損害保険ジャパン | 安田火災海上保険 | 日産火災海上保険 |
| 鉄鋼 | 2003.04 | J F E スチール | 川崎製鉄 | 日本鋼管 |
| 航空 | 2004.04 | 日本航空 | 日本航空 | 日本エアシステム |
| 損保 | 2004.10 | 東京海上日動火災保険 | 東京海上火災保険 | 日動火災海上保険 |
| 製薬 | 2005.10 | 大日本住友製薬 | 大日本製薬 | 住友製薬 |
| 銀行 | 2006.01 | 三菱東京 U F J 銀行 | 東京三菱銀行 | UFJ銀行 |
| クレジット | 2006.01 | クレディセゾン | クレディセゾン | UCカード |
| 製薬 | 2007.10 | 田辺三菱製薬 | 田辺製薬 | 三菱製薬 |
| 百貨店 | 2008.10 | 阪急阪神百貨店 | 阪急百貨店 | 阪神百貨店 |
| 百貨店 | 2010.03 | 大丸松坂屋百貨店 | 大丸 | 松坂屋 |
| 石油 | 2010.07 | J X 日鉱日石エネルギー | 新日本石油 | ジャパンエナジー |
| 百貨店 | 2011.04 | 三越伊勢丹 | 三越 | 伊勢丹 |
| クレジット | 2012.09 | ポケットカード | ポケットカード | ファミマクレジット |
| 鉄鋼 | 2012.10 | 新日鐵住金 | 新日本製鐵 | 住友金属 |
| 銀行 | 2013.07 | みずほ銀行② | みずほコーポレート銀行 | みずほ銀行 |
| 損保 | 2014.09 | 損害保険ジャパン日本興亜 | 損害保険ジャパン | 日本興亜損害保険 |

7. 検証結果

- M&A検討以前から、経営層がITを経営課題として認識していること、ITリスクを認識していることが、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。
- M&Aに伴うシステム統合の成否のルーツとなる「経営層のシステム統合リスク認識」は、以下の外部要因に影響を受ける。
 1. 過去のM&A/システム統合経験有無
 2. 他社の（失敗）事例の存在
 3. 経営層に“モノ言う”ITリーダーの存在
- 一方で以下の外部要因は、「経営層のシステム統合リスク認識」に影響するとは言えない。
 1. 役員構成（力関係）
 2. ITの明確な優劣
 3. システム統合時期（Day1かDay2か）

7. 検証結果



| | 研究仮説 | 評価項目 |
|-------|---|--|
| 合併前 | <p><仮説 1> 経営層がM&A検討前の定常期からITリスクを経営の問題として扱っていれば、M&A時のシステム統合リスク認識にプラスに作用する。</p> | <ul style="list-style-type: none"> M&A前のITリスク認識 M&A前のIT課題の有無 <p>71%</p> |
| 合併検討時 | <p><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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 役員構成（力関係） ITの明確な優劣（方針の決まり易さ） 影響無し システム統合時期（Day1かDay2か） 過去のM&A経験，システム統合経験 80% 他社のシステム統合事例の存在 86% 経営層に“モノ言う”ITリーダーの存在 100% <p>経営層のシステム統合リスク認識</p> |
| 合併時 | <p><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。</p> | <p>先行研究で検証済</p> <p>システム統合プロジェクトの成功・M&Aの成功</p> |

7. 検証結果：仮説1

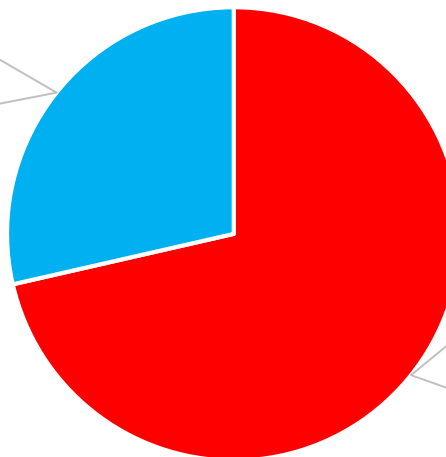


【仮説1】 経営層がM&A検討前の定常期からITリスクに関心を持っていれば、M&Aの段階でシステム統合リスク認識にプラスに作用する。

通常期にITリスク認識有るが
M&A期にシステム統合リスク

認識無し

29%



通常期にITリスクを認識かつ
M&A期にシステム統合リスクを

認識

71%

- ITリスク認識有り かつ システム統合リスク認識有り は7割強
- ITリスク認識なくシステム統合リスク認識有りのケースは皆無

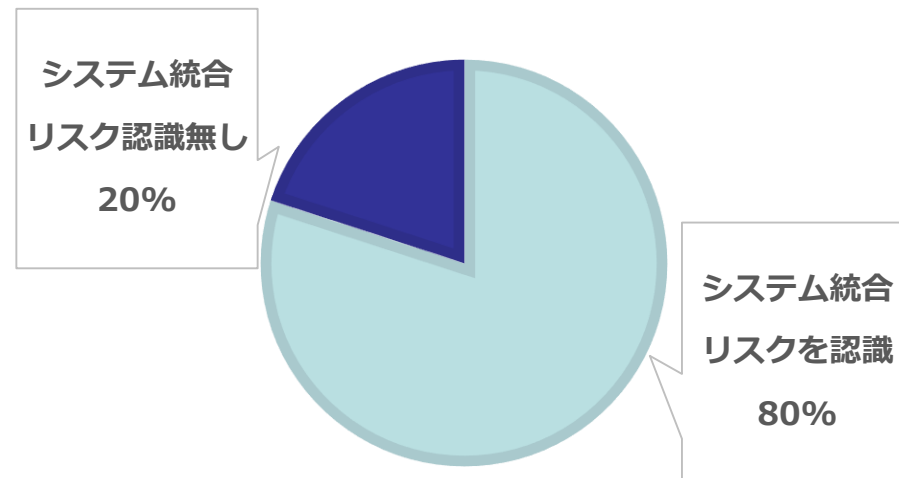
7. 検証結果：仮説2④

M&A/システム統合経験



| 年 | 企業 | 過去の経験 | システム統合 リスク認識 |
|------|---------------------|-------|-----------------|
| 2002 | UFJ銀 障害 | - | - |
| 2002 | みずほ銀① 障害 | - | - |
| 2002 | 損保J | - | ○ |
| 2003 | JFEスチ | - | ○ |
| 2002 | 日本航空 | - | ○ |
| 2004 | 東京海上日動 | - | ○ |
| 2005 | 大日本住友 | - | - |
| 2006 | 三菱UFJ銀 | ○ | ○ |
| 2006 | クレディセ 延期 | - | - |
| 2007 | 田辺三菱製薬 | ○ | - |
| 2008 | 阪急阪神 | - | - |
| 2010 | 大丸三越 | - | ○ |
| 2010 | JX日鉱日石 | ○ | ○ |
| 2011 | 三越伊勢丹 | - | - |
| 2012 | ポケットカ | - | ○ |
| 2012 | 新日鐵住金 | - | - |
| 2013 | みずほ銀② 延期 | ○ | ○ |
| 2014 | 損保J日本興 | ○ | ○ |

過去にM&A経験有

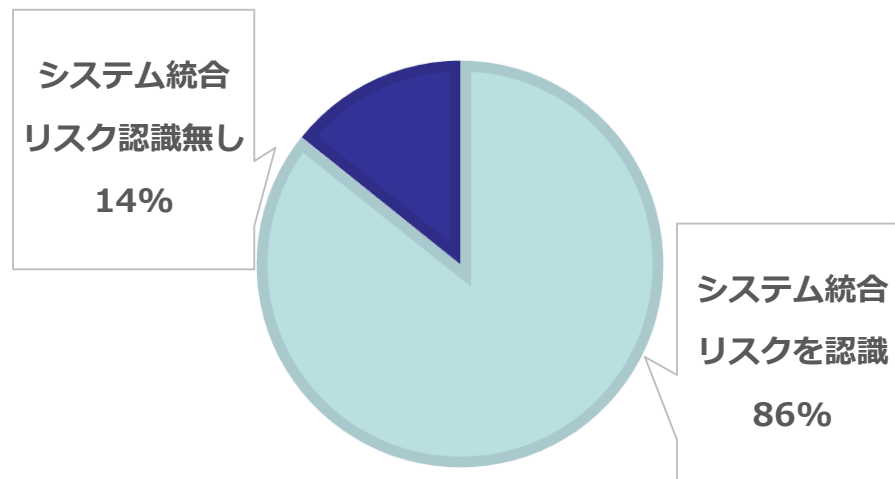


➤ 過去（15年以内）にM&A経験を経験しているケースの8割で、システム統合リスクを認識している。

7. 検証結果：仮説2⑤ 他社事例

| 年 | 企業 | 他社事例を 意識 | システム統合 リスク認識 |
|------|-----------------|-------------|-----------------|
| 2002 | UFJ銀 障害 | - | - |
| 2002 | みずほ銀① 障害 | - | - |
| 2002 | 損保J | ○ | ○ |
| 2003 | JFEスチ | - | ○ |
| 2002 | 日本航空 | ○ | ○ |
| 2004 | 東京海上日動 | ○ | ○ |
| 2005 | 大日本住友 | - | - |
| 2006 | 三菱UFJ銀 | ○ | ○ |
| 2006 | クレディセ 延期 | ○ | - |
| 2007 | 田辺三菱製薬 | - | - |
| 2008 | 阪急阪神 | - | - |
| 2010 | 大丸三越 | - | ○ |
| 2010 | JX日鉱日石 | - | ○ |
| 2011 | 三越伊勢丹 | - | - |
| 2012 | ポケットカ | ○ | ○ |
| 2012 | 新日鐵住金 | - | - |
| 2013 | みずほ銀② 延期 | - | ○ |
| 2014 | 損保J日本興 | ○ | ○ |

他社事例を意識



- みずほ銀行①の事例を意識した7ケースのうち6ケース（86%）で、経営層がシステム統合リスクを認識している。

7. 検証結果：仮説2⑥

経営層にモノいうITリーダーの存在

経営層にモノいうITリーダーがいた



該当するケースは少ないが、

- 経営層へ直談判
 - 数字で示して説明
 - 全役員との面談申し出
 - 事業部門長に対して繰り返し協力依頼
- などの動きが経営層の関心を高めると考えられる。

| 年 | 企業 | モノ言うITリーダー | システム統合リスク認識 |
|------|-----------------|------------|-------------|
| 2002 | UFJ銀 障害 | - | - |
| 2002 | みずほ銀① 障害 | - | - |
| 2002 | 損保J | - | ○ |
| 2003 | JFEスチ | ○ | ○ |
| 2002 | 日本航空 | ○ | ○ |
| 2004 | 東京海上日動 | ○ | ○ |
| 2005 | 大日本住友 | - | - |
| 2006 | 三菱UFJ銀 | - | ○ |
| 2006 | クレディセ 延期 | - | - |
| 2007 | 田辺三菱製薬 | - | - |
| 2008 | 阪急阪神 | - | - |
| 2010 | 大丸三越 | - | ○ |
| 2010 | JX日鉱日石 | - | ○ |
| 2011 | 三越伊勢丹 | - | - |
| 2012 | ポケットカ | - | ○ |
| 2012 | 新日鐵住金 | - | - |
| 2013 | みずほ銀② 延期 | - | ○ |
| 2014 | 損保J日本興 | - | ○ |

| | 研究仮説 | 評価項目 |
|-------|---|--|
| 合併前 | <p><仮説 1> 経営層がM&A検討前の定常期からITリスクを経営の問題として扱っていれば、M&A時のシステム統合リスク認識にプラスに作用する。</p> | <ul style="list-style-type: none"> M&A前のITリスク認識 M&A前のIT課題の有無 <p>71%</p> |
| 合併検討時 | <p><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。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 役員構成（力関係） ITの明確な優劣（方針の決まり易さ） 影響無し システム統合時期（Day1かDay2か） 過去のM&A経験，システム統合経験 80% 他社のシステム統合事例の存在 86% 経営層に“モノ言う”ITリーダーの存在 100% <p>経営層のシステム統合リスク認識</p> |
| 合併時 | <p><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。</p> | <p>先行研究で検証済</p> <p>システム統合プロジェクトの成功・M&Aの成功</p> |

今後起こるM&Aにおけるシステム統合において、以下の観点で状況を確認し、各要素を高める環境を整えれば、経営層のシステム統合リスク認識を高め、システム統合プロジェクトの成功の割合を高められる。

| 経営層のシステム統合リスク認識に影響を与える要因 | | 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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前のIT課題 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| | 他社のシステム統合事例 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| | “モノ言う”現場のITリーダー | <ul style="list-style-type: none"> 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 |

8.結論： 最近のケースにも当てはまる

2018/08/10 05:00

動かないコンピュータ

合併初日に3つのシステム障害、きらぼし銀が体制強化

きらぼし銀行

竹居 智久 = 日経コンピュータ



きらぼし銀行のケース

- 2018年5月1日の3行（東京都民銀行，八千代銀行，新銀行東京）統合の初日に勘定系で3つ障害が発生。（ATMでキャッシュカードが使えない，振り込み処理が遅延，ATMが振り込みを受け付けない）
- データ移行作業漏れ，テスト抜けなどミスが重なる。
- 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，自社とベンダーの体制を強化すると共に，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た。

8.結論：検証において見えたこと

- M&A当時の役員比率と経営層のシステム統合リスク認識に関連性なし
→ 日本型M&Aが、経営層のシステム統合リスク認識に必ずマイナスの影響を与えるという訳ではない。
- みずほ銀行のケースでは、「合併する企業の役員が横並びで、合議制で経営判断するようなやり方は、システム統合の成功を困難にする」と批判されていたが、同時期の損保ジャパンのケースでは、同様の運営方法で「こうした体制を築いたことが、関係者の“当事者意識”を高めると同時に、企業間の文化、業務の進め方の違いを埋めるうえでもきわめて有効に作用した」と評価される
→ 横並びの組織体制も、各社が持つ文化やマインド、運営方法によってプロジェクトへの効果はプラスにもマイナスにもなる。

8.結論：検証において見えたこと (2002年みずほ銀行の背景)



| 年 | 企業 | 役員比率 | システム優劣と統合方針 | | | 統合時期 | 過去の経験 | 他社の事例を意識 | モノ言うITリーダー | システム統合リスク認識 |
|------|--|------|-------------|------|------|------|-------|----------|------------|-------------|
| | | | システム優位性 | 統合方針 | 長期検討 | | | | | |
| 2002 | UFJ銀  障害 | 78% | 三和 | 三和 | | Day1 | - | - | - | - |
| 2002 | みずほ銀①  障害 | 57% | - | 途中変更 | ○ | Day1 | - | - | - | - |
| 2002 | 損保J | 83% | 安田 | 安田 | | Day1 | - | みずほ | - | ○ |
| 2003 | JFEスチ | 50% | (両方劣) | 再構築 | | Day2 | - | - | ○ | ○ |
| 2002 | 日本航空 | 80% | - | JAL | | Day1 | - | みずほ | ○ | ○ |
| 2004 | 東京海上日動 | 79% | - | 東京海上 | ○ | Day1 | - | - | ○ | ○ |
| 2005 | 大日本住友 | 50% | 住友 | 住友 | | Day1 | - | - | - | - |
| 2006 | 三菱UFJ銀 | 70% | UFJ | 三菱 | ○ | Day2 | ○ | みずほ | - | ○ |
| 2006 | クレディセ  延期 | 75% | クレディ | クレディ | | Day2 | - | みずほ | - | - |
| 2007 | 田辺三菱製薬 | 56% | 三菱 | 三菱 | | Day1 | ○ | - | - | - |
| 2008 | 阪急阪神 | 78% | 阪急 | 阪急 | | Day1 | - | - | - | - |
| 2010 | 大丸三越 | 44% | 大丸 | 大丸 | | Day1 | - | - | - | ○ |
| 2010 | JX日鉱日石 | 50% | - | 選択統合 | ○ | Day2 | ○ | - | - | ○ |
| 2011 | 三越伊勢丹 | 50% | 伊勢丹 | 伊勢丹 | | Day1 | - | - | - | - |
| 2012 | ポケットカ | 50% | ポケカ | ポケカ | | Day1 | - | みずほ | - | ○ |
| 2012 | 新日鐵住金 | 67% | (両方劣) | 選択統合 | | Day2 | - | - | - | - |
| 2013 | みずほ銀②  延期 | 69% | (両方劣) | 再構築 | | Day2 | ○ | - | - | ○ |
| 2014 | 損保J日本興 | 73% | 損保J | 損保J | | Day1 | ○ | みずほ | - | ○ |

9. 今後の課題

- 本研究の検証結果は、調査対象とした18ケースの多くで当てはまっております。日本の（保守的な）大手企業の水平統合における説明には用いることができる。
- 一方で、大手企業のM&Aでも垂直統合のケースや、ベンチャー企業がM&Aを繰り返すケース、日本企業と国外企業とのM&Aなどでは、M&Aにおけるシステム統合の位置づけが異なってくると考えられ、仮説設定の見直しと、検証が必要である。

10.外部発表

1. 情報処理学会 第84回電子化知的財産・社会基盤合同研究発表会
(2019/06/04～05)
坂田伸也, 後藤厚宏, 原田要之助
「企業のM&AにおけるITガバナンスに関する提案」
2. 情報処理学会 第82回全国大会 (2020/03/05～07) (オンライン)
坂田伸也, 後藤厚宏
「日本型M&Aに伴うシステム統合における
経営層のリスク認識に関する考察」

システム統合プロジェクトにおける経営層・ITリーダー語録 18ケースのうち15ケースについて、参考文献より当時の発言を掲載

| 年代 | UFJ 銀行 [19] | みずほ銀行① [2] |
|-------------------|---|---|
| 1999 ～ 2000 | <p>最初からシステムを一本化しておけば、単純計算でも300億円程度のコスト・メリットがある。(RC型の場合)接続部分のプログラム開発などで約100億円かかる。その後、2行のシステムを一本化するのに、2年間かかったとすると、運用費だけで200億円が必要になる。</p> <p>(ユ-フィット北之防常務執行役員)</p> | <p>当行の勘定系を必ず残すように。(と現場に指示)</p> <p>(第一勧銀杉田頭取)</p> <p>勘定系システムを第一勧銀のものにしたらどのような弊害があるか。(と統合発表前にシステムに詳しい富士銀関係者に尋ねる)(富士銀山本頭取)</p> <p><記者発表にて></p> <p>3行の統合によってわが国の金融機関再生のフロント・ランナーになりたい。それには情報システムが重要だ。(興銀西村頭取)</p> <p>3行で既存の情報システムの早期統合を図ることで、IT投資を節約できる。節約した分を戦略的なIT投資に回し、IT活用でもフロント・ランナーを目指す。世界最高レベルの金融商品とサービスを実現するうえで、IT投資はキー・ファクターである。</p> <p>(富士銀山本頭取)</p> <p>(システム統合を)楽観はしていないが、技術の進歩もありやり切れると思う。勘定系システムについて</p> |

ご清聴ありがとうございました。