

## M&Aシニアエキスパート養成スクール

# PMI (Post Merger Integration)



株式会社日本PMIコンサルティング  
常務取締役 宮川 崇

# アジェンダ 本日本話しする内容

## 1 はじめに ..... P2

- ① 当社ならびに業務の概要

## 2 PMIの重要性 ..... P12

- ① PMIの重要性認識
- ② M&Aの目的（ゴール）
- ③ PMIはなぜ重要なのか？
- ④ PMIと経験値

## 3 失敗するPMI ..... P17

- ① M&Aはなぜ失敗するのか？
- ② 中堅・中小企業のPMI論点
- ③ 失敗するPMI
- ④ 成約はゴールではない

## 4 成功するPMI ..... P22

- ① PMIは「M&Aの後工程」
- ② 感情面への配慮
- ③ PMIは「守ってから攻める」
- ④ 「成約＝シナジー」ではない

## 5 取り組みのポイント ..... P29

- ① PMIの“定石”
- ② 従業員ディスクローズの位置づけ
- ③ M&A後は“異文化コミュニケーション”
- ④ PMIは「組織経営への移行」である
- ⑤ PMIにおける取り組みテーマ
- ⑥ PMI巧者の共通点

## 6 事例紹介 ..... P42

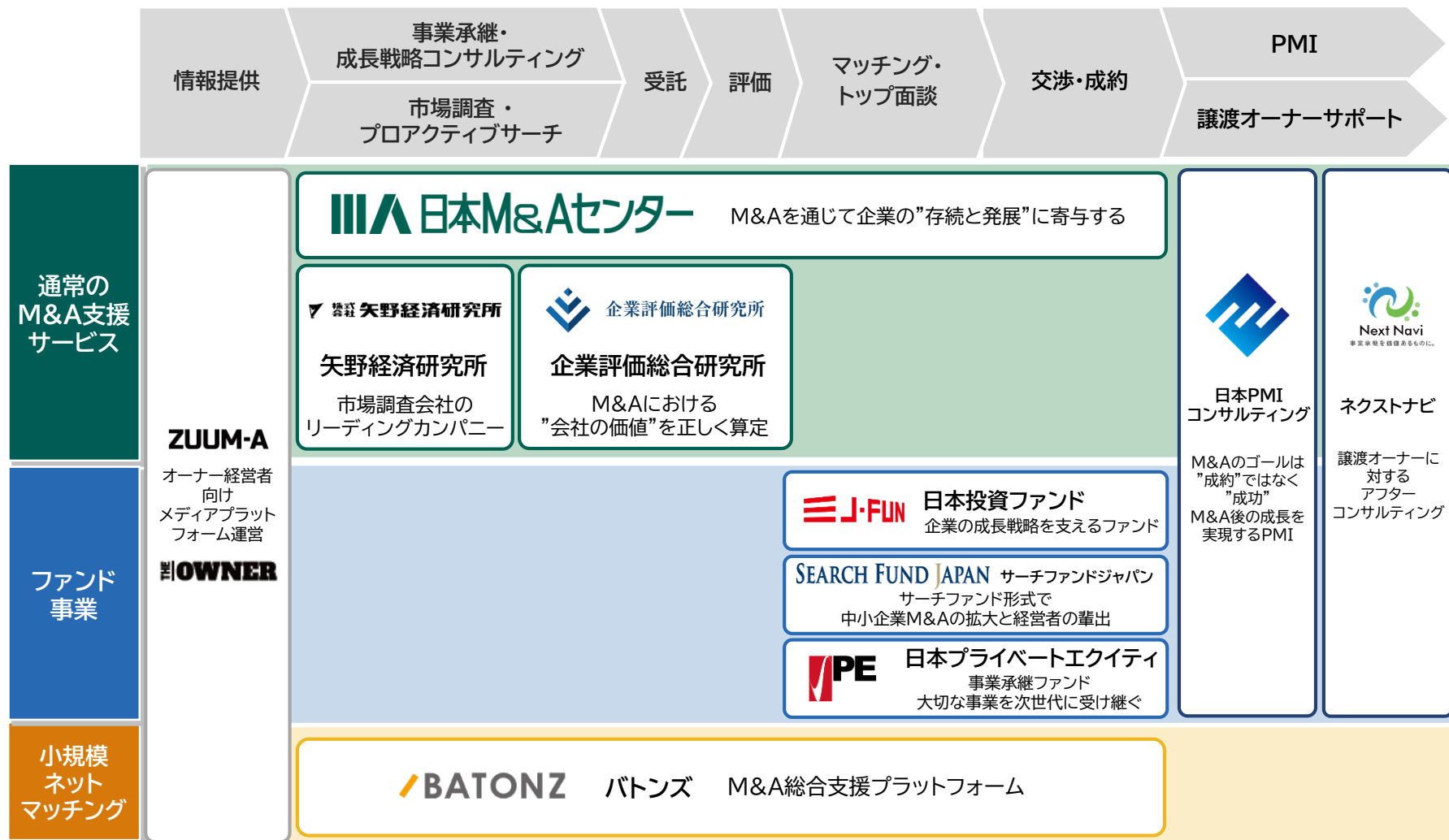
## テーマ1

# はじめに



# 1-1. 日本M&Aセンターグループの概略

## 日本M&Aセンター グループ企業の事業領域



プロアクティブサーチは日本M&Aセンターホールディングスの登録商標です（登録商標第6557253号）

## 1-2. 会社概要

|      |                                                  |                                                                                                                                                                                                                  |
|------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会社名  | 株式会社日本PMIコンサルティング<br>Japan PMI Consulting Inc.   |                                                                                                                                                                                                                  |
| 所在地  | 東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング24階                      |                                                                                                                                                                                                                  |
| 資本金  | 5,000万円                                          |                                                                                                                                                                                                                  |
| 営業開始 | 2018年4月2日                                        | <div>【沿革】</div> <div>2016年 株式会社日本M&amp;Aセンター コーポレート・アドバイザー室内に「PMI準備室」が誕生</div> <div>2017年 株式会社日本M&amp;Aセンター内で「PMI支援室」として組織化</div> <div>2018年4月 株式会社日本CGパートナーズ 設立</div> <div>2019年4月 株式会社日本PMIコンサルティングに社名変更</div> |
| 株主   | 株式会社日本M&Aセンター（100%出資）                            |                                                                                                                                                                                                                  |
| 事業内容 | M&A後に両社が成長を実現するために必要となる会計領域、ビジネス領域におけるコンサルティング業務 |                                                                                                                                                                                                                  |

# 1-3. 著書紹介

プレジデント社 3月新刊のご案内

## 『日本型 PMIの方法論』

中堅・中小企業を成長させるポストM&Aのプロセス

日本CGパートナーズ取締役 竹林信幸 著

いつもお世話になっております。このたびは商社より、中堅・中小企業のポストM&Aに特化し、成長戦略の一環としてのM&Aを考える経営者、実務者をはじめ、M&A関係者を対象とした書籍を刊行いたしました。ぜひ、御社メディアでの書籍紹介、著者紹介のご検討をお願い申し上げます。

### ポストM&Aに悩む経営者、実務者のための初の本

日本M&Aセンターで、中堅・中小企業のためのポストM&Aのプロセス=PMIを手がけてきた著者が、M&Aを成功に導くPMIの考え方と手法を、理論と経験をもとに、豊富な図版を交えつつ解説。売り手企業と買い手企業が思いを共有し、シナジー効果を実現するためには、何が必要か――。

PMIコンサルティングの現場ですぐに活用できるツールとして、事例ごとの「帳票例」も掲載。M&Aを考える、M&Aをしたもののシナジー効果に悩む経営者、PMI担当者に向けた極めて実務的な指南書。これまでのPMIについての書籍は、海外企業あるいは大企業同士のM&Aにおける取り組み事例が中心となっていたなかで、日本における中堅・中小企業のPMIに特化した初の本でもある。



### ◇竹林信幸(たけばやし・のぶゆき)

日本CGパートナーズ取締役/慶應義塾大学法学卒業。M&A支援、企業再生、経営者向けのコーチングなど、豊富なコンサルティング経験を有し、日本M&AセンターにおいてPMI支援室の正式発足時に参画、日本における中堅・中小企業向けのPMIの体系構築、パッケージ化したサービスの導入に尽力する。「シナジー効果を実現するまでがM&A」との信念に基づき、2018年、日本M&Aセンターの子会社である日本CGパートナーズの設立に伴い、取締役就任。経営会議でのファシリテーションなど、譲渡企業と譲受企業の意思決定の緩衝材となる役割も担っている。

### ◇株式会社日本CGパートナーズ

日本M&Aセンターの100%出資で、2018年4月に設立。PMIを単なる「M&A後の経営統合」ではなく、「資本提携後に売り手企業と買い手企業がともに成長する過程(Collaborative Growth Process)」と再定義し、売り手企業、買い手企業の双方をサポート。M&A後に両社が成長を実現するために必要となる会計領域、ビジネス領域のコンサルティング業務を行う。

定価1500円+税/2019年3月1日発売/並装 A5版/216ページ

◇著者インタビューについてもお問い合わせください。

【問い合わせ先】 プレジデント社ブランド事業本部ブランド事業部 大内祐子

102-8641 千代田区平河町2-16-1 平河町森タワー13階

mail:ouchi@president.co.jp Tel:03-3237-5457 Fax:03-3237-5462

## 1-4. 基本コンセプト

■「成約」から「成功」へ

■「成功するM&A」を目指すうえで、必要不可欠な機能

### “成功するM&A”のバリューチェーン

#### 迅速な案件化

- 譲渡を決断したらすぐに交渉を開始できるよう、機を逃さないように迅速、かつ、正確に企業概要（履歴書&スナップショット）をまとめる。

#### 最高のマッチング

- 社長の思い、お互いの社風や事業シナジーを考慮したうえで、成長戦略の実現に向けて最良の相手を探すマッチング力。

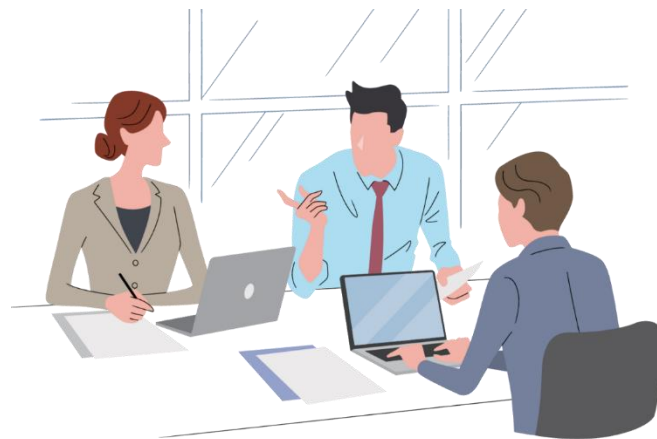
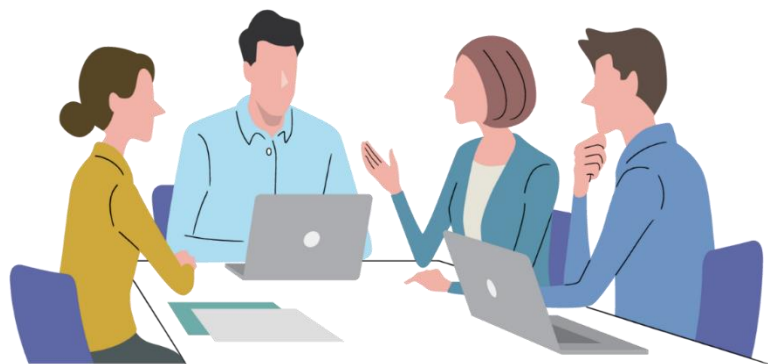
#### 成果を生むPMI

- 両社が描いた成長ストーリーを、相乗効果を得ながら持続的、かつ、共同で実現するプロセスを推進していく。



## 1-5. メンバー構成

- **定量面の課題**（連結決算や内部統制等）、  
**定性面の課題**（ビジネス分析やコミュニケーション等）はもとより、  
**両面からの考察が必要なテーマ**（KPI設計や事業計画策定等）を  
適切にサポートするため、  
**会計士とインテグレーターでプロジェクトチームを編成**





# 1-6. 主たるPMIテーマ

## 会計領域

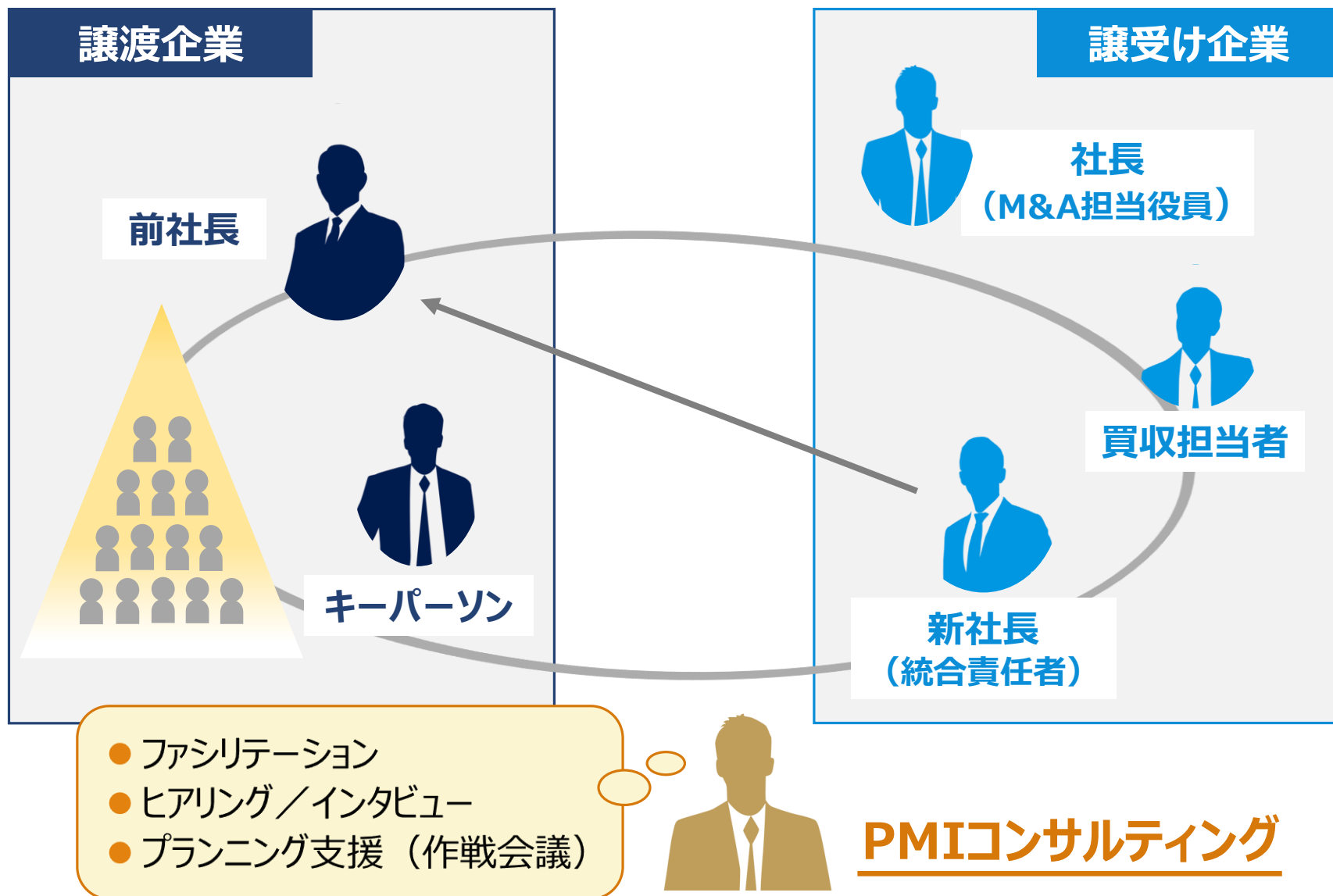
- 業務引継ぎ支援
- 管理会計の導入
- 単体決算の早期化
- 連結決算体制の整備
- 内部統制の整備

- 100日プランの策定
- 成長戦略の立案
- 事業計画の策定
- KPIの設計と検出
- 経営管理資料の作成

## ビジネス領域

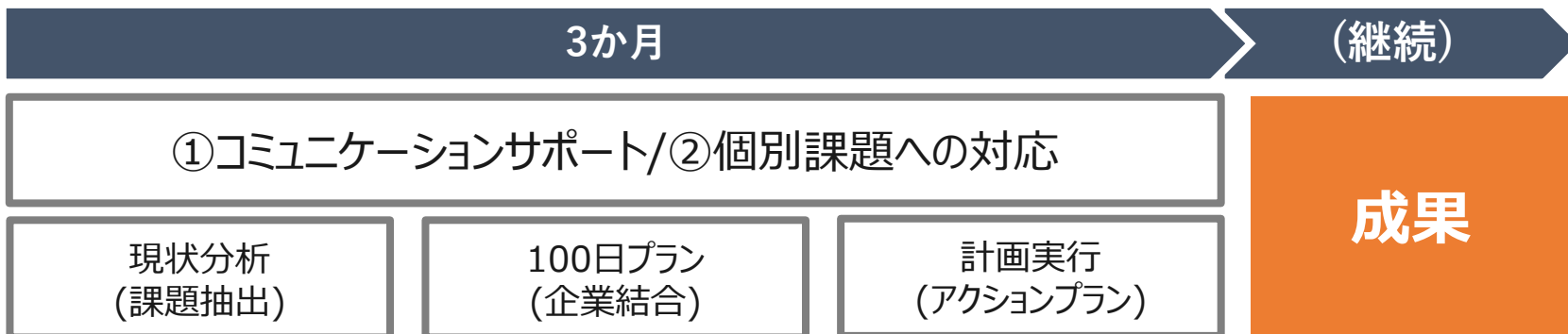
- 経営ビジョンの共有
- 業務フロー分析
- 組織分析
- コミュニケーション支援
- 人材育成

# 1-7. PMIにおける当社の役割

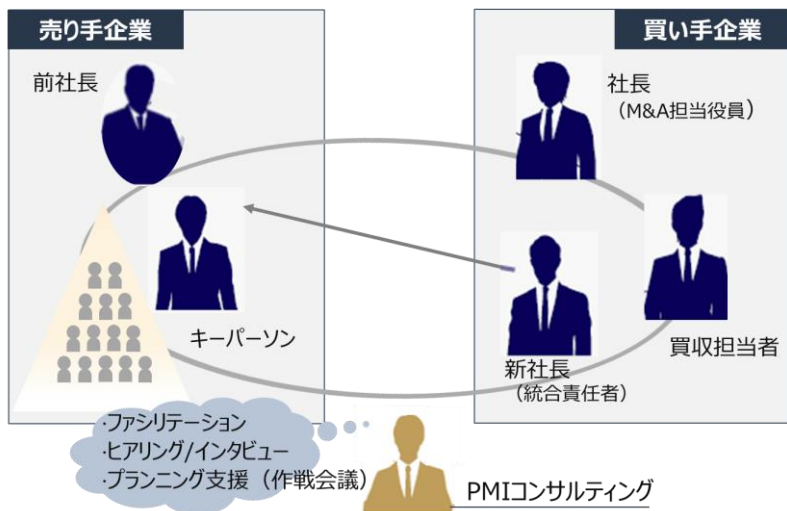


# 1-8. 日本PMIコンサルティングのサービス

- M&A直後の混乱期からM&Aの成果を創出するまで、個々の案件に応じたサービスをカスタマイズしながらご提供しています。



## ①コミュニケーションサポート



## ②個別課題への対応

### 【会計領域】

- ・業務引継ぎ支援
- ・管理会計の導入
- ・単体決算の早期化
- ・連結決算/内部統制の整備

### 【共通】

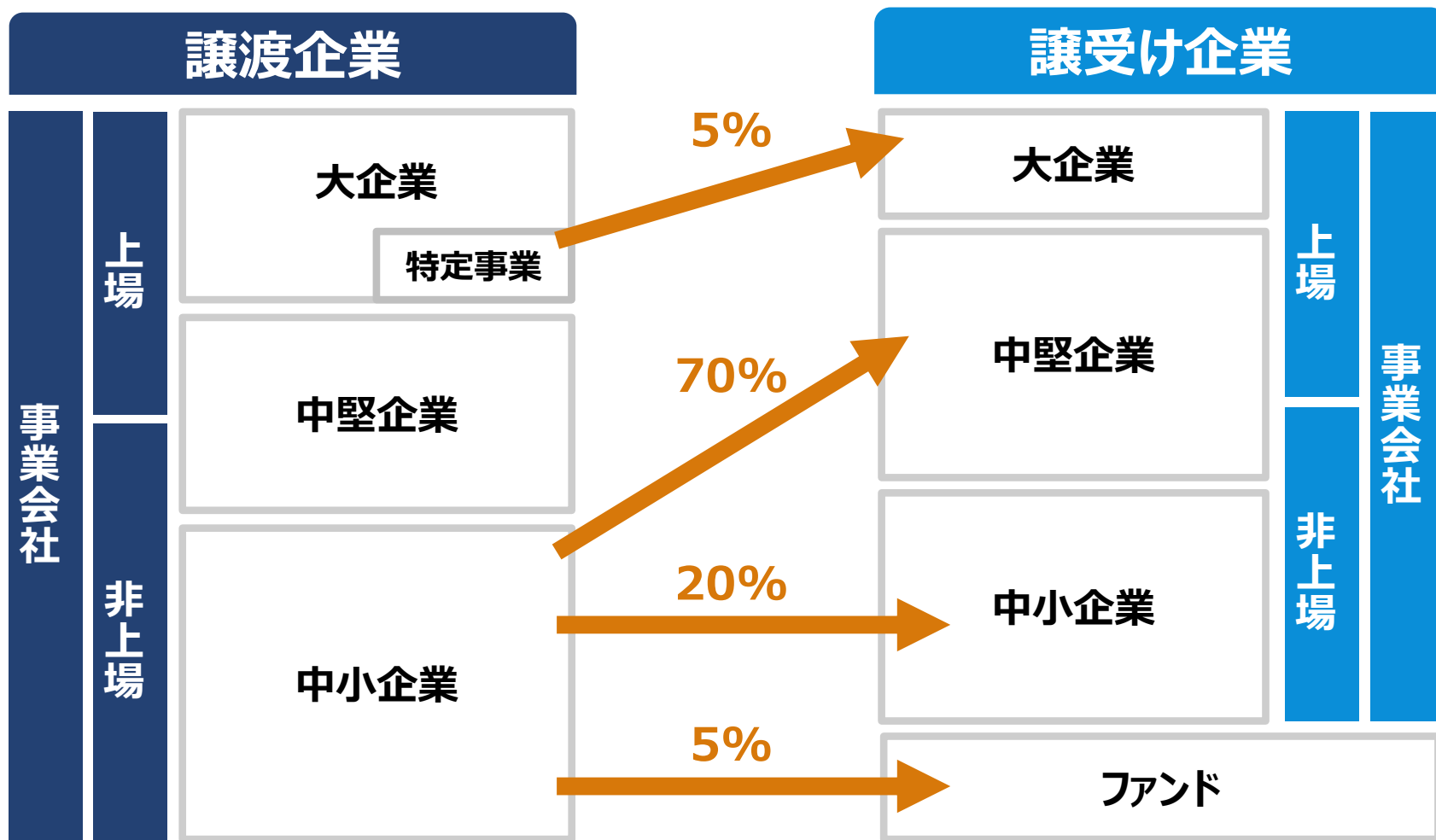
- ・100日プランの策定
- ・事業計画の策定
- ・KPIの設計
- ・経営管理資料の作成

### 【ビジネス領域】

- ・経営ビジョンの共有
- ・新経営体制の整備
- ・業務フロー分析
- ・組織分析

# 1-9. 実績

■創業から120組を超えるPMIサポート実績があります。



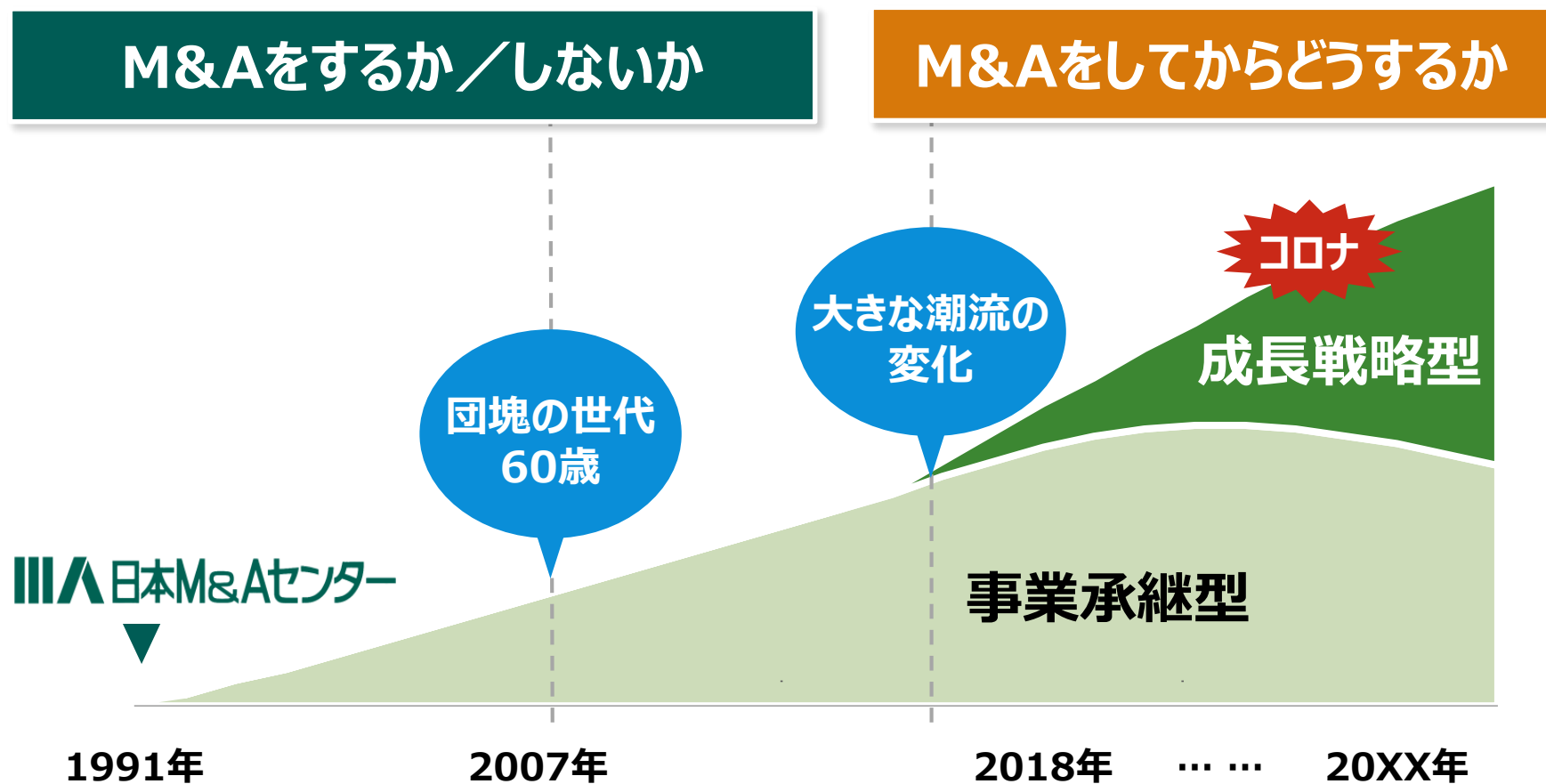
## テーマ2

# PMIの重要性



## 2-①. PMIの重要性認識

■M&AおよびPMIの重要性が増してきている  
(コロナ禍で加速)



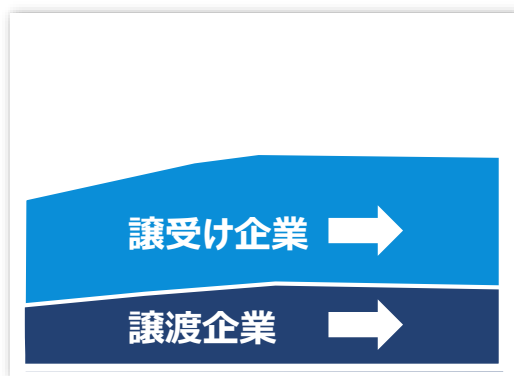
## 2-②. M&Aの目的（ゴール）

■M&Aの目的は「両社がともに成長すること」



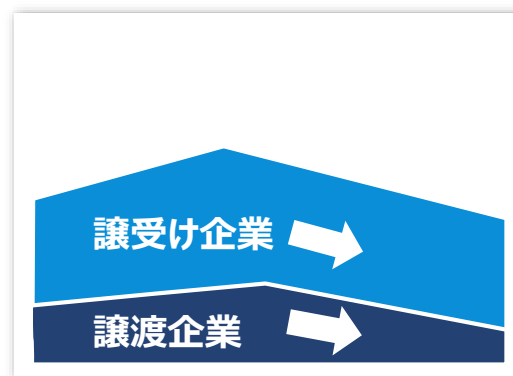
### ①シナジー創出型

- 両社ともに成長を実現
- 業務統合が順調に推移
- 企業理念や経営方針の相互理解
- 従業員のモチベーションが高い



### ②単純合算型

- 両社が成長も毀損もせず
- 放任あるいは“連邦制”と呼ばれるマネジメント体制
- 資本関係の変化のみで、業務は個々のやり方を踏襲



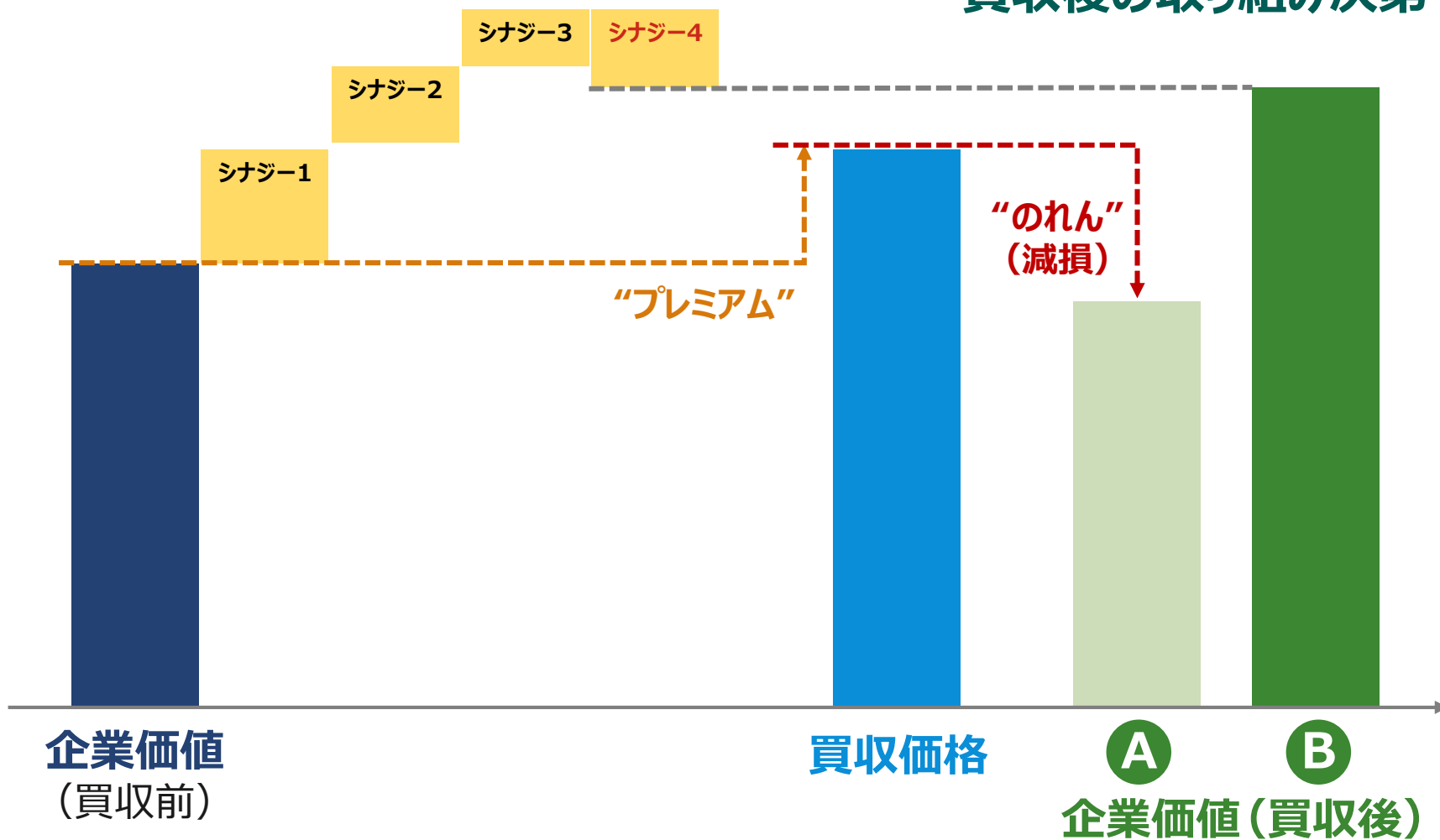
### ③価値毀損型

- 両社の企業価値が毀損
- 両社（新社長と前社長含めた従業員）の関係が悪化
- 業務の統合過程で混乱
- 従業員のモチベーションが低い



## 2-③. PMIはなぜ重要なのか？

「お買い得」にするか否かは  
買収後の取り組み次第



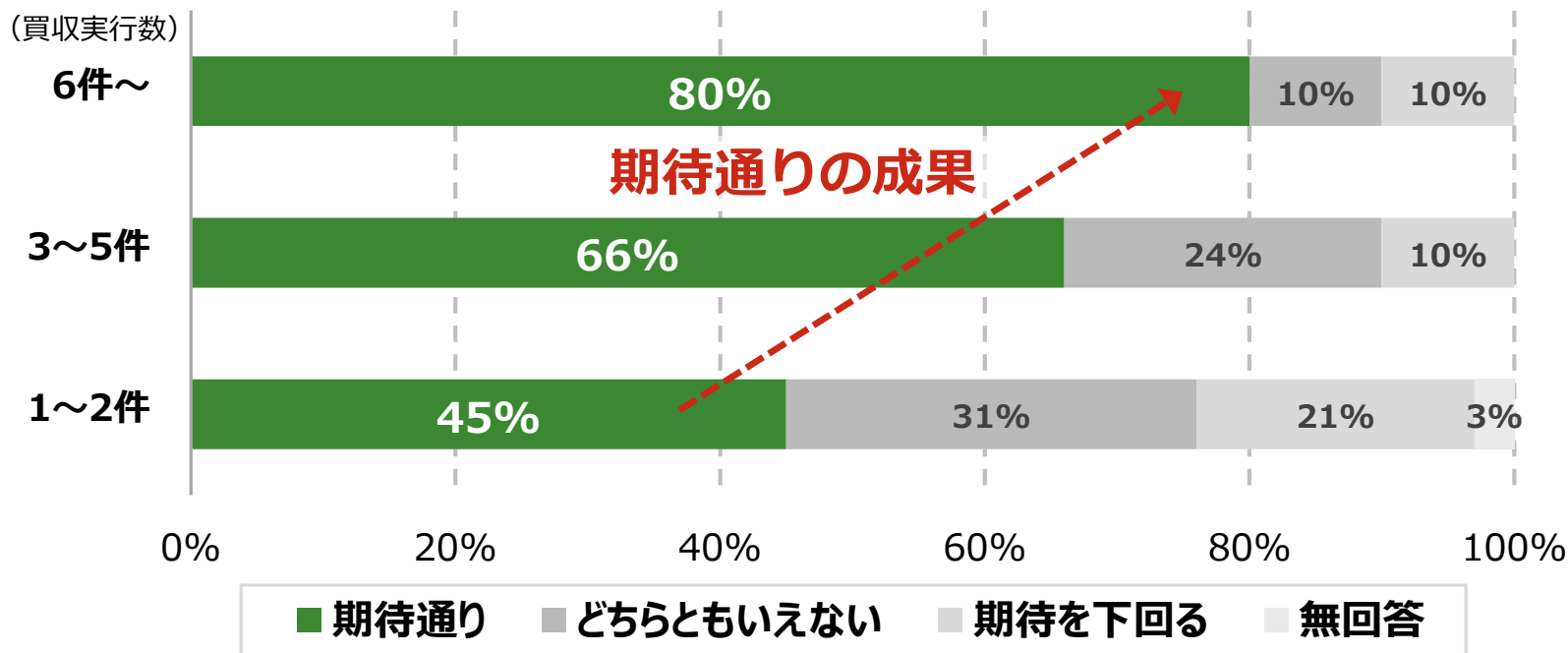
## 2-④. PMIと経験値

■ M&Aで期待通りの**成果**が出せるかどうかは、**経験値と相關**している

複数回の買収経験で**成果が更にアップ**

買収経験が増す毎に  
期待通りの買収効果を出せるようになる

### 買収回数と統合成果の関係



## テーマ3

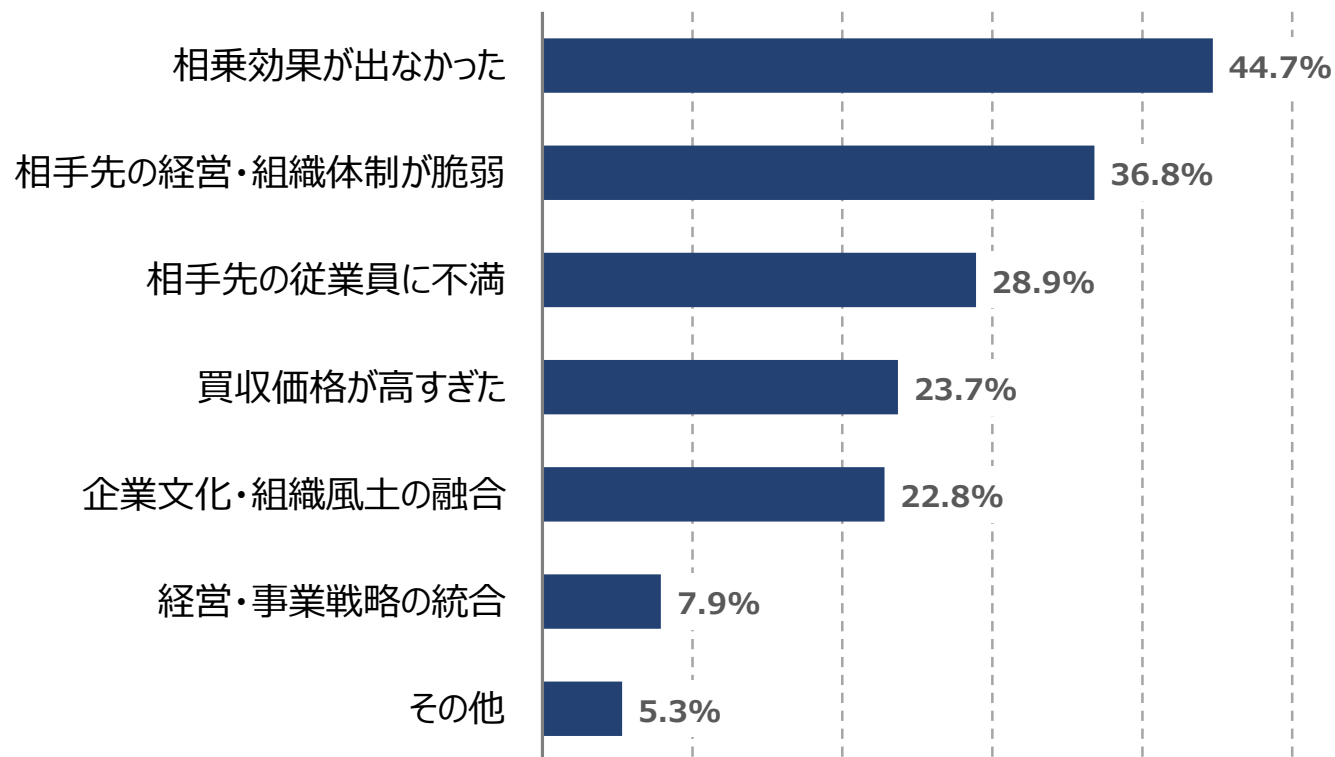
# 失敗するPMI



### 3-①. M&Aはなぜ失敗するのか？

- M&A成約前から、ゴールを明確にしたうえでPMIに向けた準備をしておかないと、失敗する可能性が高くなるといえます。

#### M&Aが“失敗”した要因



出所：三菱UF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）

事前準備していれば回避できたのでは？

## 3-②.中堅・中小企業のPMI論点

■これらは自社との「違い」であって、

「だからダメ」という訳ではない

### “ヒト”の論点



- 強力なリーダーシップ
- 主体的な人材の不足
- ノウハウの属人化
- 慢性的な人手不足
- 高齢化

### “モノ”の論点



- 設備／備品への投資抑制
- 競争力（技術やビジネスモデル）の陳腐化
- 材料・資材の値上げ圧力

### “カネ”の論点



- 経理業務を社長の奥様が担当
- 高額な役員（親族）報酬
- 給与・賞与の長期的な停滞
- 決算情報の  
未開示／予算未管理

### 事業インフラの論点



- 将来像は社長のみぞ知る
- 制度やルールの不整備
- 管理会計／内部統制の不整備

## 3-③. 失敗するPMI

### 失敗するPMI



#### 自社の「当たり前」を強要する

- ・・・主導権争い
- ・・・買い手企業の“上から目線”

#### 「気遣い」という名の放任

- ・・・方針や要望の未発信/遠慮
- ・・・事業に対する理解不足
- ・・・「放置」というマネジメントの放棄

#### 業務引継ぎに関する約束の未締結/未履行

- ・・・売手社長の役割の未変化と意見対立
- ・・・業務引継ぎがいつまでも終わらない

#### 投資回収への「焦り」

- ・・・そもそもの「高値掴み」
- ・・・拙速な改革、過度のマネジメント

#### 経営人材の不足

- ・・・新社長候補がいない  
（“一丁上がり”の人材を派遣する←×）
- ・・・PMIの実務担当者を確認できない

### 3-④. 成約はゴールではない

- M&Aでは契約が2合目、残りの8合分は  
**企業文化の違いをすり合わせる**  
**PMI**という手間のかかる作業で、  
これがまた難しい



- PMIは日本企業で**1年**、アジアが**2年**、  
欧州が**3年**、米が**5年**かかる  
多くの企業を再生するなか、最近では  
**前倒しで達成できるところも出てきた**



## テーマ4

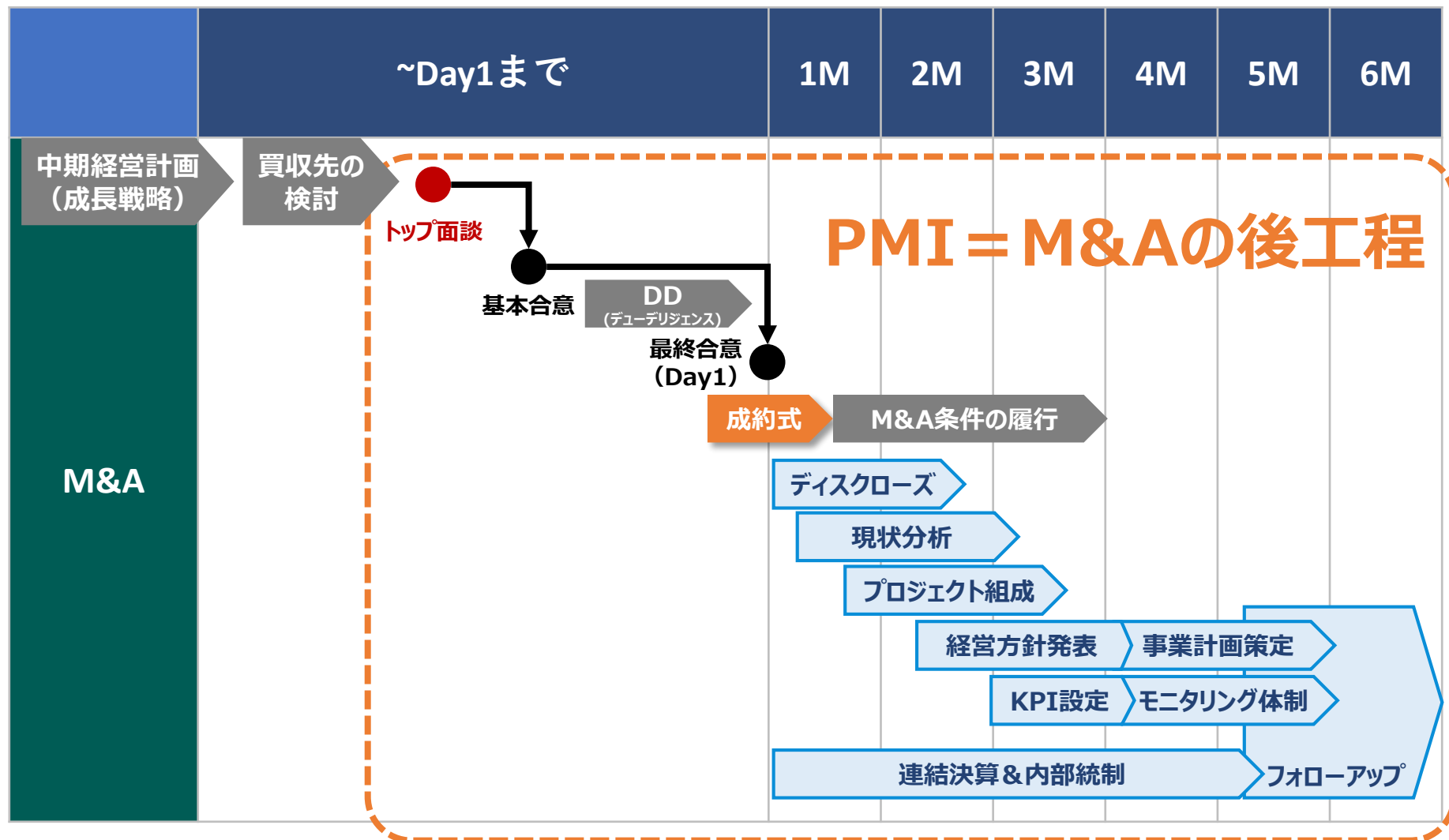
# 成功するPMI





## 4-①. PMIは「M&Aの後工程」

- PMIはM&A成約の後に必ずあるものであり、「M&Aの後工程」ということができます。
- スムーズなスタートのために、Day1までにその後のプロセスを見据えた準備をしておく必要があります。

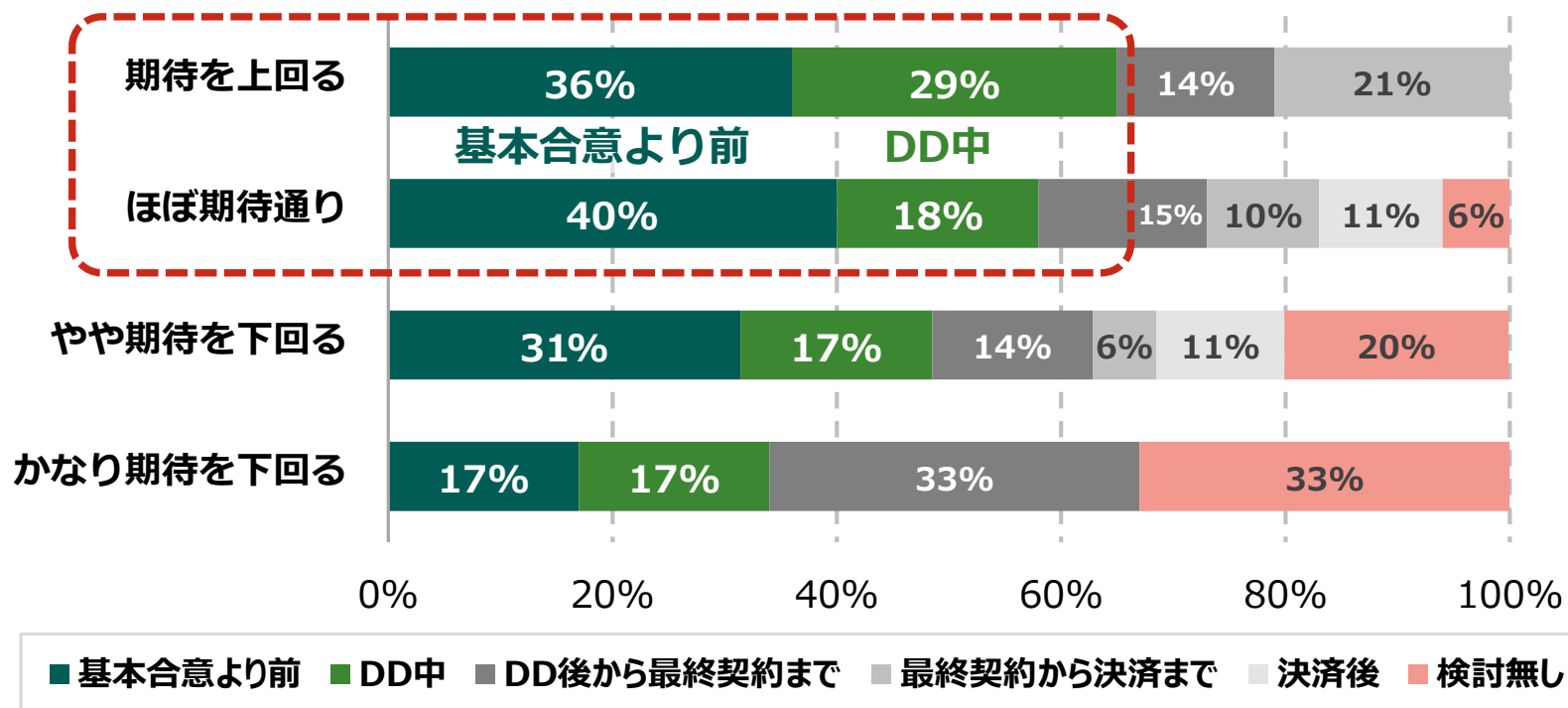


## 4-②-a. 感情面への配慮

### PMIはTOP面談から始まっている

M&Aで期待通りの成果を出すためには  
**早い段階から統合イメージの検討**をはじめめる

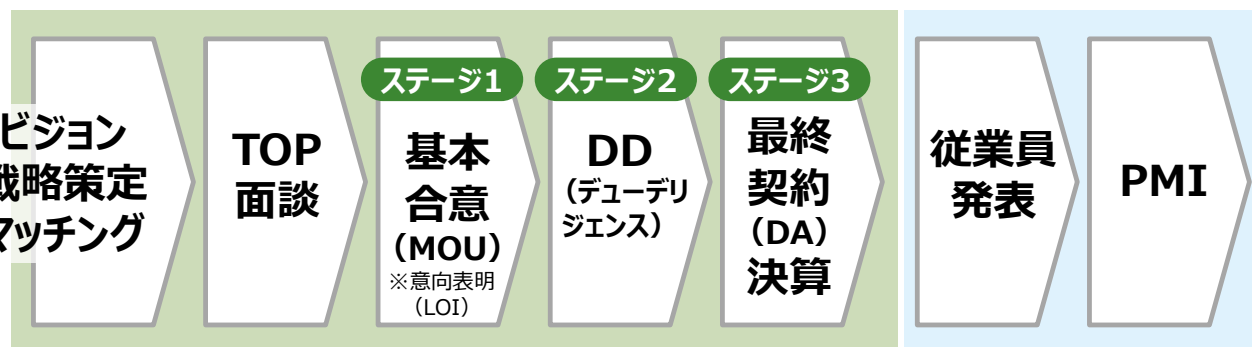
### PMI検討時期と統合成果の関係



出典：M&Aの事態調査（三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

## 4-②-b. 感情面への配慮

### PMI (M&A) を成功に導くポイント



成果を出す ★



信頼関係を築く ★



相手を知る ★



M&Aプロセスに広くちりばめられている

## 4-③. PMIは「守ってから攻める」がセオリー

**シナジー効果を求めるあまり、  
M&A直後から無理に仕事のやり方を変えたり、  
コストカットを推進するやり方は間違い**

---

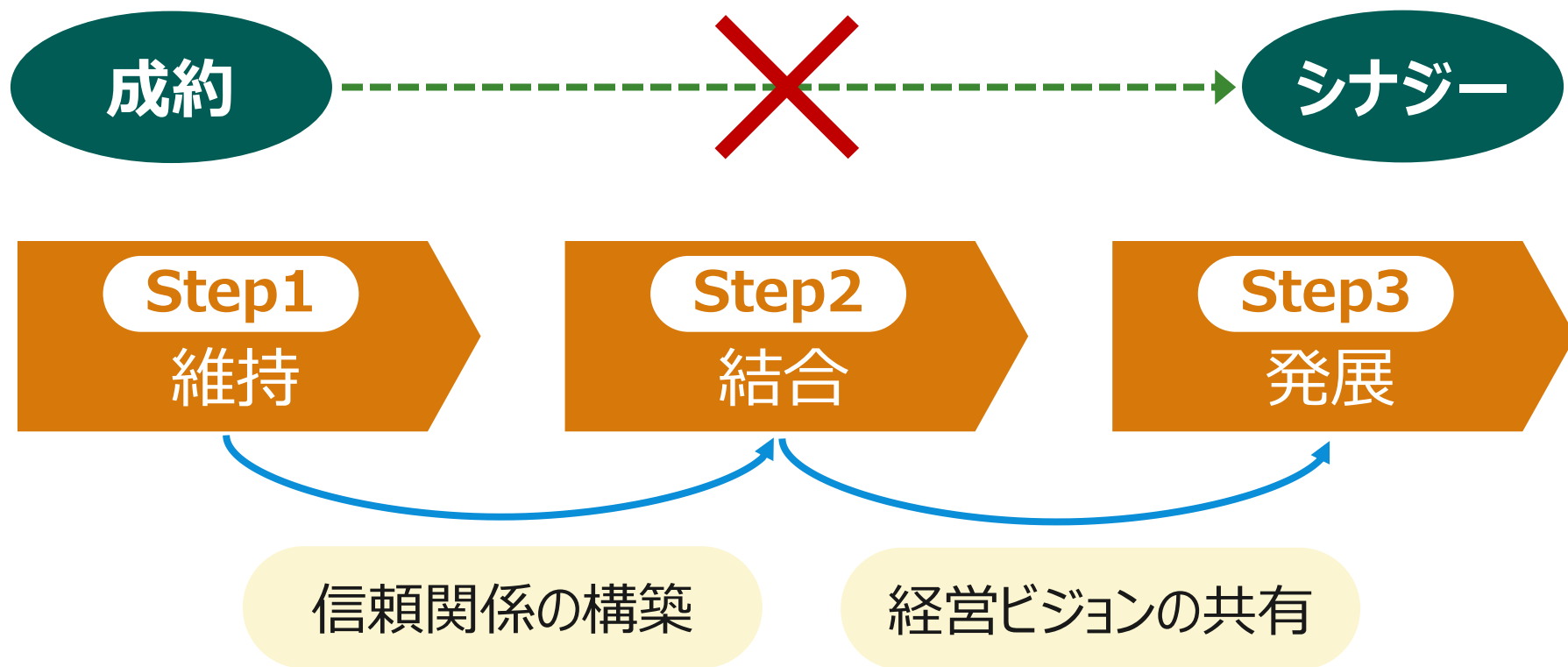
- M&A直後は会社と自分の将来に「不安」を抱えている
- 新しい経営者は「お手並み拝見」とばかりに眺められている
- リクエストが通じるような十分な信頼関係を築けていない

**買い手企業が優先すべきこと**

---

- 「対象会社のビジネスの特徴と現状を正確に知ること」
- 「これまで通りビジネスをまわすように体制を整えること」

## 4-④. 「成約＝シナジーの実現」ではない



# (参考) 「維持」のために必要な取り組み例

## 1 譲渡企業への尊敬と尊厳を守る

- 譲渡企業は地元の優良企業であり、オーナーは地元の名士
- パートナーとしてのリスペクトがなければ意思疎通はできない

## 2 文化の違い、風土の違いを明確に理解する

- 思考様式や行動様式は違って当たり前
- 拙速な融合は成功確率が低く、多様性と信頼関係が重要

## 3 家主、銀行、取引先への継続の為の挨拶を行う

- ステークホルダーに安心を与えることは、事業継続のための最低要件

## 4 社員に開示を行い、安心感を与える

- 従業員（特にキーパーソン）の退職は事業継続に与えるマイナスインパクトが大きいいため、適時にM&Aの事実を直接伝える機会をつくる  
(第三者の口から、噂ベースで当該従業員の耳に入ることがないようにする)

## テーマ5

# 取り組みのポイント



## 5-①. PMIの“定石”

- シナジー効果を求めるあまり、M&A直後から無理に仕事のやり方を変えたり、コストカットを推進しては、従業員の反発や退職を招くこととなります。
- そのため、PMIにおいては**“守ってから攻める”**ことが肝要です。

|       | 【Step0】<br>成約                                                           | 【Step1】<br>維持<br>(守り：マイナスの回避)            | 【Step2】<br>結合<br>(攻め：発展への助走)            | 【Step3】<br>発展<br>(成果：シナジー実現)                 |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------|
| 目指す姿  | ■ ゴールを見据えたPMIの準備ができている。                                                 | ■ 株主変更の周知と現状把握がなされ、M&A以前と変わらずに事業運営できている。 | ■ 両社が目指す方向性を共有したうえで、人事交流や業務統合などに着手している。 | ■ M&Aによる両社の発展が実現し、業績その他におけるポジティブな成果が顕在化している。 |
| 実施テーマ | ■ 本M&Aのゴール明確化<br>■ PMI論点の把握（DD）<br>■ 初期PMIの体制準備<br>■ 成約式<br>■ ディスクローズ準備 | ■ ディスクローズ<br>■ 現状分析<br>■ 業務引継ぎ           | ■ 経営ビジョンの策定と共有<br>■ 新組織体制とマネジメントサイクルの確立 | ■ 経営ビジョンや事業計画に基づく各種施策の実施                     |
|       | ■ 対象会社従業員との関係構築（クイックヒット）                                                |                                          |                                         |                                              |



## 5-①-a. デューデリジェンスにおける確認事項

| 中項目   | 小項目         | NO. | 確認事項                                                                                       |
|-------|-------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会議体   | 株主総会        | 1   | ■ 外部株主の有無や定期開催の有無など                                                                        |
|       | 取締役会        | 2   | ■ 取締役会設置会社か否か、意思決定フローなど                                                                    |
|       | 営業会議        | 3   | ■ 社内の意思決定フロー<br>■ 実施の有無、開催頻度、参加メンバー、議事の内容など                                                |
| 経理の状況 | 経理体制        | 4   | ■ 担当者（スキルや人数）ならびに使用している会計ソフトなど                                                             |
|       | （連結）決算／内部統制 | 5   | ■ 月次及び年次決算の作成フローとタイミング、連結の要否<br>■ 内部統制への対応など                                               |
|       | 稟議制度        | 6   | ■ 制度の有無ならびに経費の決済／支払いフローなど                                                                  |
| 経営管理  | 管理会計        | 7   | ■ 情報システムの構成、運用状況など<br>■ 管理会計導入の有無、KPI設定の有無など                                               |
|       | 事業計画        | 8   | ■ 事業計画の有無、その期間（短／中／長期）の確認<br>■ 短期的な売上変動要因の確認など                                             |
|       | 予算制度        | 9   | ■ 売上利益の予測、実績管理、差異分析などの存否<br>■ 組織別、個人別、製品別損益の把握状況の確認など                                      |
| 組織の状況 | キーパーソン      | 10  | ■ M&A後における前オーナー（経営者）の経営への関与度合い<br>■ 次世代経営者または推進チームに参加する人材の見極め<br>■ 辞めさせないための施策（離職リスクの回避）など |

## 5-①-b. デューデリジェンスにおける指摘事項への対応

### 表明保証 対応

- 株主の変遷が不明であり、現認している株主がいないことを排除できない
  - 未払い残業代があり、従業員より支払を求められる可能性がある 等々
- ▶ **すでにリスクは認識しているが、  
将来顕在化するかどうか判断できない事項**

### 価格調整 対応

- 在庫評価の相違、資産除去債務等の引当金不足
  - 残業時間の算定方法相違による費用見込み増加 等々
- ▶ **明らかな資産価値の増減や明らかな収益見込みの増減事項**

### PMI 対応

- 就業規則、36協定等の手続き上の不備
  - 財務計上、人事関連等の経営管理上の相違事項
- ▶ **軽微な問題や譲渡企業と  
譲受け企業の経営方針の違いによる事項**

### M&Aの 再検討

- 被告となる訴訟問題の発覚
  - 業法上、グレーな業務の存在
- ▶ **コンプライアンスに抵触する事項については、  
事業譲渡（リスクの排除）の選択肢も含めて再検討する**

## 5-①-c. ポストはプレ、プレはポスト

- 後工程の品質は、前工程の品質に依存する

可能な限り、“PMI DD”にて確認することが望ましい  
プレディール段階の

## 5-②. 従業員ディスクローズの位置づけ

### ■従業員への開示

(週末に実施しない／**夢と希望**を与えるメッセージ)

### ■取引先への**迅速かつ誠意ある対応**



## 5-③. M&A後は“異文化コミュニケーション”

### ■ 言葉の定義が違います

- 普段当たり前に使っている言葉の意味が違うこともあるため、丁寧なコミュニケーションを心がける必要があります

### ■ 「どちらかに寄せる」より 「新しいものをつくる」感覚で

- 「買い手に合わせる方式」が必ずしも最適解でない可能性があります
- 新しいものを一緒に創造するプロセスが一体感を醸成します

### ■ 「錦の御旗」を立てないと、けんかになります

- 共通の目標を持っている仲間は結束します  
大義に向かって一緒に向かって行けるような旗（経営ビジョン）を立てましょう

## 5-④. PMIは「組織経営への移行」である

### オーナー経営（ワンマン経営）



### 組織経営



## 5-⑤-a. PMIにおける取り組みテーマ（例）

グループ内  
資格者育成

営業チーム  
の新設準備

組織設計

一体感の醸成

コミュニケーション  
サポート

後継者不在

100日プラン  
の策定

PMIに係る種々のテーマを同時並行的に、かつ、  
**100日間で実施するのは非常に困難**と言わざるを得ない

業務引き継ぎ

組織分析

プロジェクト  
マネジメント

定期mtg  
(経営会議)

拠点の統廃合

経営管理  
フォーマットの  
作成

対象会社との  
信頼関係構築

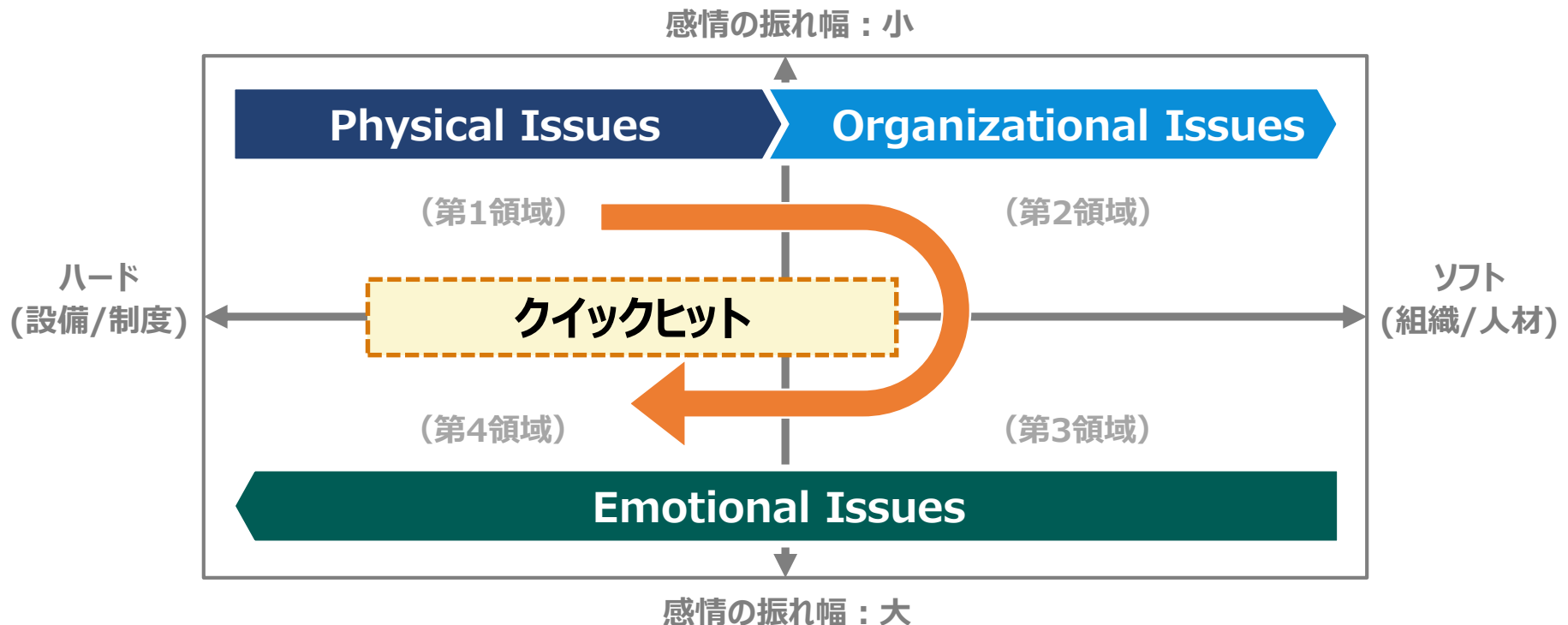
労務問題

システム関連

決算期変更

## 5-⑤-b. 優先順位づけ①

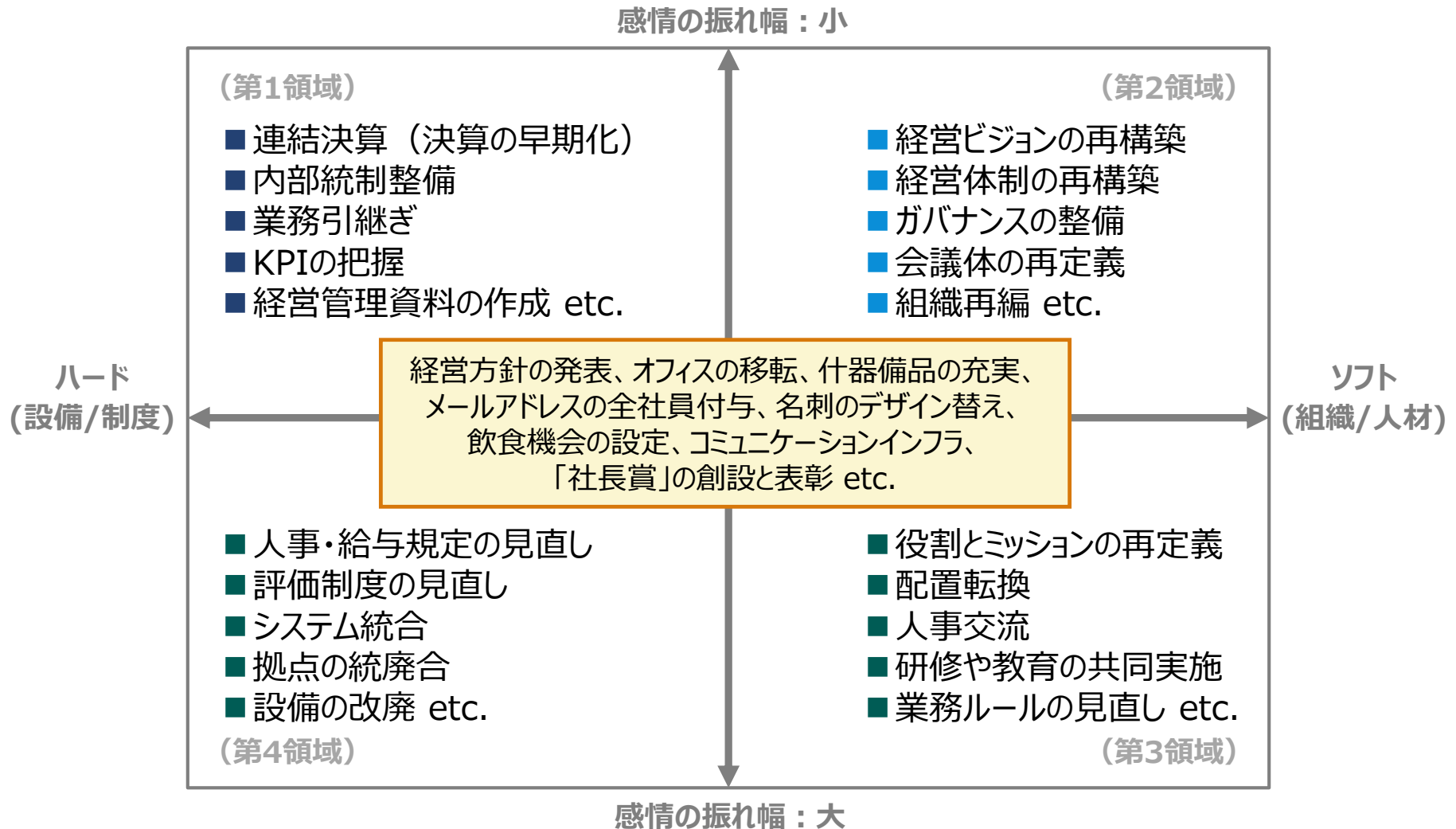
- PMIでやるべきことは多くの領域に分散しているが、大きく「Physical Issues（実務的な課題）」と「Organizational Issues（組織的な課題）」と「Emotional Issues（感情的な課題）」という3段階に区分することができる





## 5-⑤-c. 優先順位づけ②

### ■ 具体的な取組テーマ事例



## 5-⑤-d. ポジティブな変化でモチベーション向上させる

対象会社の従業員は、M&Aによって自分の仕事や生活にネガティブな影響が出ないかどうか、常にアンテナを立てて情報をキャッチしようとしている

「仕事が増えた」「手当てが減った」「新しい経営者は何も言わない」  
・・・「このM&Aはしない方がよかったのではないか？」

そうならたないために、  
早期に「M&Aによるポジティブな変化」を見せる

“クイックヒット”（すぐにわかる変化）

- 経営方針の発表
- オフィスの移転
- PCの一新
- コピー機の入れ替え
- メールアドレスの全社員付与
- 名刺のデザイン替え
- 飲食機会の設定
- 個別面談
- 「社長賞」の創設と表彰

## 5-⑥. PMI巧者の共通点

### 必要なお金を惜しみなく使う経営者

- 従業員から希望のあった什器備品を、すぐに支給する
- 昼食補助や資格手当等、暫定的な制度をつくって対応する

### 従業員の懐に飛び込む経営者

- 過去を尊重する 自分から話しかける 腹をわって話す
- 個別の関係を築く 食事会を開く（もてなす）

### 明確に求める経営者

- 両社の成長ストーリーに一点の曇りもない
- こうしたい、こうしてほしいとはっきり言う ミッションを与えて任せる

## テーマ6

# 事例紹介



# 6-①. 引継ぎ業務リスト

担当業務リスト（個人記入用）

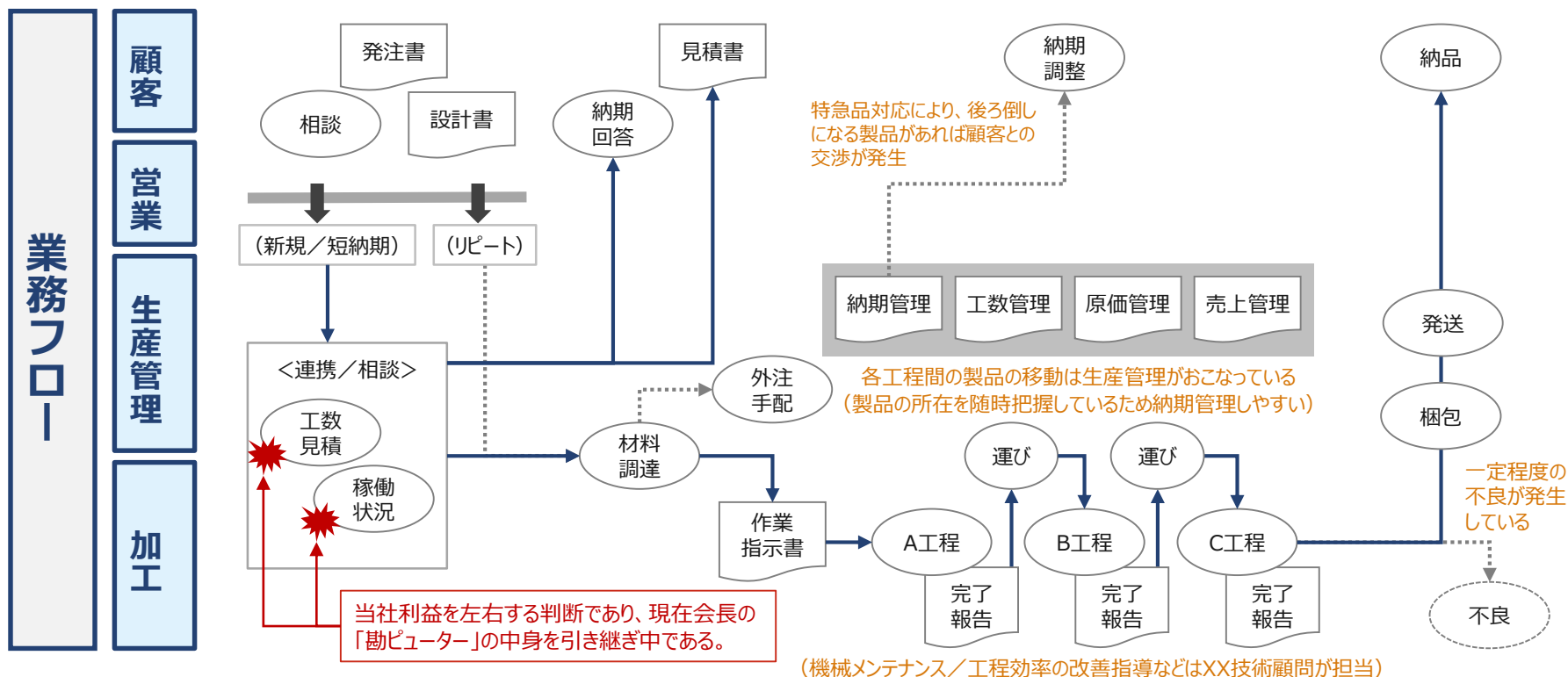
|     |              |     |                    |         |          |      |                      |                     |      | TOTAL<br>588.5 | 前回からの変更点<br>引き継ぎ未了 |             |             |            |                           |
|-----|--------------|-----|--------------------|---------|----------|------|----------------------|---------------------|------|----------------|--------------------|-------------|-------------|------------|---------------------------|
| 業務  |              |     | 業務フロー              |         | 発生頻度     | 発生回数 | 1回あたり<br>処理時間<br>(分) | 年間の<br>業務時間<br>(時間) | 引き継ぎ | 移管<br>要否       | 移管先<br>(部門+お名前)    | マニュアル<br>要否 | 引き継ぎ<br>の負荷 | 引き継ぎ<br>状況 |                           |
| 大分類 | 中分類          | NO. | 業務項目               | IN（前工程） | OUT（後工程） |      |                      |                     |      |                |                    |             |             |            |                           |
| 経理  | 財務諸表・確定申告    | 1   | 決算整理               | 弥生会計    | 顧問税理士    | 年    | 1                    | 4500                | 75.0 | 要              |                    | 要           | 大           |            | 会計知識や経営判断が必要              |
|     | 財務諸表・確定申告    | 2   | 試算表チェック            | 弥生会計    | 社長       | 月    | 1                    | 30                  | 6.0  | 要              |                    | 否           | 小           | 済          | 会計知識が必要                   |
|     | 財務諸表・確定申告    | 3   | 税理士への資料送付          | 弥生会計    | 顧問税理士    | 月    | 1                    | 10                  | 2.0  | 要              | 総務部 田中             | 要           | 小           | 済          |                           |
|     | 財務諸表・確定申告    | 4   | 税理士来社時の対応・相談       | ---     | ---      | 月    | 1                    | 60                  | 12.0 | 要              | 総務部 田中、社長          | 否           | 小           | 済          | 経理処理に関しては田中、必要に応じて社長が対応   |
|     | 財務諸表・確定申告    | 5   | 過去5年ほどの決算数値比較      | 弥生会計    | 社長       | 月    | 1                    | 120                 | 24.0 | 要              |                    | 否           | 小           |            | 会計知識が必要                   |
|     | 銀行取引・小口現金    | 6   | 経費精算書・旅費精算書の審査     | 総務部 田中  | 総務部 田中   | 月    | 30                   | 2                   | 12.0 | 要              | 総務部 西村             | 否           | 小           | 済          | 総務部西村が確認後、社長へ回付           |
|     | 銀行取引・小口現金    | 7   | 小口現金のチェック          | ---     | ---      | 月    | 1                    | 30                  | 6.0  | 要              | 社長                 | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | 銀行取引・小口現金    | 8   | 振込票等への銀行印押印        | 総務部 田中  | 銀行       | 週    | 5                    | 10                  | 40.0 | 要              | 社長                 | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | 銀行取引・小口現金    | 9   | 経費支払書類の審査          | 総務部 田中  | ---      | 月    | 3                    | 60                  | 36.0 | 要              | 総務部 西村、社長          | 否           | 小           | 済          | 給与に関する書類は、田中→社長           |
|     | 銀行取引・小口現金    | 10  | ネットバンキングでの支払承認     | 総務部 田中  | 銀行       | 月    | 5                    | 30                  | 30.0 | 要              | 社長                 | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | 資金繰り         | 11  | 資金繰り表の作成           | 弥生会計    | ---      | 月    | 1                    | 120                 | 24.0 | 要              | 総務部 田中             | 否           | 小           | 順次実施       |                           |
| 総務  |              | 12  | 財務状況の報告            | ---     |          | 年    | 1                    | 180                 | 3.0  | 要              | 総務部 田中             | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | 建設コンサルタント業   | 13  | 財務状況の報告            | ---     |          | 年    | 1                    | 180                 | 3.0  | 要              | 総務部 田中             | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | TUC財務諸表・確定申告 | 14  | TUC決算整理            | 弥生会計    | 顧問税理士    | 年    | 1                    | 1350                | 22.5 | 要              |                    | 要           | 中           |            | 会計知識や経営判断が必要              |
|     | KC財務諸表・確定申告  | 15  | KC決算整理             | 弥生会計    | 顧問税理士    | 年    | 1                    | 120                 | 2.0  | 否              | ---                |             |             | -          | 会社清算のため不要？                |
|     | 登記・届出処理      | 16  | 各種調査に対する回答         | 各行政機関   | 各行政機関    | 年    | 5                    | 180                 | 15.0 | 要              | 総務部 西村             | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | 登記・届出処理      | 17  | 登記申請手続             | ---     | 法務局      | 年    | 1                    | 450                 | 7.5  | 要              |                    | 否           | 小           | -          | 司法書士へ委託する                 |
|     | 株主総会         | 18  | 株主総会の日程調整・議案・議事録作成 | ---     | ---      | 年    | 1                    | 900                 | 15.0 | 否              | ---                |             |             |            |                           |
|     | 取締役会         | 19  | 取締役会の議事録作成         | ---     | ---      | 年    | 6                    | 120                 | 12.0 | 否              | ---                |             |             |            |                           |
|     | 社内規程         | 20  | 規程の整備・改定・解釈判断      | ---     | ---      | 年    | 1                    | 1350                | 22.5 | 要              |                    |             |             |            | 法務知識や経営判断が必要。不定期に発生       |
|     | 労使協定         | 21  | 年1回 社員代表と交渉        | 顧問社労士   | 顧問社労士    | 年    | 1                    | 120                 | 2.0  | 要              | 社長                 | 否           | 小           | 順次実施       | 法務知識や経営判断が必要。不定期に発生       |
|     | 労使協定         | 22  | 協定文書・休日カレンダーの作成    | 顧問社労士   | 顧問社労士    | 年    | 1                    | 450                 | 7.5  | 要              | 総務部 田中             | 要           | 小           | 済          |                           |
| 人事  |              | 23  | 登録の更新申請            | ---     |          | 年    | 1                    | 900                 | 15.0 | 要              | 総務部 田中             | 否           | 小           | 済          | 5年に1回                     |
|     | 建設コンサルタント業   | 24  | 登録の更新申請            | ---     |          | 年    | 1                    | 900                 | 15.0 | 要              | 総務部 田中             | 否           | 小           | 済          | 5年に1回                     |
|     | 総務           | 25  | 稟議書の審査             | 各従業員    | 社長       | 月    | 5                    | 20                  | 20.0 | 要              | 総務部 西村             | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | 総務           | 26  | 人事異動等の周知、組織図作成更新   | ---     | 各従業員     | 年    | 6                    | 60                  | 6.0  | 要              | 総務部 西村             | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | 給与・賞与        | 27  | 昇進・昇給              | ---     | 取締役会     | 年    | 10                   | 180                 | 30.0 | 要              | 総務部 田中、社長          | 要           | 中           | 済          | 総額決定は社長、内訳計算は田中           |
|     | 給与・賞与        | 28  | 賞与の支給決定            | ---     | 取締役会     | 年    | 2                    | 900                 | 30.0 | 要              | 社長                 | 否           | 小           | 済          | 経営判断が必要                   |
|     | 採用・退職        | 29  | 派遣会社との調整           | 派遣会社    | 取締役会     | 年    | 12                   | 120                 | 24.0 | 要              | 総務部 西村             | 否           | 中           | 済          | 単価等の条件については、社長が決定する       |
|     | 採用・退職        | 30  | 採用活動（ハローワーク手続き等）   | ---     | 求人媒体     | 年    | 3                    | 240                 | 12.0 | 要              | 総務部 田中             | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | 採用・退職        | 31  | 採用活動（採否判断、給与決定）    | ---     | 求人媒体     | 年    | 3                    | 300                 | 15.0 | 要              | 社長                 | 否           | 小           | 順次実施       | 給与単価の設定等で判断が必要            |
|     | 採用・退職        | 32  | 解雇手続き              | ---     | 各従業員     | 年    | 1                    | 1350                | 22.5 | 要              | 社長                 | 否           | 小           | 済          | 手続きの進め方等については、事前に顧問社労士と協議 |
|     | 採用・退職        | 33  | 雇用手続き（新規採用・更新）     | ---     | 社長       | 年    | 20                   | 30                  | 10.0 | 要              | 総務部 田中             | 否           | 小           | 済          |                           |
|     | 総務           | 34  | 忘年会・キックオフ会等の企画運営   | ---     | 社長       | 年    | 2                    | 300                 | 10.0 | 要              | 総務部 西村             | 否           | 小           | 済          |                           |

## 6-②. 業務フロー



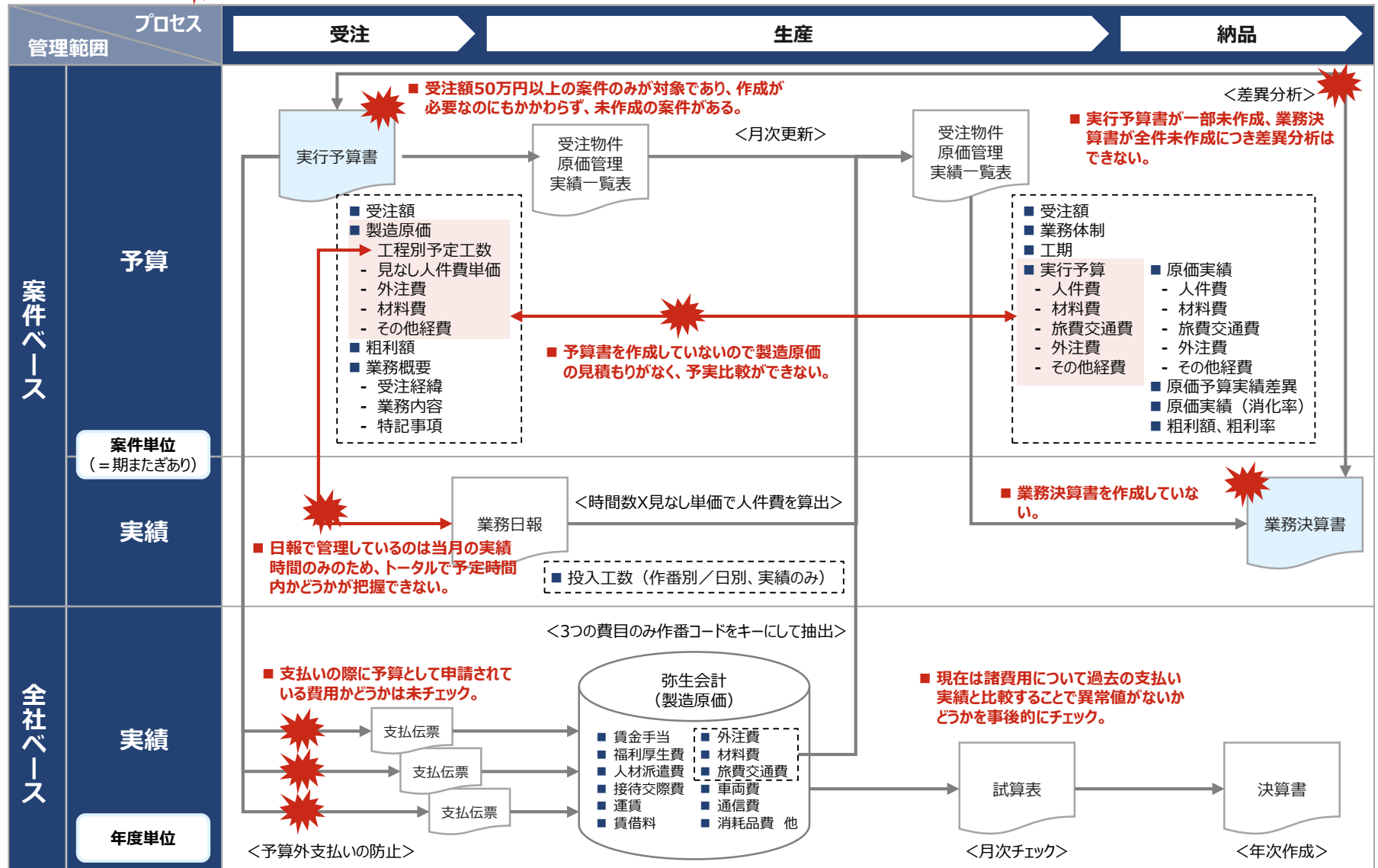
### ポイント

- 品質（精度）と納期（短納期、特急対応）を強みとした安定的な受注
- 加工賃時間単価（X,000円）確保
- 新規モノ、一点モノは加工者と事前相談
- 各工程の能力、稼働状況をすべて把握したうえでの工程割り＝作業指示を実施
- 基本的に受注を断らないため、フル稼働状態が継続（残業、休日出勤対応）
- （梱包／発送は生産管理が担当）

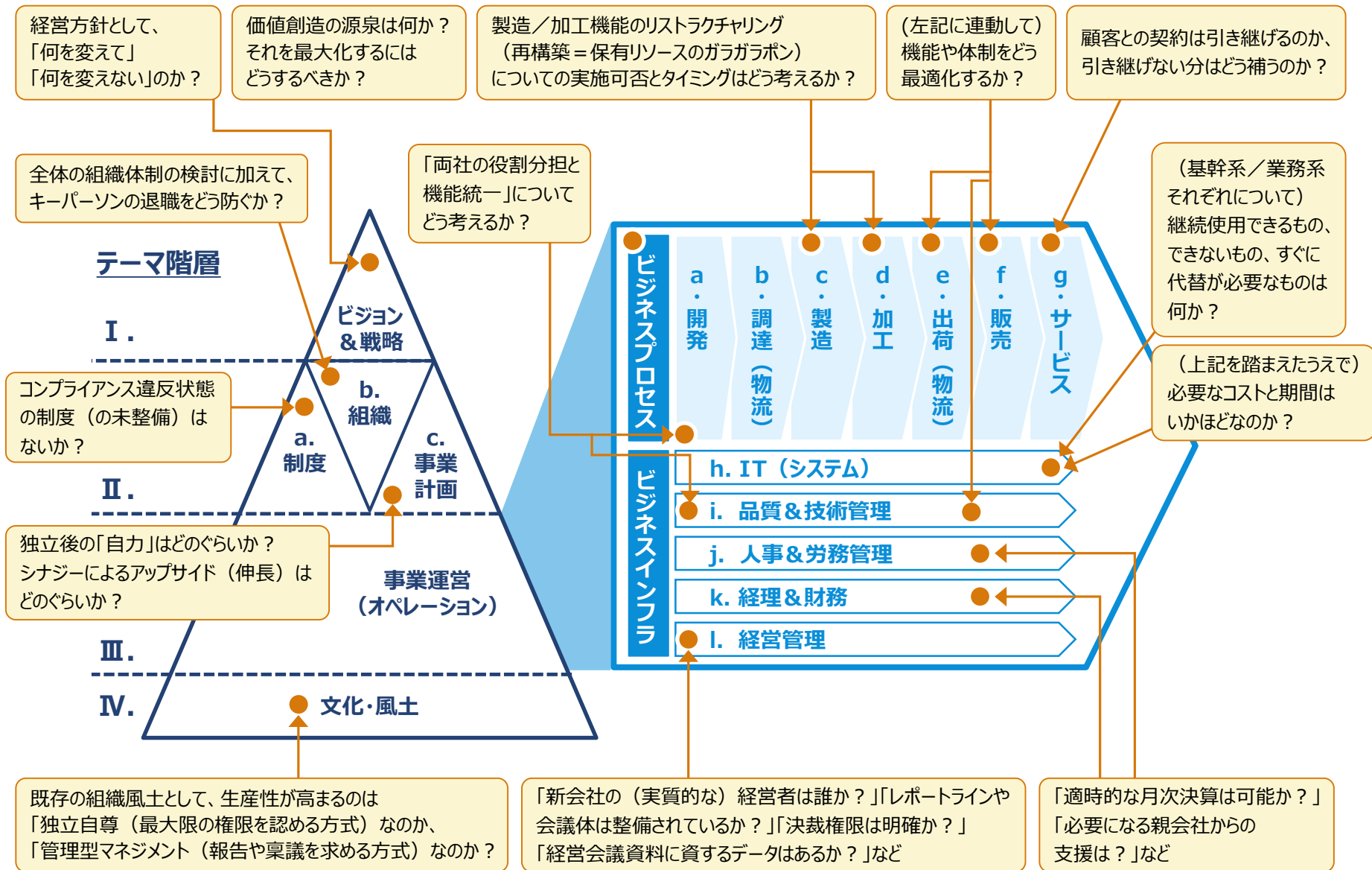


## 6-③. 予算管理フロー

■ 全体フローを責任もって追いかける人材が不在（稲葉氏が担当しているが、実行予算書の作成を強制する権限は持っていない。）

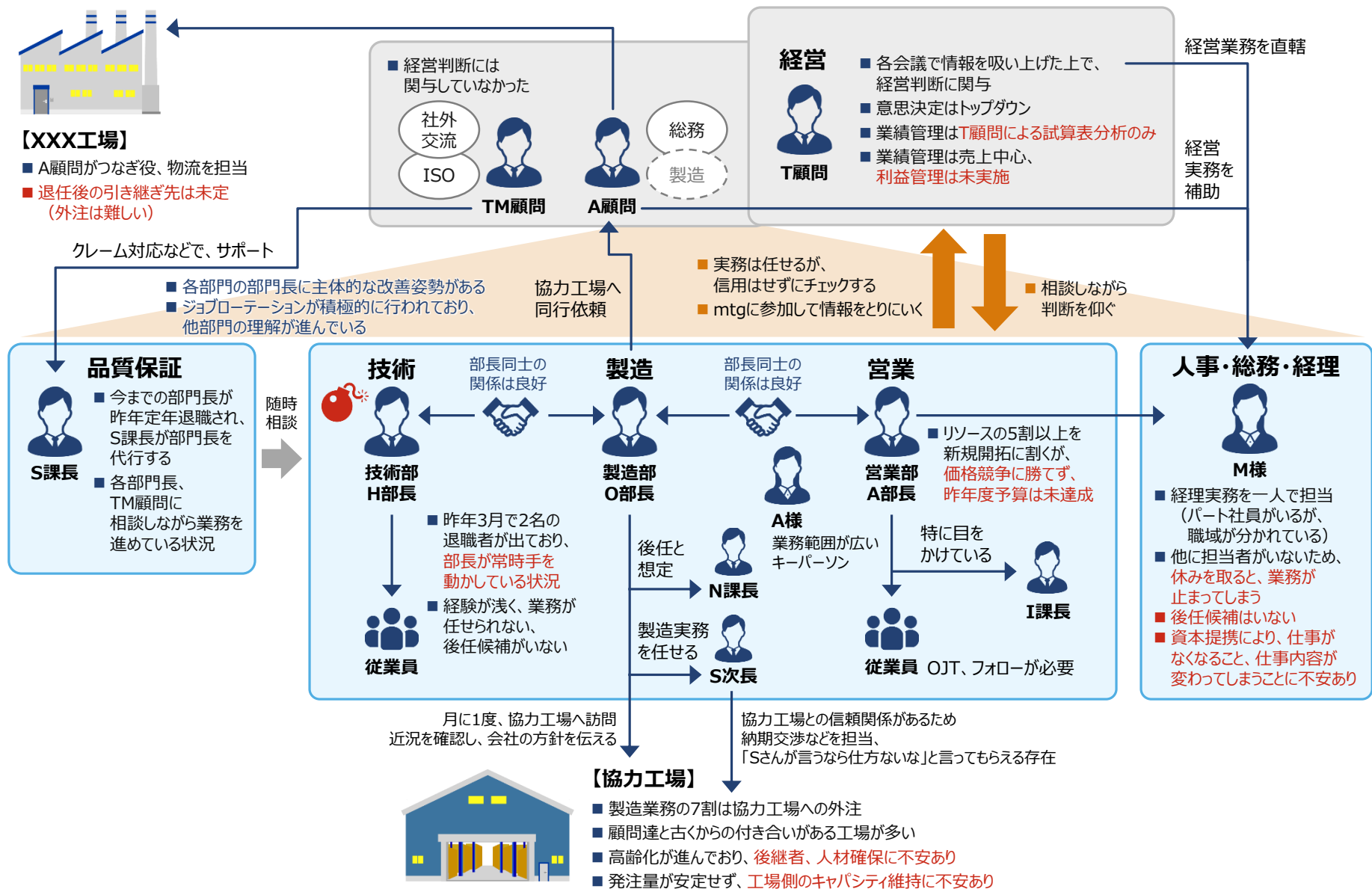


## 6-④. PMIの論点マップ





## 6-⑤. 人物相関図



# 6-⑥. 経営ビジョンの策定支援

## 1.発散フェーズ



## 2.収束フェーズ



狙い

- 他者の考えを気にせず、直感的に「やりたい」と思うことを中心に成長ストーリーを思考する
- 実現可能性は気にせず、新事業や新製品などを含む全てのアイデアを出し尽くす

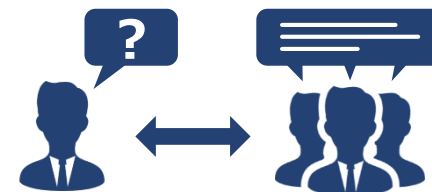
- フレームワークを活用しながら、感覚的にやりたいことと、論理的にやった方が良いことを整理する
- お互いの考えをすり合わせながら、共通のビジョンや戦略を描いた上でビジネスイベントを整理する

セッション形式

### 個別セッション中心



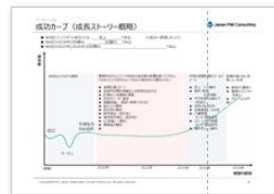
### チームセッション中心



使用ツール

### 価値のリスト

### 成長カーブ



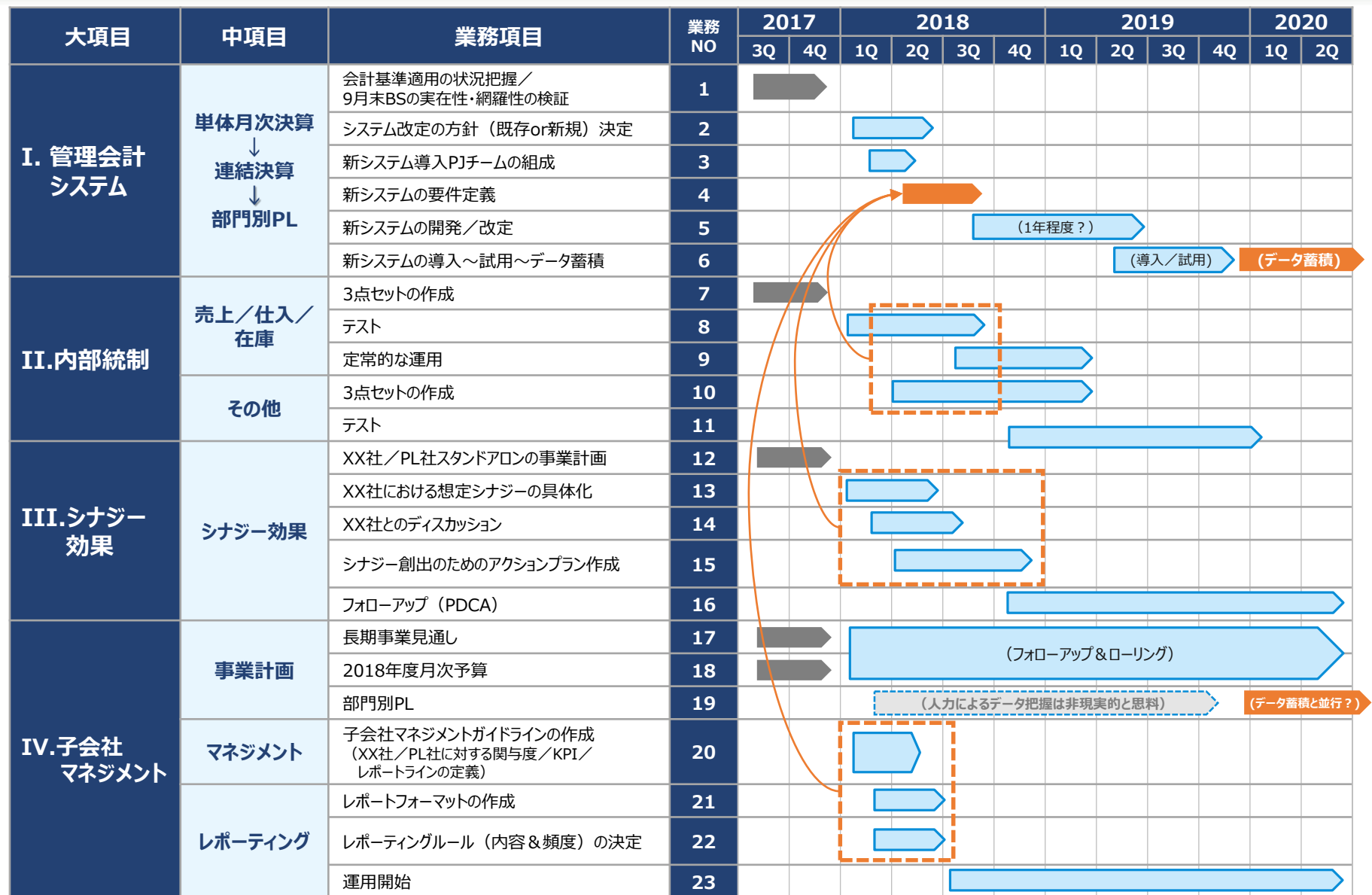
### SWOT分析



### アンゾフの戦略成長マトリクス



# 6-⑦. PMIのグランドデザイン



# 6-⑧. 100日プラン

## Y社PMIにおける重点取り組みテーマ（100日プラン）

| 大項目                         |     | Day100                                         |         |                     |        |         |          |
|-----------------------------|-----|------------------------------------------------|---------|---------------------|--------|---------|----------|
| 中項目                         | 小項目 | 6/1-10                                         | 6/11-20 | 6/21-30             | 7/1-10 | 7/11-20 | 7/21-30  |
|                             |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| 0.本件M&Aの目的の確認               |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ① 両社における「成功」の定義             |     | (業績/知名度向上/ビジネスの効率化/福利厚生の実/採用力の向上/従業員の成長機会etc.) |         |                     |        |         |          |
| ②「成功（成果）」の達成期限及び測定方法の確認     |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| 1.経営方針                      |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ①シナジー検討                     |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| a.現状分析(組織運営・強み・弱み・顧客提供価値など) |     | 6/7                                            | 6/15・16 | 6/28・29             |        |         | →現状把握は継  |
| b.方針の検討(変えるところ・変えないところ)     |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| c.貴社との協業可能性の検討(すぐにできること)    |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ②来期方針の共有                    |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| a.XXX社長のイメージを共有(プレスト)       |     |                                                |         | *必要に応じてPMICにより資料化   |        |         |          |
| b.XX会長とのすり合わせ               |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| c.従業員への方針共有                 |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| 2.業務引継ぎ                     |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ①担当業務リスト作成（XX会長/XX顧問）       |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ②実態把握（社内リソース/業務負荷状況など）      |     |                                                |         |                     |        |         | →実態把握は継続 |
| ③移管先候補の検討                   |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ④適切な引継ぎタイミング（方法）の検討         |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| 3.マネジメント体制の構築               |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ①新経営体制                      |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| a.（新経営陣の）役割分担の明確化           |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| b.今後(当面)の関わり方に関する合意         |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ②管理体制の検討(お金まわり中心)           |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| a.貴社にて担当する業務の有無について確認       |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| b.実行および改善点の検討               |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| 4.会計課題への対応                  |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ①管理会計導入プロセスの検討              |     |                                                |         | *適切な在庫管理の実現可能性の検討含む |        |         |          |
| ②決算早期化に向けた方針策定              |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ③経理体制の整備                    |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ④補助資料の作成                    |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ⑤新オペレーションでのテストラン            |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| 5.コミュニケーションプラン              |     |                                                |         |                     |        |         |          |
| ①マネジメント                     |     |                                                |         |                     |        |         |          |

# III人 日本M&Aセンター

---

M&Aシニアエキスパート養成スクール

---