
PMIニュースレター

「こちらシナジー最前線」

Vol. 11

本稿に対するお問い合わせ先:

GCA 戦略PMI ヴァイスプレジデント 狩野貴史

tkarino@gcakk.com

IT統合には早期に効果を出せる「クイックウィン」の種が数多く存在します

通常のM&Aの交渉中には、ITシステムの価値評価、ITシステム統合といったことは、あまり議論されません。(ただし、カーブアウト案件では、TSAの範囲/金額を決めるためにITが重要トピックになることがあります)

その理由として、a) ITの評価自体がディールブレイクの原因になることは少ない、また、b) 一般的にIT統合には時間を要するためPMIのフェーズでじっくりと検討すべきだと考えられている、といったものがあげられます。さらには、M&A交渉を担当される方々の専門領域がファイナンス中心であり、ITについては専門外のため、ITに対して、「なんとなく扱いにくいもの」という先入観を持たれているということも理由にあるのではないのでしょうか。

しかし、実はIT統合の中には、早期に、かつあまり専門性を必要とせずにコスト削減効果を楽しむことができる可能性のあるテーマが存在します。多くのM&Aディールでは、こうした「IT統合によるクイックウィン」の機会を考慮することなく、検討が進められているのが実態です。

IT専門家による検討が必要なテーマ

- IT戦略・計画・予算の立案プロセス
- 基幹システムの統合
- 両社の開発プロジェクトの見直し
- データ統合とデータ活用
- ITインフラの統廃合
- セキュリティ監査
- BCP対策
- IT部門の再編



IT専門性を必要としないテーマ (早期のコスト削減機会を見逃しているテーマ)

- システム運用・保守を依頼しているベンダーの集約化。もしくはスコープ拡張によるディスカウント交渉
- ハードウェア/ソフトウェアの保守費用のボリュームディスカウント

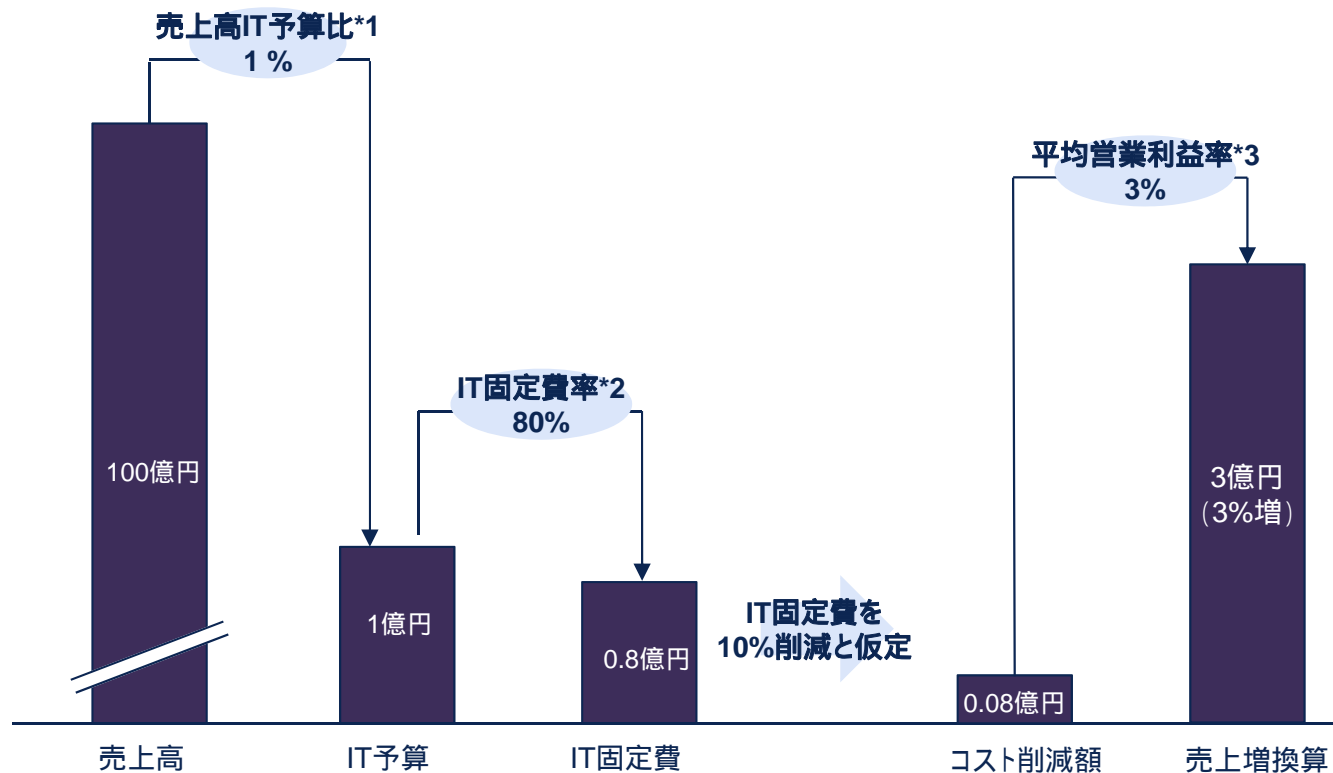
IT統合のコスト削減効果は思った以上に大きい

IT予算の約80%は固定費と言われています。そして、その費用の多くは運用・保守のための費用となっています。

こうした費用はM&Aをきっかけとして、ベンダーに対してボリュームディスカウントの交渉をしたり、両社の類似システムの運用ベンダーを1社に集約することなどによって、実際のシステムには変更を加えることなく費用を削減することが可能です。

例えば、売上100億円の企業の買収を想定します。この企業のIT固定費は約8,000万円と推計できます。このIT固定費を10%削減する施策は、3%の売上増効果がある施策と同等の利益創出効果が期待できます。

ITコスト削減のインパクトの試算イメージ



Notes:

- *1: ITR社レポート
- *2: Microsoft社推計
- *3: 企業法人統計

“IT統合施策”の例

IT統合の施策例は多岐に渡りますが、ディール交渉の担当者の方が意識しておくべきことは、A)法令・規制対応に必要なシステム対応の有無、と、先ほど説明した、B)ITシステムを変更することなく早期に効果を発揮できる施策(クイックウィン)の有無、の2つになります。

その他のテーマについては、その統合可能性や効果について社内のIT部門の方に問い合わせておくと、契約締結後のPMIの議論が円滑に進みます。

A. Minimum Requirements

統合後、法令・規制などに対応するために、必ず開発・改修が必要な機能の構築
(財務連結、内部統制対応等)

B. Quick Win

ITシステムを変更することなく効果を発揮できる施策の実施
(ハードウェア、ソフトウェアのライセンス契約、運用委託先のベンダー契約等)

C. Project portfolio

現在稼働中のシステム開発 / 改修プロジェクトのうち重複しているもの統廃合

D. Application Portfolio

両社が保有する業務アプリケーションの統廃合
(老朽化業務アプリ、重複業務アプリ等)

E. Advanced Technology Adaption

先進技術を適用することによって業務効率・効果を圧倒的に高める可能性がある領域の検討
(AI等の活用による業務効率化、クラウドやモバイルアプリ技術の活用による従業員の生産性向上等)

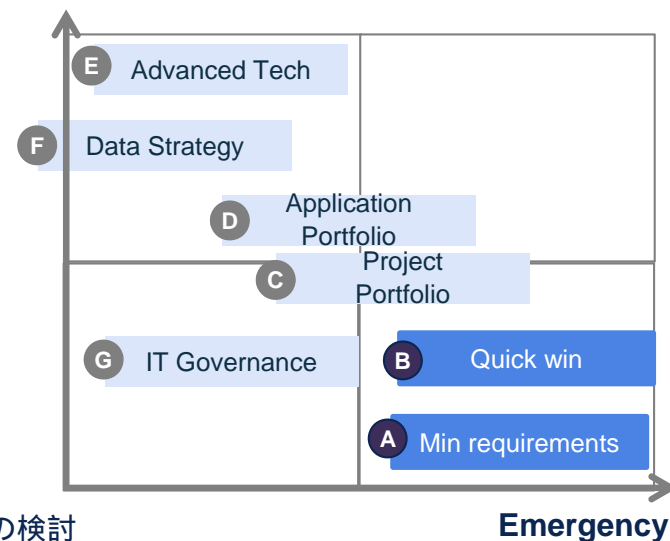
F. Data Strategy

両社が持つ類似データのフォーマットや保管領域の統一
(顧客マスターデータ、取引先(仕入れ先)マスターデータ、商品コード、勘定科目コード等)

G. IT Governance

ITに関するプロセスや意思決定機関の設計
(IT戦略・計画、予算の策定プロセス、購買契約の承認権限規定、ITコンプライアンス / 監査のプロセス・機関等)

Synergy
Potential



IT統合セルフチェックシート

IT部門というのは、専門外の人から見ると同じ業務を行っているように見えますが、テクニカルアーキテクチャの考え方、新技術の採用方針、ユーザーサポート、意思決定の仕組みなど、企業によって全く異なる歴史・性格を持っています。そのため、IT統合というテーマは、こういった論点から議論すべきか、IT部門同士であったとしても議論のきっかけが掴みづらいテーマです。

GCAでは、こうした両社の対話を活性化するための触媒として、「IT統合セルフチェックシート」を用意しています。本チェックシートは、両社のIT部門が統合テーマを抽出するためだけのものではなく、M&A担当の皆様が自社のIT部門の方々、買収対象企業へ問いかけることで、クイックウィンの機会損失防止にも役立てて頂くことも念頭に置いています。

#	分類	質問
1	アプリ	持続/停止アプリケーション ・各社のコアとなるアプリケーション(基幹アプリ)はどれか？ ・それはどのようなパッケージをベースに開発されているか？ ・現在、塩漬けになっている業務アプリケーションはどれか？ ・両社の基幹業務プロセスに類似性はあるか、新規に会社を作るとしたら一つの業務プロセスを設計することは可能か？
2		連携アプリケーションの組み合わせ ・業務上のシナジーを發揮するために、連携すべきアプリケーションはどれか？ ・連携元の各アプリケーションは、スクラッチ開発かパッケージをベースにしたものか？
3	データ	マスタデータ ・各社でマスターデータとして管理しているデータベースには何があるか？
4		コード体系 ・勘定科目コードなど、各社のコード体系にはどれぐらいの拡張性があるか。どちらか一社のコード体系にもう一方のコードを統合することは可能か、もしくは新コード体系を設計する必要があるか？
5		DWHのデータ連携・活用 ・各社データウェアハウスの中にもう一方の会社にとって有益なデータはあるか、その活用方法は？ ・各社のデータウェアハウスを組み合わせることによって、新たな活用方法はありますか？
6	インフラ	ID管理 / リモートアクセス(ネットワーク) ・一方の従業員が他方の会社のシステムにアクセスするケースはあるか？
7		サーバー/ストレージ(クラウド) ・現在、今後のクラウド活用に対する方針はどうなっているか？ ・全くの新規に現在のシステムを再構築するとしたら、どのシステムをクラウドに移し、どれをオンプレミスに残すか？
8		パソコン環境の設定 ・各社の標準的なPCセキュリティツールはどのようなものか？
9		モバイルアクセス環境 ・各社のモバイル環境/ワークプレイスに対する方針(会社でスマホ貸与、BYOD認める、自席で業務することが当然、リモートワーク推進)はどうなっているか？ ・モバイル環境からのアクセスを認めているアプリケーションに何があるか？
10		将来的な設置場所(オンプレDC) ・各社が保有・賃借しているデータセンターのスペースを有効活用することによりコスト削減の余地はないか？ ・BCPという観点も含めると、データセンターを統合すべきか、残しておくべきか？
11	方針・プロセス	新IT戦略立案、予算プロセス ・新会社のIT戦略・予算はどのように策定・承認を受けるべきか？
12		開発の方法論・プロセス ・各社のアプリケーション開発の方法論は最新の環境(クラウド等)にも追従できているか？ ・各社の開発プロセスは、CMMI等の外部機関によるレベル判定を有しているか？
13		運用ルール・プロセス ・ITIL等の標準的な環境にどこまで遵守しているか？逆に独自の運用ルールは何か？
14		セキュリティポリシー / 監査プロセス ・ISMS認証(ISO 27001)等の外部機関による認証を受けているか？ ・内部監査のプロセス・体制はどの程度整備されているか？
15		BCP対策 ・各社のIT-BCPの考え方はどうなっているか？
16	組織	IT組織(企画 / 開発 / 運用) ・各社のIT組織のコンセプトはどのようなものか？(企画に特化、DevOps等のトレンドに乗っ取り、自前で開発・運用までカバー)
17		機器・SW・SIベンダー ・両社が共同調達することでコスト削減できる機器・ソフトウェアはどれか？ ・システム運用をアウトソーシングする先は集約可能か？

本稿に対するお問い合わせ先:

GCA 戦略PMI ヴァイスプレジデント 狩野貴史

tkarino@gcakk.com