

---

PMIニュースレター

「こちらシナジー最前線」

Vol. 3

# 「PMIチームが、M&Aディール中に持つべき視点は何でしょうか？」

事業オペレーションの視点、例えば「買収の目的」や「統合要素」などです

M&Aは様々な検討を要しますが、ディール中は契約成立が主目的となり、その後の事業に対する視点などが疎かになりがちです。PMIチームには、「統合により何を実現するのか」という様な、オペレーションからの違う視点からディールを捉えることが求められます。

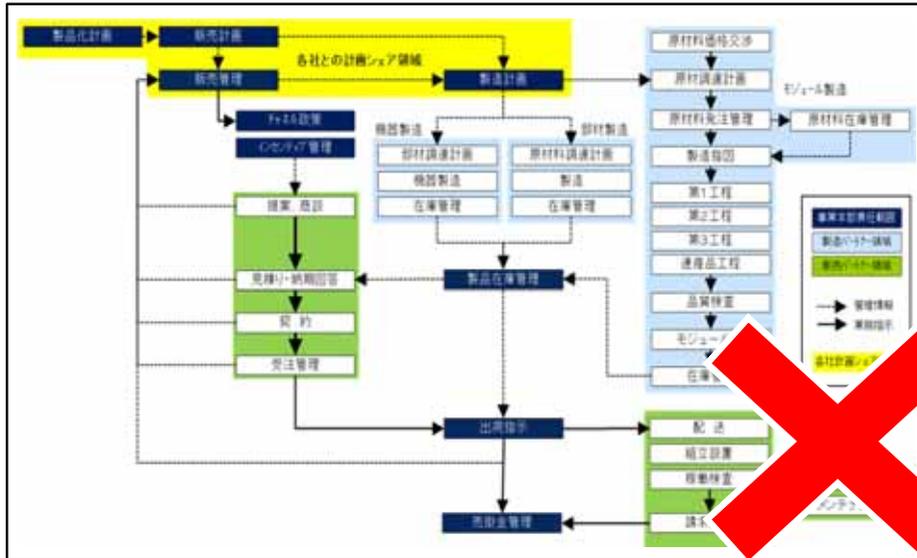


# 事業オペレーションの議論で重要なことは何でしょうか

業務を可視化し、指をさしながら確認できるようにすることです。

- 業務を語る際には、同じ言葉を使っていながらも、その意味合いが互いに異なることから、議論が噛み合わず、誤解を招くことがあります。
- 通常、こんな場合には、業務の状態を図にし(「見える化」)、それを眺めながら議論すると効率的な場合があります。ただ、ここで注意したいことは、この「見える化」の際、業務フロー図に代表されるように、時間の流れによって(「動的」に)表現してしまうと意外にわかりにくく、どんどんと図が複雑化し、例外事項の表現などに、更にフロー図が増えていき、かえって議論をやりにくくさせるというケースが少なくありません。
- こうした無用な作業を防ぐよう、時間軸を考慮せず、業務の種類と体系のみを表した記述が効果的です。業務フロー図が「動的」な可視化であるのに対し、こちらを「静的」な可視化と言えます。PMI作業では、この静的に整理された図を統合における「白地図」として活用し、この上に様々なものを書き込んだり、その修正をしながら議論を活発化、収束化させたりします。

## 業務の「動的」な表現



VS.

## 業務の「静的」な表現

	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	市場マーケティング	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	製造員計画	販促計画	物流コスト計画	サービス員計画
	知財政策	商品構成計画	調達先計画	設備・投資設計	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	先掛金管理	物流業者品質管理	保守部品在庫管理
	製品別利益管理	製品別別利益管理	仕掛品在庫管理	インセンティブ管理	物流業者支払管理		
	製品マイナスイク管理			提案情報管理	チャネル評価		
実行	基礎研究	市場・競合調査	原材料価格交渉	製造指図	顧客ハレソ活動		要員配置
	資材購買	顧客マーケティング	原材料発注管理	第1工程	新規開拓		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		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		補修部品発注
研究開発補助金	販促物開発	資材発注管理	連產品工程	見積り・納期回答		請求回収管理	
特許・商標申請	製品改良	検取処理	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			

# GCASによる業務の可視化 Bird's-eye View: BeV

## バリューチェーン

		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	
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	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			

# 「共通の地図」が議論を活性化させる “BeV”の活用場面

- 対象となる事業を俯瞰する”BeV”をいわば「白地図」として活用することで、組織や人員の配置、競争優位の源泉あるいは高コスト構造にある業務、ITシステムのカバレッジ、事業間で共有可能な業務の抽出など、様々な角度で事業構造の理解を促し、統合の議論が活性化することとなります。

対象事業の鳥瞰図:BeV

	マーケティング	販売	製造	フルフィルメント	事業管理
計画	マーケットインテリジェンス	営業戦略(政策)立案	技術・特許戦略	需給計画	事業戦略立案
	ブランド戦略	販売計画	製品デザイン	調達計画	組織デザイン
	製品戦略 Offering	ライシング		Logistics Plan	プロセスデザイン
コントロール	マーケティング管理	需要管理	デバイス設計	購買管理	資金管理 業績管理
	流通チャネル管理	販売管理	製造計画・管理	在庫管理	法務・IP 業務審査
	製品ライフサイクル管理		品質管理		契約管理
実行	統合コミュニケーション	新規チャネル開発	製品開発(プロトタイプ製造)	購買	PR・IR
	マーケティングオペレーション	販売・保証	製造プロセス管理	社内物流 製品配送	請求・回収 支払
		コールセンター リサイクル	製造	商品引渡し	IT管理 セキュリティ 資産管理 一般購買



ITシステムのカバー範囲

	Marketing	Sales	Manufacturing	Fulfillment	Business Administration
Marketing	Mktg Intell	営業戦略(政策)立案	技術・特許戦略	需給計画	事業戦略立案
Sales	ブランド戦略	販売計画	製品デザイン	調達計画	組織デザイン
Manufacturing	製品戦略 Offering	ライシング	製品設計	Logistics Plan	プロセスデザイン
Fulfillment	Mktg Mgmt	需要管理	デバイス設計	購買管理	資金管理 業績管理
Business Administration	Distribution Channel Mgmt	販売管理	製造計画・管理	在庫管理	法務・IP 業務審査
	製品ライフサイクル管理		品質管理		契約管理
	統合コミュニケーション	新規チャネル開発	製品開発(プロトタイプ製造)	購買	PR・IR
	マーケティングオペレーション	販売・保証	製造プロセス管理	社内物流 製品配送	請求・回収 支払
		コールセンター リサイクル	製造	商品引渡し	IT管理 セキュリティ 資産管理 一般購買

組織や人員の配置

	Marketing	Sales	Manufacturing	Fulfillment	Business Administration
Marketing	Mktg Intell	営業戦略(政策)立案	技術・特許戦略	需給計画	事業戦略立案
Sales	ブランド戦略	販売計画	製品デザイン	調達計画	組織デザイン
Manufacturing	製品戦略 Offering	ライシング	製品設計	Logistics Plan	プロセスデザイン
Fulfillment	Mktg Mgmt	需要管理	デバイス設計	購買管理	資金管理 業績管理
Business Administration	Distribution Channel Mgmt	販売管理	製造計画・管理	在庫管理	法務・IP 業務審査
	製品ライフサイクル管理		品質管理		契約管理
	統合コミュニケーション	新規チャネル開発	製品開発(プロトタイプ製造)	購買	PR・IR
	マーケティングオペレーション	販売・保証	製造プロセス管理	社内物流 製品配送	請求・回収 支払
		コールセンター リサイクル	製造	商品引渡し	IT管理 セキュリティ 資産管理 一般購買

自社の競争優位部分と高コスト部分

	Marketing	Sales	Manufacturing	Fulfillment	Business Administration
Marketing	Mktg Intell	営業戦略(政策)立案	技術・特許戦略	需給計画	事業戦略立案
Sales	ブランド戦略	販売計画	製品デザイン	調達計画	組織デザイン
Manufacturing	製品戦略 Offering	ライシング	製品設計	Logistics Plan	プロセスデザイン
Fulfillment	Mktg Mgmt	需要管理	デバイス設計	購買管理	資金管理 業績管理
Business Administration	Distribution Channel Mgmt	販売管理	製造計画・管理	在庫管理	法務・IP 業務審査
	製品ライフサイクル管理		品質管理		契約管理
	統合コミュニケーション	新規チャネル開発	製品開発(プロトタイプ製造)	購買	PR・IR
	マーケティングオペレーション	販売・保証	製造プロセス管理	社内物流 製品配送	請求・回収 支払
		コールセンター リサイクル	製造	商品引渡し	IT管理 セキュリティ 資産管理 一般購買

## コラム:M&Aの成功とは何か 「人が育つ」

2004年、IBMがPC事業を中国レノボ社へ事業譲渡(戦略的提携)。当時、その事業規模や従業員数の差から「小が大を喰う」とも言われ、世界のPC市場を切り開いたIBMによる事業撤退、あるいは、モノからサービスへの大転換という話題から、10年前の出来事とはいえ、未だご記憶にある方も多いと思います。

そのPMI局面は、クロスボーダーかつカーブアウト特有の困難さがつきまとうもので、特に、私が現場リーダーを務めた日本の事業は、ThinkPad発祥の地として、研究開発から生産、物流に至るまで、およそ全バリューチェーンが対象という複雑さもありました。このすべてを3か月(米国議会によるブラックアウト期間を含めば4か月)で、切り出し、新設のレノボ日本法人に事業体として譲渡する。年末に最終合意がなされ、ガバナンスとマネジメントチームを立ち上げた後、わずか5営業日で移行対象の社員を定める。壮大というより大胆というものでありました。

統合作業の間、大組織の一事業部長から「会社のトップ」へと変わってゆくリーダーの姿を目の当たりにしました。また、統合に関わる部門長からは、新生の象徴ともいえる「最年少役員」が生まれました。そして、誰もが繁忙を極めたある日の、「普通の会社員じゃないことを経験させてもらっている。この経験は一生モノの財産だ」という統合担当者の言葉。この統合に関わる全ての社員が、自分のものとして機会をとらえ、自らも大きく成長していく姿がそこにありました。

M&Aという場は、いわば有事と言えます。日常とは異なる意思決定の連続、そして、その後の新たな舞台により、「人材が育つ」というのもまた、M&Aの成功の大きな一つと考えます。

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