Houlihan Lokey

PMI概論

第4部 統合「前」の準備 / 「統合効果」の創出（4部構成）

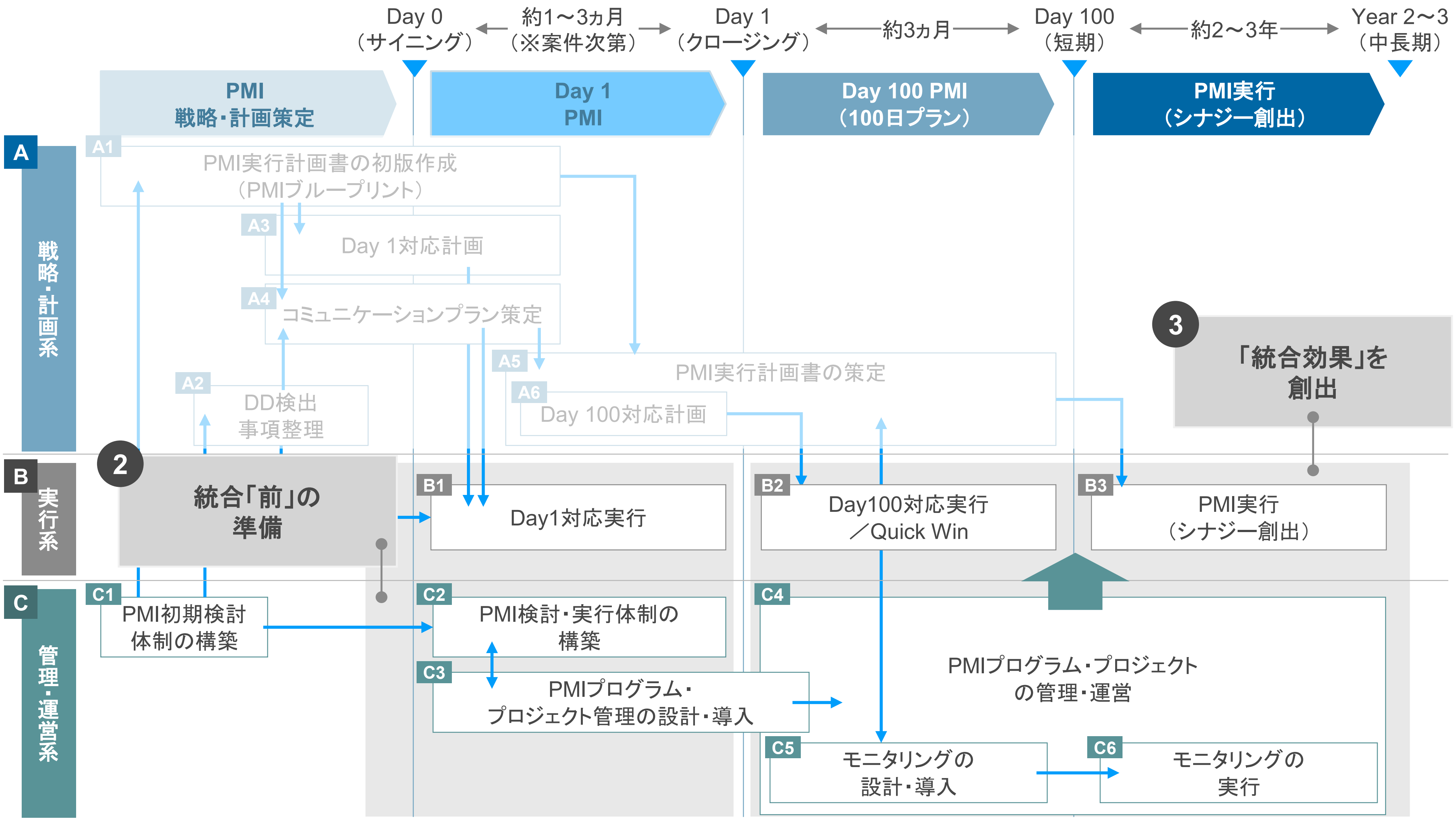
2022年12月 | CONFIDENTIAL

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

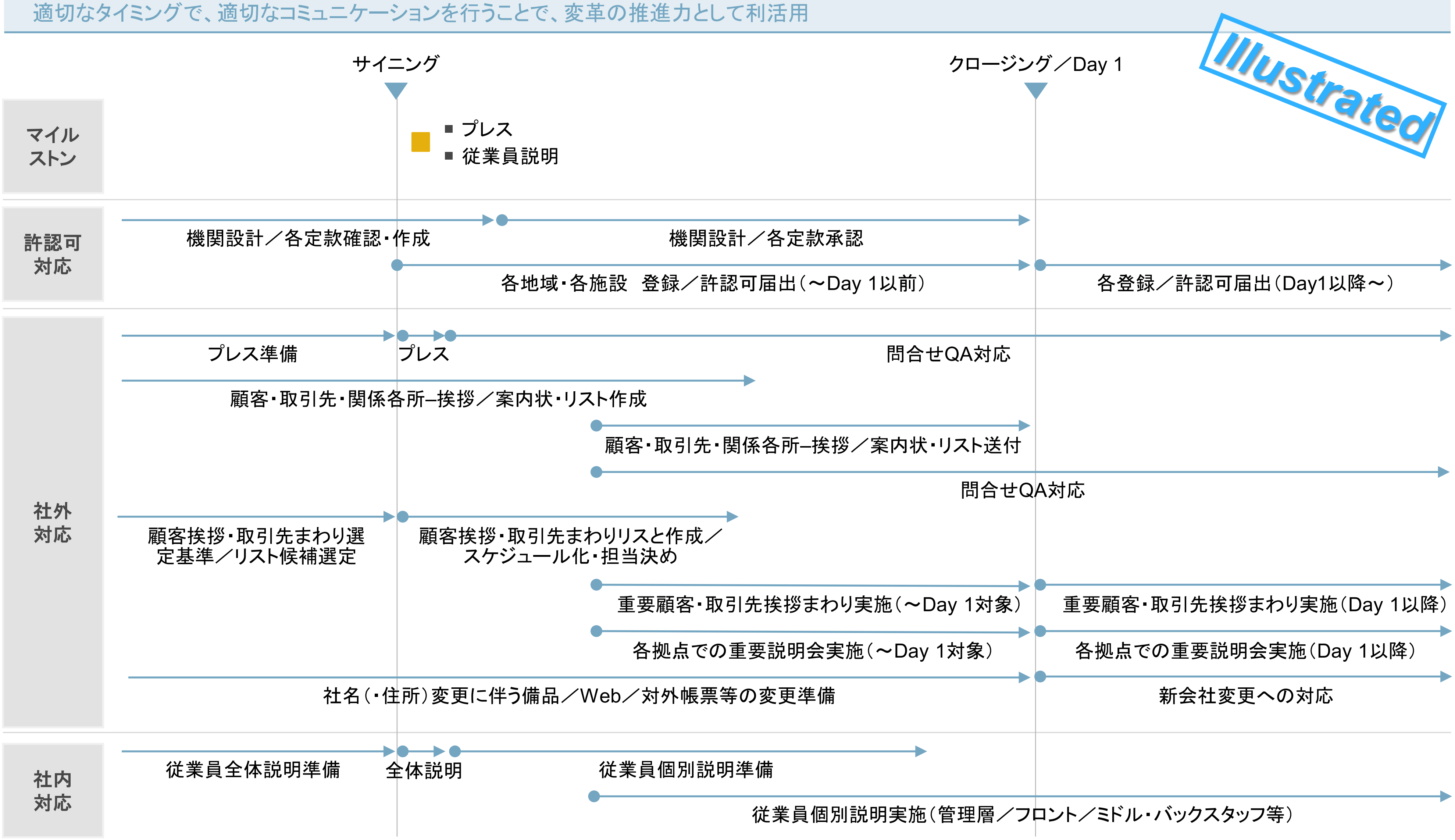
PMI検討・対応事項の全体像（再掲）

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



② 統合「前」の準備：Day 1対応計画の策定と実行管理

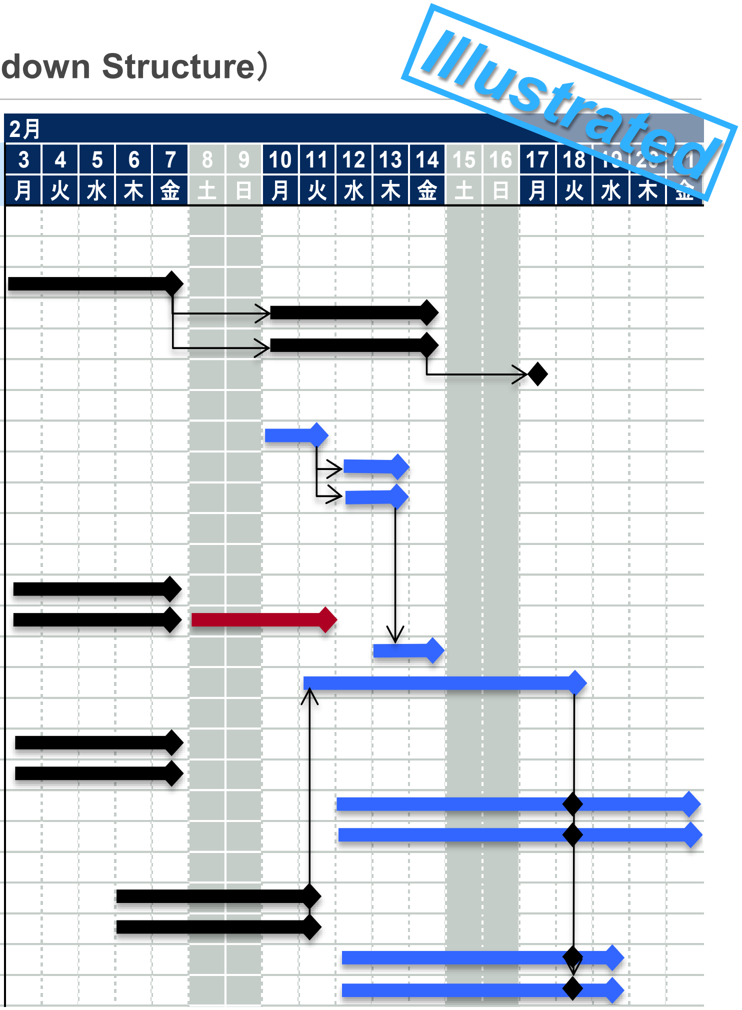
サイニングやクロージングのマイルストーンに向け、許認可対応、社内外の対応をヌケモレなく洗出し、実行
適切なタイミングで、適切なコミュニケーションを行うことで、変革の推進力として利活用



❷ 統合「前」の準備：タスクリスト（Work Breakdown Structure）での管理

統合作業のヌケモレ防止と進捗の見える化を実現するためのタスクリスト（Work Breakdown Structure）

№	大項目	中項目	小項目	タスク	緊急度	影響度	期限	担当 A社	ステータス
1000	PMO Teaming								
1100		プログラム設置							
1101				必要ファンクションの抽出	High	High	2014/3/31	AbcDef	Done
1102				ガバナンスモデルの確認	High	High	2014/3/31	AbcDef	Done
1103				要員配置	High	High	2014/3/31	AbcDef	Done
1104				キックオフミーティング開催	High	High	2014/3/31	AbcDef	Done
1200		ステージ分割							
1200				DD内容の確認	Mid	High	2014/3/31	XyzAbc	On progress
1200				論理ステージの設計	Mid	High	2014/3/31	XyzAbc	On progress
1200				Day0 スコープの確認	Mid	High	2014/3/31	XyzAbc	On progress
1300		DayXシナリオ作成							
1310			ステークホルダーの抽出		High	High	2014/3/31	Ghi	
1311				対象会社顧客リストの入手	High	High	2014/3/31	Ghi	Done
1312				対象会社取引先リストの入手	High	High	2014/3/31	Ghi	Behind
1313				対象会社従業員リストの入手	High	High	2014/3/31	Ghi	On progress
1314				その他現地団体等、関係先のリスト入手	Mid	Mid	2014/3/31	Ghi	On progress
1310			最優先ステークホルダーの識別						
1321				重要度・影響度による顧客の分類	High	High	2014/3/31	JkflM	Done
1322				重要度・影響度による取引先の分類	High	High	2014/3/31	JkflM	Done
1323				重要度・影響度による従業員の分類	High	High	2014/3/31	JkflM	On progress
1324				重要度・影響度により対応すべき団体等の分	High	High	2014/3/31	JkflM	On progress
1330			体験定義						
1331				DayX時点の顧客体験の定義	High	High	2014/3/31	XyzAbc	Done
1332				Day1時点の取引先体験の定義	High	High	2014/3/31	XyzAbc	Done
1333				Day1時点の従業員体験の定義	High	High	2014/3/31	XyzAbc	On progress
1334				Day1時点のその他団体等の体験の定義	Mid	Mid	2014/3/31	XyzAbc	On progress



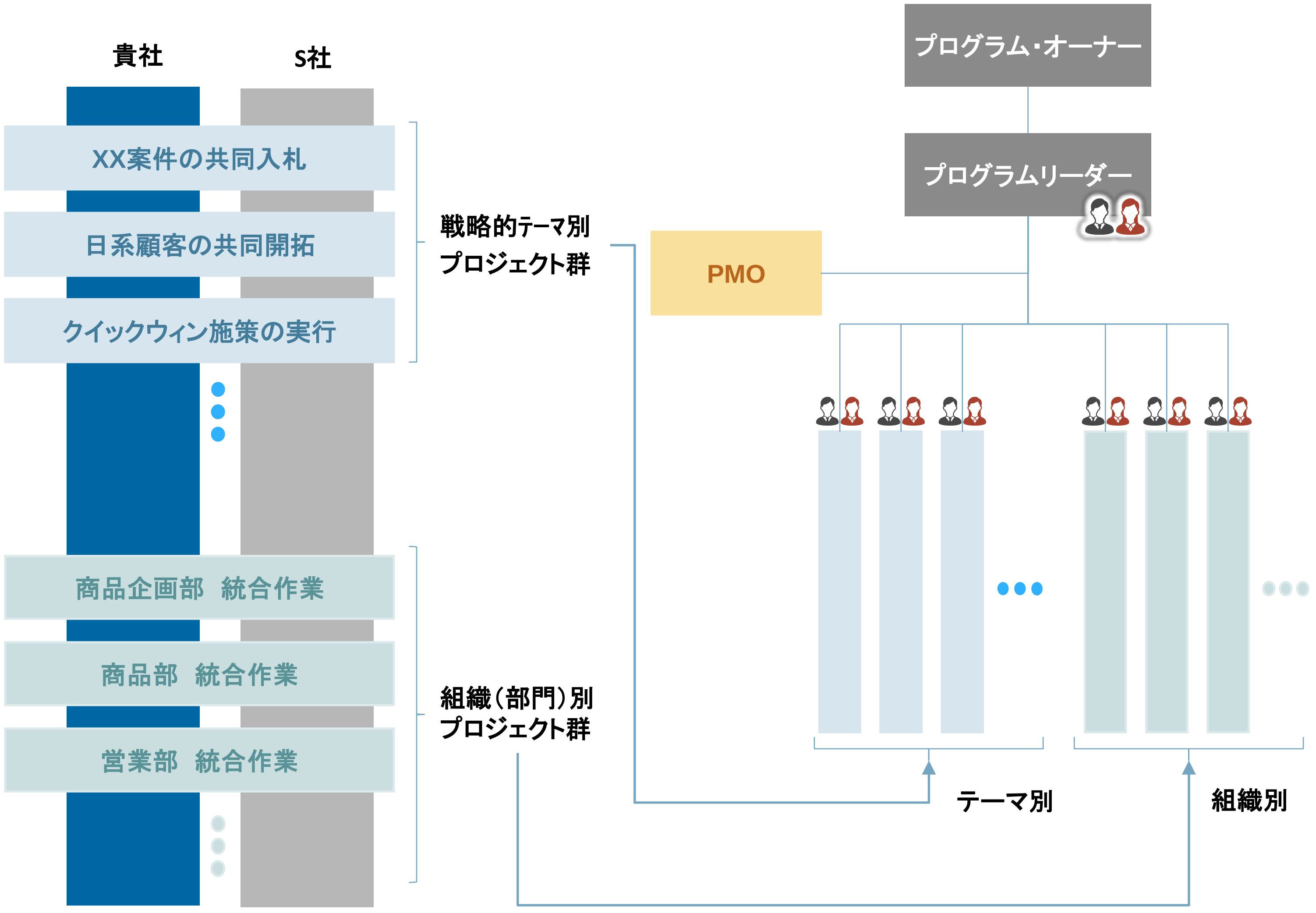
WBS（Work Breakdown Structure）は、米国NASAのアポロ計画（1961年～1969年）に端を発して開発された手法
アポロ計画において、発生する膨大なタスクを系統的に描き出すことで、その進捗と品質・コストを統合的に管理させ、超巨大プロジェクトを成功に導いた
現在では、プロジェクトマネジメントの基本的な考え方として定着化

② 統合「前」の準備：PMIプログラム・プロジェクトの設計

PMIプロジェクトは、主に、①戦略的テーマ別のプロジェクト群、②各部門単位でのプロジェクト、のふたつに分類

「戦略的テーマ別のプロジェクト」は、「日系顧客の共同開拓」や、「特定の案件での共同入札」など、部門横断テーマ
また同時に、統合が必要な機能部門については「部門単位」でのプロジェクトを組成

プログラム全体の進捗管理、問題発見・解決を行う組織として、プログラムマネジメントオフィス（以下「PMO」）を設置



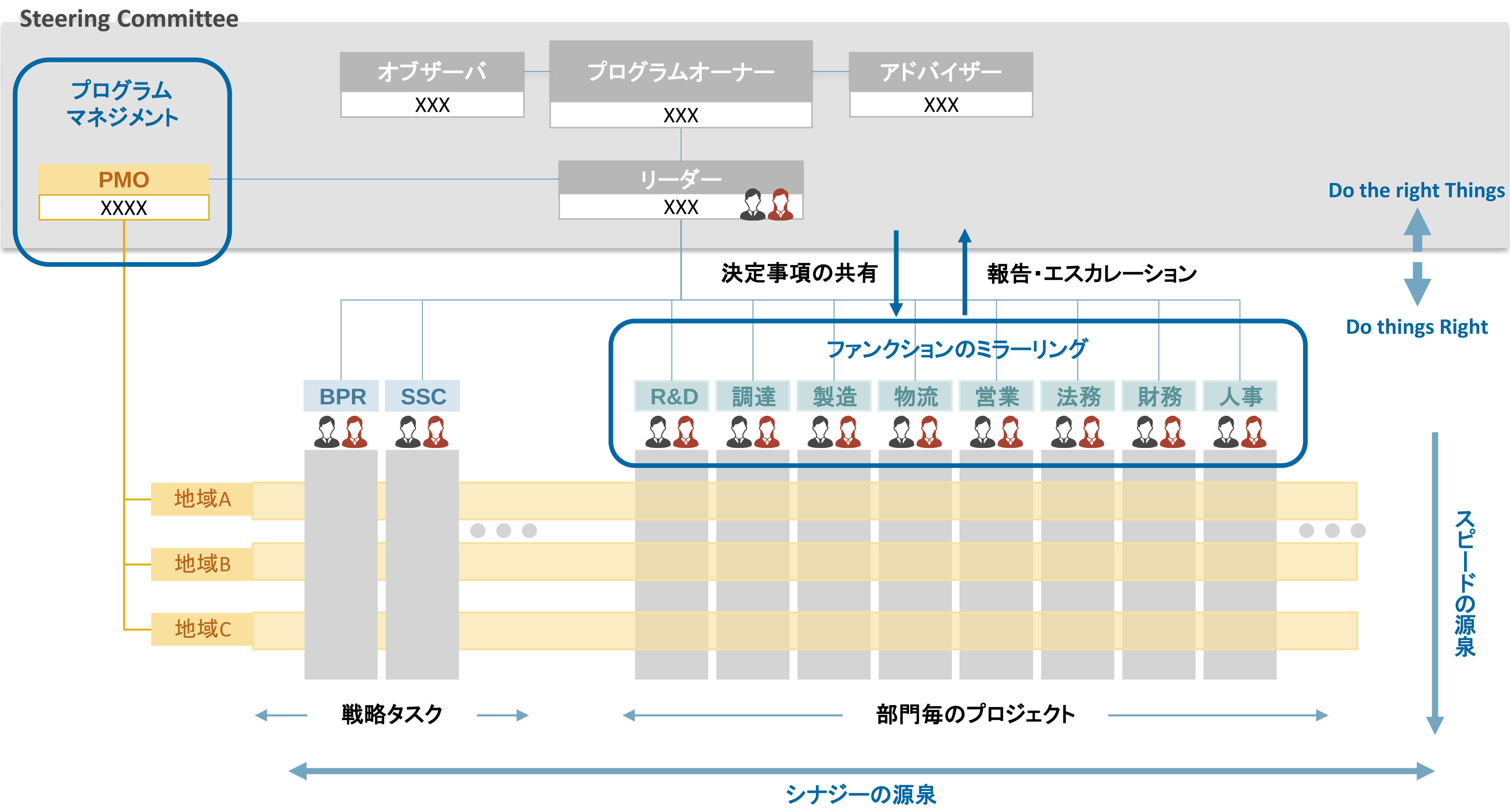
❷ 統合「前」の準備：プロジェクト単位／検討テーマ（例）

Illustrated

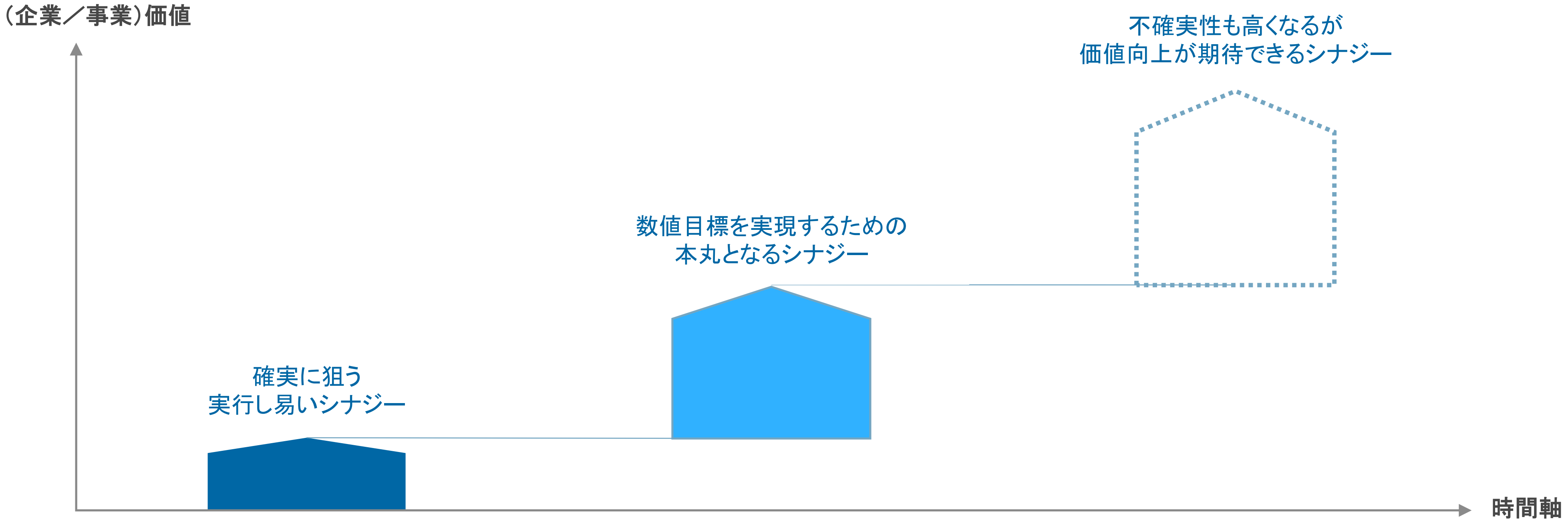
		タスクフォース	検討テーマ	緊急度、対応期間	体制イメージ
1	戦略系	営業（案件開拓）	■ A社間のシナジー創出に向けた、具体的な案件の特定、イニシアティブをもつ組織のアサイン、ステータスのトラッキング ■ クイックウィンが狙えるテーマの特定と実行支援	High / 長期（短期）	3名程度（兼務）
2	戦略系	計画・経営管理	■ A社の事業計画の策定、事業計画策定プロセスの高度化 ■ 経営管理プロセス（実績モニタリング、着地予測）の高度化	High / 中期	1名（兼務）
3	戦略系	Sales/Marketing プロセス	■ 案件開拓～受注までの業務ルール・プロセスの統合方針の検討、実行	Low / 長期	－
4	戦略系	品質管理	■ 案件受注後の品質管理の業務ルール・プロセスの統合方針の検討、実行	Middle / 中期	1名（兼務）
5	部門系	会計・財務	■ 連結決算の実施、会計処理・監査ルールの適法化、統合方針の検討、実行	High / 短期・中期	1～3名程度（兼務）
6	部門系	法務・コンプライアンス	■ 契約書レビュー、コンプライアンス、内部監査ルールの導入方針の検討、実行	High / 短期・中期	1名（兼務）
7	部門系	HR	■ 役職・ランク、人事管理規定、人事評価方法、採用・教育などの業務プロセスの統合方針の検討、実行	Low / 長期	－
8	部門系	情報システム	■ 会計、人事などのITの仕組みの統合方針の検討、実行	Low / 長期	－
9	PMO系	Day 1対応・コミュニケーション	■ Day 1に向けた諸手続きの実行、社内外向けコミュニケーションプランの策定、実行	High / 短期	1-2名（兼務）

❷ 統合「前」の準備：PMIプログラム・プロジェクトの導入

両社から選出されたメンバで構成される各プロジェクト（チーム）単位で推進し、PMOがプログラム全体を管理



❸ 「統合効果」の創出：シナジーによる（企業／事業）価値向上



短期的（Quick Win）： Day 100	中期的： Day 100 ～ Year 1	長期的： Year 1 ～ 2･3

短期的（Quick Win）：Day 100

- 実行しやすいコスト削減
  - バックオフィス業務の移管、 余分な販管費の削減 等
- M&Aをきっかけにした案件拡大の機会創出
  - クロスセリング 等

中期的：Day 100 ～ Year 1

- オペレーション･システムの統廃合／最適化によるコスト削減
  - 拠点･在庫管理の統廃合、購買業務の最適化 等
- 両社のケイパビリティを活かした顧客･案件の創出･拡大
  - 両社共同PJによるビッグディール獲得　等

長期的：Year 1 ～ 2･3

- M&Aをきっかけとした自社も含めたオペレーションの高度化
  - グローバルサプライチェーンマネジメントの再構築　等
- 収益モデル／ビジネスモデルの変革
  - 既存事業のサブスクリプション型の創出･拡大 等

❸ 「統合効果」の創出：静的視点（網羅性重視）でのシナジー整理

Illustrated

「シナジー創出のポテンシャル」を、①実行難易度、②シナジーの大きさ（効果のインパクト）、という軸で短期的に抽出

抽出したシナジー項目について、実行難易度が低く（実現しやすく）、シナジーの効果がある施策を、「クイックウィン」領域として特定

■ トップライン　■ コスト

■ ワイルドアイデア（13施策）

シナジーの大きさ　高

Quick Win 領域

■ 新規検討領域の開発・参入：さらなるM&Aによる成長機会の取り込み
■ 研究部門の統合により食品事業の新商品を開発
■ A社事業が先行参入した海外市場で飲料生産を開始

■ 共同海外展開し、両社製品を販売
■ 海外事業の成長促進：資源の重点投入によるB2B事業の加速
■ 海外事業の成長促進：自社アセットの活用・強化によるB2B事業の拡大
■ アジア市場：卓越した安全性を誇る製品を一気通貫でマーケティング
■ アジア市場：低所得層をターゲットとした、常温保存食品の展開
■ 北米市場: 東洋的な健康美を全面に出した製品、プロモーション設計
■ 北米市場：日本独自のアセットを投入した「楽しさ」訴求（北米にはないもの）
■ 健康事業の研究部門を統合し、新製品を共同開発
■ 研究部門の統合による機能性食品の開発
■ 基礎研究融合によるアスリート向けブランド新商品を開発
■ 新規事業として病態食・介護食を育成
■ 研究部門の統合による嚥下食等の新商品の開発
■ 高品質で安全・安心な商品をフレキシブルにローコストで生産する先進的な生産方式を全製品へ展開
■ 両社が蓄積してきた生産技術／品質分析の成果・知見の融合によるコスト削減

■ 国内販売拠点統廃合
■ 基幹システムの統合による業務効率の向上 / 投資負担の低減
■ 機能部門統合による人員配置の効率化
■ 海外事業の人員40名増による売上高拡大
■ 業務用食品の人員70名増による売上高拡大
■ 健康食品事業の人員30名増による売上高拡大
■ 機能性食品事業の人員20名増による売上高拡大
■ A社の広告・PR技術を活用して、B社の商品を販売
■ バイイングパワー拡大による広告費を6%削減
■ 品質管理技術の融合／進化
■ B社・A社共通原材料の共同購入
■ 低成長商品の撤廃
■ 健康食品の通販分野での既存商品の拡売
■ 両社素材の組み合わせ新商品

■ 海外向け統一ブランドへの切替え
■ 両者の保有するブランド（イメージ）の相互活用
■ B社の宅配チャネルへA社の商品を販売
■ A商事とB社業食事業部の連携
■ 合同フェアでの品ぞろえの充実
■ 新規事業としてGS世代向け食品を育成
■ 食品事業の統合による商談力の強化
■ 冷凍食品工場の集約
■ 研究部門の統合による嚥下食等の新商品の開発
■ 新規事業として病態食・介護食を育成

■ A社のITサーバーのB社への集約
■ ネットワークコストの合理化
■ PCなど情報インフラの共通化
■ 総会コストの削減
■ 合併による本社役員削減
■ 監査法人等専門家費用の削減
■ A子会社シェアドサービスに業務委託
■ 事業基盤、財務基盤の確立による信用力・資金調達力の強化
■ シェアードサービス化による人員削減
■ A社システムをB社に導入
■ 両社の物流統合

■ 健康食品販路でゼリー商品を販売
■ B社のチルド食品をA社に統合し、A社の販路で販売
■ 食品事業統合による販促費の効率的な使用
■ 冷凍食品事業統合による販促費の効率的な使用
■ 業務用食品事業統合による販促費の効率的な使用
■ 新規事業として幼児向け食品を育成
■ 研究部門の統合による冷凍食品新製品の開発
■ 基礎研究融合によるアスリート向けブランド新商品を開発
■ 子会社の統合による経費削減
■ 不動産事業の統合

低

低　実行難易度　高

③「統合効果」の創出：動的視点（優先順位付け）でのシナジー整理

網羅的（静的）に抽出された「シナジー創出のポテンシャルを、時間軸に表したものが「動的シナジーマップ」

実行の容易性と、シナジーの大きさ、さらには、ステークホルダーに対するアピール等の要件から、優先順位付けとフェーズ分けを実施

■ トップライン　■ コスト

Day 100 / Year 1 / Year 2

Illustrated

Step 1

- 健康食品販路でゼリー商品を販売
- 合同フェアでの品ぞろえの充実
- A社の広告・PR技術を活用して、B社の商品を販売

- 低成長商品の撤退（商品政策の見直し）
- A社のITサーバーのB社への集約
- ネットワークコストの合理化
- PCなど情報インフラの共通化
- 総会コストの削減
- 合併による本社役員削減
- 監査法人等専門家費用の削減
- A子会社シェアドサービスに業務委託

Step 2

- 健康食品の通販分野での既存商品の拡売
- B社の宅配チャネルへA社の商品を販売
- セールス要員の最適化
  - 海外事業のセールス人員40名増加
  - 業務用食品のセールス人員70名増加
  - 健康食品事業のセールス人員30名増加
  - 機能性食品のセールス人員20名増加
- 両者の保有するブランド（イメージ）の相互活用
- A商事とB社業務用食品事業部の連携
- 健康事業の研究部門を統合、新製品共同開発

- B社・A社共通原材料の共同購入
- バイイングパワー拡大による広告費を6%削減
- 両社の物流統合
- A社システムをB社に導入
- 国内最適化：間接部門統合による固定費削減
  - 総会コストの削減
  - 合併による本社役員削減
  - 監査法人等専門家費用の削減
- シェアドサービス化による人員削減
- 事業基盤、財務基盤の確立による信用力・資金調達力の強化
- 子会社の統合による経費削減

Step 3

- B社のチルド食品をA社に統合し、A社の販路で販売
- 通販事業統合に伴う広告出稿拡充による両社商品の拡販
- 両社素材の組み合わせ新商品
- 海外向け統一ブランドロゴへの切替え
- 共同海外展開し、両社製品を新規販路で販売
- A社事業が先行参入した海外市場で飲料生産を開始
- 海外事業の成長促進：資源の重点投入によるB2B事業の加速
- 海外事業の成長促進：自社アセットの活用・強化によるB2B事業の拡大
- 研究部門の統合による新製品開発（冷凍食品、嚥下食、機能性食品）

- 食品／冷凍食品／業務用食品事業統合による販促費（広告費除く）の効率的な使用
- 基幹システムの統合による業務効率の向上 / 投資負担の低減
- 機能部門統合による人員配置の効率化
- 不動産事業の統合
- 冷凍食品工場の集約
- 国内販売拠点の統廃合
- 品質管理技術の融合/進化

Step 4

- 食品事業の統合による商談力の強化
- アジア市場：卓越した安全性を誇る製品を生産現場から小売りまで一気通貫でマーケティング
- アジア市場：低所得層をターゲットとした常温保存食品および生製品の展開
- 北米市場：東洋的な健康美を全面に出した製品、プロモーション設計
- 北米市場：日本独自のアセットを投入した「楽しさ」訴求
- M&Aによる成長機会の取り込み
- 新規事業として幼児向け食品を育成
- 新規事業としてGS世代向け食品を育成
- 基礎研究融合によるアスリート向けブランド新商品を開発
- 新規事業として病態食・介護食を育成

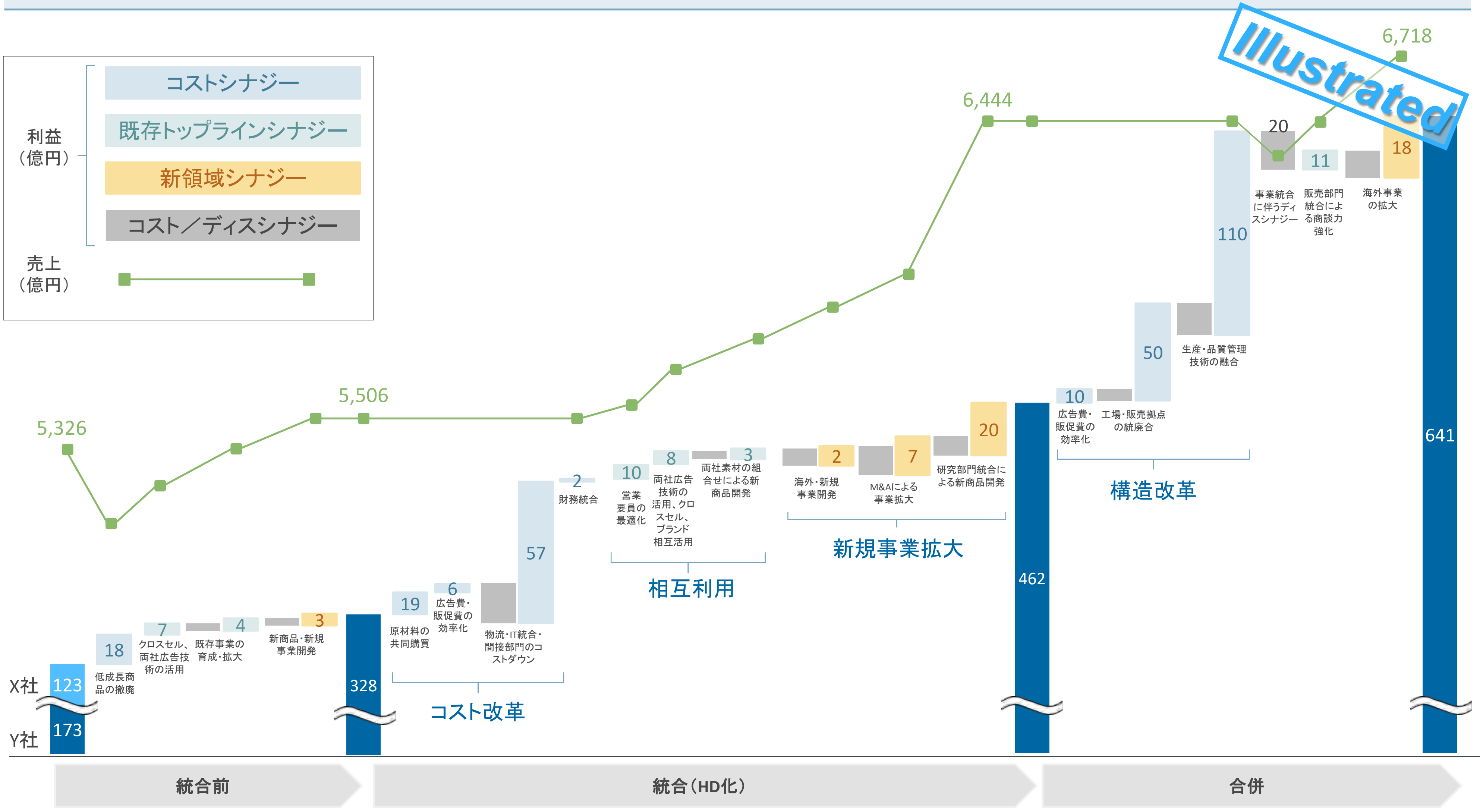
- 高品質で安全・安心な商品をフレキシブルにローコストで生産する先進的な生産方式を全製品へ展開
- 両社が蓄積してきた生産技術／品質分析の成果・知見の融合によるコスト削減

Step 5

- 日本のシニア市場：健常者・要介護者向け「やわらか食品シリーズ」の宅配
- 世界の貧困地域を対象とした食糧ファンド・供給事業
- 貧困地域の土壌・草木の風味・栄養分を変化させて食用に置換させられる調味料事業
- 政府の強制的なBMI値規制（e.g.肥満の人には増税・年金軽減）対策としての成人病徹底予防事業
- 個人遺伝子レベルで何億通りまでカスタマイズできる食品事業
- 生産～消費まで「自産自消」の消費者アドバイス事業
- 超高齢者（200歳）出現に対応、多様な傾向食品事業
- デジタル住環境と融合されたスピーディーな食品給仕事業
- 個人輸入の日常化・デジタル化による全世界の個宅配送事業
- 香り・触感を伝えられるデジタル家電への対応・指導事業
- 多様な人種交配増加により細分化された嗜好に対応する食品事業
- 大量の原材料を必要とせず、栄養素が急激に凝縮され、卓越した携帯性を有する宇宙食事業
- 酸素濃度が高く、安全に呼吸ができる、汚染されていない完全無菌空気の販売事業

③「統合効果」の創出：シナジー効果の数値化（ロードマップ）

抽出されたシナジーを「コスト面」、「売上成長面」、「新領域」、「必要コスト／ディスシナジー」などに分け、そのシナジーやアクションがどのように利益に貢献するかを策定



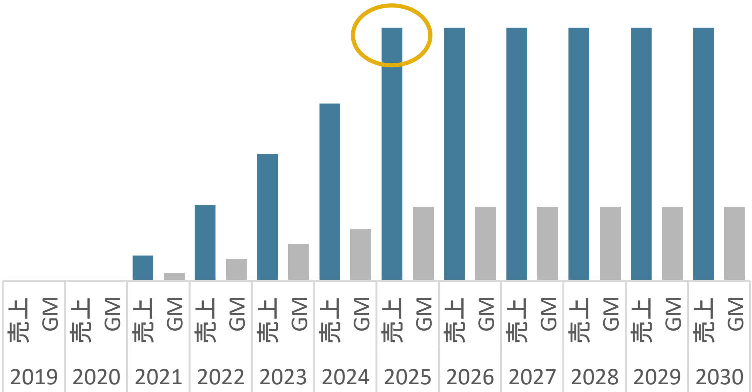
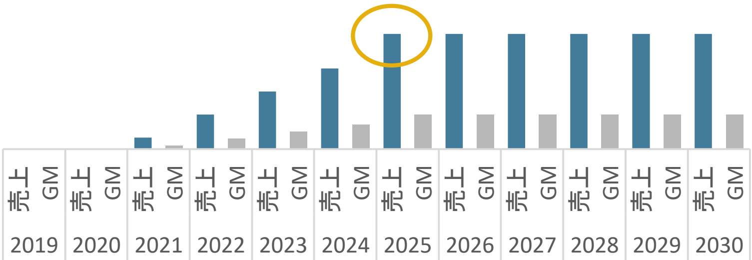
❸「統合効果」の創出：シナジー施策と必須アクション（例）

Illustrated

		シナジー施策内容	シナジー創出のための想定アクション（案）
A, B事業	B社製品をA社が販売	■ B社取り扱い製品をA社顧客やAsia市場で販売 ※ B社から購入する場合の競争力・各エリアの代理店制度の制約有無等検討の必要あり	【調達】取扱製品・在庫情報の共有化 【Sales】代理店契約の確認
A, B事業	A社製品をB社が販売	■ 北米において、A、B、C等のエンド市場を探索・特定、B社A,B事業の顧客を中心に販売。想定は下記 企業名＋製品名XXXXXX、XXXXXXXXX、XXXXXXXXXX 企業名＋製品名XXXXXX、XXXXXXXXX、XXXXXXXXXX 企業名＋製品名XXXXXX、XXXXXXXXX、XXXXXXXXXX 企業名＋製品名XXXXXX、XXXXXXXXX、XXXXXXXXXX	【Marketing】C社製品の北米におけるエンド市場探索のためのマーケティングチーム発足 【Sales】A事業・B事業顧客への営業同行・顧客関係構築
C, D事業	A顧客へXXXXXの共同提案（Proactive営業）	■ XXX品をイメージ、XXXXXXXXの共同提案を行う	【R&D】開発者へC社製品の用途説明・技術交流
C, D事業	B社顧客へC事業の共同提案（主要顧客）	■ 当事業の主要顧客に、A、Bの機能を活かしたXXXXX品を新規提案（企業名、XXX、XXXXX,XXXXXXXX、XXXXXXXXXXX、XXXXXXXXXX、XXXXXXXXX、XXXXXXXX他）	【R&D】開発者へC社製品の用途説明・技術交流 【営業】主要顧客向け共同提案チーム設立
C, D事業	A社顧客へB社C事業提供（A社がアジアでマーケ） A社顧客へB社C事業提供（A社がB社の知見活用しXXXX）	■ XXX品をイメージ。国内、アジアでの顧客開拓	【Marketing】国内／アジアマーケティングチーム設立 【R&D】基本XXXの共有体制整備、地域にあわせたのXXX技術者の採用 【技術・製造】国内／アジアにおけるC事業提案体制の整備
E事業	E事業製品へA社素材を活用	■ E事業製品へのA社製品の配合 ■ E事業製品にXXXXX・XXXXX機能でC社Aの展開	【R&D】E事業開発者へのC社製品の用途説明、技術交流
E事業	E事業製品をA社がアジアで販売 アジア／Australiaのマーケットニーズに応じたE事業製品の提供（カスタマイズ）	■ 北米等のブランドオーナーとともにアジア展開（ブランド誘致） ■ 日本、アジア、Australia等で、製造機能を持たないXXXXブランドオーナーの受託製造実施 （A工程まで実施、Brand ownerへ卸す）	【Marketing】国内／アジア／Australia等におけるXXXX市場調査、協業先ブランドオーナー候補探索体制整備 【R&D】基本XXXの共有体制整備、地域にあわせたのXXXX技術者の採用 【技術・製造】国内／アジアにおけるE事業製品提供体制の整備

③ 「統合効果」の創出：各シナジー施策の数値化（例）

Illustrated

	施策	ロジック	効果（百万円）
C、D事業	B社顧客へXXXの 共同提案 （Proactive営業）	**【C事業】** NNN社×**N%**（新規）×**N00**円/kg（不確実）×**X,000**kg/y（不確実）＝ **XX百万円**　（XXXX品をイメージ） ※ Customer数：NNN社（2018実績） GM：NNNN千円×NN%＝NN千円 **【D事業】** NNN社×**N%**（新規）×N,000円/kg（不確実）×**NN00**kg （不確実）＝**NN百万円** ※Customer数：NN社（2018実績） GM：XX,000千円×NN%＝NNN千円	
	B社顧客へXXXの 共同提供 （主要顧客提案）	**【C事業】** @N00円/kg×NN0ﾄﾝ/y×N社＝**NN0百万** ※Customer数：NNN社（2018実績） GM：NNN,000千円×NNN%＝XXXX0千円 当事業.主要顧客（企業名XXXXXXXX，　XXXXXXXXX，　XXXXXXXXXXX， XXXXX他に、A、B製品の機能を活かしたXXXXx品）を新規提案 **【D事業】** @N,000円/kg×N,000kg/y×N社＝**NN百万円** ※Customer数：NNN社（2018実績） GM：NN,000千円×NN%＝NN,000千円 当D事業.主要顧客にA製品を活かした製品を新規提案	
	A社顧客へB社XXX 提供（A社がアジア でマーケティング）	**【C事業】** XX社（新規国内XX、アジアX）×@X00円/kg（不確実）×X0ﾄﾝ/y（不 確実）＝**120百万円** ※XXXX製品への採用を考慮 GM：XX0,000千円×XX%＝XXXXX千円	
	A社顧客へ XXXのXXX提供 （B社知見活用）	**【D事業】** X社（国内X、アジアX）×X,000円/kg（不確実）×X,000kg/y（不確実） =**XX百万円** GM：XX,000千円×XX.8%＝X,XXX千円	

❸ 「統合効果」の創出：モニタリング指標（KPI）の設定

Illustrated

最終的な財務業績指標(KFI)ではなく、先行指標である結果評価指標（KRI）や活動評価指標（KAI）まで落とし込みと構造が重要

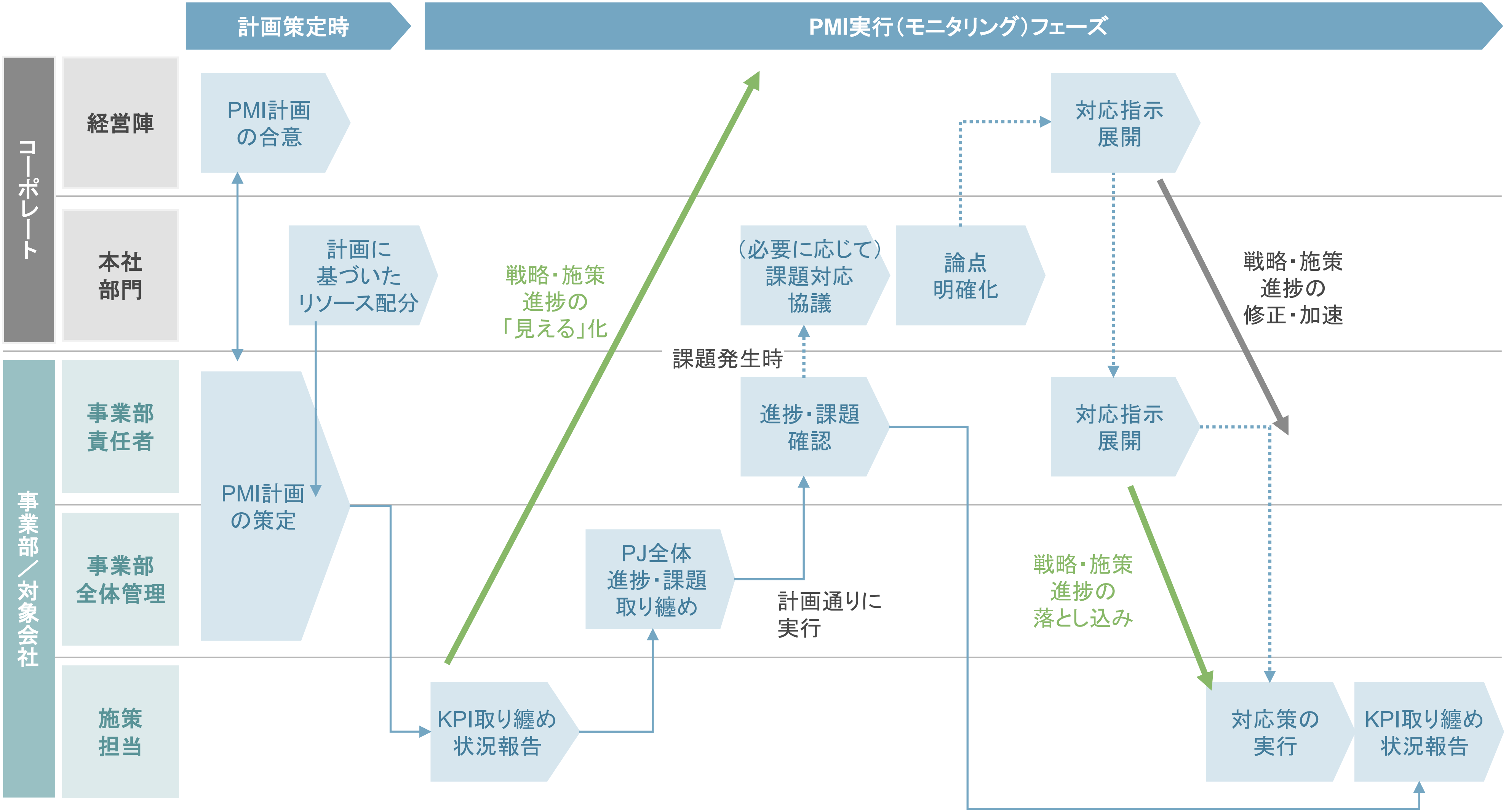
結果指標 ↑ … ↓ 先行指標

KFI	財務業績指標 (Key Financial Indicator)	■ 最終的な財務業績を計測する指標 例：受注高、取扱額、限界利益額、営業利益額など
KRI	結果評価指標 (Key Results Indicator)	■ 施策による収益達成に必要なアクションを推進した結果を計測するための指標 例：コア顧客の顧客内シェア、成約度、推奨度
KAI	活動評価指標 (Key Action Indicator)	■ 施策推進上で必要なアクション（量と質）の進捗を計測するための指標 例：提案数、相談数、フォローアップ数

③ 「統合効果」の創出：モニタリングプロセスの設計・導入

Illustrated

KPIの結果を踏まえたダッシュボードでのPMI（対象事業）運営を導入し、原因究明・行動促進型のPDCAサイクルを構築



❸ 「統合効果」の創出：コックピットマネジメントによる進捗・課題の可視化

「一枚の資料」でどこ領域のどの統合タスクが発生しているかを可視化し、課題の早期解決を実現

Illustrated

プロジェクト（タワー）

統合タスク

Country Critical Day 1 Processes	Strategic management	Procurement	Logistics	Distribution	Warehousing	Assembling	Managing services	Quality assurance	Developing products	Designing produscts	Testing	Advertising	Marketing	Billing	Sales	Customer accounts	Call center service	Customer relations	Technical support	IR	Accounting	Administratice support	Government relations	Legal	Finance	HR	Communitation	Environment	IT	Overall Process Status	Critical Dependency
Establish Operations																															
1. Establish Legal Entity	G	G	G	G	-	G	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**G**	
2. Hire/Support Employees	G	-	-	G	G	-	G	G	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	-	G	G	**G**	
3. Pay Employees	-	-	-	G	-	-	G	-	-	-	-	-	-	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	G	**G**	
4. Accounts Payable	-	-	-	-	G	-	G	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	-	-	-	G	-	**G**	
5. Accounts Receivable	-	-	-	-	-	-	G	G	-	Y	-	-	-	G	-	-	-	G	-	-	-	-	G	-	-	-	-	G	G	**G**	
Execute Sales																															
6. Demand Gen/Enablement	G	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	G	-	-	G	G	G	-	-	-	G	G	-	-	-	-	-	-	-	-	**G**	
7. Sell and Close	-	-	-	-	-	G	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	-	-	G	-	G	-	-	-	-	-	-	-	-	G	**Y**	
Execute Orders																															
8. Take and Direct Order	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	-	-	G	-	G	-	Y	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	**G**	
9. Take a Web Order	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	-	-	G	-	G	-	Y	-	-	-	-		G	-	-	-	-	G	**Y**	
10. Take a BP Order	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	-	-	Y	-	-	Y	Y	-	-	-	-	G	-	-	-	-	-	Y	**Y**	New system integration
11. Produce/Ship Order	-	-	-	-	-	-	G	-	-	-	-	-	Y	Y	-	-	-	-	-	-	G	-	-	G	G	G	-	-		**Y**	
12. Service Products	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	-	-	G	-	-	-	-	-	-	Y	Y	-	G	-	-	G	-	-	**Y**	Budget Allocation
13. Launch Products	-	Y	-	-	-	-	-	-	-	Y	G	G	G	G	-	G	G	-	-	G	-	-	-	G	-	-	G	-	G	**G**	
Overall Function Status	**G**	**Y**	**G**	**G**	**G**	**Y**	**G**	**G**	**G**	**Y**	**G**	**G**	**Y**	**Y**	**G**	**G**	**Y**	**Y**		**G**	**G**	**Y**	**Y**	**G**	**G**	**Y**	**G**	**G**	**G**	**G**	

【タテに黄色信号】
特定のプロジェクトの
リーダーシップに問題あり

【ヨコに黄色信号】
プロジェクト間での調整に難航

Appendix

PMI検討アプローチ方法 1/2 PMI検討開始～Day 1（クロージング）

Day 0（サイニング）

Day 1（クロージング）

PMI 戦略・計画策定

Day1 PMI

C1 PMI初期検討体制の構築

- Day1以降も見据えて、PMI中心メンバとなる初期検討体制の組成

A1 PMI実行計画書の初版作成（PMIブループリント）

中長期ビジョンの確認

- 目指す姿の定義
  - 事業目標
  - シナジー
  - ミッション・ビジョン・バリューの再解釈など

（自社版）PMIブループリント策定

- 対象会社のガバナンス（本社の関与度）の策定
- 最終的な機能別の統合の姿の定義
- 最終形までのマイルストーン（タイミング）の設定
- 各マイルストーンにおける機能別状態定義

（対象会社共有版）PMIブループリント策定

- PMI計画検討セッション開催（数日間）
- PMIブループリントの更新

A5 PMI実行計画書策定

A6 Day 100対応計画策定

- 100日プランでの検討事項等の作成／配布
- Day100で対応アクションの明確化
- PMIブループリントから、実行計画レベルまでの落とし込み

A2 DD検出事項整理

- 各DD（法務、財務・税務、ビジネス、オペレーション）での検出事項を整理

A3 Day1対応計画の策定

- 法的必須対応事項抽出
- その他クロージング関連アクションの抽出
- 実行詳細計画の策定

A4 コミュニケーションプラン策定

- 対象者の特定
- 対象者別のコミュニケーションチャネル定義
- メッセージ作成

B1 Day 1対応実行

- 各種法的対応、事務的手続きなどのDay1に向けた対応
- コミュニケーションプランにとって、関係ステークホルダーへのコミュニケーション実行

C3 PMIプログラム・プロジェクト管理の設計・導入

- 会議体、進捗・課題管理のフォーマット・プロセスなどの設計・導入
- コミュニケーションパスの設計など、検討促進、スムーズな運営を実現するための仕組みの導入

C2 PMI検討・実行体制の構築

- ステコミ、各プロジェクト・チーム責任者のノミネート／アサイン
- PMI実行のキックオフ

PMI検討アプローチ方法　2/2　Day1（クロージング）～ PMI実行完了

Day 1（クロージング） → Day 100（短期）

Day1　PMI ｜ Day 100 PMI（100日プラン） ｜ PMI実行（シナジー創出）

A5 PMI実行計画書策定

A6 Day 100対応計画策定

- 具体的な統合シナジーの目的・施策具体化
- 統合効果の概算と検証、効果検証と一時コストと改善効果、投資効率（回収期間）
- PMI中長期計画の最終化、アクション落とし込み、WBS化

B2 Day 100対応実行／Quick Win

- ガバナンス体制の構築及び、財務・会計報告体制の整備
- 内部統制導入、SOX法対応、必須ITシステム移行
- 通常通りの事業継続のための、顧客・ビジネスパートナー対応
- Quick Win施策の計画と実行

B3 PMI実行（シナジー創出）

- PMI実行計画に沿ったPMI実行によるシナジー創出
- オペレーション・システム統廃合、人財戦略の策定・実行、アクセラレーターの仕組み導入など、各PMIに応じた具体的な施策を実施

C5 モニタリングの設計・導入

- 最終的な財務業績指標（KFI）、結果評価指標（KRI）、活動評価指標（KAI）などのKPIを構造化
- KPIモニタリングプロセスの設計：導入

C6 モニタリングの実行

- 設計したモニタリングプロセスに沿ったモニタリングの実行
- 原因究明・行動促進型のPDCAサイクルの実現

C4 PMIプログラム・プロジェクトの管理・運営

- モニタリングの設計・導入、実行も含む、PMIプログラム・プロジェクトの全体管理とその運営
- 各チーム（プロジェクト）の収束/立上げなどのプログラム全体管理

PMIにおける前提条件と失敗しないためのチェックシート

PMIは事業経営であり"成功するためのHow To"は存在しない。但し、"失敗しないためのHow To(リスク最小化)"は対応可能

1. M&Aと同様に、PMIの重要性がマネジメントに浸透している?
2. M&Aディールの最初に、個別のシナジーありき(帰納法的)でなく、そのM&Aの戦略的意義や、そのM&Aがもたらす企業変革(トランスフォーメーション)の可能性(演繹的)を十分に検討しているか?
3. そのM&Aディール中に、「顧客価値」、「従業員価値」の二点からPMIのあり方を検討しているか?
4. M&Aディール開始から買収後の経営、統合までの責任を持つリーダーが存在しているか?
5. そのリーダーや主要メンバは、1、2年ではなく、5～10年後を見据えた成長戦略を描き、それにコミットしているか?
6. そのリーダーが中心になり、戦略的ビジョンを描き、社内を説得し、その戦略に基づいたDD実行、交渉戦略、PMI実行計画書の作成を実施しているか?
7. ディールフィーバー("このM&Aディールを中止することは許されない"という空気)にさらされることなく、戦略的意義の検証、ファクトベースでのリスク分析、買収価格の妥当性検証などに加え、"撤退"も含めた適切に意思決定できる体制と仕組みを構築できているか?
8. 対象会社に任せる経営範囲と本社からのグリッドを踏まえた権限の設計(役割と責任)、緊急事態に陥る前に検知できる情報可視化の仕組みなどが導入・構築されていて、買収企業/対象事業が成長するための適切なガバナンスを設計・構築できているか?
9. PMIアプローチの検討に際し、「企業カルチャーの違い」、「組織・人の底辺にある感情」が考慮されるよう設計方法が標準化され、その思想が浸透しているか?
10. PMI体制、PMI実行のための手順が整理され、社内で標準化されているか?
    また、関係メンバがその手順を習得、理解しているか?
11. PMI作業を、社員全員の「自分事」とすべく、コミュニケーション/チェンジマネジメントの手法が整備されているか?

参考）PMI関連用語集

#	用語	説明
1	Day 0 （サイニング）	■ 最終契約の調印日（サイニング日） ■ DD（デューデリジェンス）を経てM&Aの実施が決定され、対象企業と買収企業が最終的な交渉を行い、合意に基づいて法的拘束力を持つ買収契約書が締結されるタイミング ■ PMIとしては本格的な実行開始日として、「Day 0」と呼称
2	Day 1 （クロージング）	■ 株式買収であれば株式と売買代金の受け渡し日、合併であれば合併期日（クロージング日） ■ そのタイミングまでに行うべき一連の組織再編手続きを法規制や最終契約どおりに完了させることをクロージングという ■ PMIとしては、対社内・社外における新会社誕生ということで、「Day 1」と呼称
3	Day 1対応	■ Day 0（サイニング）からDay 1（クロージング）間にて、各種法的対応や事務的手続きなどのDay 1（クロージング）に向けた各種対応 ■ クロージング後、買収対象企業の所有権が移管して、新しい体制でビジネスをスタートする為の初期的なPMI対応事項
4	100日プラン	■ Day 1（クロージング）からおおよそ100日間で対応するPMI実行事項 ■ ガバナンス体制の構築及び、財務・会計報告体制の整備といった通常通りの事業を継続する為の対応を実施 ■ また、分科会を立ち上げ、統合プランの作成、Day 100以降の課題の優先順位付け等も実施
5	PMIブループリント	■ M&A命題（統合によって直接狙う領域の特定）とPMI命題（経営フレームワークの統合すべき要素の特定）を整理し、統合後のあるべき姿（統合後の青写真）を明確にした資料 ■ 経営理念から具体的なオペレーションといった要素について、最終的な機能別の統合の姿を定義して最終形までのマイルストーンの設定といった詳細まで策定
6	PMI実行計画書	■ PMIブループリントを軸として、実行するための具体的なアクションの棚卸しまで落とし込んだ計画書 ■ 中長期の事業目標、統合ビジョン、ガバナンスモデル、各領域での統合方針、PMIプログラム・プロジェクト管理方法などを記載 ■ Day 0以降から作成着手し、Day 100 までに作成完了するスケジュールで対応
7	コミュニケーションプラン	■ 各タイミングで、どのステークホルダーに対して、いつ、何をメッセージとして伝えるかといったコミュニケーションに関する計画 ■ “M&A”が行われると聞けば、社員の心中は、過剰な期待や、変化への恐怖など、さまざまに反応が発生する為、適切なタイミングで、適切なコミュニケーションを行うことが重要
8	PMI プログラム・プロジェクト	■ PMIプログラムは主に、①戦略的テーマ別（「日系顧客の共同開拓」や、「特定の案件での共同入札」などの部門横断なテーマ）のプロジェクト群、②各機能（部門）単位のふたつのプロジェクトに分類。プログラムはプロジェクトの上位概念 ■ PMIプログラム全体の進捗管理、問題発見・解決を行う組織として、通常プログラムマネジメントオフィス（PMO）を設置

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のみに作成されたもので、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