

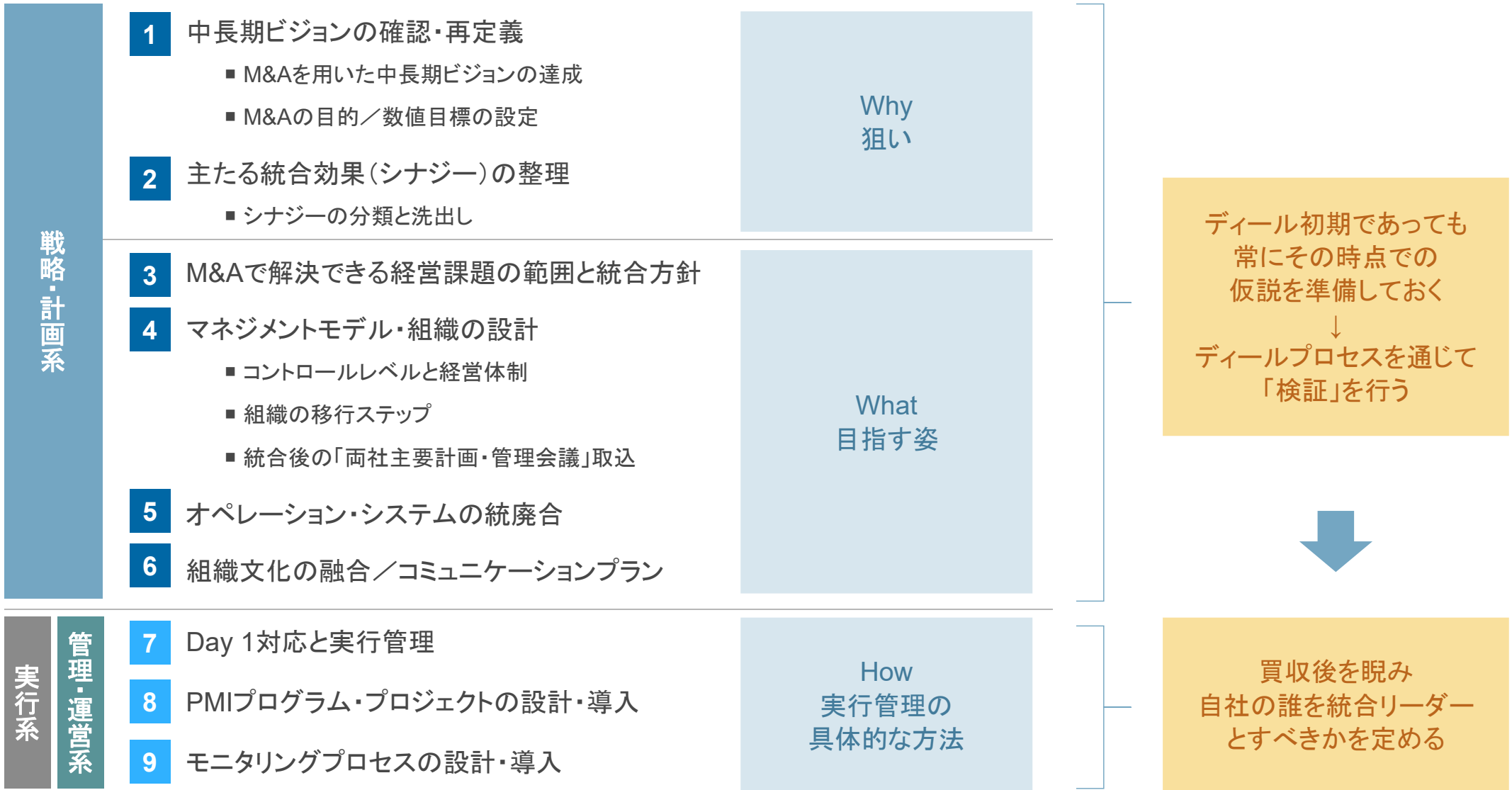
PMI概論

第3部「統合後の姿」を描く～PMI実行計画書～（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実行計画書」(例)とアプローチ



1 中長期ビジョンの確認・再定義：M&Aを用いた中長期ビジョンの達成

■ 中長期的にどのような姿になりたいか

ミッション	社会における貴社の存在意義、世の中に必要な理由
ビジョン	そのミッションの実現に向け、中長期的に目指す姿
バリュー	ミッション／ビジョンを実現する為の顧客への提供価値(どの顧客にどのような価値をどうやって提供すべか?)
ディレクション	どの市場×製品／サービスを狙い、何を重視するかという企業の方向性

中長期ビジョン



事業戦略



M&A戦略



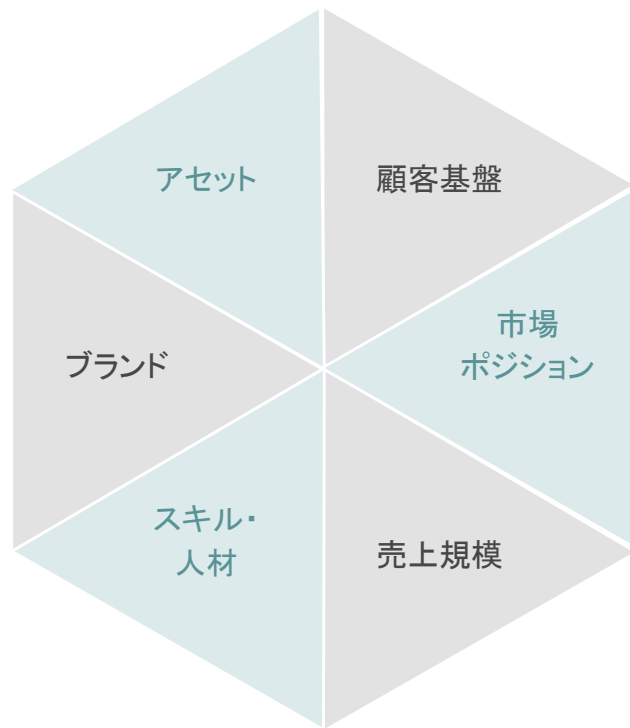
- 自社事業の強み、強化が必要なポイントは?
- 外部環境や内部環境を踏まえ、事業強化のために各種リソース(ヒト・モノ・カネ)をどこに投じるか?

- 自社だけで強化や獲得が困難なポイントは?
- その強化・獲得にM&Aは効果的か?
- 何を目的にM&Aを実現するか?
その目的達成のパートナーとして、どの企業が最適か?

1 中長期ビジョンの確認・再定義：M&Aの目的／数値目標の設定

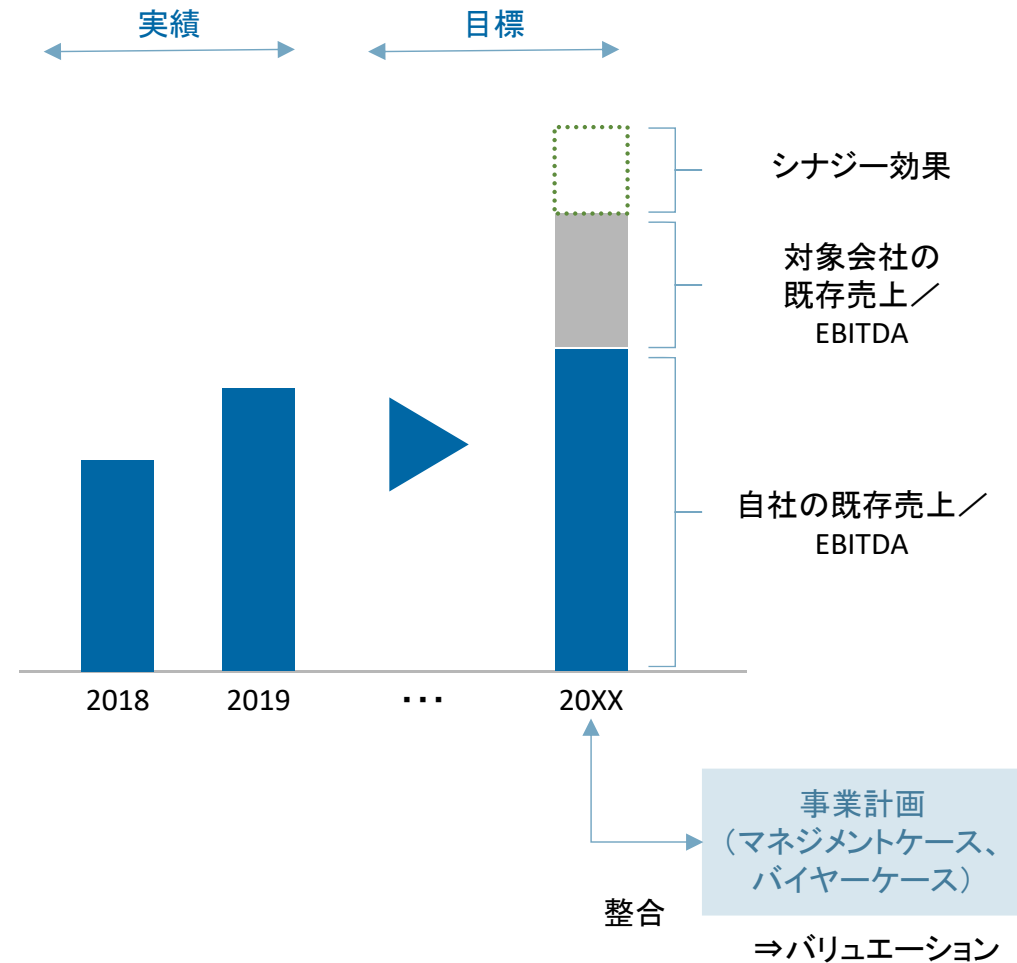
対象会社のどのアセットの獲得/融合を目的とし、定量的にどこまでの実現を狙うか

本M&Aの目的の再確認



=成功の定義(≡失敗/撤退基準の明確化)

数値目標の設定



2 主たる統合効果(シナジー)の整理:シナジーの分類(例)

コスト削減

- 不動産・拠点の統合
(余剰オフィススペースの削減、低コストの場所の活用 等)
- 人員削減
(ポジションと機能ごとの最適化、キーマンリテンション、組織の肥大化防止等)
- バックオフィス業務、調達などのオペレーションの最適化
(バックオフィス部門・業務の統合、統合組織が持つ最良の契約条件の活用、規模の活用 等)
- 不要なITシステムの削減
(重複するシステムと関連人員の削減、不要なITプログラムの終了等)

対象企業(事業)の 売上拡大

- クロスセリングなどの顧客アクセスの拡大
- 企業・プロダクトブランドの向上、マーケティングの補完
- 流通・製品の補完による競争上に必要な生産量・シェア獲得
- 両社の人材・技術を活用した新規商品・サービスの開発・販売 等

M&Aをきっかけ とした企業変革

- 製造業からサービス事業へのビジネスモデルの変革
- 全世界レベルでのグローバルサプライチェーンモデルの設計と導入
- 他の海外子会社を含めた新規グローバルマネジメントの設計と導入 など

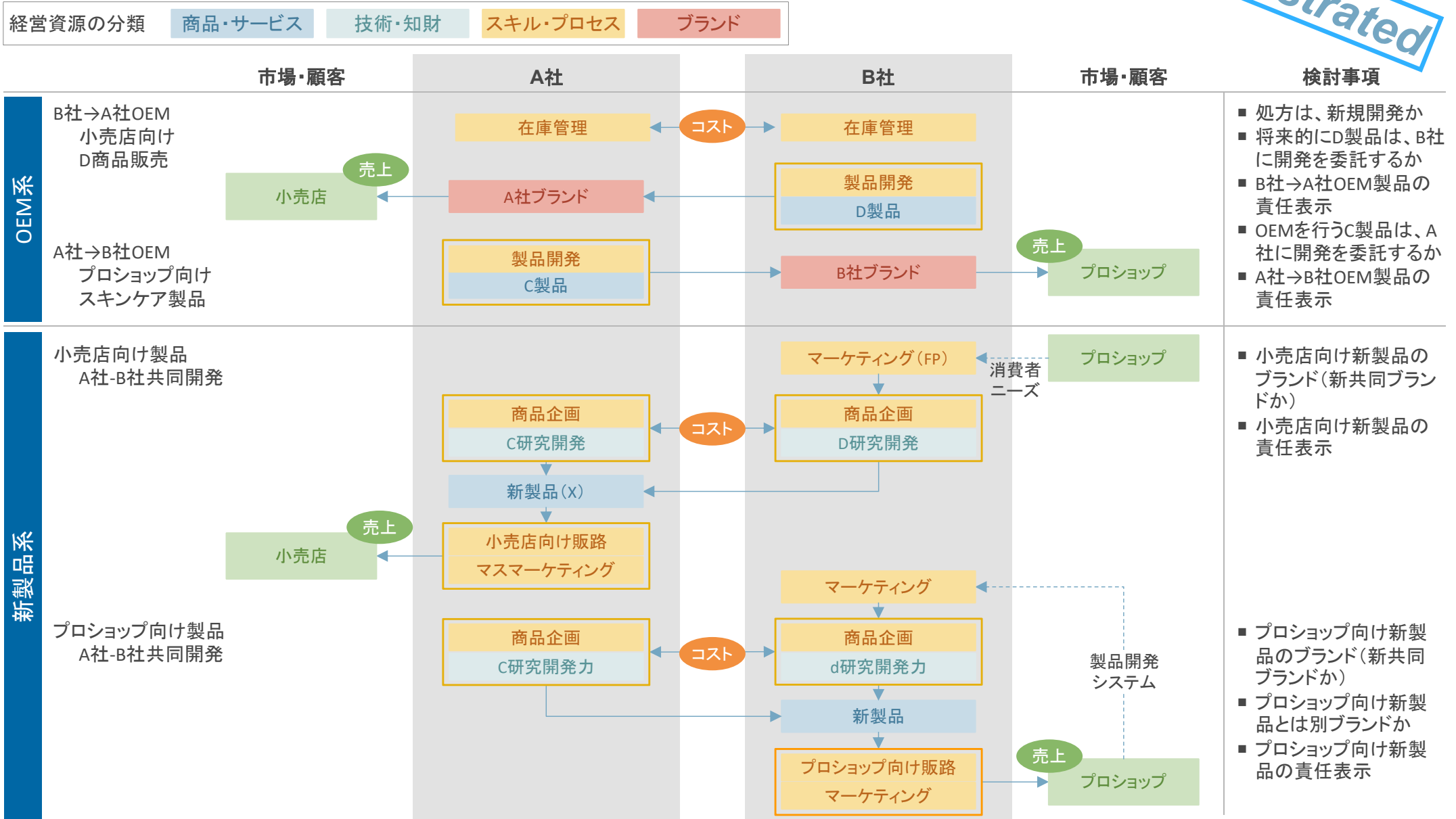
ファイナンス/ リスクの分散

- 未使用の借入能力や余剰資金の拡大
- 事業、地理的、顧客、資産の多様化 など

2 主たる統合効果(シナジー)の整理:シナジーの洗出し

消費財メーカー: OEM系・新製品系の事例

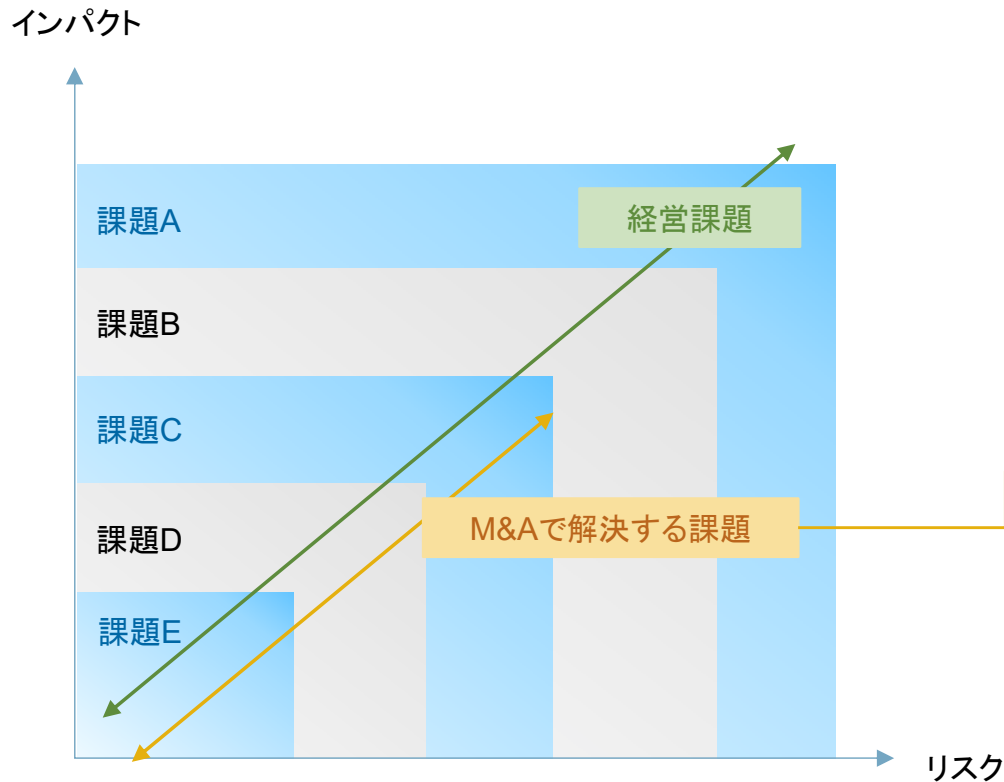
Illustrated



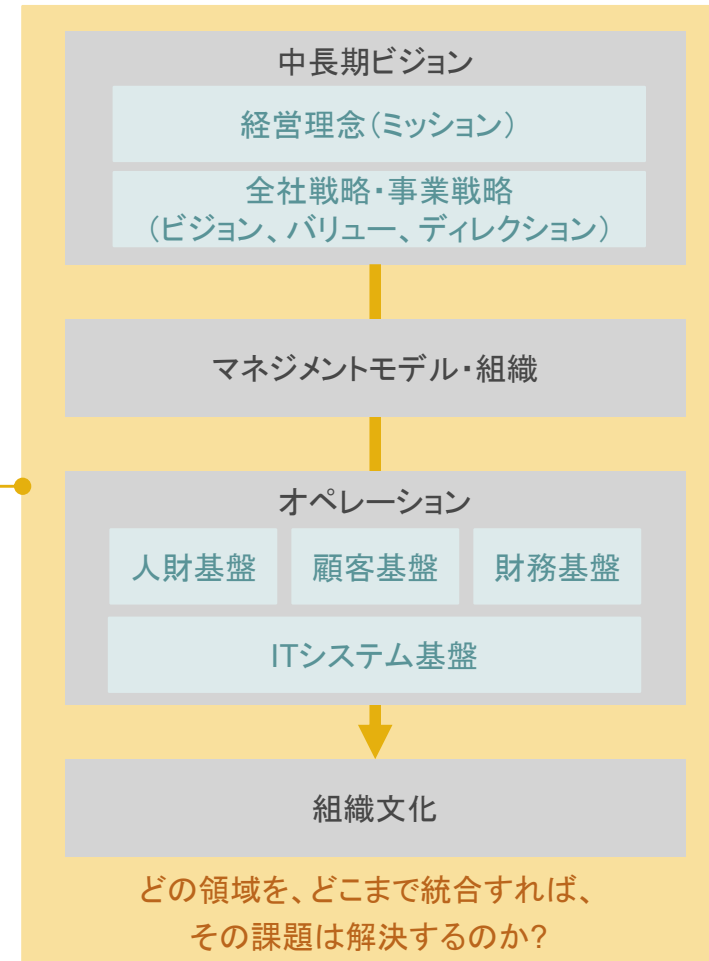
3 M&Aで解決できる経営課題の範囲と統合方針

M&Aによって解決する(経営)課題を特定し、経営のフレームワークのうちどの要素をどう統合すれば解決するのかを策定

どこまでが、M&Aで解決できる経営課題か？



PMIによる課題(経営課題の一部)の解決



4 マネジメントモデル・組織の設計: マネジメントモデルの主要論点



自社本社



新会社

取締役会

全社レベルの経営判断

地域別事業の
意思決定
(Regional/Branch head)

経営管理担当
(GM Finance)

1. どのような項目を本社で決裁し、自社で決裁するか

- 本社決裁事項(決裁ルール)
- 取締役会での決議事項
- (新設するならば) 自社全社経営会議での決議事項
- 個別事業(営業、施工)の意思決定
- 本社機能(経理・財務、人事、法務)のルールの統制

2. どの役割を貴社が押さえるか

- 取締役会のみ(投資家モデル)
- 全社レベルの経営判断と経営管理に関与
- 地域別事業の意思決定まで関与(ハンズオンモデル)

3. パフォーマンスをどのような指標で計るか

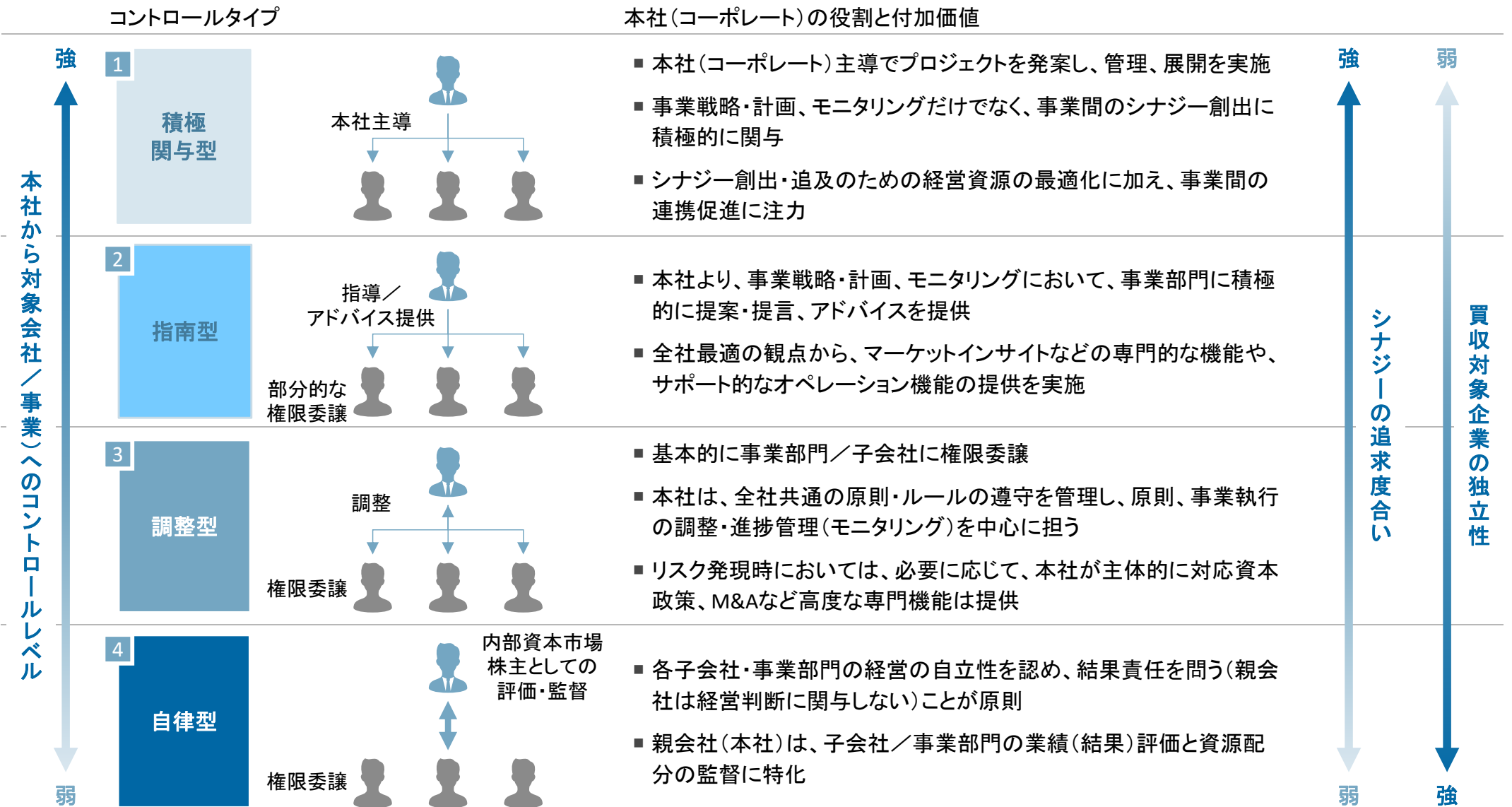
- 現状のレベル
- 貴社と同粒度

4. 指標をどのように把握するか

- 現状のレポートの仕組み
- 貴社のシステム導入、貴社の人々がチェック

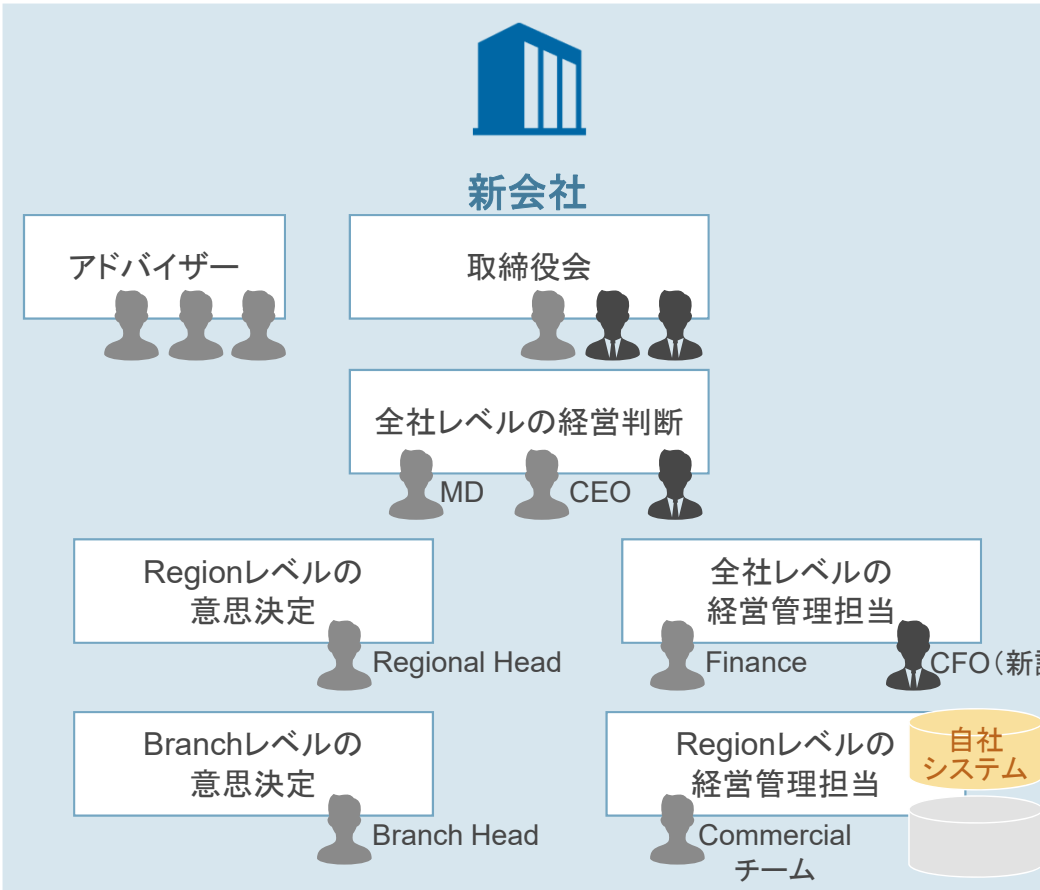
4 マネジメントモデル・組織の設計: 本社からのコントロールレベル

本社から対象会社(／事業)へのコントロールレベルに応じて、「1. 積極関与型」、「2. 指南型」、「3. 調整型」、「4. 自律型」の4つに分類



4 マネジメントモデル・組織の設計: 統合後の経営体制(例)

Illustrated



■ 自社本社(統括)が新会社を管理

- 取締役は自社がマジョリティ(2名)、全社を統括するXX氏も取締役を兼任
- 現取締役(プロモーター)3名はアドバイザーポジション

■ 取締役会以外に、全社レベルの経営判断を行う場を設け、貴社人員がその判断プロセスに関与管理に関する情報を取得

- 各Region以下のレベルの意思決定は現状どおり、Region/Branch Headが責任を持って執行
- 全社レベルの経営管理に自社人員がCFOとして関与し、現在の財務・経理担当者と協力の経営管理に関する情報を取得

■ 自社システムを導入し、各Regionの経営管理に関する情報を取得

4 マネジメントモデル・組織の設計: 組織の移行ステップ(例)

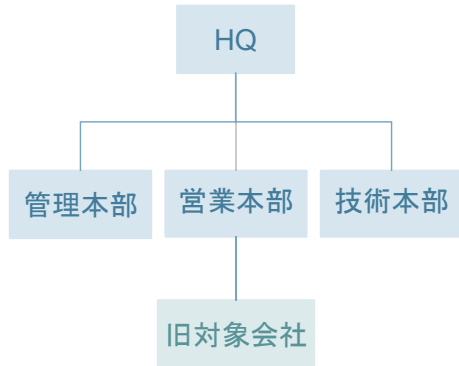
Illustrated

基本方針(案)

- Day 1は「1+1=②」を確実なものとする。日常業務(顧客・社員)に混乱をきたさないことが最優先
- マネジメントを連動させることにより、事業別、地域別の「ポートフォリオ」マネジメントを可能とする
- 販売・技術面でのシナジーの早期発現を目的として、営業接点や生産技術での人的交流を開始
- 最終的にはグループ組織のグローバル・カンパニー化。製品・サービスと地域軸でのマトリクス型マネジメントを狙う
(既存組織からXXXX事業を取り扱う全ての部門を切り出し、対象と統合するなどの大改編あり)

Day 1

- 双方の既存組織構造は変更せず。旧XX社を営業本部、工業用品営業部配下に法人ごと紐付け



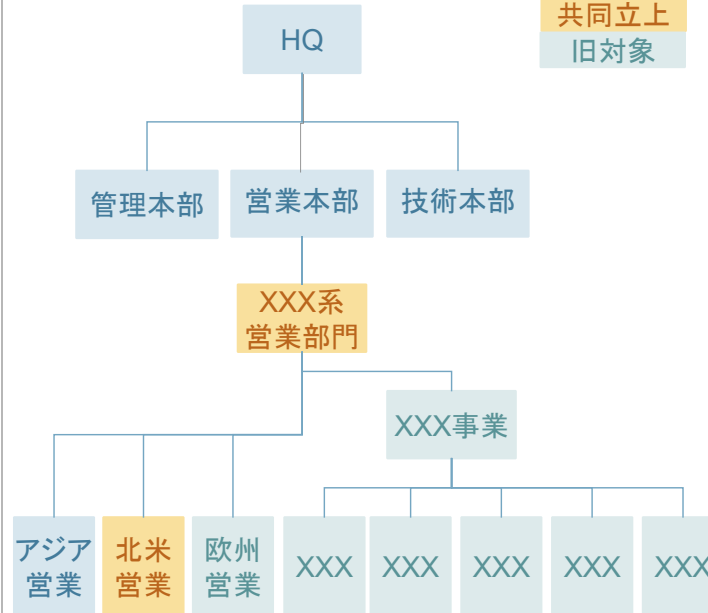
【論点】

- Day1時点でのレポート先は、バイネームで誰か?

Year 1

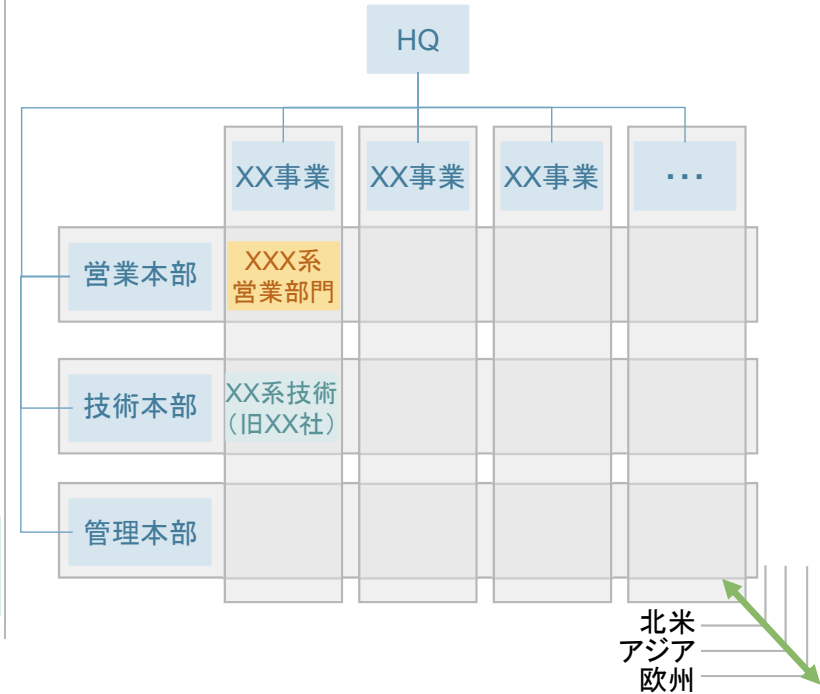
- 貴社営業部門にて、XX事業系営業部門を新設し、旧XX社へ統合

貴社既存
共同立上
旧対象



Year 2

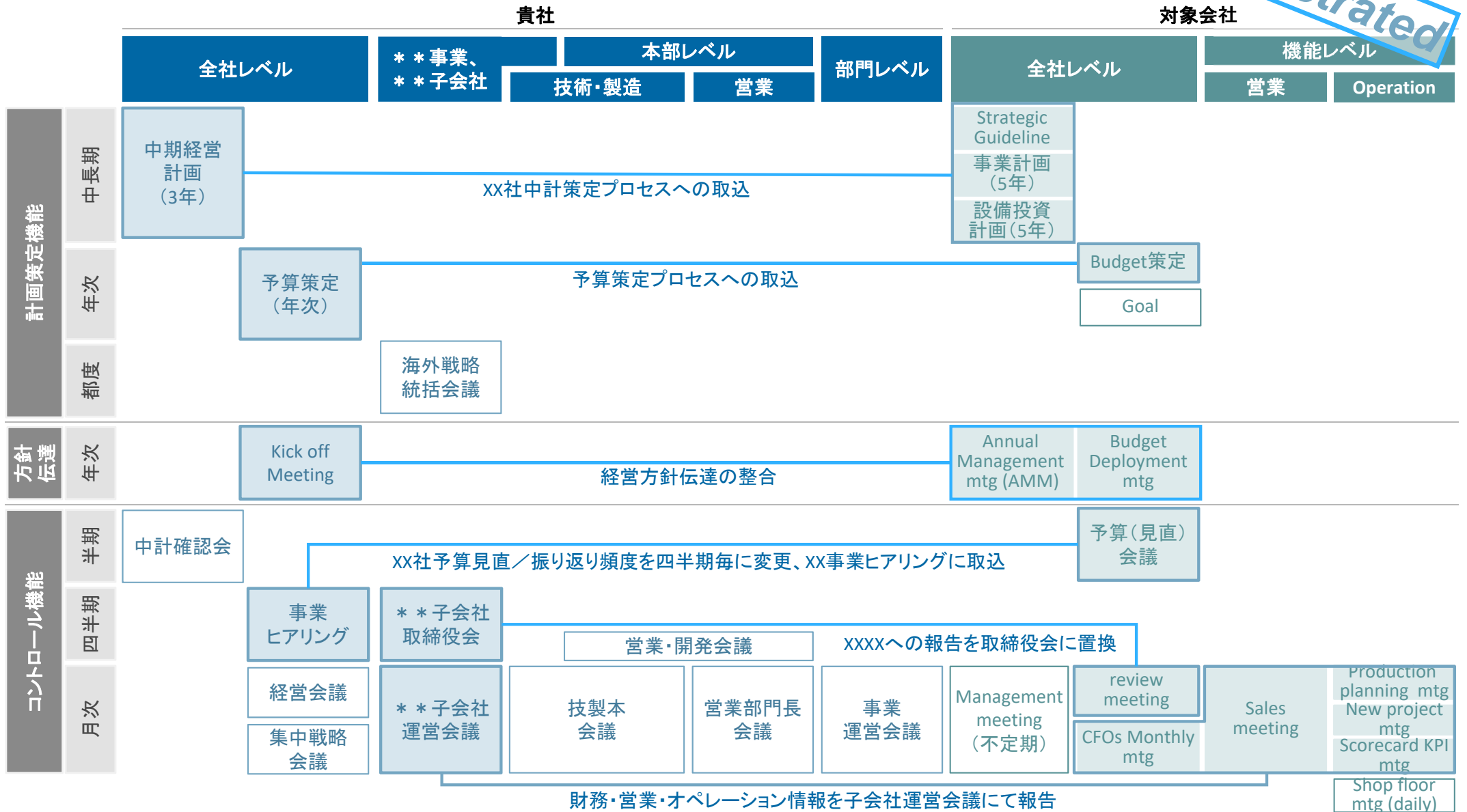
- 貴社の製造部門を含めた既存組織を旧対象へ統合
- 横串機能(品質管理、調達等)についても、貴社と統合しマトリックス組織として管理



4 マネジメントモデル・組織の設計: 統合後の「両社主要計画・管理会議」取込

対象会社既存の計画策定プロセス、管理会議体を極力活用し、貴社のプロセスに取り込む

Illustrated



5 オペレーションモデル・システムの統廃合：各マイルストーンでの目指すべき姿の策定

最終的に各業務オペレーション単位で目指す姿と、Day1直後、Day100、Year1等の各マイルストーンでの目指すべき状態を検討・策定

Illustrated

		最終的に目指す姿202*年(案)	Day 1直後(案)
オペレーション	Sales/Marketing	<ul style="list-style-type: none"> 地域別に営業が、全事業のサービス／製品を取扱 グローバル顧客にはグローバルチームがアプローチ デジタルプラットフォーム化の下地ができている 	<ul style="list-style-type: none"> A, C, D, E事業に対し、A社(C社)の製品理解を得るため営業／技術メンバ派遣 主要顧客の営業にA社(C社)が同行、顧客接点を構築 A社(C社)にXXXX市場におけるA社製品の用途、アジア／Australia市場調査するPJチームを発足
	Product Development/R&D	<ul style="list-style-type: none"> 各事業、地域ごとに核となるラボを持ち、顧客へ付加価値を提供。但し事業・地域別に基本処方は共有可能とする 	<ul style="list-style-type: none"> C, D, E事業の元へ、A社(C社)から技術人員を派遣し、共同開発体制を構築
	調達/Logistics	<ul style="list-style-type: none"> 事業横断での購買調達機能を集約。在庫情報が確認可能 必要な素材を最短ルートで届けることが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 購買担当者同士が購買情報を共有。重複する取扱素材を共同購買検討
	QC/QA	<ul style="list-style-type: none"> Division別に、統一した品質管理基準を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 各拠点、事業ごとに個別に現行の品質管理を継続
	Regulatory	<ul style="list-style-type: none"> Global Regulatory teamを保有、GlobalでRegulatory戦略を検討 地域別にRegulatory機能が存在。Division横断的に対応 	<ul style="list-style-type: none"> Regulatory機能が会社単位(B社、北米地域統括会社、C社等)で存在
システム		<ul style="list-style-type: none"> A社のERP(グローバルシステム)に切替(必要に応じ、部分的に既存システムを残す(製造等)) デジタルPlatform化に向け、顧客／仕入先／製品マスタ等統一 	<ul style="list-style-type: none"> 各社、現行システムを継続使用
会計		<ul style="list-style-type: none"> A社の会計基準に則り、グローバルで統一された処理基準で処理を実施(在庫、各種引当金基準、勘定コードほか) 	<ul style="list-style-type: none"> 最低限、A社の連結パッケージを、決算スケジュールに間に合うよう入力可能な状態にする
コンプライアンス/内部統制		<ul style="list-style-type: none"> 業務オペレーションを通じて、A社グループのグローバル水準へ改善 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定にかかる規定等、優先度の高い規定やプロセスはDay 1直後から導入検討。理解を求める
HR		<ul style="list-style-type: none"> XXXXX事業部(仮)が、事業別・地域別に人材管理 グローバルで共通のトレーニングを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 旧B社は事業単位で人材管理、A社はA社で管理

5 オペレーションモデル・システムの統廃合：事業の静的可視化

異なる組織同士での議論においては、部署名や役割は似ていても、同じ言葉が違う意味を指すことが頻繁に発生する。特に、組織の統合となれば、その裏には複雑な感情が絡み合っており、議論が空中戦化してしまう

事業を構成する機能及びその体系をモデル化し、何か問題があれば、その箇所を指指しながら議論することで、議論の効率化を図る



	研究開発	マーケティング	調達	製造	販売	物流	サービス
計画	研究企画	市場ターゲティング	原材料市場調査	原価企画	販売計画	物流業者選定	保守計画
	技術動向調査	需要予測	原価企画	製造計画	チャネル政策	物流計画	サービス販売計画
	予算計画	商品化計画	調達計画	製造要員計画	販促計画	物流コスト計画	サービス要員計画
	知財政策	商品構成計画	調達先計画	設備・投資計画	与信設定		
		広告宣伝計画	調達品質基準設計	製造品質基準設計			
		価格政策					
コントロール	予算管理	市場シェア分析	原価統制・原価低減	原価統制・原価低減	販売計画予実分析	物流計画実績分析	顧客別構成情報管理
	研究開発進捗管理	マーケティングコスト管理	品質分析	製造品質管理	顧客別損益管理	配送品質分析	保守進捗管理
	特許・商標管理	競合動向分析	原材料調達先評価	製造歩留り管理	与信管理	在庫管理	サービス損益管理
	製品情報管理	材料調達動向分析	原材料在庫管理	設備投資評価	売掛金管理	物流業者品質管理	保守部品在庫管理
		製品別利益管理		仕掛品在庫管理	インセンティブ管理	物流業者支払管理	保守契約書管理
		製品ライフサイクル管理			提案情報管理		契約更改管理
				チャネル評価		要員スキル管理	
実行	基礎研究	市場・競合調査	原材料価格交渉	製造指図	顧客カバレッジ活動	出荷指示	要員配置
	資材購買	顧客ターゲティング	原材料発注管理	第1工程	新規開拓	配送	保守受付
	試作	市場開拓	消耗品発注管理	第2工程	提案資料作成	配送品質検査	保守業務
	製品設計	広告宣伝活動	部品発注管理	第3工程	提案、商談	物流業者支払処理	補修部品発注
	研究開発補助金業務	販促物開発	資材発注管理	連産品工程	見積り・納期回答		請求回収管理
	特許・商標申請	製品改廃	検収処理	包装工程	契約		クレーム対応
			調達物流管理	品質検査	受注管理		要員教育
				製造要員配置	請求回収		
				設備メンテナンス	クレーム処理		

5 オペレーションモデル・システムの統廃合：統合機能の精査

両社の強み／弱みを可視化し、統合領域や統合方針(自社と対象会社どちらの機能を活かすか)を検討

事業のコスト体質

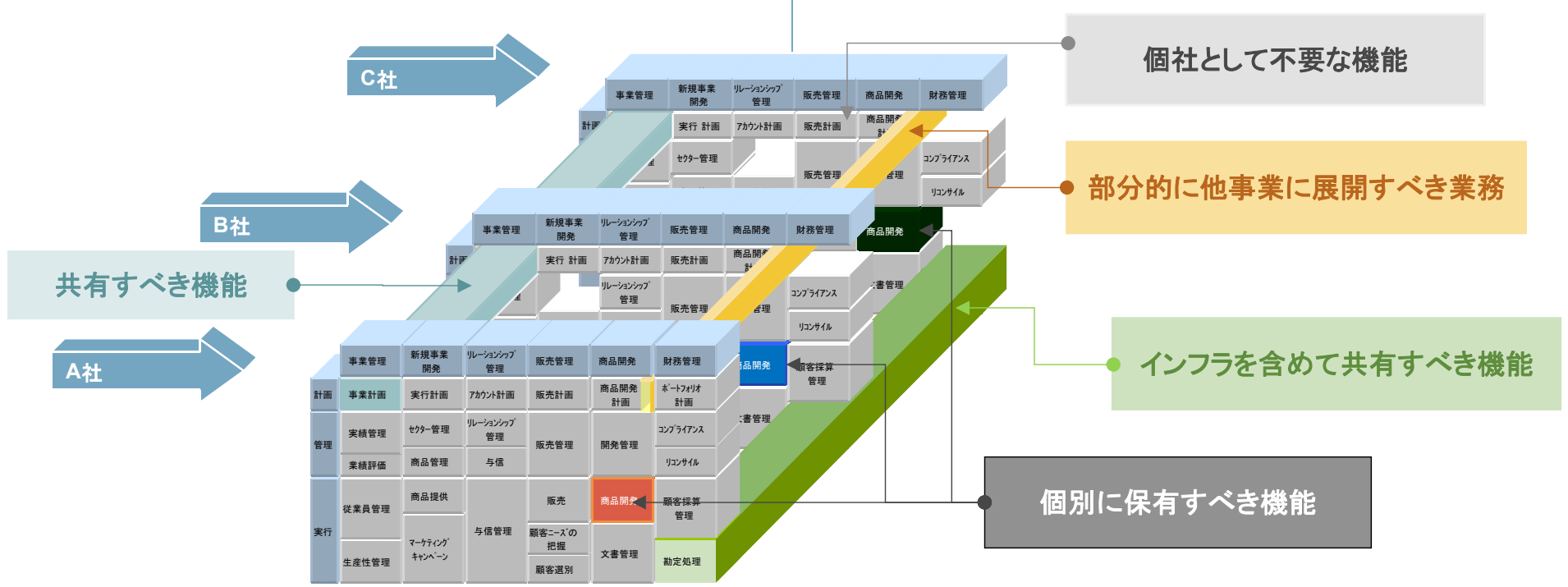
	Mining	Sales	Development	Fulfillment	Business Administration
Strategy	Mining Intelligence アワード 競合 製品 Offering	営業戦略(立案)立案 販売計画 マーケティング	技術・特許戦略 製品デザイン	Supply Demand 調達計画 Logistics Plan	事業継続立案 組織デザイン プロセスデザイン IT計画
Control	Mining Mgmt Distribution Channel Mgmt 製品 ライフサイクル管理	営業管理 販売管理	デバイス 設計 製造計画・管理 品質管理	調達管理 在庫管理	資金管理 人事管理 労務管理 品質管理 設備管理 生産管理 品質管理 人事(採用・教育)・労務管理
Execution	Integrated Mining Communication Mining Operation	新規チャネル開発 販売・保証 Distribution, Supplier, Client Call Center Maintenance リサイクル	製品開発 (プロトタイプ製造) 製造プロセス管理 製造	調達 在庫 商品引渡し	経費・削減 支払 税金 セキュリティ 品質管理 一級販売

現状組織・人員の可視化

	Mining	Sales	Development	Fulfillment	Business Administration
Strategy	Mining Intelligence アワード 競合 製品 Offering	営業戦略(立案)立案 販売計画 マーケティング	技術・特許戦略 製品デザイン	Supply Demand 調達計画 Logistics Plan	事業継続立案 組織デザイン プロセスデザイン IT計画
Control	Mining Mgmt Distribution Channel Mgmt 製品 ライフサイクル管理	営業管理 販売管理	デバイス 設計 製造計画・管理 品質管理	調達管理 在庫管理	資金管理 人事管理 労務管理 品質管理 設備管理 生産管理 品質管理 人事(採用・教育)・労務管理
Execution	Integrated Mining Communication Mining Operation	新規チャネル開発 販売・保証 Distribution, Supplier, Client Call Center Maintenance リサイクル	製品開発 (プロトタイプ製造) 製造プロセス管理 製造	調達 在庫 商品引渡し	経費・削減 支払 税金 セキュリティ 品質管理 一級販売

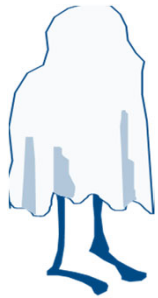
現状のITインフラの可視化

	Mining	Sales	Development	Fulfillment	Business Administration
Strategy	Mining Intelligence アワード 競合 製品 Offering	営業戦略(立案)立案 販売計画 マーケティング	技術・特許戦略 製品デザイン	Supply Demand 調達計画 Logistics Plan	事業継続立案 組織デザイン プロセスデザイン IT計画
Control	Mining Mgmt Distribution Channel Mgmt 製品 ライフサイクル管理	営業管理 販売管理	デバイス 設計 製造計画・管理 品質管理	調達管理 在庫管理	資金管理 人事管理 労務管理 品質管理 設備管理 生産管理 品質管理 人事(採用・教育)・労務管理
Execution	Integrated Mining Communication Mining Operation	新規チャネル開発 販売・保証 Distribution, Supplier, Client Call Center Maintenance リサイクル	製品開発 (プロトタイプ製造) 製造プロセス管理 製造	調達 在庫 商品引渡し	経費・削減 支払 税金 セキュリティ 品質管理 一級販売



6 組織文化の融合／コミュニケーションプラン：組織の底辺にある感情

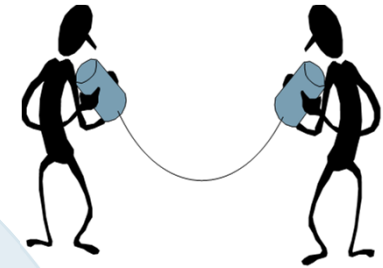
“新しい業務手順やシステムは、どうもうちにはなじまない”



カルチャーギャップ

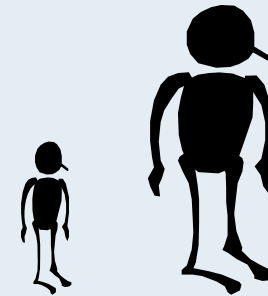
“改革内容について何も知らされていない、
そもそもの導入目的がよく判らない”

コミュニケーションギャップ



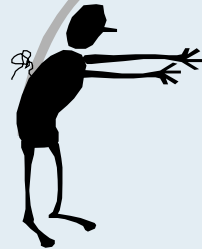
“必要なスキルを導入に間に合うように
習得できるのか？”

スキルギャップ



インセンティブ・ギャップ

“改革のメリットを自分は全く理解できない”
“どうせもっと大変になるだけだ”



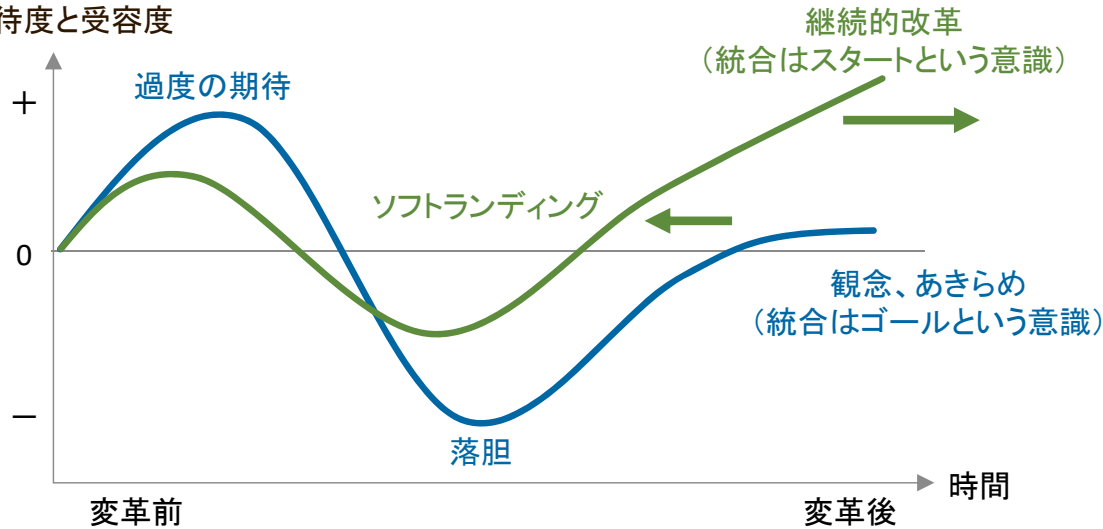
“今の人数でこんなに新しい業務はできない！”

ストラクチャーギャップ

6 組織文化の融合／コミュニケーションプラン: コミュニケーションプランの設計

組織文化を融合するため、統合作業をいかに「自分事化」するためのコミュニケーションプランを設計

期待度と受容度

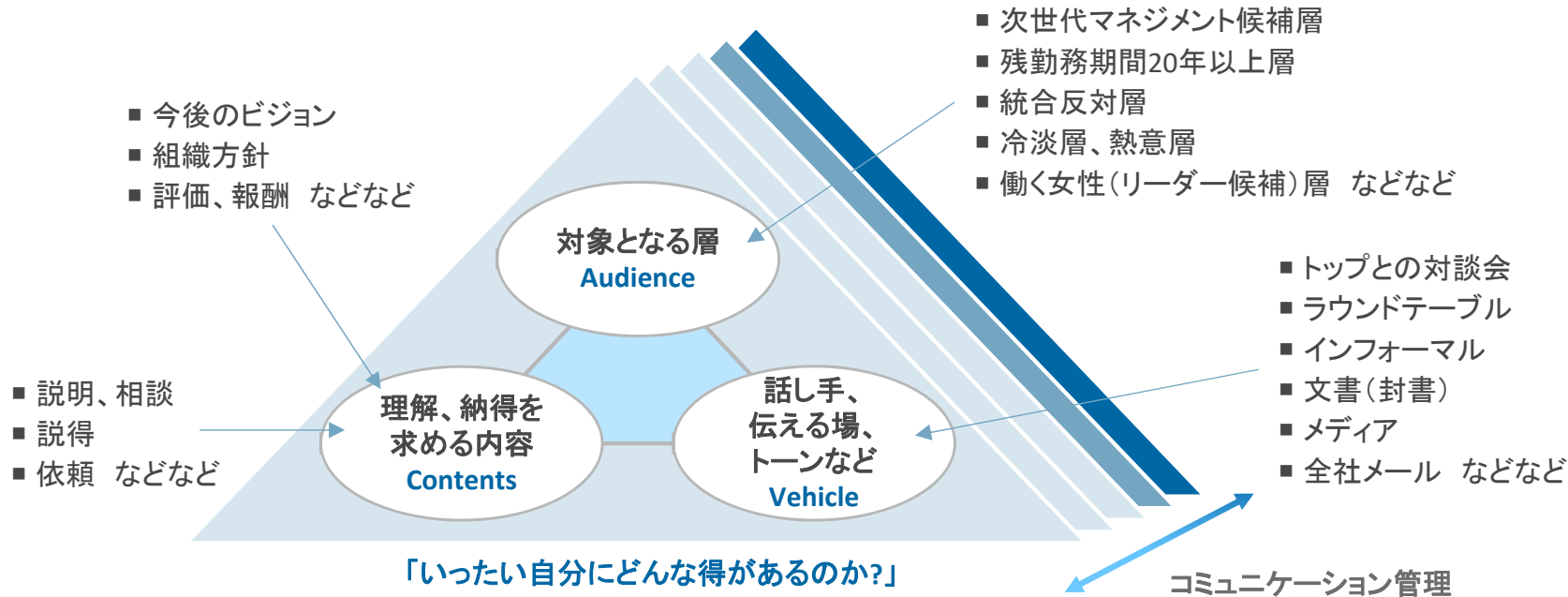


協働する Leveraging Each Other

理解する Understanding Each Other

顔を覚える Knowing Each Other

疑う Doubting Each Other



施策イベント例

- ニュースレター
- ラウンドテーブル
- JAM(Online会議)
- ビデオレター配布
- キックオフイベント

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