

PMI概論

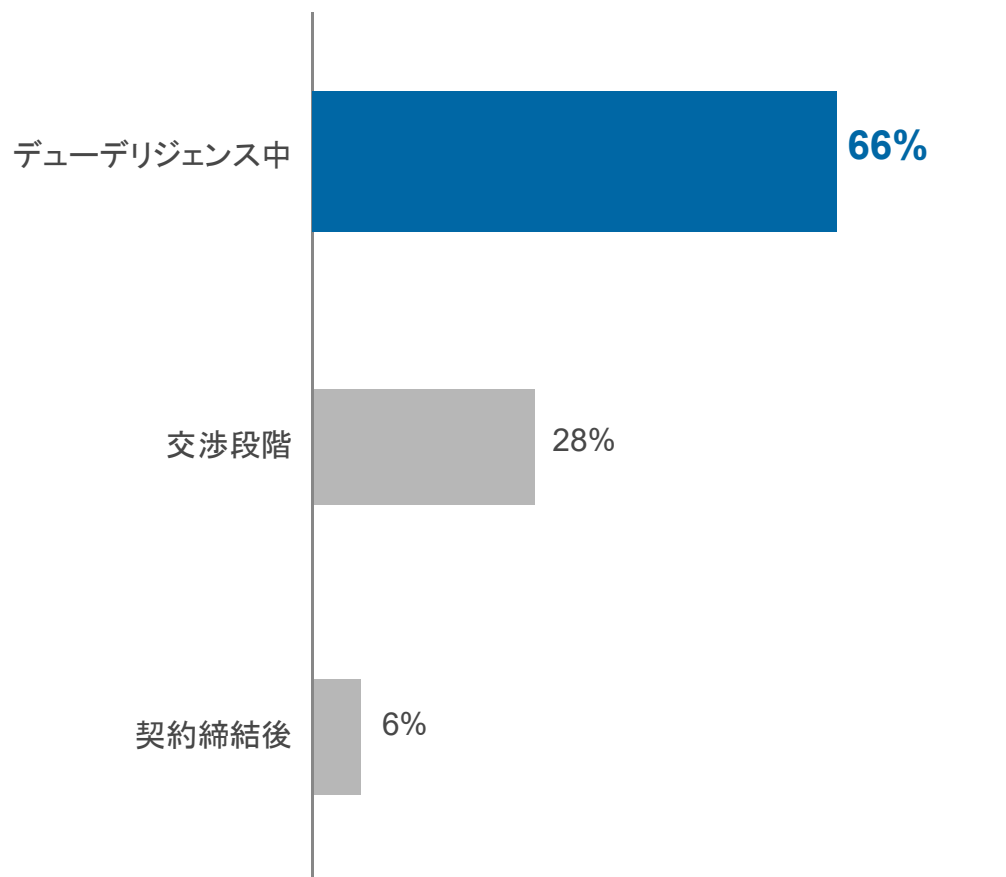
第2部 PMIプロセスの全体像(4部構成)

PMI概論

1. PMIの難所
2. PMIプロセスの全体像
3. 戦略・計画系タスク:「統合後の姿」を描く ～PMI実行計画書～
4. 実行／管理・運営系タスク:統合「前」の準備／「統合効果」の創出

PMIはM&Aのクロージング前からスタートしている

どの段階でPMIの計画を立てますか⁽¹⁾



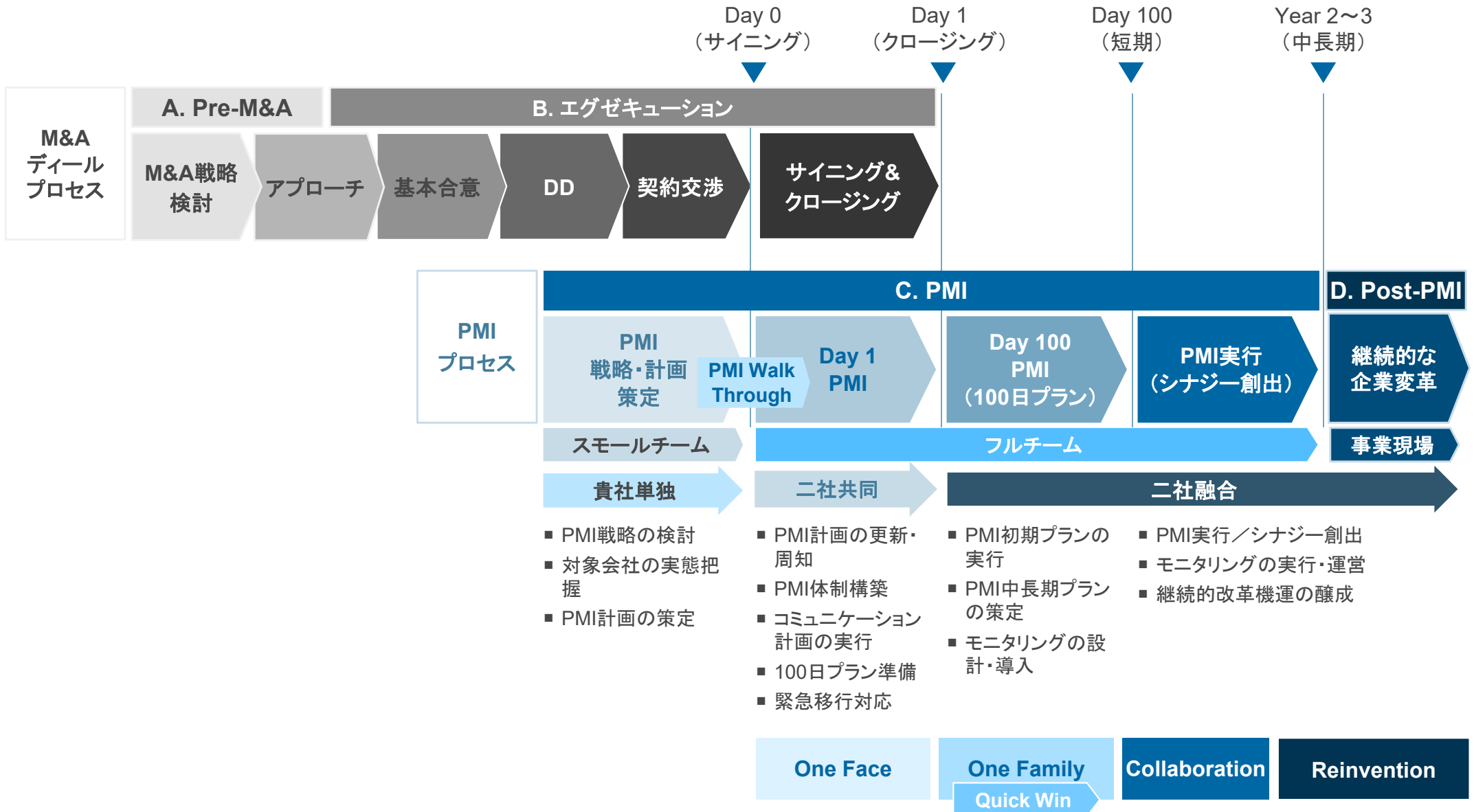
- 「買収の意思決定には統合の構想が必要になるため、かなり早期の段階からPMIを開始するのが望ましい」⁽¹⁾
- 「実際にはDDの前に開始するのがベストである」⁽¹⁾
- 「買収を検討する際には、まず統合のイメージを明確にしてから買収条件を決めていく。統合がスムーズに進まないと考えた場合には、どんな魅力的なターゲットでも買収は取りやめる」⁽²⁾

※ アジアパシフィック、欧州、米国の経営者100人を超えるインタビュー調査

注:
(1) Mergermarketの調査
(2) 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 伊藤友則教授 JTI M&A担当副社長 F. Vranken氏へのインタビュー、2011

PMIプロセスの全体像

PMIは「PMI戦略・計画策定」、「Day 1 PMI」、「Day 100 PMI (100日プラン)」、「PMI実行(シナジー創出)」の4フェーズに分類



PMI Walk Through: スモールチームからフルチームへの移行に際して、 短期間でPMIの道筋を再確認

顧客視点での
ストーリー再確認

業務オペレーションの
統合範囲の検討

統合プロジェクトの抽出と
統合プログラム編成

顧客にとって
どのような存在に
なりたいたいのか?

M&Aによって
何を獲得するのか?

何をどこまで統合し
それを実現するか?

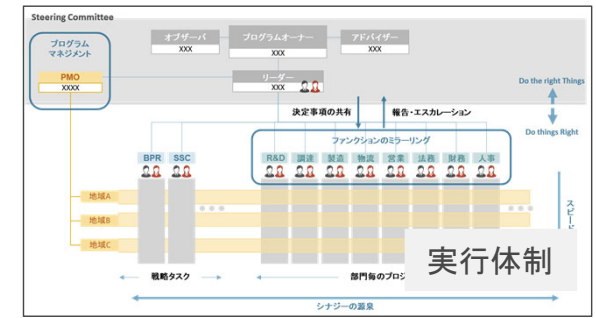
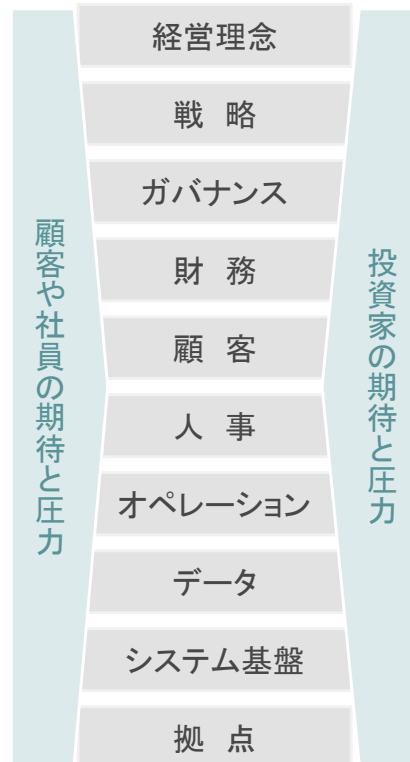
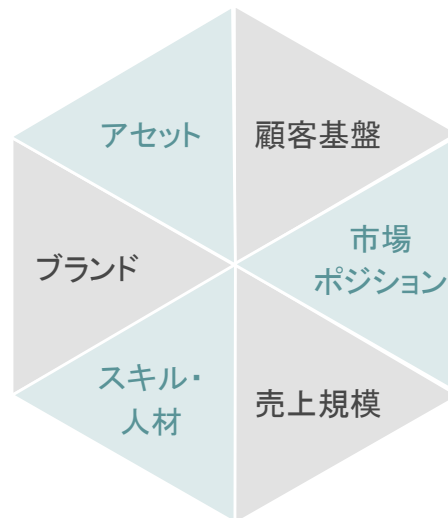
それをどのように
実行に移すか?

生活を豊かに

社会イノベーション

世界一の低価格

途上国の生活向上



必須スキルセット

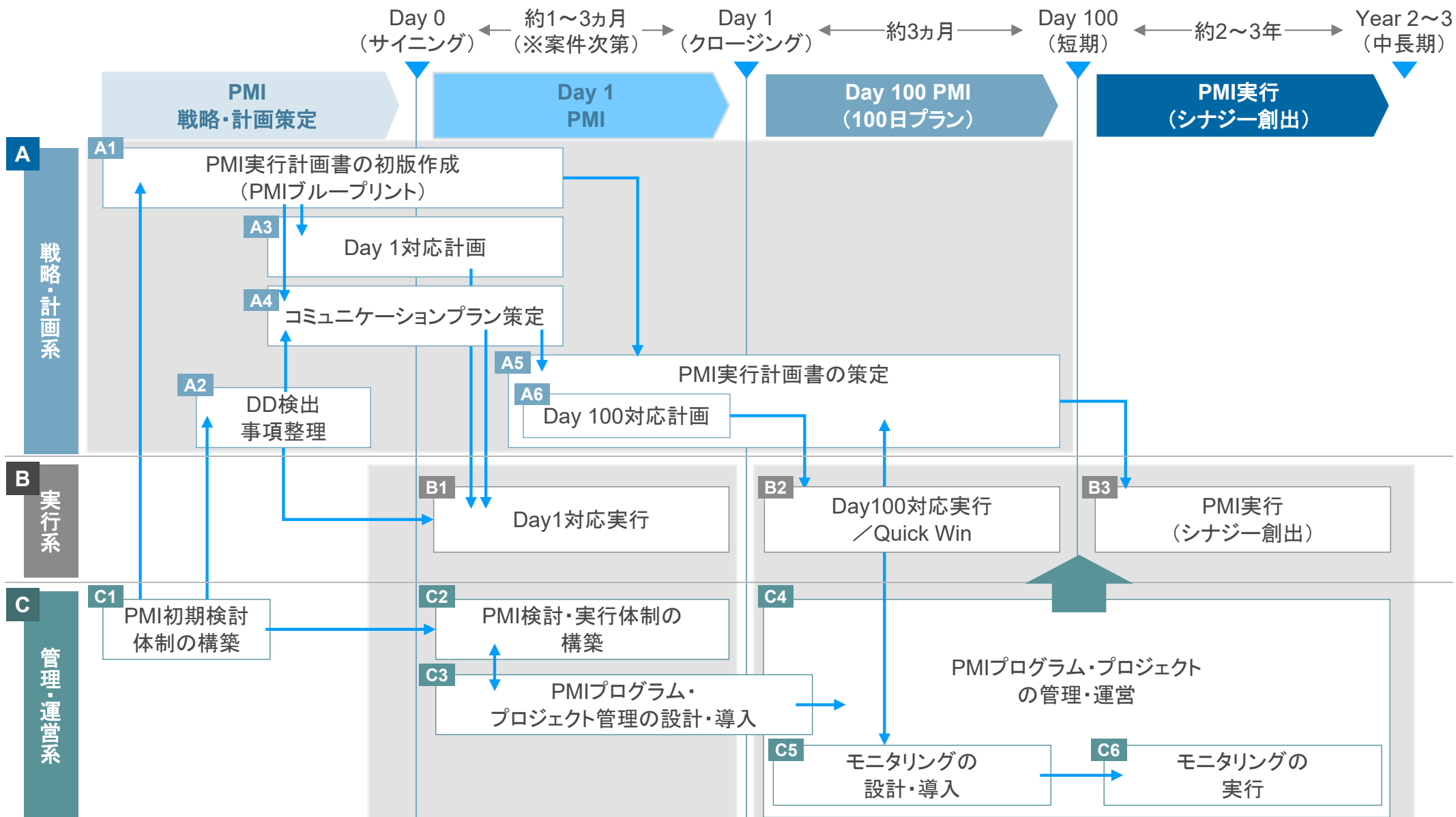
Country Critical Day 1 Processes	Strategy / New Business	Customer Support	Manufacturing	Marketing	Operations	Finance	HR	IT	Legal	Compliance	Environment	Overall Process Status	Critical Dependency
Establish Operations													
1. Establish Legal Entity	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
2. Hire/Support Employees	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
3. Pay Employees	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
4. Account Payable	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
5. Accounts Receivable	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
Execute Sales													
6. Demand Gen/Establishment	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
7. Sell and Close	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
Execute Orders													
8. Take and Collect Order	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
9. Take a Web Order	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
10. Take a BP Order	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
11. Production/Ship Order	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	New system migration
12. Service Products	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Budget Allocation
13. Launch Products	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
Overall Function Status	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	

必須タスクの棚卸

方法論とフレームワーク

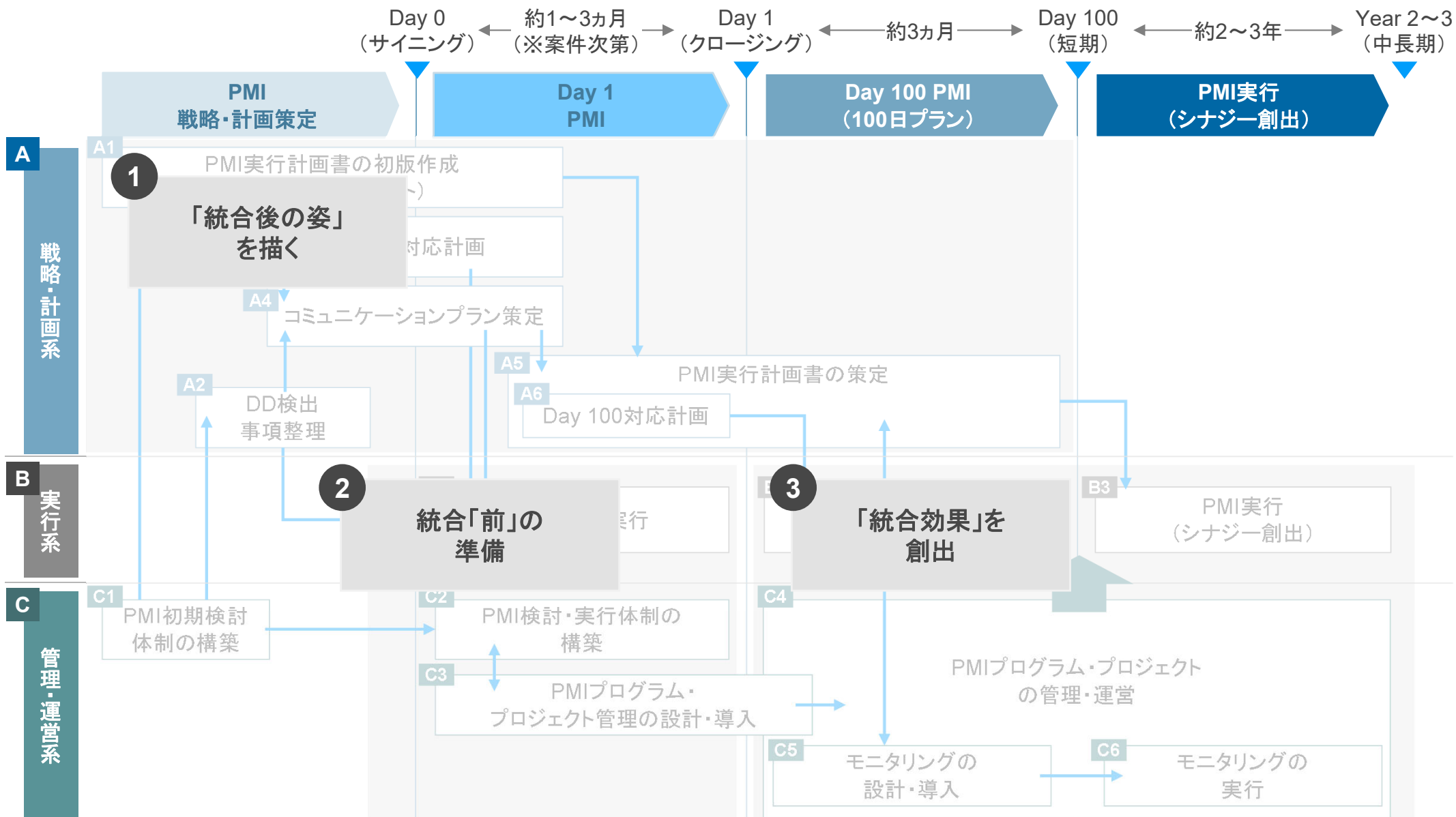
PMI検討・対応事項の全体像

PMIでやるべきことを「戦略・計画系」、「実行系」、「管理・運営系」に3分類化



PMI検討・対応事項の全体像

PMIでやるべきことを「戦略・計画系」、「実行系」、「管理・運営系」に3分類化



本プレゼンテーションは、フーリハン・ローキー株式会社(以下「フーリハン・ローキー」又は「弊社」という。)が貴社(以下「貴社」又は「受領者」という。)の為に、貴社内部限りの利用を前提として作成したものです。本プレゼンテーションは、貴社により今後実行される可能性のある一つ又は複数の取引について予備的な評価をする際の補助とすることを目的として作成されたものであり、本プレゼンテーションの内容の一部又は全部を公表する権利、また、いかなる第三者に対しても開示する権利も受領者に付与するものではありません。本プレゼンテーションは、貴社と協議する際の資料としての使用の為にのみ作成されたもので、弊社による口頭説明によって補完され、かつ、その説明との関連においてのみ考察されるべきものです。弊社の事前の書面による同意なしに、本プレゼンテーション及びその内容を他のいかなる目的にも使用することはできません。

弊社は、公共の情報源から入手した情報、その他弊社が独自に入手・検討した情報が、全て正確かつ完全であることを前提とし作成されたものであり、当該情報は、受領者が本取引を進めるか否かを評価するために必要とする可能性のあるすべての情報を含むとは限りません。フーリハン・ローキーならびにその役員、取締役、従業員、代理人および関係者は、本プレゼンテーションに含まれる情報(将来の予測、事業の推測、見込みまたは利益に関する成果または合理性を含む。)または受領者もしくはそのアドバイザーに対して書面もしくは口頭で提供されるその他一切の情報の正確性、完全性、クオリティ、妥当性または適切性に関し、現在または将来において、明示的にも黙示的にも表明または保証を行わず、義務または責任を負わず、かつ、それらの一切の責任は明示的に免責されます。本プレゼンテーションに含まれる一切の情報に関し、フーリハン・ローキーは独自の検証を行っていません。

本プレゼンテーションの内容は、法律、税務、規制、会計または投資に関する助言または勧告として解釈してはならないものとします。いかなる受領者も、本取引に関する法的事項その他の関連事項に関し、独自のカウンセル、税務アドバイザーおよび財務アドバイザーと相談すべきです。本プレゼンテーションは、すべての情報を網羅することを意図しておらず、また、貴社が必要とする可能性のあるすべての情報を含むことを意図していません。

Houlihan Lokey

フーリハン・ローキー株式会社

〒100-6230 東京都千代田区丸の内 1-11-1
パシフィックセンチュリープレイス丸の内30階

+81 3 6212 7100

CORPORATE FINANCE
FINANCIAL RESTRUCTURING
FINANCIAL AND VALUATION ADVISORY

HL.com