その会社が稼ぐ力と

その会社と稼ぐ力を

買収後、どう稼ぎ、投資を回収するか。

単独の収益力と、両社で生む価値を検証します。

シナジー DD

3 シナジー　30 万円（税抜き）　/　最短 5 日

必要資料が揃い、分析範囲を合意した後の目安。シナジー DD 単独でご依頼いただけます。

買いたいという情熱を、検討できる根拠へ。

成約前に、買った後の稼ぎ方を考える。

買収検討中

買った後に、どう稼ぐか。

本格検討前に、価格に見合うシナジーと成立条件を整理したい。

買収後

期待と実績の差を、埋めたい。

需要・原価・体制を見直し、優先する施策と計画を更新したい。

金融機関・仲介会社・ FA 等

成約後まで見据えた提案に。

お客様への提案に、専門的なシナジー検証を組み合わせたい。

買った後に稼ぐために、どこまでリアルに考えているだろうか。

シナジー DD で、進む条件・見直す条件を明らかにします。

KPMG FAS / DOMESTIC M&A

東証一部上場企業への調査・国内 M&A 案件 n=173

シナジー分析は、重視も、やり直しも最多。

契約前の 18 項目中、シナジー分析が両設問で 1 位でした。

特に重視した取組み

1 位
シナジー分析 **36%**

2 位　価格交渉 **27%**

契約前の 18 項目中、最も高い割合。

p.12・図7 ↗

やり直したい取組み

1 位
シナジー分析 **18%**

同率 2 位　事業計画の立案／事業価値評価 **16%**

同率 2 位　PMI の事前検討 **16%**

事業計画・価値評価・ PMI 準備も上位。

p.12・図8 ↗

atama.base が捉える課題

シナジーの検討を、**買収後の事業計画と実行準備までつなぐ。**

具体案・成立条件・実行の道筋を整理する支援を、中小企業の M&A にも提供します。

出所： KPMG FAS 「 M&A Survey 」（ 2019 年 3 月公表、基準日 2018 年 8 月末） p.12 ・図 7 ／図 8 。順位は国内案件 n=173 についてのものです。参考として、図 7 の海外案件でシナジー分析を重視した割合は 29% （ n=102 ）。全ての大企業や中小企業全体の割合、 DD ・コンサルティングや atama.base の支援効果を示す数値ではありません。「 atama.base が捉える課題」と支援内容は、調査を踏まえた当社の解釈・支援設計です。

OUR HYPOTHESIS

ではなぜ、重要な分析が当たり前になりにくいのか。

中小企業や個人の M&A に、シナジー検討を広げるための課題です。

当社の仮説であり、普及率の調査結果ではありません。全案件・支援者に当てはまるものでもありません。

01 手間がかかり、案件ごとに形が違う。

両社の資源・顧客・販路を集め、組み合わせる検討は非定型で、着手の負担が大きくなりがちです。

情報と仮説を、見える形に

レポートで両社の資源と効果仮説を可視化し、検討の土台を共有します。

02 まだ見えない価値に、決まった正解はない。

将来の事業には、新しい組み合わせを発想し、その仮説を確かめる手順が必要です。

発想で終わらず、相手と確かめる

事業創造・逆転の発想を広げ、 plus で資源・制約を確認。 DD で成立条件を初期検証します。

03 成約と、その後の成長に支援の区切りがある。

成約を区切りとする業務・報酬では、その後の事業開発を継続支援しにくい場合があります。

買う前の検証を、買った後の実行へ

DD の仮説・成立条件をコンサルティングへ引き継ぎ、計画・実行・実績確認につなげます。

04 財務と事業開発、両方の専門性がいる。

投資採算と事業の実現には、財務・取引の理解と、顧客価値をつくる知見が必要です。

必要なリターンと、実現の道筋をつなぐ

メーターで必要額を逆算し、 DD の概算創出額・成立条件と比較します。必要額は予測ではありません。

ACADEMIC RESEARCH / 買収前の評価

コスト削減だけで、シナジーを見切らない。

海外の M&A 実務家 50 人に基づく質的研究では、数値化しやすい機能別・コスト削減シナジーに注意が偏り、

事業モデルや戦略面のシナジーを見落とす可能性が指摘されています。

課題の捉え方： 戦略シナジーの選択肢を狭めず、実現条件まで確かめる。

atama.base の支援

事業創造・逆転シナジーに注力。

新商品・新サービス、異なる資源や制約の捉え直しから、事業の可能性を広げます。

仮説を広げる

レポートで両社の資源から、新しい事業案を描く。

相手企業と確かめる

plus で使える資源・制約・実行条件を確認する。

専門家が DD で絞り込む

需要・成立条件を初期検証し、優先案と創出額を整理。

買収判断に使う材料

具体案・必要資源・成立要件・検証事項・概算のシナジー創出額

英・独・米・豪の実務家 50 人（企業側 19 人、アドバイザー 31 人）。大規模・連続買収企業を中心とする質的研究で、業績改善や DD の効果を直接検証したものではありません。

Bauer & Friesl (2024), “Synergy Evaluation in Mergers and Acquisitions: An Attention-Based View”
Journal of Management Studies, 61(1), 37–68 ↗

EVIDENCE & IMPLICATIONS

期待する効果を、判断できる形に。

M&A に関心がある買い手候補企業

34.6%

期待する効果を、見通せない。

M&A を実施する際の障壁として、期待する効果が得られるか分からないと回答。

対象 n=728 、複数回答。 2022 年 11 〜 12 月実施・帝国データバンク調査。

2023年版中小企業白書
第2-2-47図・II-178頁 ↗

atama.base の支援

DD で効果仮説と成立条件を初期検証。

検証結果・未確認事項・概算創出額を、判断材料として整理します。

M&A の満足度が期待を下回った企業

44.7%

相乗効果が、出なかった。

期待を下回った理由として、相乗効果が出なかったと回答。

対象 n=114 、複数回答。複数案件は直近の M&A 。 2017 年 11 月・三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング調査。比較的大規模な中小企業が対象。

2018年版中小企業白書
第2-6-26図・325頁 ↗

atama.base の支援

DD の仮説を、買収後の事業開発と実行へ引き継ぎます。

詳細事業計画・実行ロードマップ・ KPI を具体化します。

各数値は対象・設問が異なる調査結果です。 44.7% は全 M&A の失敗率、 33.2% は収益改善の失敗率を示すものではありません。日商調査の「一部達成」を失敗とみなすものでもありません。「 atama.base の支援」は調査を踏まえた当社の支援方針であり、サービスの効果を実証した数値ではありません。

EVIDENCE & IMPLICATIONS

買収後の成果と、残る課題を確かめる。

買い手として M&A を実施した企業

33.2%

買収先の収益改善が、 PMI の課題に。

PMI に取り組む上で、相手先の事業収益の改善を課題として回答。

対象 n=316 、複数回答。 2022 年 11 〜 12 月実施・帝国データバンク調査。

2023年版中小企業白書
第2-2-52図・II-184頁 ↗

atama.base の支援

シミュレーションと実績を照合し、収益改善に向けた優先施策を検討。

計画・実績比較と改善アクションを整理します。

日本商工会議所の会員企業調査（ 2026 年）

概ね達成した **51.8%**　　一部達成した **35.9%**

買収で期待した効果は、どこまで実現したか。

買収目的・期待効果の達成度について、約半数が「概ね達成した」、約 3 分の 1 が「一部達成した」と回答。

該当設問 n=301 。「ほとんど達成していない」 8.0% 、その他 4.3% 。全体は商工会議所の会員企業 3,033 社が回答。調査期間 2026 年 5 月 18 日〜 6 月 30 日、同年 9 月公表。全国の中小企業全体を代表する数値ではありません。

日本商工会議所「事業承継に関する実態アンケート」
2026年9月・本文p.16 ↗

atama.base の支援

期待効果を KPI と事業計画に落とし込み、実績との差を点検。

達成度・残る課題・次の改善施策を見える形にします。

各数値は対象・設問が異なる調査結果です。 44.7% は全 M&A の失敗率、 33.2% は収益改善の失敗率を示すものではありません。日商調査の「一部達成」を失敗とみなすものでもありません。「 atama.base の支援」は調査を踏まえた当社の支援方針であり、サービスの効果を実証した数値ではありません。

THE atama.base CONCEPT

SMF Synergy Market Fit

atama.base が提唱する、シナジーの市場適合。

「その会社と稼ぐ力」を、顧客が選ぶ理由から考える。

強みを組み合わせるだけで、新しい価値が生まれるとは限りません。

組み合わせた価値が、誰のどんな課題を解き、なぜ選ばれ続けるのか。**市場との関係を捉え、根拠を段階的に確かめる。**
それが、 atama.base の Synergy Market Fit という考え方です。

CPF

Customer Problem Fit

課題は、本当にあるか。

両社の顧客や対象市場で、誰のどんな課題を解くか。課題の内容と重要性を具体化します。

DD で確かめること

既存資料から課題・顧客・需要の根拠を整理し、推測と未確認事項を分けます。

PSF

Problem Solution Fit

組み合わせは、解決になるか。

両社の資源で、顧客の課題をどう解くか。提供価値と選ばれる理由を具体化します。

DD で確かめること

商品・価格・販路・体制を点検し、成立に必要な条件を整理します。

PMF

Product Market Fit

買われ、選ばれ続けるか。

新しい価値が購入・継続につながるか。実購買と収益の実績で確かめる視点です。

DD と、その後の検証

DD で購入・継続の仮説を整理。実績による検証は、後工程のコンサルティングで行います。

この 3 つは、シナジーを検討する視点です。 DD だけで将来の購入・継続を実証するものではありません。簡易ヒアリング調査は検討中で、実施の有無・範囲は個別に協議します。

必要額・具体案・検証を、ひと続きに。

既存のレポートや確認済み情報を、専門家による初期検証につなげます。

シナジーメーター

必要な成果を知る。

買収価格・諸費用と目標リターンから、必要な年間シナジー額を逆算。

シナジーレポート / plus

具体案と条件を整理する。

両社の資源から仮説を描き、相手企業の確認結果から、使える資源と制約を整理。

シナジー DD

3 案を比べ、根拠を確かめる。

市場・年間追加利益・必要額との差・販売条件を確認し、本格検討の論点を明確化。

シナジー DD だけのご依頼も歓迎します。

必要資料・分析範囲を事前合意。相手企業への接触は、当事者の同意を前提とします。

シナジー DD をおすすめする、 3 つのタイミング。

最もおすすめなのは、 NDA 後、本格検討に入る前。 DD 時や PMI 時にも活用できます。

初期検討 — **NDA** — 基本合意 — **DD** — Valuation — クロージング — **M&A 後 / PMI**

01 最もおすすめ

NDA 後・本格検討前

早い段階で、買う理由・成立条件・
検討の優先順位を明確に。

時間と費用をかける前に、
「その会社と稼ぐ力」の見通しを。

02 おすすめ

DD 時

買収判断に向け、
根拠・実現条件を検証。

追加利益・リスク・
必要な条件を具体化。

03 改めておすすめ

PMI 時

買収後の実績を踏まえ、
シナジーを改めて見直す。

計画との差と環境変化から、
次に確かめる論点を整理。

最短 5 日で、 3 案を初期検証。各段階で、次の判断に必要な条件を明確にします。

工程は案件により前後・並行します。 PMI では DD で再検証し、実行・改善は別途コンサルティングで支援します。

最短 5 日：必要資料が揃い、分析範囲合意後。情報不足・追加調査等で調整。財務・法務 DD 等の代替ではなく、試算・成果は保証しません。

個別シナジーの、 5 指標を中心に。

市場・利益・成立条件を、同じ前提で比較します。

01	市場規模	**TAM ・ SAM ・ SOM のレンジ** 対象顧客と単価から、市場全体・届く範囲・獲得可能な売上を概算。
02	年間追加利益（税引後）	**売上・追加費用・税の条件別試算** 低位・基本・高位の条件を置き、どれだけ利益が残るかを試算。
03	必要利益との差	**目標に必要な利益との比較** 必要な年間シナジー額に対し、各案がどこまで貢献するかを確認。
04	必要な販売量・価格	**利益目標を満たす条件の逆算** 何件・いくらで売る必要があるか。供給能力と獲得条件を点検。
05	成功・失敗要因	**ロジックツリーによる成立条件** 成功に必要な条件と、失敗につながる要因を確認事項まで整理。

費用削減型等は方法を調整。未算定の理由と追加確認事項も示します。

3 案を検証し、次に進む条件を示す。

最短 5 日で、結論・根拠・未確認事項をひとつのレポートへ。

01 / 範囲を合意

検証する 3 案を決める。

レポートの案、必要シナジー額、判断したいことを共有。資料と確認先を整理。

02 / 根拠を確認

専門家が、仮説を確かめる。

AI を活用して情報整理・試算を行い、専門家が根拠・仮定・結論を確認。

03 / 判断材料にする

留意点と、次の確認を提示。

3 案を比較し、進む条件・見直す条件・残る不確実性を明示。成果を保証しない。

納品例： 3 案の個別分析＋ロジックツリー＋比較表＋条件付き提言

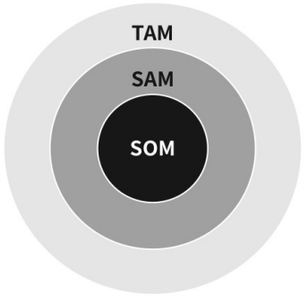
市場・利益・成立条件を図で整理。分析範囲に応じて構成・ページ数を調整します。

市場の大きさと、生み出す利益を可視化。

匿名化した成果物の一部抜粋。数値は公開情報と仮定による試算例で、実績や達成保証ではありません。

シナジー❶｜自宅で受け取れるペット用品定期便サービス

年間・税抜の条件付き市場概算。円の面積は金額比を表しません。

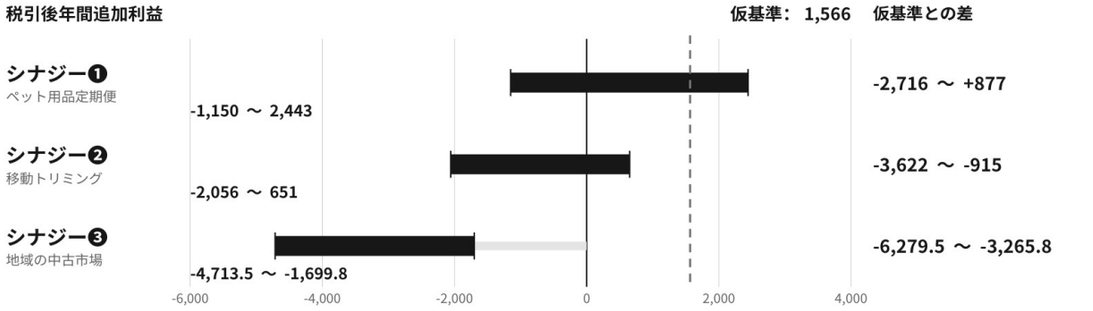


TAM	238,700 ～ 293,260	全国 682 万頭 ÷ 仮 1.2 頭／世帯 × 年 12 箱 × 単価
SAM	45.3 ～ 167.1	対象地域 12.7 万世帯 × 犬飼育率 8.5%× 適合 10 ～ 30%× 年 12 箱
SOM	4.2 ～ 25.8	平均 100 ～ 500 会員 × 年 12 箱 × 税抜 3,500 ～ 4,300 円

単位：百万円／年　対象年度・期間：開始 3 年目
出典：対象地域公共交通計画（2026 年 3 月）／ペットフード協会執筆記事／公開価格
仮定・留意点：犬限定。 TAM は潜在支出式。 SAM は対象地域の世帯数へ全国飼育率を外挿。 SOM は運営条件別売上で、需要を実証した値ではない。。入れ子は範囲の模式図。面積は金額比を示

仮の必要年間利益に、どこまで届くか

定期便は高位条件で仮基準を超えます。移動施術・中古市場は今回の条件では不足します。



単位：千円／年　対象年度・期間：開始 3 年目
出典：入力シートの仮基準と、公開情報・分析条件に基づく試算
仮定・留意点：共同事業合算。 1566 千円は検証用の仮基準。帯は 3 条件の数値幅で、確率区間・実際の買い手リターンではない。。黒帯は利益レンジ、破線は必要額、薄線はゼロからの距離。 3

市場と必要利益との差を確認。 3 案は重複・実行条件を確認して評価します。

成立条件を整理し、 3 案の優先順位を決める。

匿名化した成果物の一部抜粋。数値は公開情報と仮定による試算例で、実績や達成保証ではありません。

シナジー❶｜成功条件と失敗要因

上段：成功に必要な条件。下段：失敗につながる要因。 4 階層で確認点まで整理。



単位：成立条件・確認事項　対象年度・期間：本格検討前
出典：入力された資源・提供案と、本レポートの条件付き採算試算
仮定・留意点：各要因は検証仮説。実需要、費用、安全性、役割・利益配分を確認して判断する。。上段は成功条件、下段は失敗条件。因果関係・発生確率の実証とは区別する

3 案の比較｜利益と実現上の壁

市場・利益・仮基準との差・必要量・成功／失敗要因を要約。金額は万円／年。

シナジー❶ 定期便	シナジー❷ 移動施術	シナジー❸ 中古市場
有料試験を優先	**運行・料金を再検討**	**収益構造を見直す**
SAM 4,533.9 〜 16,710.7 利益 − 115.0 〜 244.3 仮基準との差 − 271.6 〜 87.7 必要量 高位で年 5,055 箱 鍵：継続会員と箱の採算。解約・送料増がリスク。	SAM 1,243.6 〜 9,326.9 利益 − 205.6 〜 65.1 仮基準との差 − 362.2 〜− 91.5 必要量 年 785 件＞仮能力 660 件 鍵：訪問密度と料金。時間・人員不足がリスク。	SAM 19.6 〜 353.3 （手数料） 利益 − 471.3 〜− 170.0 仮基準との差 − 627.9 〜− 326.6 必要量 年 68,868 取引 鍵：取引密度。薄い手数料と運営負荷がリスク。

成功・失敗要因と 5 指標から、本格検討の条件・保留事項を明記します。

必要な利益は分かった。では、その会社と生み出せるか。

DD で試算した「年間追加利益（税引後）」を、投資条件の再評価につなげます。

01

メーター

必要額を知る

買収条件と目標から
必要な年間シナジー額を
逆算。

→

02

レポート

具体案を描く

両社の資源から
検討するシナジーを選
ぶ。

→

03

シナジー DD

生む利益を試算

3 案の年間追加利益と
成立条件を比較する。

→

04

メーター再評価

不足を確かめる

DD 試算値を入力し
必要額との残差を確認。

→

05

コンサルティング

実行・改善へ

計画・担当・ KPI を定め
実績との差を見直す。

DD の試算値を記入して、再評価。

買い手に帰属する利益・対象年・単位をそろえ、既存利益や複数案の重複を除いて入力します。

税引後利益を用いた簡易評価であり、 CF や投資成果の保証を示すものではありません。

CONSULTING

買収後の成長を、精緻に描き、動かし続ける。

DD を土台に計画を精緻化し、事業開発を推進。実績との差を確かめ、施策を更新します。

01

買収後を、精緻に描く。

DD の前提を引き継ぎ、売上・費用・投資・時期を具体化。買収後の事業シミュレーションを作成します。

02

条件を変え、徹底検討する。

需要・価格・数量・費用・時期を変えて比較。成果に効く条件と、計画の成立範囲を検討します。

03

事業開発を、前に進める。

施策・担当・進め方を定め、事業開発を推進。試算と実績を判断に活かし、打ち手を見直します。

04

実績を追い、計画を更新する。

売上・費用・顧客の反応を追い、計画との差を確認。前提・試算・施策を更新します。

シナジー DD は、実行に向けた前準備。

DD で成立条件と創出額を概算し、実行に向けて精緻化すべき論点を明確にします。

シミュレーションは前提に依存し、実際の成果を保証するものではありません。コンサルティングの提供範囲・期間・費用は、 DD とは別に個別協議します。

EXECUTION MATTERS

モニタリングの必要性を、実行できる体制へ。

KPMG FAS の上場企業調査では、事業評価・モニタリング体制の整備を「必要」と答えた企業と、実際に取り組む企業に開きがありました。

体制整備が「必要」

36%

実際に取り組む

18%

課題の捉え方： 必要性の認識を、計画と実績を継続して確認できる体制へつなぐ。

atama.base の支援

精緻な事業計画と KPI をつくり、実績との差異をモニタリング。**差異の把握 → 改善施策 → 計画の更新** まで、シナジーコンサルティングで支援します。

お渡しするもの： 事業計画・ KPI と実績の比較・改善アクション

2019 年 3 月公表、基準日 2018 年 8 月末。今後 5 年以内に M&A を予定する有効回答 n=217 、複数回答。調査全体は東証一部上場 2,067 社に配布し 292 社が回答したものです。現在の中小企業の比率や、モニタリングの効果を示すものではありません。 KPMG FAS 「M&A Survey」p.22・図24 ↗

シナジー DD で

判断に使える根拠をつくる。

両社の資源から具体案を描き、相手企業への確認結果をもとに需要・成立条件・概算創出額を初期検証します。

お渡しするもの

優先案・根拠と未確認事項・成立要件・概算創出額

シナジーコンサルティングで

計画を精緻化し、実行を進める。

買収後のシミュレーションを精緻化し、事業開発を推進。 KPI と実績をモニタリングし、施策・計画を更新します。

お渡しするもの

詳細事業計画・実行ロードマップ・ KPI ・改善アクション

買う前はシナジー検証。買った後は検証と PDCA 。

中小企業庁「中小 PMI ガイドライン」の要旨と、 atama.base の対応を区別して示します。

01 / 情報収集

事業と資源を把握する。

ガイドラインの要旨
成約前の DD 等で事業を把握し、成約後に未把握事項を確認。

atama の対応
シナジー仮説・資源・制約を初期検証。

02 / 効果・実現可能性・計画

効果と成立条件を確かめる。

ガイドラインの要旨
売上・コストへの影響と実現可能性を踏まえ、範囲・優先順位を判断。

atama の対応
個別案の市場・採算・実現条件を分析。

03 / 実行・見直し

実績から計画を更新する。

ガイドラインの要旨
担当・期限・ KPI を設定し、進捗や顧客の反応から施策を見直す。

atama の対応
コンサルティングで実行計画と改善を検討。

出所：中小企業庁「中小 PMI ガイドライン」（ 2022 年 3 月）本文 p.67–69 。要約です。行政による当社サービスの推奨・認定ではありません。

BEYOND SYNERGY DD

買収の実行から、成約後の成長まで。

M&A ・財務・事業開発の専門性を生かし、買収から成約後まで支援。必要な専門支援を組み合わせてご相談いただけます。

M&A / 買収検討・実行

財務と価値を見極め、取引の実行へ。

財務 DD

財務情報・収益性・リスクを検討し、買収の意思決定を支援します。

バリュエーション（企業価値評価）

企業価値の評価を通じて、価格や投資判断に必要な論点を整理します。

クロージングに向けた交渉支援

条件や論点を整理し、取引の実行に向けた交渉を支援します。

PMI / 成約後の成長

価値を顧客に届け、成長につなげる。

集客・マーケティング

顧客接点・伝え方・施策を見直し、顧客獲得につながる実行を支援します。

ブランディング

提供価値やブランドの伝え方を整理し、統合後の事業が選ばれる理由を形にします。

上記はシナジー DD の標準料金に含みません。提供範囲・体制・期間・費用は別途協議します。

直接のご依頼も、パートナーからのご紹介も。

買い手様

シナジー DD 単独でご依頼いただけます。

交渉中の判断にも、買収後の見直しにも。検証したい案と情報から分析範囲を決めます。

金融機関・仲介会社・ FA 等のご支援者様

紹介と必要確認はパートナー。

お客様の同意後、当社が分析。連携範囲・情報の扱いは事前合意します。

ご相談時に確認する 3 点

判断したいことと期限　／　検証したいシナジー　／　共有できる資料・情報

よくあるご質問

Q. 料金は?

3 シナジー 30 万円（税抜き）。最低 3 案から。追加は 1 案 10 万円（税抜き）です。

Q. 最短 5 日は、いつから?

必要資料が揃い、分析範囲に合意した後の目安です。情報不足・追加調査等により調整します。

Q. DD だけでも依頼できる?

はい。シナジー DD 単独でご依頼いただけます。コンサルティング等は別途見積もりです。

Q. 成果物は?

個別案の分析、 3 案比較、未確認事項、本格検討に進む条件をまとめたレポートです。

Q. 成功や投資リターンは保証される?

保証しません。現時点の根拠と仮定による初期検証です。財務・法務・税務 DD 等を代替しません。

Q. 買収後にも使える?

はい。期待と実態の差、採算、実行条件を検証し、計画の見直しに利用できます。

その会社と稼ぐ力を、確かめる。

NDA 後、本格検討に入る前に。

シナジー DD

3 シナジー 30 万円（税抜き）

最低 3 案から ／ 追加 1 案 10 万円（税抜き）

最短 5 日で、進む条件・見直す条件を明確に。

必要資料が揃い、分析範囲に合意した後の目安。
実現可能性・効果は条件に依存します。最終的な投資判断はお客様が行います。

https://atama-base.com/