

---

PMIニュースレター  
「こちらシナジー最前線」

創刊号

## PMIニュースレター発刊にあたって

---

GCAサヴィアンは、日本企業のM&Aスキルの成熟化に応えるべく、他のアドバイザリーファームに先駆けて、外部から招へいた本格的な戦略コンサルタント集団からなる、専任のPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)支援体制を立ち上げました。

これにより、従来のM&Aディールに加え、成長戦略としてのM&A戦略の策定、そして、ポストM&Aでのシナジーの具現化にまで、M&Aライフサイクルを、ワンチームで一貫したご支援をする体制を持つ、国内唯一のアドバイザリーファームとなりました。

さて、今月からはじまるPMIニュースレターでは、「100日プランでは何を計画するのか?」、「制度やITの統合の考え方は?」、「PMO」とは何を意味するものか?」、など、PMIチームに来る皆さまからのお問い合わせの中から、頻りに頂く疑問をとりあげ、GCAサヴィアンならではの視点を加えて解説していきます。

題して、「**こちらシナジー最前線**」。

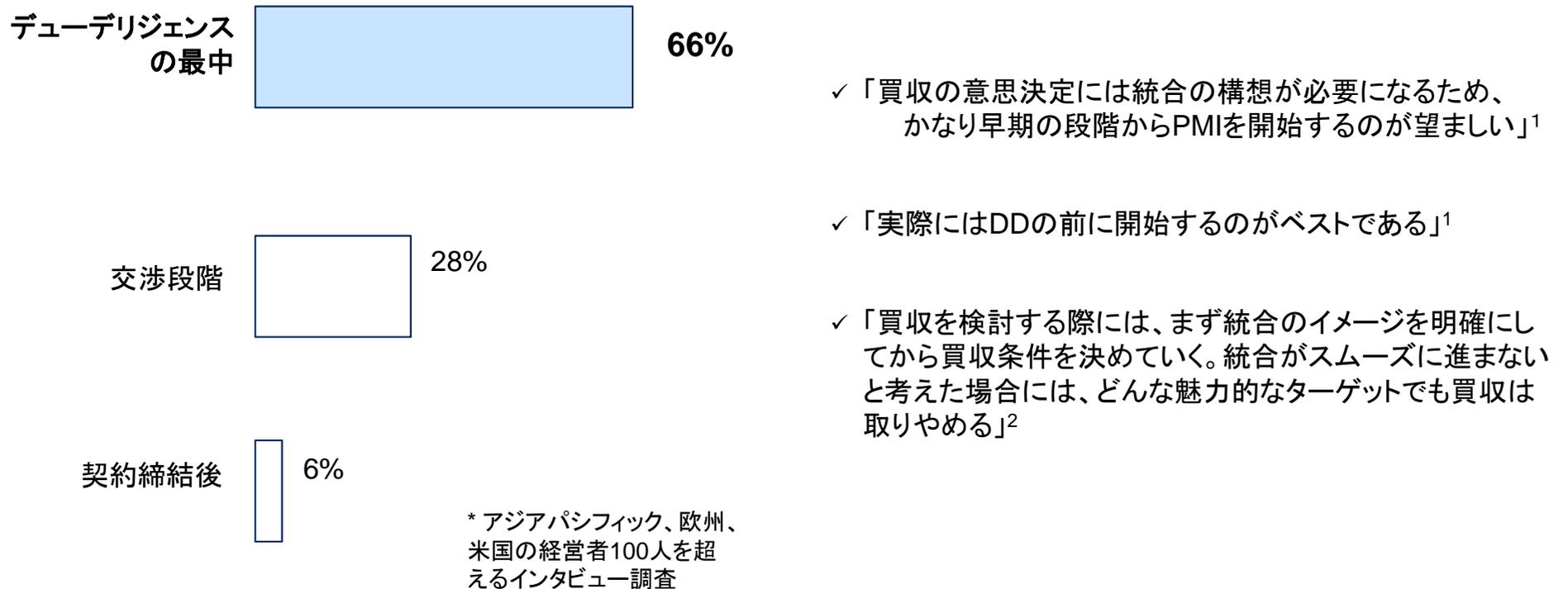
ここでの話題が、M&Aの成功を目指す皆さまにとって、良質なディスカッションのきっかけになれば幸いです。

GCAサヴィアン 戦略PMI  
エグゼクティブディレクター  
丸山 洋

## 「PMIはクロージングからでは間に合わないと聞いたのですが、いつから、どのように始めれば良いものなのでしょうか？」

グローバルのM&A巧者の多くは、デューデリジェンス(DD)の段階からPMIの計画策定を始めています。

### 「どの段階でPMIの計画を立てますか<sup>1)</sup>」

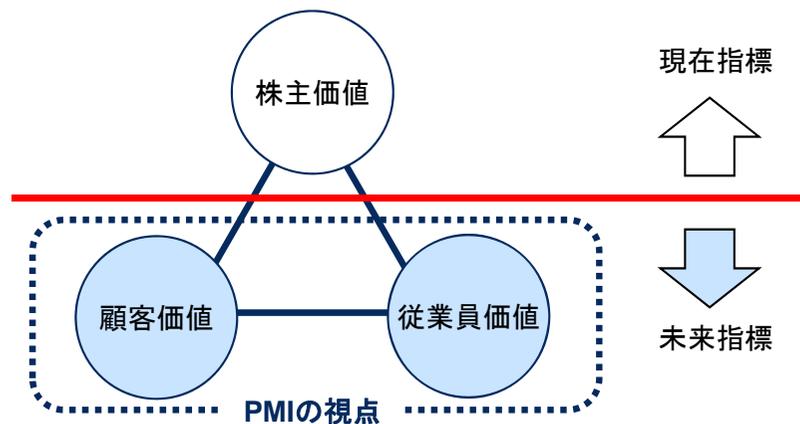


## なぜ、M&A実行時にPMIの計画を立て始めるのでしょうか？

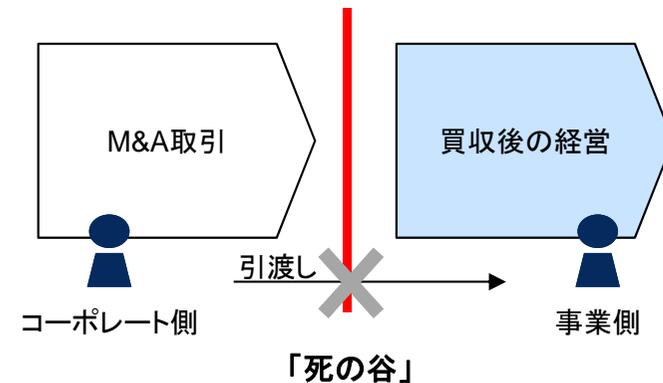
通常、M&Aプロジェクトは、高い専門性と守秘性の観点から、コーポレートの限定メンバーで遂行されることが多く、買収後の経営を担う事業責任者の巻き込みが遅くなることがあります。

また、ディール中は取引の成立が優先されるあまり、企業価値の中でも「株主価値」に大きく力点が置かれる傾向があり、「顧客価値」「従業員価値」の視点から買収後のストーリーを描くことが後回しになりがちです。

「企業価値」の構造とPMIの視点



M&Aプロジェクト推進主体の遷移



- 企業価値は「株主価値」「顧客価値」「従業員価値」の3つから構成されており、株主価値は「今、この事業は健全であるか」を示し、顧客と従業員への価値は「将来も、この事業は健全で有り続けられるか」を示すといわれています。
- PMIは、この3つの視点を同時に達成するものです。

- コーポレート側のみで検討を進めることは、事業部門サイドが持つ、顧客視点からの様々な現場の発想を取込む「機会の損失」を招きます。
- さらに、コーポレート側から事業側へと作業が移管される際には、すでに多くの制約を受けた状態で引き渡されることとなります。

# 「顧客価値」「従業員価値」からのM&A構想作業： PMIウォークスルー

PMIウォークスルーは、現業も抱える事業部門サイドに対し、今回のM&Aが、①どのような経営効果を狙って、②どのような経営資源を、③どのような形で、④どのような手順で自社に埋め込んでいくのか、といった一連の「実行ストーリー」を5日間で明らかにします。これにより、それまでの「株主価値」が中心の議論から、「顧客価値」「従業員価値」へと視点を移し、クロージング後に事業部門が即座にシナジー享受に向けて動き出せるよう、M&Aの「自分ごと化」を図ります。

顧客視点でのストーリー再確認

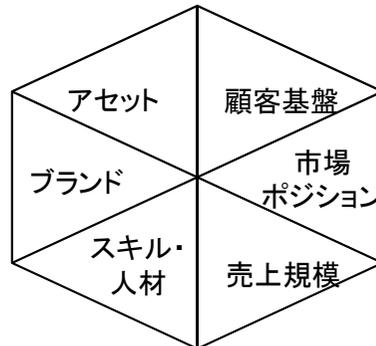
オペレーティングモデルの策定

プロジェクトの抽出とプログラム編成

顧客にとって  
どのような存在に  
なりたいたいのか？

- オンリーワン
- ロープライス
- ワンストップ

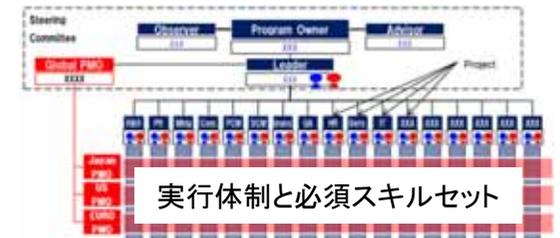
M&Aによって  
何を獲得するのか？



何を  
どこまで統合し  
目的を実現するのか？

- Vision
- 戦略
- 財務
- 商品
- 顧客
- 人事
- マネジメント
- データ
- システム基盤
- 拠点

誰が、  
どのように  
実行に移すのか



Country Critical Day 1 Processes		Overall Program Status	Critical Dependency
Operational Requirements	Legal/Regulatory	Y	Y
1. Customer Legal Entity			
2. New Support Employees			
3. New Employees			
4. Accounts Payable			
5. Accounts Receivable			
Operational Status	Operational Status	Y	Y
6. Demand Generation			
7. Sales and Order			
Operational Control	Operational Control	Y	Y
8. Take and Sell Order			
9. Take a Sell Order			
10. Take a Sell Order			
11. Production Order			
Operational Production	Operational Production	Y	Y
12. Launch Products			
Overall Program Status		Y	Y

実行体制と必須スキルセット

タスクと役割分担

プログラム管理標準

✓ 顧客、従業員にとっての自分ごと化  
WIIFM: What's in it for me

✓ 方法論とフレームワークの装備

## 結び

第一回は、これまでに頂いたご質問の中でも、「いつから始めるのか」という、素朴な疑問であるものの、PMIの本質的なテーマを取り上げました。ご存知のように、PMIは*Post Merger Integration*の略で、直訳すれば「合併(買収)後の統合」となるわけですが、Postという単語に惑わされず、M&A戦略を具体化する、一連の活動として捉えるきっかけになればと思いお答え致しました。

次回も、最前線の現場に立つ皆さまから頂く「よくある質問」を取り上げ、PMIに対する理解を深めて頂けるよう、GCAサヴィアンならではの視点や考え方をお伝えして参ります。

### コラム:M&Aの成功とは何か

少し前になりますが、「何を持って成功とするか」というM&Aの根源的な問いへのヒントとなる、対極的な二つの新聞記事を目にしました。

一つは、丸紅社が2013年に2700億円をつぎ込み買収した、ガビロン社におけるのれん代の減損処分に対し、「ポストマージャーに2、3年もかかると思っていなかった」という国分社長のコメント。もう一つは、「アサヒGHDが2012年に買収したカルピス社の社長である岸上氏が、アサヒ飲料の社長に昇格した」というものです。

前者については、両社の重複資産の統合という、「2、3年ですら長い」と感じられるほどの分かり易いシナジーが想定されていたにも関わらず、結果として計画通りには投資を回収できませんでした。果たして、その真因は両社のどこにあったのか。

一方、後者は「買われた会社のトップが、買った会社の事業トップになる」という人事の話題。アサヒグループ傘下となったカルピス社が、買収以来、好業績にあるというのも明らかな成功なのでしょうが、市場に多くのコラボレーション商品を提案し、ついには、そのリーダーを本流に抜擢するという、この人材活用こそ、内外に向けた、目に見える形での大きな相乗効果の発現ではないでしょうか。

同時期に掲載されたこの2つの記事は、あらためて、M&Aの巧拙とPMIの重要性を考えさせられます。

このPMIニュースレター「こちらシナジー最前線」では、引き続き、皆様からのご質問を受け付けています。

本稿に対するお問い合わせ先:

GCAサヴィアン 戦略PMI エグゼクティブディレクター 丸山 洋  
hmaruyama@gcakk.com