

# 企業統合に伴う オペレーション最適化

---

株式会社 日本総合研究所

PMIとは

PMI (Post Merger Integration)

「合併・買収・再編成立後の統合戦略」

企業の成長と競争力向上を実現するために、M&Aやグループ内再編といった企業経営のダイナミックな変革は、有効かつ現実的な手法のひとつとなっています。M&A(買収・合併)に代表される経営統合を如何にスムーズに実行し成功へと導くかが、企業経営の重要な課題となっています。

M&Aやグループ内事業再編を成功させる決め手は、統合戦略の明確化と統合成立後の戦略目標を具現化するPMIの確実な実行にあります。PMIでは、経営統合成立後に最適な業務を設計・構築し、実務に定着させることを目指します。

日本総研は有効な手法と豊富なコンサルティング経験を基にPMIの遂行を支援します。



PMIの関わり・必要性

PMIの必要性

◆ 企業の経営統合・業務プロセス統合は、統合手続きの後が真のスタート

統合の成否は、如何にして経営統合・業務プロセス統合をスムーズに実行し、迅速に統合効果を得ることが出来るかにかかっています。統合スピードと実行力が、統合後の企業の競争力、収益性を左右するのです。

◆ 統合手続き後から始まる業務プロセス統合の実務と困難

統合相手の情報を事前に完全に知りうることは不可能です。それが、統合プロジェクトでの不確定要素となります。加えて、プロジェクト推進要員の問題もあります。プロジェクト参加による業務負荷増大やプロジェクト推進のスキル・ノウハウの不足などがスムーズな統合を妨げる要因となることもあります。

こうしたさまざまな不確実性やプロジェクト遂行上の問題をクリアし、迅速かつスムーズにプロジェクトを推進することが、統合コストを抑え早期に統合効果を得る結果につながります。

PMI手法が有効な経営統合の場面

◆ M&A(合併と買収)後のPMI

- 同一業界内の企業との合併・買収・業務統合成立後の基幹業務・SCMの統合
- 異業界の企業の合併・買収成立後の制度統合・間接業務統合

◆ グループ再編後のPMI

- 企業グループ内の企業・事業・組織を再編した後のビジネスシステムの再編
- 持株会社の設立やカンパニー制導入後のビジネスシステムの再編

◆ 事業再編後のPMI

- 事業の選択と集中などによるビジネスシステムの再編

◆ 販売網再編、生産体制再編後のPMI

- 支店組織や工場組織を統合・分散した後のビジネスシステムの再編

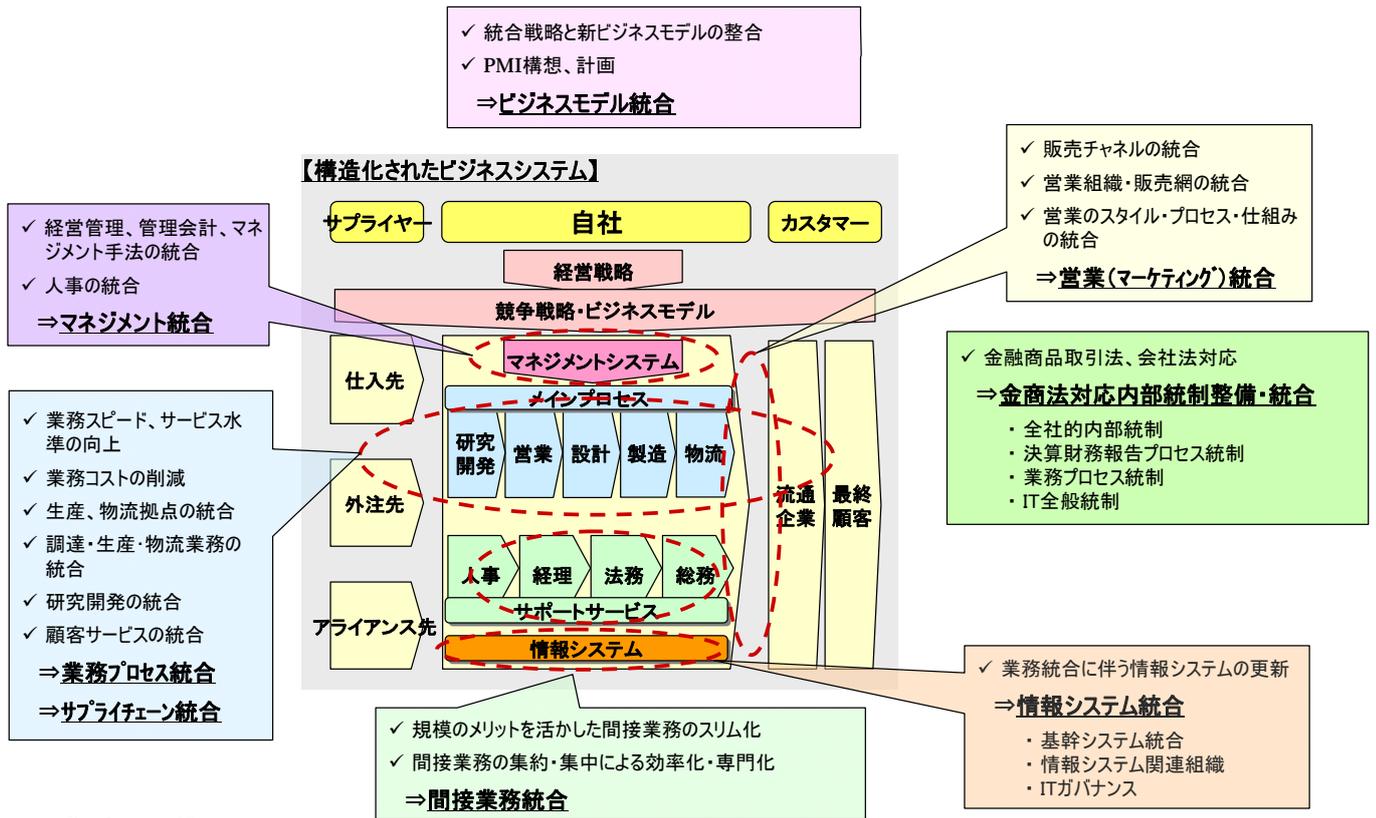
◆ 業務提携におけるPMI

- 新たな業務や商品の追加によるビジネスシステムの調整・変更

PMIによる  
統合戦略の実現

- 統合後の新会社視点での最適化
- メリット、デメリットのトレードオフの議論
- 戦略から整合の取れた業務の設計
- 仕組み化による着実な業務変革の実現
- 戦略目標の業務レベルへの落とし込み、計画、モニタリング

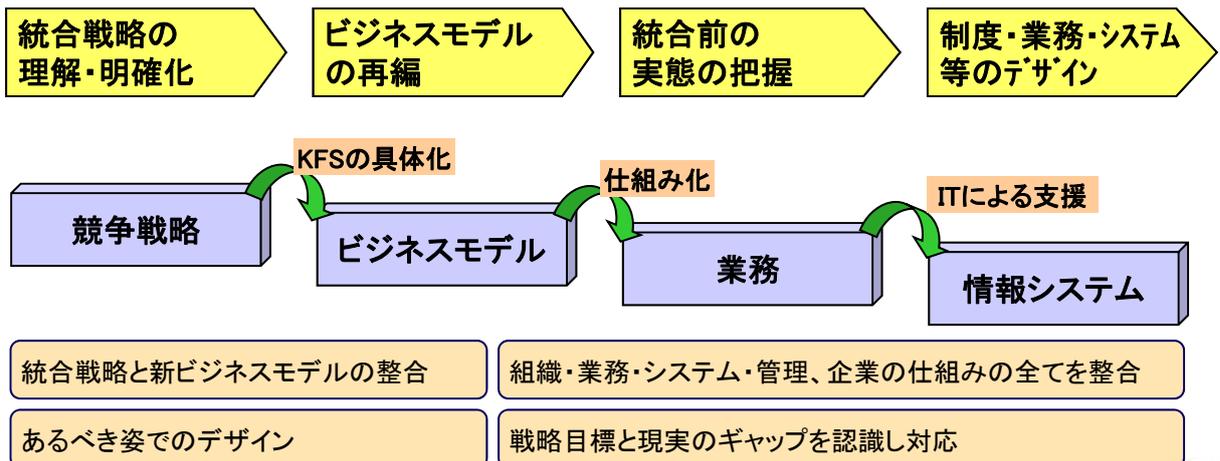
PMIの支援メニュー



PMI成功のポイント

- ◆ 経営革新の好機と位置づけ演繹的なアプローチで統合戦略を実現
  - ・評価制度、業務プロセス、情報システムの成功要因を演繹的に設定
  - ・並列ないしは片寄せの安易なアプローチを避け抜本的に革新
- ◆ 演繹的なアプローチで組織風土の違いを克服
  - ・統合戦略の目標や統合後の新会社の視点からあるべき姿をデザイン
  - ・多面的な視点と俯瞰的な視野で業務のコンフリクトやトレードオフを最適化
- ◆ 戦略目標と現実の制約条件とのギャップを慎重に克服
  - ・統合前の実務実態は慎重に把握
  - ・リスク対策を確実に実施する
- ◆ 経営戦略の優先度、業務・情報システムの実態を考慮した段階的な統合を実現
  - ・優先する戦略課題への確実な対応
  - ・ゴールと実現シナリオの明確化
- ◆ 内部統制システムの統合を怠りなく
  - ・財務報告の信頼性確保の内部統制は確実に対策

PMIの流れ



## 日本総合研究所の特徴

### 1. **改革手法**：豊富な実績に裏づけられた、有効な業務革新手法を提供します。

今回ご紹介した業務革新手法(BSI手法)は、製造業、サービス業、行政の営業、生産、調達、物流など多様な業種、機能においてその有効性が証明されています。この業務革新手法(BSI手法)の利用により、現状業務の問題解決にとどまらない、戦略を業務とシステムに落とし込む「戦略の業務化」が可能となり、競争優位性を確立することができます。

### 2. **豊富な経験**：クライアントニーズに応じた、多種多様な業種・機能の経験を提供します。

弊社は、小売業、製造業、建設業、行政など多様な業種で、営業から製造、物流、経営管理に至る様々な業務改革に携わっております。多様な経験から、ニーズや体質を的確に把握した貴社に最も適した提言を行うことにより、改革効果の高いプロジェクトを実施いたします。

### 3. **一貫した支援**：業務改革の構想策定からシステム構築・運用までをサポートします。

コンサルティング部門とシステム・エンジニアリング部門を併せ持つ弊社は、実装、運用を見据えた構想策定と、構想策定から運用までの一貫した支援を行っております。これにより、改革の実現性を向上させ、「絵に描いた餅」に終わらない構想づくりが可能となります。

### 4. **支援体制**：多様な得意分野を持つメンバーが支援します。

豊富な人材から、対象となる業種、ソリューションを得意とするメンバーを選定し、多様な能力を揃えたチームを組織します。これにより、プロジェクトの適切なマネジメントを実現し、高いアウトプット品質をご提供します。

## 日本総研の知識エンジニアリング活動

### ■ シンクタンク、コンサルティング、システムインテグレーションを有機的に統合し、複合的なニーズに的確かつ迅速に対応します。

日本総研の知識エンジニアリング活動は、シンクタンク、コンサルティング、システムインテグレーションといった3機能の有機的なコラボレーションによって行なわれております。それぞれの機能を担う各事業部門が、ニーズに合わせ横断的に連携しチームを編成することにより、適切でスピーディーな対応を可能にしております。その活動は生活者の視点に立ち、企業や社会に対する新たな課題の提示、発信(イシュー・レイジング)から、課題に対する解決策の提示と解決への取り組み(ソリューション)、新たな市場や事業の創出(インキュベーション)など多岐にわたり、それぞれの分野で企業や社会が求める創造的な付加価値を生み出しております。

日本総研の統合的な知識エンジニアリング活動が、生活者や企業に新たな価値をもたらし社会の可能性を高め未来への希望を拓いております。

## お問合せ

より詳細な資料のご請求、ご説明の希望は以下までお問合せ下さい。

株式会社日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

E-mail : rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。