

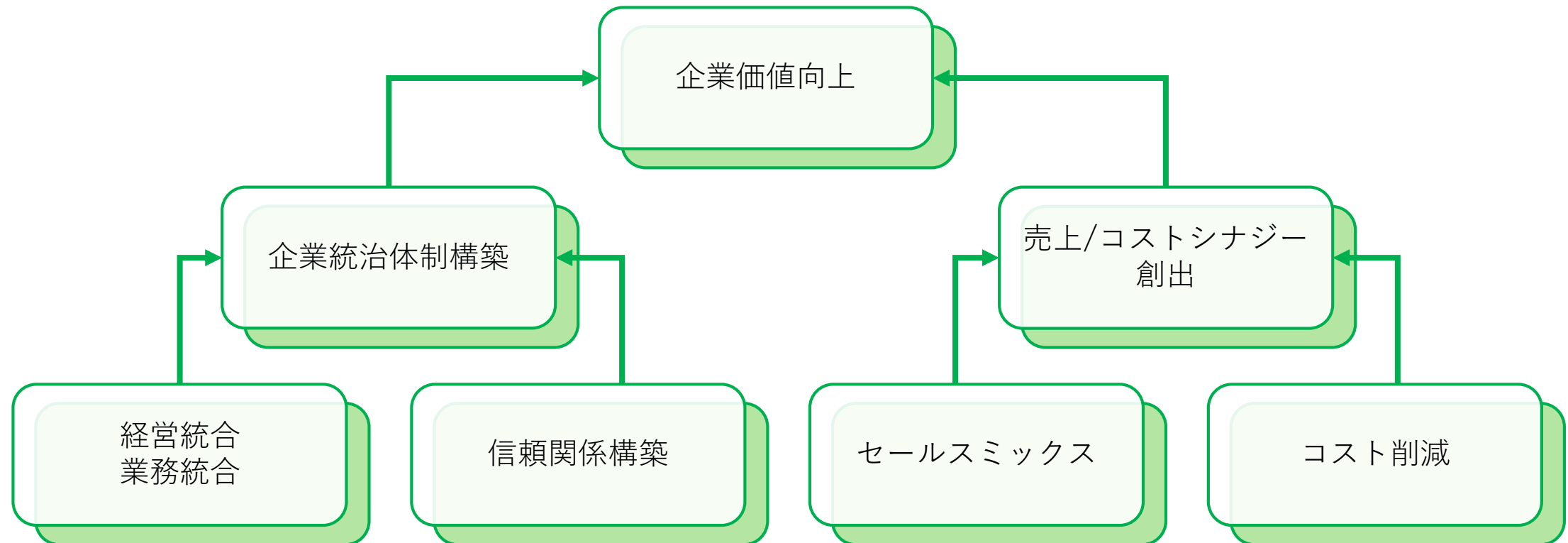
PMIへの取り組み



1. PMIのねらい

M&Aは、買収自体が「目的」ではなく、買収の前に策定した貴社の経営戦略を実現するための「手段」です。
 経営戦略の実行には、M&Aにおける後工程での経営統合作業が不可欠です。この後工程は「PMI」と呼ばれます。
 PMIにより、**企業統治体制の構築とシナジー創出**を実現させることで、企業価値の向上が図れます。

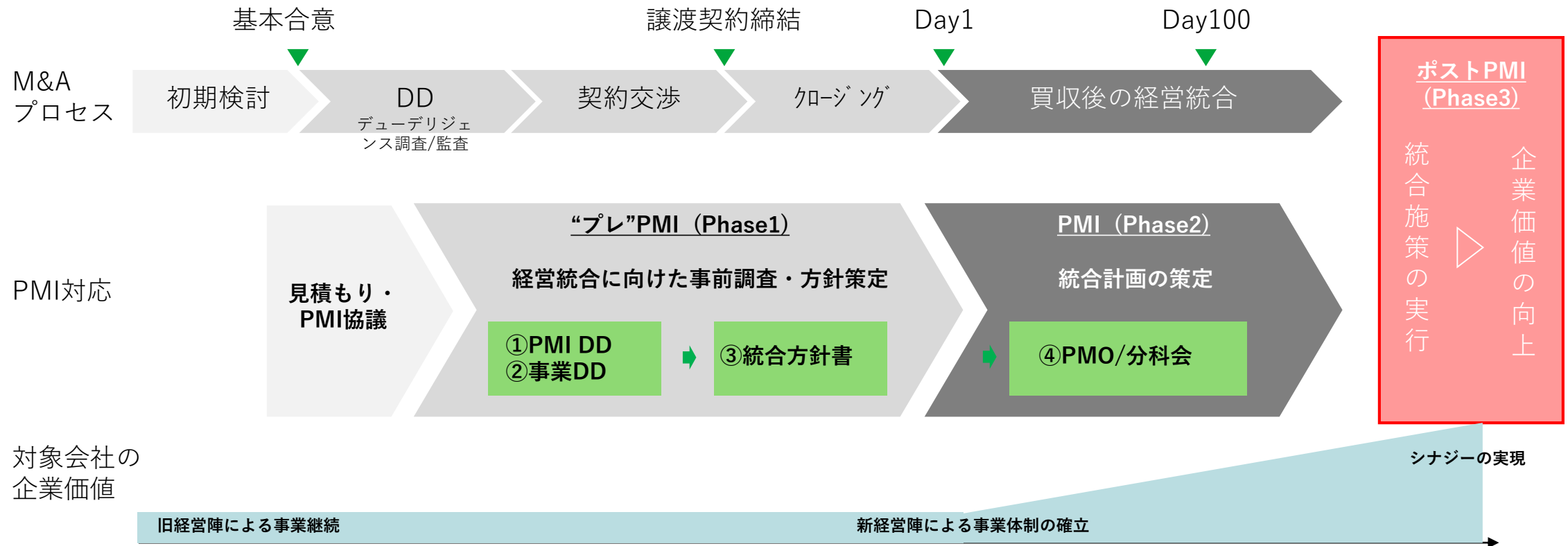
M&Aの満足度が期待を下回った理由



2. PMIとは？

PMIとはPost Merger Integration（合併後の統合）の略称です。

PMIの取り組みはM&Aプロセスと並行して検討を開始し、M&A成立後の集中実施期を経て数年単位で取り組む継続的な活動を指し、3つのフェーズに分かれます。

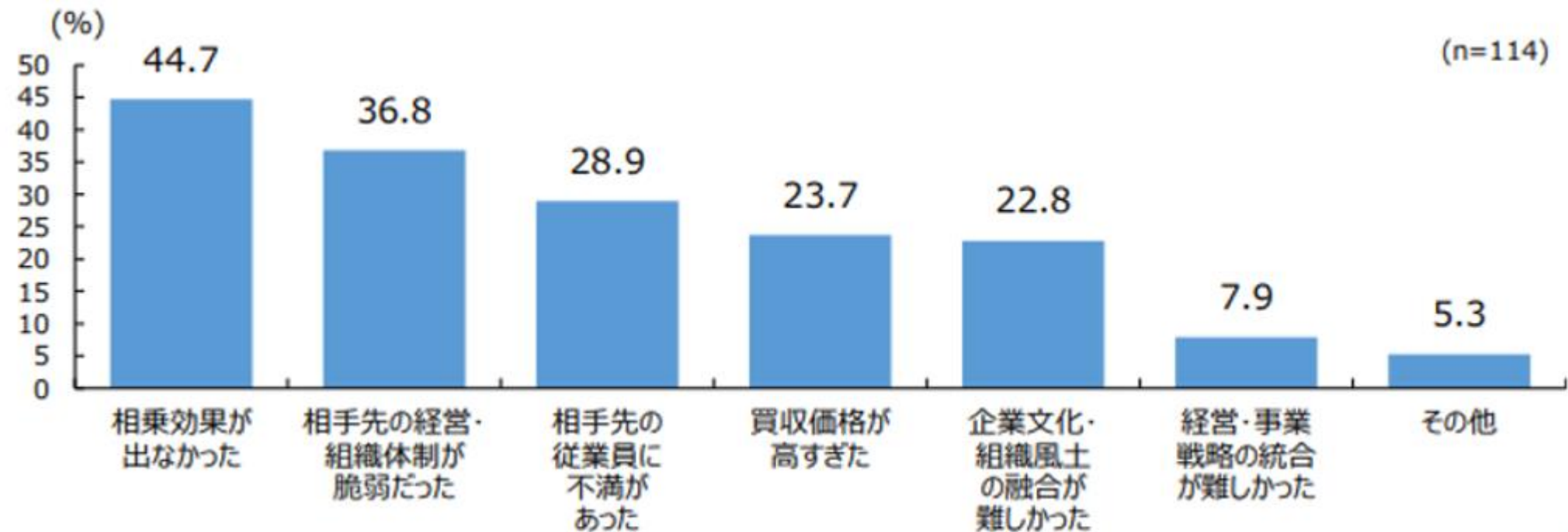


3. 買収後の悩み・課題

M&Aが想定した通りの効果を得られなかった企業は、具体的に以下のような不満を持っています。

いずれも**買収実行前**の「調査」や「統合計画」が不十分だったために生じた課題とも言えます。

M&Aの満足度が期待を下回った理由



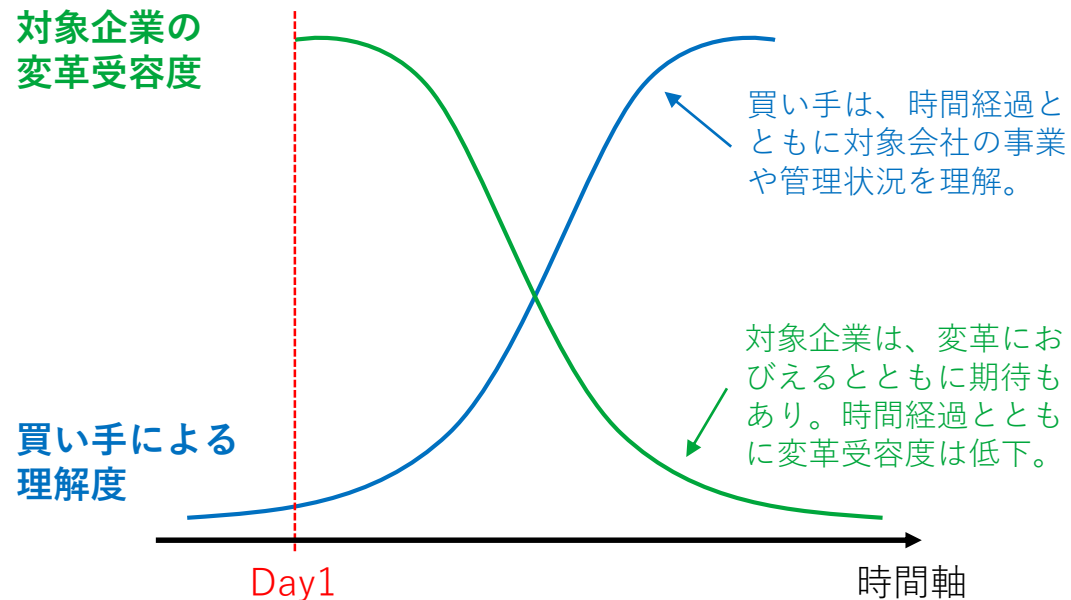
出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

4. 買収前からPMIに着手する理由

対象会社の変革受容度は、時間がたつごとに低下する傾向にあるため、M&AのDay1直後から統合方針は実行すべきです。
 従い、**Day1以前**から、統合方針をあらかじめ用意しておくことが重要とされています。

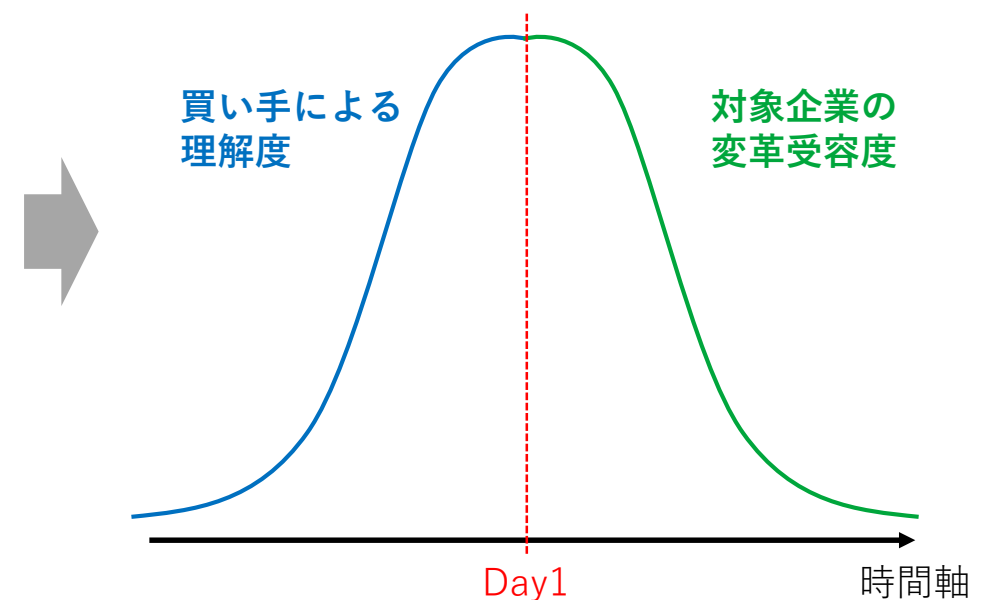
買収前にPMIに着手しない場合

買い手側の事業理解度と、対象会社の変革受容度のタイミング不一致。
 ⇒ 貴重な「変革」の時期を逃すことに。



買収前からPMIに着手する場合

Day1前のPMIで事業理解度を上げ、Day1直後から変革。
 ⇒ 貴重な「変革受容度」の高い時期に対象会社の改革が可能！



5. CCIの”プレ”PMI支援

Phase1
プレPMI

Phase2
PMI

Phase3
ポストPMI

①PMI DD

貴社がDay1以降も経営を継続するための基本情報の把握

対象会社・旧オーナーの従来型経営の課題把握・改善点の特定

- 成果物
- ①管理会計フロー
 - ②業務フロー
 - ③意思決定フロー
 - ④人員相関図
 - ⑤旧オーナーの役割

②事業DD

対象会社の「as is (現状)」と「to be (有りたい姿)」

上記を実現するうえでの基本方針を策定

- 成果物
- ①対象会社 基本方針
(+ 基本方針の裏付け ex. 競争環境・強みの把握)
 - ②シナジーに向けたアクションプラン仮説

③統合方針書

現状の経営引継ぎから、将来のシナジー実現までの大まかなロードマップ
⇒ 従業員との共有による新株主経営への「共感」の情勢

PMI論点マップ(貴社とCCIでの議論)



- 成果物
- ①戦略&ビジョン
 - ②組織・制度
 - ③基本方針
 - ④PMI推進体制
 - ⑤100日プラン

Phase2 ④PMO/分科会での計画策定へ

6. PMI DD/事業DD



買い手企業、売り手企業のトップ面談を通じて、対象会社経営の現状と改善余地、両社のギャップを把握します。

◆経営資源の把握

財務資源	事業機能	管理機能	物的資源	人的資源	組織資源	情報資源
・決算状況 ・管理会計の状況 ・会計システム	・製品/サービス ・顧客 ・生産体制 ・開発	・人事 ・総務 ・経理 ・コンプライアンス	・不動産/立地 ・機械装置 ・無形固定資産 ・ブランド力	・人数/年齢構成 ・役職 ・経験/能力 ・コミュニケーションの状況	・組織文化 ・ルール/マニュアル ・業務フロー ・意思決定 ・ステークホルダー	・収集/管理/活用 ・IT活用状況 ・ナレッジ/暗黙知

7. PMIにおける論点マップ

Phase1

プレPMI

Phase2

PMI

Phase3

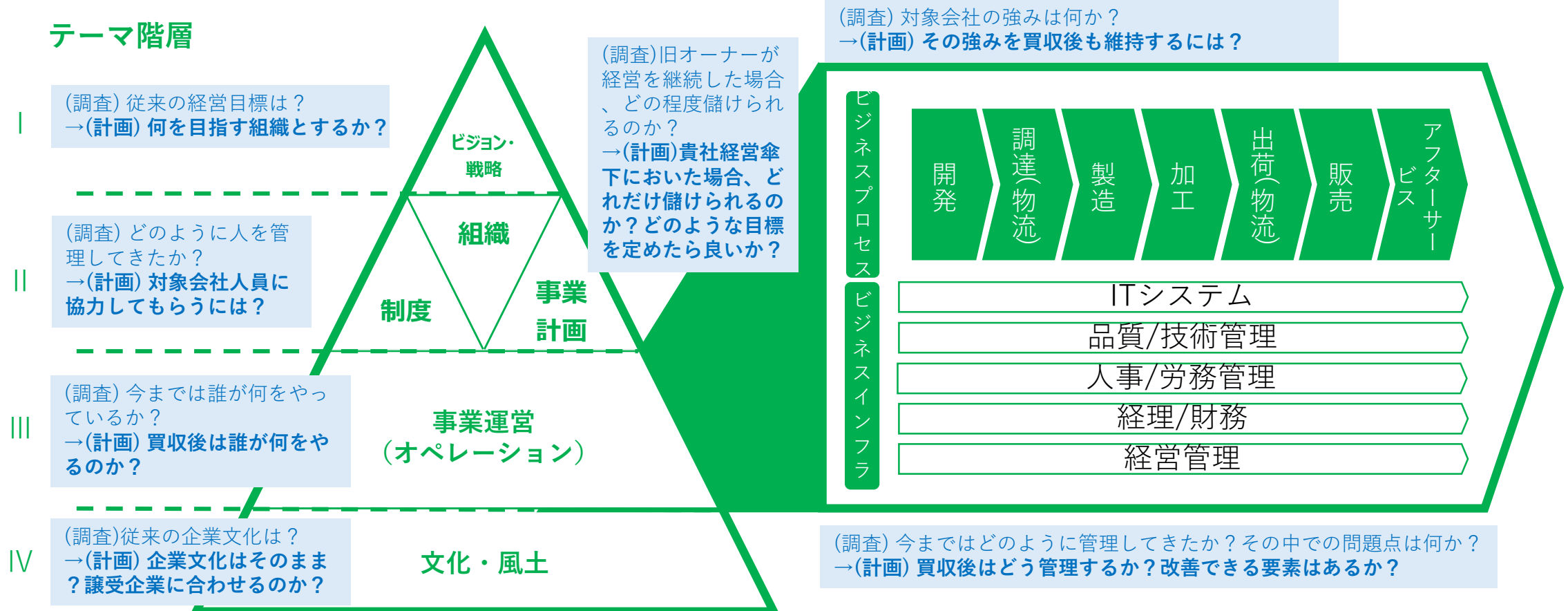
ポストPMI

貴社の「買収戦略」を実行し、シナジーを実現するためには、対象会社の現状や強みを**買収前**からの的確に把握し、対象会社の「**何を変えるのか**」そして「**何を変えないのか**」をあらかじめ計画しておく必要があります。

その計画を進めるうえでの論点をピックアップしたものが以下の概念図です。

Phase1での実態把握(PMI DD/事業DD)により対象会社の現状を洗い出し、買収後に対処すべき課題を整理します。

テーマ階層



8. 統合方針書



PMI DDおよび事業DDの結果を踏まえ、PMIの論点整理を貴社と行わせて頂き、Day1直後の経営方針を書面化致します。
 本統合方針書を、買収前に旧オーナーの方とも共有頂くこと、並びに買収直後に対象会社従業員に共有頂くことで、貴社の買収後方針の共通理解が形成されることになり、買収後経営およびシナジー実現に向けた協力を仰ぐことが出来るようになります。

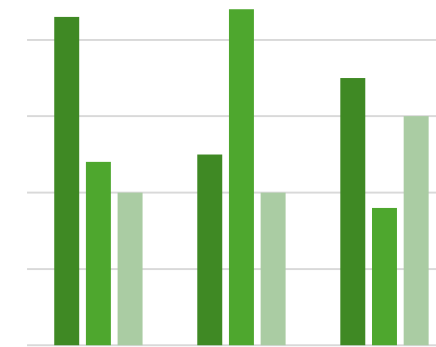
① 戦略 & ビジョン




(1) M&Aの背景

(2) ミッション/バリュー

② 事業計画 & シナジー



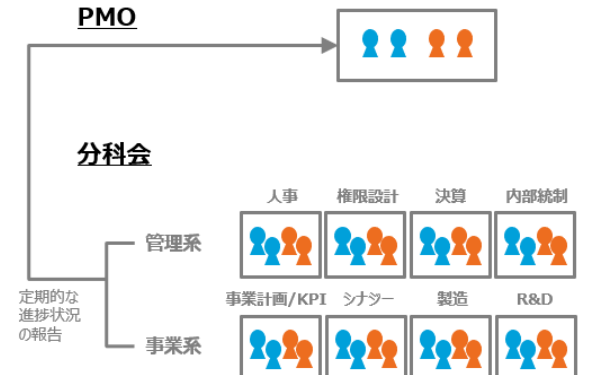
③ 組織・制度



④ 100日プラン

大項目	小項目	担当	Q1	Q2	Q3
経理	XXX	A			
	YYY	B			
	ZZZ	C			
権限規定	XXX	A			
	YYY	B			
	ZZZ	C			
シナジー	XXX	A			
	YYY	B			
	ZZZ	C			

⑤ PMI体制



9. PMO/分科会イメージ

Phase1
プレPMI

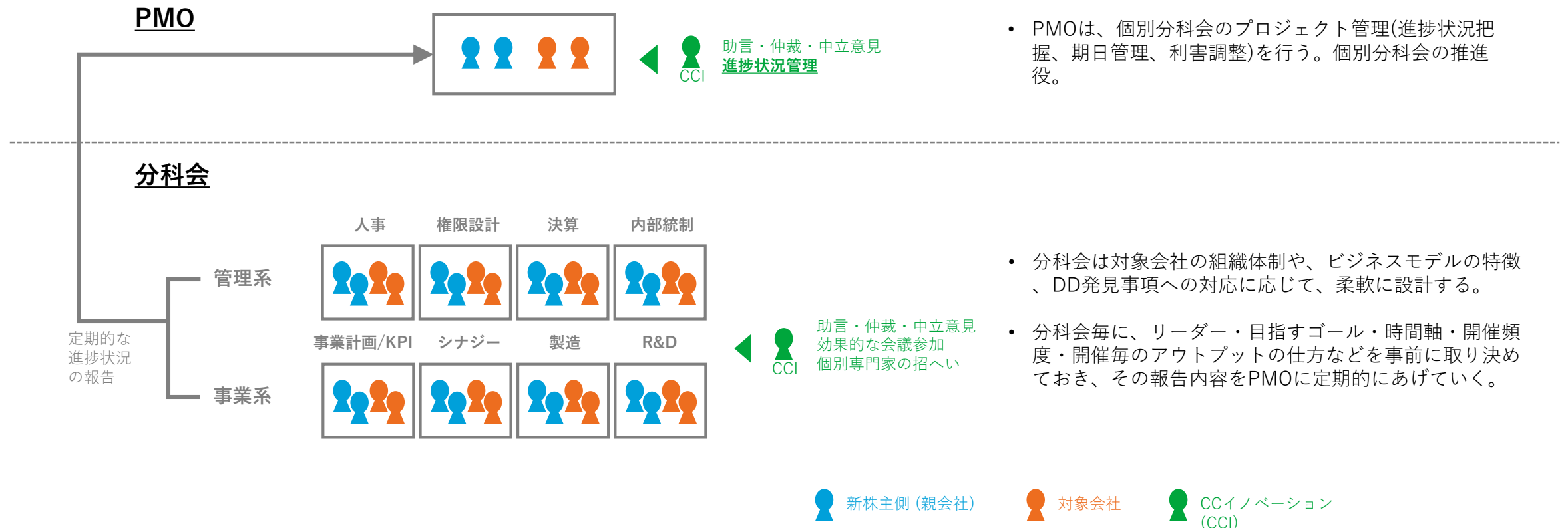


Phase2
PMI



Phase3
ポストPMI

PMIの個別論点を優先順位付けし、体系的に取り組んでいくには、以下のようなPMI上の意思決定体制と、管理体制を構築することが効果的です。また、個別分科会での両社従業員の交流により、様々な組織レベルでの統合が進みます。CCIでは主にPMO（Project Management Office）の運営支援と、分科会の設計を行います。



10. 統合計画書

Phase1
プレPMI

Phase2
PMI

Phase3
ポストPMI

統合方針書みもとづき、統合に関する具体的計画を協議させていただきます。

本スライドにお示しする通り、買収後の打ち手の仮説出しを行い、定量化を検討したうえで、目指すべき統合計画の策定までをご支援致します。

①対象会社の強み・弱みの整理

クロスSWOT分析

	O 機会 (有利な、安全な、役立つ市場の変化は?)	T 脅威 (不利な、危険な、負担増となる市場の変化は?)
S 強み (他社より優れた、勝てる、得意なところは?)	① ② ③	① ② ③
W 弱み (他社よりも劣った、負ける、苦手なところは?)	① ② ③	① ② ③

②打ち手の仮説出し・確認

自社課題の整理

社内組織	課題	詳細
コスト削減		
マネジメント		
IT 事務BPR		
マーケティング		
人事評価 人材育成		

自社課題の確認

自社課題の整理

商品・取引先	課題	詳細
販売先への 交渉力		
仕入先・ 外注先への 交渉力		
製品・サービスの 代替性		
競争相手 ライバル企業		
新規参入の 難易度		

競争環境の整理

③打ち手の定量化

アクションプラン

	1900年12月期	1901年12月期	1902年12月期
売上高	M	M	M
売上原価	M	M	M
一般管理費及び 販売管理費	M	M	M
設備投資	M	M	M

④目指すべき計画の策定

数値目標

	直近3期実績	数値目標	あるべき姿
	1900年1月	1900年1月	1900年1月
売上			
売上原価			
売上総利益			
販売費及び一般管理費			
営業利益			
営業外収益			
営業外費用			
経常利益			
特別利益			
特別損失			
税引前当期利益			
法人税等			
当期利益			
減価償却費			
償却前当期利益(CF)			
純資産額			
運転資金増加額			
設備投資額			
借入金返済額			
CF(必要分)			
借入額			
借入残高			

2. PMIのねらい

Phase1
プレPMI

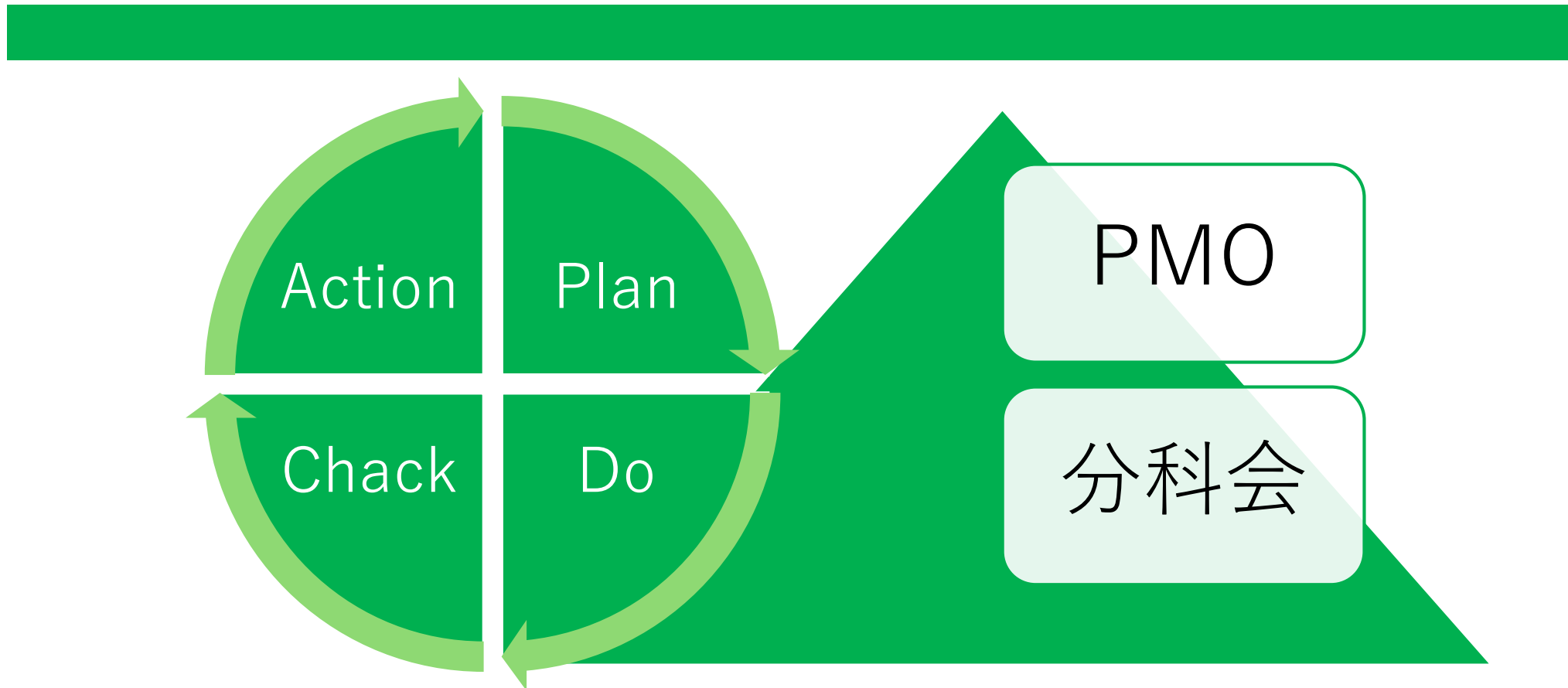


Phase2
PMI



Phase3
ポストPMI

統合プロジェクトを構築し、PDCAサイクルにより統合計画で策定されたアクションプランの実施、検証、改善を継続します。



CCIのソリューション

コンサルティングメニュー

経営戦略

- 経営理念、ビジョン策定
- 経営計画の策定
- 個別施策の立案

デジタルマーケティング

- Web広告導入、運用支援
- SEO改善支援
- メールマーケティング支援

業務効率化

- BPR企画・立案
- クラウド会計を活用した事務効率化
- 各種業務のマニュアル化

コストマネジメント

- 原価管理体制の構築
- 物件費削減に関する助言
- アウトソーシングの受託

人事制度・人材育成

- 人事評価制度の策定
- 賃金制度の設計
- 階層別・専門別研修の実施

海外展開

- 海外販路の開拓
- 海外拠点の設立に関する支援
- 貿易手続に関する助言

人材紹介

- 最適な人材マッチング
- 独自のネットワーク
- 人材定着サポート

ICT

- システム導入・更改のサポート
- 独自アプリによる生産性向上
- 社内コミュニケーションの活性化

M & A・事業承継

- 企業の売却・買収のコーディネート
- 企業価値算定に関する助言
- 経営の承継に向けた社内体制整備



- CCIではお客さまの課題を明確にとらえ、お客さまに最適なソリューションを提供します。
- 北國フィナンシャルHD各社、各業務提携機関がお客さまの成長戦略をご支援します。



当社のコンサルティングにつ
いての詳細はこちら

お問合せ



専門コンサルタントが
ご相談を承ります。
お気軽にご連絡ください！

LinkedIn



Facebook



コンサルティング事例やセミナー情報を発信中
ぜひフォローよろしくお願いいたします！

Quality Company, Good Company. ともに、未来へ。

北國FHDグループ



ご確認事項

- 本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、CCイノベーションとのお取引を勧誘するものではありません。
- 本資料に記載されている意見などはCCイノベーションが信頼に足り、且つ正確であると判断した情報に基づき作成されたものではありませんが、その正確性、確実性を保証するものではありません。なお、本資料は、作成日において入手可能な情報等に基づいて作成したものであり、金融情勢・社会情勢等の変化により、内容が不正確なものになる可能性もあります。
- 本資料のご利用は、お客さま御自身の判断でなされるよう、また、必要な場合には顧問弁護士、税理士などの各種専門家にご相談いただきますようお願いいたします。
- 本資料の著作権はCCイノベーションに帰属し、本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じます。