

米銀に学ぶ合併時のシステム統合（１）

長引く不況や金融ビッグバンにより、最近わが国でも銀行の合併が頻繁に行われるようになった。本稿では、合併時のシステム統合について、これまで幾多の合併を経験してきている米銀の事例に学びつつ、２回に分けて考察する。今回は、システム統合の基本的な考え方について述べ、次回で具体的な統合事例についての考察を述べる。

米銀における合併の背景

米金融業界紙“ American Banker ”によれば、米銀は次の５つを背景に合併している。

規模の経済の追求

特に大手銀行は、規模の経済を追求して合併している。「コストを増やさず商品価格を下げる唯一の方法」とまで言われている。

新技術が「てこ」

顧客へのサービスを高度化するためには、新技術の導入が不可欠である。これを商品コストへの転嫁をおさえつつ実現するには、より大きな顧客基盤が必要となるので合併する。

法制度の変化

規制緩和が州を超えて進み、より広域での顧客サービスの可能性が出てきたため、スーパーリージョナルバンクを目指し合併する。

リスク管理の多様化

リスク管理が多様化しているため、営業地域の拡大に際しては、地域の銀行のリスク管理手法を採用した方が効率的なので合併する。

商品の充実

商品のラインナップを充実し、両行の専門性を掛け合わせたワンストップショッピングやクロスセリングなどの推進が可能となるので合併する。

合併時の経営判断とシステムの統合

合併に当たって、まず新銀行の戦略の方向性や将来像が明確にされる。そして両行のビジネスや商品のライン統合の判断が行われる。

判断は、両行の規模、ビジネス分野、商品ラインなどによってさまざまである。買収合併では、買収側の意向が強く働くが、類似規模、同一地域、同一分野の２行が合併する「インハウス合併」では、統合の検討がさまざまな局面で行われ、判断も千差万別となる。

そのような判断を受けて、システム統合計画を策定することになるが、ビジネスの戦略方針とシステムの統合計画が同時並行的に策定されるケースもかなりある。

ビジネスラインや顧客に大きな影響を及ぼすような商品ラインの統合は、長期化するのが通常で、合併後２～３年を経過してやっと一本化されるケースもある。邦銀の合併・統合では、周到な準備の下に行われているが、米銀では「とりあえず合併、あとで時間をかけて統合」というパターンがかなりある。

米銀システムの特徴と統合の考え方

（１）米銀のシステムの特徴

邦銀とは違い、米銀では、リテール分野で

の預金、小切手、住宅ローンなどの商品ごとに個別システムを導入するケースが多い。これは他の分野でも同様である。ATM（現金自動預払機）などのデリバリーチャネルは、差別化領域と見なされ自社開発中心であるが、口座元帳管理などの勘定系システムでは、上位100行でも、約7割が大型汎用機用のパッケージを利用している。

先に述べた商品ごとのシステム構成と相まって、異なるベンダーのパッケージを導入しているケースも多い。

（2） システム統合における検討対象

検討対象には、アプリケーション、ハードウェア、ネットワーク、データセンター、それに子会社などが含まれ、それぞれシステムや組織を単位に検討される。たとえば、地銀レベルでの買収合併では「買収側のシステムやインフラに何カ月以内にすべて統合すべし」といった方針が出されるケースもあるが、大規模あるいは同等規模での合併では、特にアプリケーションの統合が困難とされている。

（3） システム統合のパターンと評価軸

統合のパターンは、次の4つに大別される。

- 両行のシステムを併存（両者の連携システムを開発し、接続、口座はそのまま）
- 一方のシステムのみ存続（他方は廃止し、口座情報を移行）
- 一方のシステムに機能統合（システム機

能をすり合わせ、他方の口座情報を移行）
まったく新たなシステムを開発し、これに統合（システム、口座情報とも移行）

合併に当たっては、合併委員会のスタッフを中心に、個別システムごとに評価されるが、その場合、利害関係の公平な調整と、他行での経験を活用するために、コンサルタント会社を交えることが多い。

評価軸については、新生Bank of America、Chase Manhattan銀行などの合併事例をまとめると、次のとおりとなる。

機能面

基本機能、今後のビジネス展開への拡張性、システム間のデータの整合性、技術の成熟度とシステムのライフサイクルポジション

コスト面

ビジネス面からのROI（投資収益率）、統合コスト（人的資源、ハード資源、移行費用など）、新商品・新サービスを追加する際のコスト、Y2K（西暦2000年）対応コスト

インフラ面

インフラの整合性と拡張性、規模増大に対する処理能力やレスポンス

米銀の合併におけるシステム統合の事例を総括すると、投資対効果および今後のビジネスへの合目的性、拡張性が最重視されているとあってよい。今回は、これらの事例を基に、システムの具体的な統合について述べる。

（野村総合研究所 水野 満）