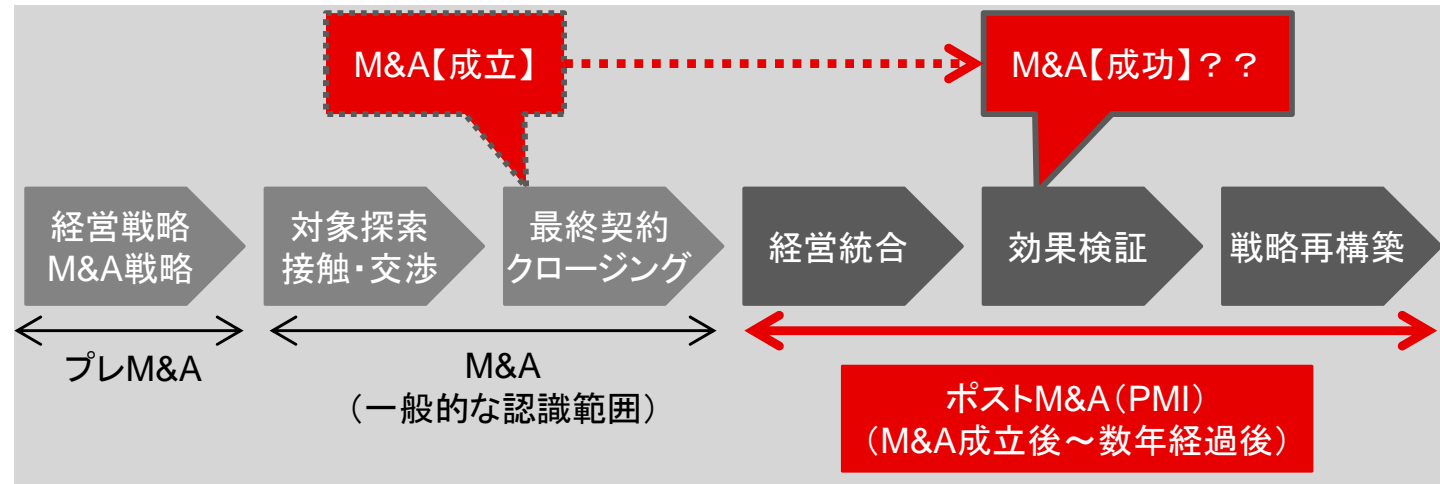


M&Aの成功の鍵を握るPMI

1. M&A成功の鍵を握るPMI (Post Merger Integration : M&A後の経営統合プロセス)

M&A成立後の経営統合～戦略再構築が最も重要なプロセス

- 事業環境が激しく変化するなか、成長戦略を具現化する手段としてM&Aが注目されています
- M&Aは、事業領域の拡大を短期間で実現するために有効な選択肢の一つとなっていますが、その取組が単なるM&Aの「成立」に終わり、「事業の成功」を達成していないケースが散見されるのも事実です
- PMI (Post Merger Integration) : M&A後の経営統合 に関するプロセスを適切に実施することは、M&Aで変化した組織を最適化し、シナジー効果を生むために、そしてM&Aを「成功」に導くために必要不可欠な要素です



(出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング

2. PMI実施事項の分類と例

戦略		✓ シナジー実現に向けた戦略の共有、クロスセルや新領域開拓により1+1=2以上を狙う ✓ 共有された戦略に従い、具体的な施策を展開
経営 管理体制	ガバナンス	✓ 株式の保有体制、子会社の経営層を選任・処分できる力の獲得と維持 ✓ 会計（財務・管理）、目標管理、コンプライアンスなど管理枠組と内部統制の共通化 ✓ 海外拠点を有する場合、特にこのテーマが大きな問題となる
	人事	✓ 共通の資格体系、評価基準を早期に整備 ✓ 人材交流、旧組織の壁を越えた人事異動の実現 ✓ 双方に不公平感を抱かせないオープンな議論を展開
	組織	✓ 重複する機能組織の統合による効率化とシナジーの発揮 ✓ 現状の人材ありきではなく、事業戦略の実現に最適な組織を検討 ✓ 統合後のガバナンス、業務プロセスを踏まえて組織を再設計
経営 インフラ	業務プロセス	✓ 統合後の組織、要員、基幹システム、物流体制等を踏まえて業務プロセスを最適化 ✓ 表面上の統合ではなく、シナジー創出のための業務改革を意識した取組を実施
	経理・財務 基盤	✓ 可視化と効率化の2点が重要なポイント、2社の規律観のギャップに注意 ✓ 経理業務のIT化と統合によって、グループ子会社のガバナンスも向上 ✓ キャッシュの集中による効率運用、ポジション凸凹の標準化等、効率化を実現
	IT基盤	✓ 日々の業務を支えるIT基盤を統合、入念な検討と対応が必要 ✓ SI事業者の提案を受身で採用すると、膨大なコスト発生源となることが多い
意識		✓ 時間をかけて統合後の各組織・階層に浸透 ✓ 相互理解の深化によってシナジーを創出

(出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング

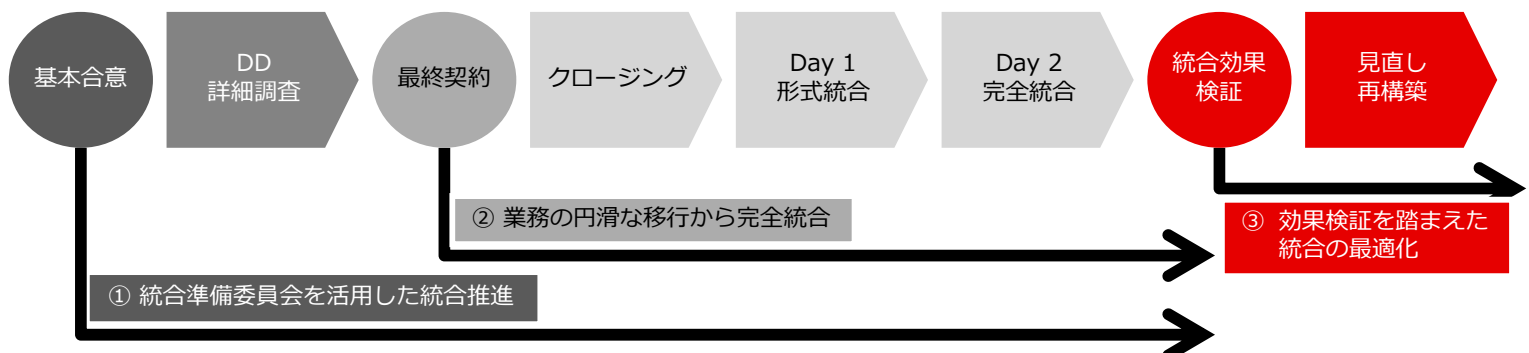
3. 統合の形式によって異なるPMIの留意点

統合形式	統合の図解	特徴および留意点
完全統合型 (少数派)	Apple Pen → ApplePen	◆ PMIが必要な事項は多いが、必要なポイントを発見しやすい（必須ポイントが多い） ➢ 人事制度、給与体系の統合等、PMIの必要が多い ➢ 一体化するためPMIが必要な事項が見えやすい
親子会社型	Apple Pen → Apple Pen	◆ PMIが必要な事項は少ないが、シナジーを享受するために必要なポイントを見落としやすい ➢ 重複する機能がそのまま温存されやすい ➢ クロスセルの取組等が推進しづらい
持株会社型	Apple Pen → ApplePenHD Apple Pen	◆ 事例は多いが、PMIが不十分なものが多い

(出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング

4. PMIご支援に関する3つのスタイル

スタートするタイミングに応じたPMIに関するご支援について（三菱UFJリサーチ&コンサルティングがご支援致します）



①	統合準備委員会を活用した統合推進	基本合意以降	✓ 統合準備委員会の事務局（PMO）運営を多面的に支援します ✓ 経営統合の全領域を対象として、統合効果の早期実現に必要な施策を検討します ✓ 短期的・中長期的に必要な統合計画（戦略・経営管理体制・経営インフラ・意識）を策定します
②	業務の円滑な移行から完全統合	最終契約以降	✓ 遅滞なくPMIプロセスを開始するために必要な統合計画を策定します ✓ 業務の円滑な継続・移行を前提とした、人事、組織、業務、IT等の統合・共通化を支援します ✓ 経営の最適化・効率向上に向けた統合計画の実行を支援します
③	効果検証を踏まえた統合の最適化	統合後1～2年後	✓ 統合効果について、事業シナジー、コスト削減、企業価値など多様な視点から評価を行います ✓ M&Aの目的に立ち返り、企業のありたい姿を再定義するとともに、統合後の組織、業務プロセス、ガバナンス等を分析し、ありたい姿に向けて実施すべき施策の検討とその実行を支援します

(出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング

5. PMIに関するMUFGグループのご支援について

MUFGグループは、M&AおよびPMIについて、以下のようなご支援を準備しております

Pre-M&A フェーズ	M&A 戦略立案	事業戦略 ディスカッション	✓ 貴社経営層とのM&Aを含む事業戦略に関するディスカッション。戦略、株価、資金調達、ファンドの活用、事業承継等、多様な視点で (MUFG,無償)
		コンサルティング	✓ 国内、国外市場や相手先企業（外国企業を含む）および貴社内部の調査を伴うM&A戦略立案ご支援。事業の切り出しと統合、3社以上による業界再編等に関するご支援 (MURC,有償)
M&A 実施 フェーズ	FA (フィナンシャル アドバイザー) 業務	オリジネーション	✓ 貴社のM&A戦略に合致した対象企業のリストの作成、コンタクト先の絞り込み、コンタクトのご支援 (MUFG,無償) (MURC,有償)
		エグゼキューション	✓ M&Aの執行全般のご支援。取引ストラクチャーに関する助言、相手方への打診・意思確認、価値評価分析、条件交渉・DD・契約書類・プレスリリース等の各種ご支援 (MUFG,有償)
PMI フェーズ	PMI 計画立案	実施事項・ 実施方法決定	✓ M&Aのシナジー（コスト削減、クロスセル等）実現のために、PMIとして何をどのように行うのが適切なかの調査・分析とご報告・ご提案 (MURC,有償)
		PMI全般 実施支援	実務支援
	間接業務 アウトソース		✓ PMIで統合を進める間接業務について、MUFGグループでのアウトソース受託（給与計算・経費精算等）および国内外アウトソース受託業者のご紹介 (MUFG,無償/有償)
	財務PMI	資本戦略 ディスカッション	✓ M&A/PMI後の新たなグループ体制における最適な資本構成のご提案。税務面を勘案し、持株会社制への移行等も含まれます (MUFG,無償) (MURC,有償)
		子会社 デットリストラ	✓ 有利子負債の重い子会社がある場合等の、グループ全体の計画的な有利子負債削減に向けたご提案 (MUFG,無償)
		グループ資金 循環体制整備	✓ 再投資や配当を戦略的に実施するために、グループの収益を親会社（持株会社）に効果的に集約する体制の構築 (MURC,有償)
		自社株報酬 持株会	✓ 従業員福利厚生、コーポレートガバナンス・コード対応等で求められる持株会の統合、取締役を対象とした自社株報酬制度の構築 (MUT,無償/有償)
	経理PMI	資金調達体制の 見直し	✓ M&A後、PMI後の将来予想連結財務シミュレーションに基づいた財務的課題を抽出、その解決策および最適な資金調達形態のご提案 (MUFG,無償)
		資金管理体制の 見直し	✓ 国内のみならず海外の拠点・現地法人までを対象としてグループ各社での資金需要を均一化。為替ヘッジコストや外部調達規模を抑制し、コストを低減 (MUFG,無償)
		ファイナンス 手法の多様化	✓ M&A後のグローバル資金調達手法として、シンジケートローン、商流ファイナンス、売上回収管理ファイナンス、輸出OA買取等のファイナンス手法のご提案 (MUFG,無償/有償)
		経理業務 本社集中	✓ 経理業務（代金回収等を含む）・外為業務を本社に集中させつつ管理レベルを向上させるための各種商品・サービスのご提案。管理の可視化とコスト低減を実現 (MUFG,無償/有償)
	物のPMI	不動産PMI	✓ PMIによって発生する不動産の有効活用、処分、或いは調達ニーズ対応に関するご支援。リースを活用したスキームのご提案も可能 (MUFG,無償)
物流PMI		✓ 大きなコスト削減の鍵となる物流PMIについて、専門コンサルタントによる総合的なご支援。物流委託先の変更や不動産調達も視野に入れた対応が可能 (MURC,有償)	
設備PMI		✓ PMIにおいて新たな施設を建設・設備を調達する場合に、その内容を確認して行政からの補助金の活用可否等を総合的に把握、低コストの資金調達方法のご提案 (MUFG,無償)	

本プレゼンテーション及び本資料の提供により、お客様と株式会社三菱UFJ銀行の間には何ら委任その他の契約関係が発生するものではなく、弊行が、いかなる法的な義務ないし責任を負うものではありません。また、弊行は、本プレゼンテーション及び本資料から生じ得る一切の損害について、その損害が直接、間接、特別、偶然又は必然的などのような種類の損害であるかを問わず、お客様または第三者による申立てまたは要求であるかを問わず、いかなる法律、不法行為、契約、無過失責任に関する理論によるを問わず、いかなる法的な義務ないし責任を負うものではありません。

本資料は、お客様の便宜のため、またお客様内部で検討資料として利用することを目的として、特定の取引が実行可能であるかについて仮定的または予備的に作成されたものであり、その他のいかなる目的に使用されるものではありません。

弊行は、仮に上記目的以外の使用に係る損害、損失または紛争が生じた場合においても、お客様ないし第三者に対し、いかなる責任を負うものではありません。また、本プレゼンテーション及び本資料の本来の提供先でない第三者に対しては、いかなる責任も負うものではないことはもとより、かかる第三者からのいかなる問い合わせにも応じかねます。

本資料は、弊行が信頼に足ると思われる各種情報に基づいて作成しておりますが、弊行はその正確性、完全性および信頼性を何ら保証するものではありません。また、本資料は、本資料の作成日現在で存在し評価される、市場、経済及びその他の情勢に必然的に依拠しており、本資料の作成日現在で弊行が入手している情報に基づくものであり、将来の予測を示唆、保証するものではありません。なお、弊行は本資料を更新する義務を負いませんが、事前に通知することなく、本資料の修正、削除及び更新を行う権利を有します。

弊行は、お客様に対し、法律、税務、あるいは会計上の助言を供するものではなく、本プレゼンテーションを通じて本資料に関する法律、税務、あるいは会計上の十分性、適切性、有効・妥当性についていかなる見解を示すものでもありません。

本資料中、意見・見直し、提携候補先企業のリスタップ等に関する部分は、弊行独自の判断によるものであり、記載した企業の意向を示すものではありません。かかる意見・見直し、提携候補先企業のリスタップ等は、弊行が認識していないお客様内外の事情により、その内容が変更され、その妥当性が損なわれることもありますので、十分ご注意のうえ、お客様のご判断により慎重にご検討ください。

また、弊行およびその関係会社、またはそれらの役職員は本資料に記載されている証券もしくは金融商品について、利害関係もしくはポジションを有している場合があります。また自己もしくは委託による買付けあるいは売付けを行うことがあります。その他、本資料に掲載された税務・会計・法務等に係る事項に関しては、予めお客様の顧問税理士、公認会計士、弁護士等の専門家に相談の上、お客様の責任においてご判断ください。

株式会社三菱UFJ銀行と三菱UFJ信託銀行 株式会社、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社、モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、株式会社 三菱総合研究所、三菱総研DCS 株式会社、三菱UFJキャピタル 株式会社、財団法人 三菱UFJ技術育成財団、三菱UFJニコス株式会社、三菱UFJファクター株式会社、三菱UFJリース株式会社、東銀リース株式会社は別法人です。本資料はこれらの弊行以外の法人が提供する商品・サービスについて説明するものではありません。また関連会社および提携会社のご提供する商品・サービスについて、当行は紹介行為を行うのみであり一切の責任を負いかねますのであらかじめご了承ください。

また、弊行役職員は法令で決められた業務を除き三菱UFJ信託銀行 株式会社、三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社、モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、株式会社 三菱総合研究所、三菱総研DCS株式会社、三菱UFJキャピタル 株式会社、財団法人 三菱UFJ技術育成財団、三菱UFJニコス株式会社、三菱UFJファクター株式会社、三菱UFJリース株式会社、東銀リース株式会社が提供する商品・サービスの勧誘行為をすることはございません。

弊行は、不動産取引に係る個別の商品・サービスの提供は行いません。具体的な不動産取引を行う際は、不動産関連の専門家にご依頼下さい。

弊行は、本資料について著作権その他の知的財産権を有しております。弊行の事前の書面による承諾なく、本資料の全部もしくは一部を複製、要約、引用もしくはお客様以外の第三者に対して提供すること、その他知的財産権の侵害と見られる行為を行うことを禁じます。

Copyright © MUFG Bank, Ltd. All rights reserved.

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-7-2

株式会社 三菱UFJ銀行 コーポレート情報営業部

弊行が契約している指定紛争解決機関 一般社団法人 全国銀行協会

連絡先 全国銀行協会相談室

■ 電話番号: 0570-017109 または 03-5252-3772

■ 受付時間: 月～金曜日9:00～17:00(祝日、12/31～1/3等を除く)