

バリューチェーン統合

Value Chain Integration

株式会社 KPMG FAS

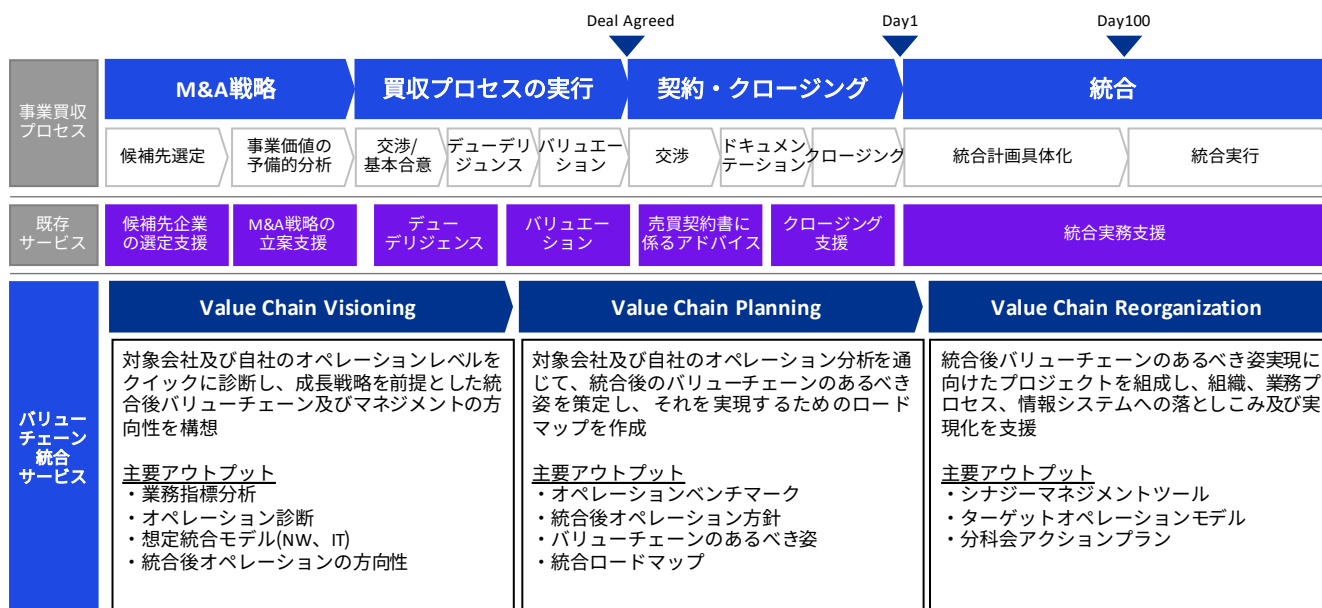


企業買収(M&A)によって、新たな競争力の源泉(技術、製品、チャネルなど)をバリューチェーン上に得ることができます。また一方で、一時的な経営資源(拠点、設備、人的資源など)の重複をもたらすこともあります。M&Aの目的たる「統合後の企業価値向上」を実現するためには、いったん複雑化したバリューチェーンを再編し、効率的に運営するためのマネジメント体系を整備する必要があります。これらを達成するために、KPMGはディールの各段階に応じたサービスを提供します。

M&Aは企業の成長戦略を実現するための手段であり、買収のために支払う対価は成長のための投資です。投資を回収した上で、企業価値をさらに高めるためには、M&Aによって得た新たな競争力・成長力の源泉を最大限活用する必要があります。また、バリューチェーン上で一時的に重複した経営資源を早期にスリム化すること、さらには、情報システムを含めてマネジメント手法を統一し見える化しておく必要もあります。このように、最小のインプットで最大のアウトプットを得られるバリューチェーンを買収後の短い期間に築くことが、PMI(Post Merger Integration)で目指すゴールです。このゴールを実現するためには、統合後の事業体におけるバリューチェーンのあるべき姿をクロージングの前までに描いておくことが望ましいです。

これにより、クロージング後の統合作業に速やかに着手することができるからです。

KPMGは、デューデリジェンスと並行して、成長戦略に基づいた統合後のバリューチェーンのビジョンを固める(Value Chain Visioning)ことを推奨します。そして、買収契約締結後クロージングまでの期間で、ビジョンをさらに掘り下げ、統合後のバリューチェーンのあるべき姿とそれを実現するまでのロードマップを明らかにします(Value Chain Planning)。この結果をもとに、統合プロジェクトチームを組成し、実際の統合作業を進めていきます(Value Chain Reorganization)。KPMGでは、それぞれのフェーズでお客様の状況に合わせたプロフェッショナルを配置し、バリューチェーン統合に向けた取組みをサポートします。



バリューチェーンのあるべき姿設計の視点

企業のバリューチェーンにおけるパフォーマンスを左右する要因として、ネットワーク、機能、マネジメントの3つが挙げられます。グローバルなバリューチェーンネットワーク上に各機能が配置され、与えられた経営資源を活用してそれぞれのロケーションで価値を生み出す活動を行います。その価値を全体として最大化するのがマネジメントの役割になります。したがって、統合後のバリューチェーンのあるべき姿を構想・設計する際には、以下の点を中心に検討を行います。

- 統合後のネットワーク(販売拠点、製造拠点の統合など)
- 各機能(販売、製造等)が価値を生み出す仕組み(機能別シナジーの検討など)
- マネジメントすべき価値とその手法(グローバル製販在管理など)

KPMGの個別ソリューション

バリューチェーンのあるべき姿を構想・設計する際、以下のような項目が論点となります。KPMGはこれらの論点に関して、これまでに蓄積した知見をもとに開発したソリューションを提供します。

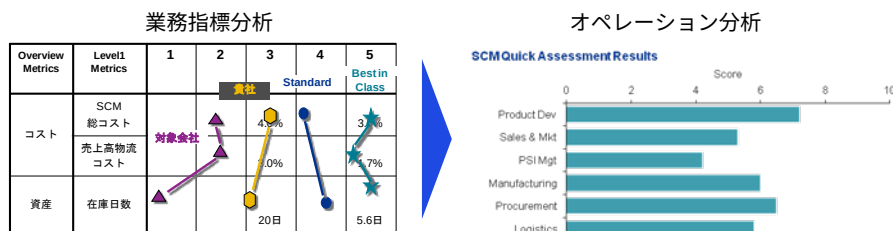
 税金コスト最適化 FTA/EP AやTPPを巡る昨今の状況変化に伴い、移転価格、関税、間接税などの税金項目を総合的に評価することの重要性が高まっています。 KPMGでは、税金コスト最適化の視点をもってネットワーク構想・設計をサポートすることが可能です。	 グローバル製販在管理 グローバルのバリューチェーン上の在庫を適正水準に維持するようマネジメントすることは、企業のキャッシュフロー最適化のために不可欠な営みです。 KPMGでは、事業環境や従前の管理の実態等を踏まえて、統合後の製販在管理の手法を提案します。
 クロスセル M&A後に旧各社からそれぞれの既存顧客に商品・サービスを融通し合うクロスセルは、売上シナジーとして期待される場所ですが、実際には困難が伴います。 KPMGでは、蓄積された知見をもとにクロスセル実現のためのサポートを提供します。	 調達・物流コスト低減 調達コスト及び物流コストは外部支払コストの中で大きな割合を占め、M&A後のコストシナジーが期待される場所です。 KPMGでは、調達・物流コストシナジー発現のための施策をサポートし、さらなるオペレーション改善の手法を提案します。

オペレーションクイック診断

デューデリジェンスと並行して行うValue Chain Visioningにおいて、対象会社のオペレーションレベルに関するクイック診断を実施します。本診断では、KPMGがこれまで取り組んできた各種オペレーション変革における経験に基づいたベストプラクティスとの比較から、対象会社におけるバリューチェーン上の強みと弱みを整理し、とるべき改善施策案を導きます。

オペレーションクイック診断のアウトプット例

代表的な指標の分析・比較を行うことで業務パフォーマンスを定量化し、その背後にあるオペレーションレベルをマネジメントインビューを通じた分析によって可視化します。



本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは株式会社 KPMG FASまでお問い合わせください。

株式会社 KPMG FAS

T: 03-3548-5770

E: fasmktg@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/fas

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 23-5002

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.