人事デューデリジェンス支援



人事デューデリジェンスは**近年のM&Aにおいてその重要性が特に認識されている分野**です。
これまでのデューデリジェンスは法務・財務・ビジネスデューデリジェンス等が中心でしたが、**M&A後のシナジーを生み出す主体はいうまでもなくヒト（人的資本）**です。

本業務では、対象企業/事業等の組織・人事に焦点を当て、M&A実行上のリスクの特定、Day1までの論点・タスク整理、M&A実行後のシナジー創出に向けたPMI施策提言まで支援します。

三菱総合研究所の幅広い産業×テーマに関するに関わる豊富な知見を基に客観的な分析・評価を行い、M&Aにおける人的資本経営の最適化を支援します。

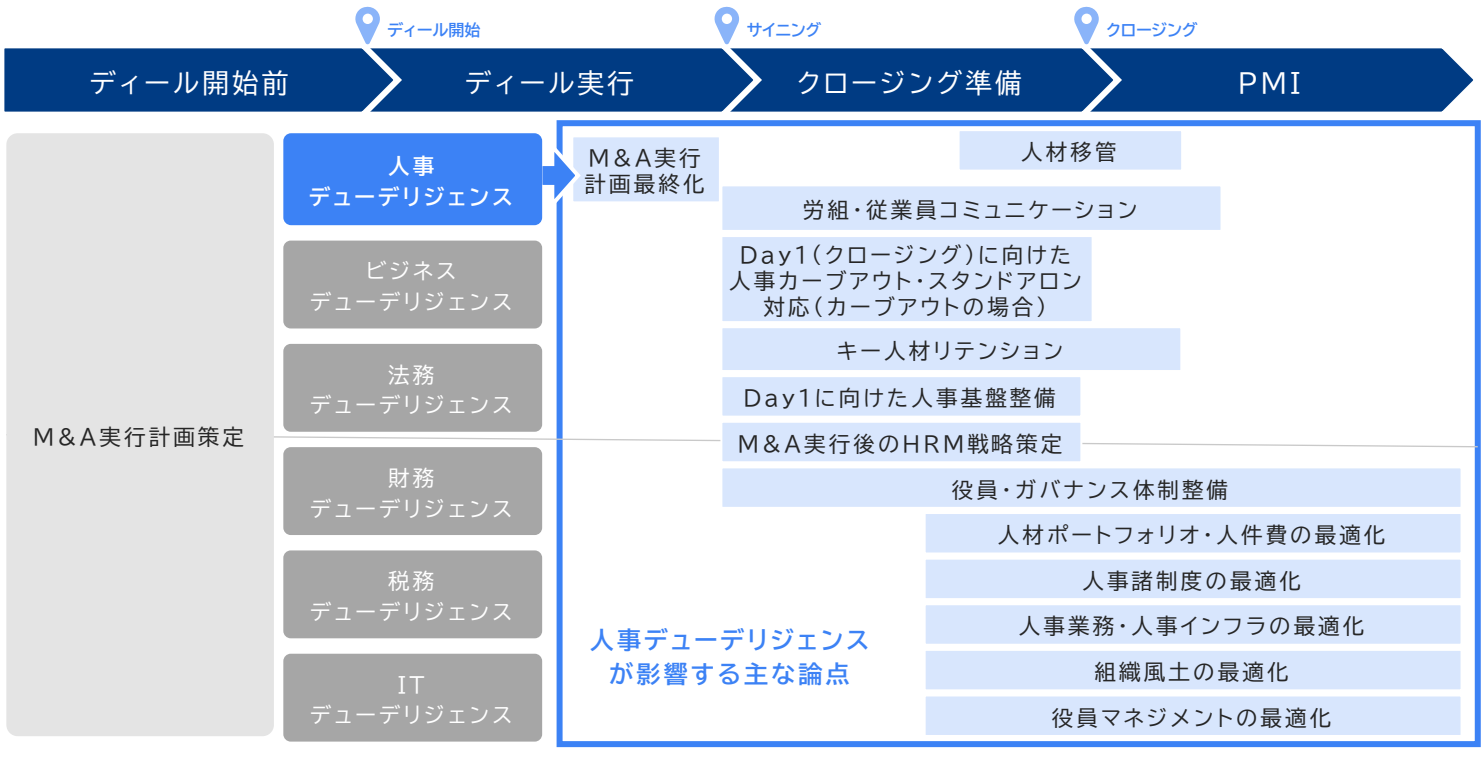
また、**ビジネスデューデリジェンス支援との連携や、DD後のM&A実行にあたるDay1準備・PMI支援まで、ワンストップでの支援が可能**です。

M&Aプロセスと人事デューデリジェンスの位置づけ

人事デューデリジェンス
主な目的

1. 組織・人事の観点でディール実行にあたるリスクを洗い出したうえで、次ステップ移行の是非を判断
2. （移行した場合の）実行にあたっての契約条件を含む計画最終化に向けた論点・交渉事項を整理
3. クロージング（Day1）までのタスクとクロージング後のPMIに向けた論点・課題を把握

【M&Aプロセスにおける人事関連論点と人事デューデリジェンスの位置づけ】

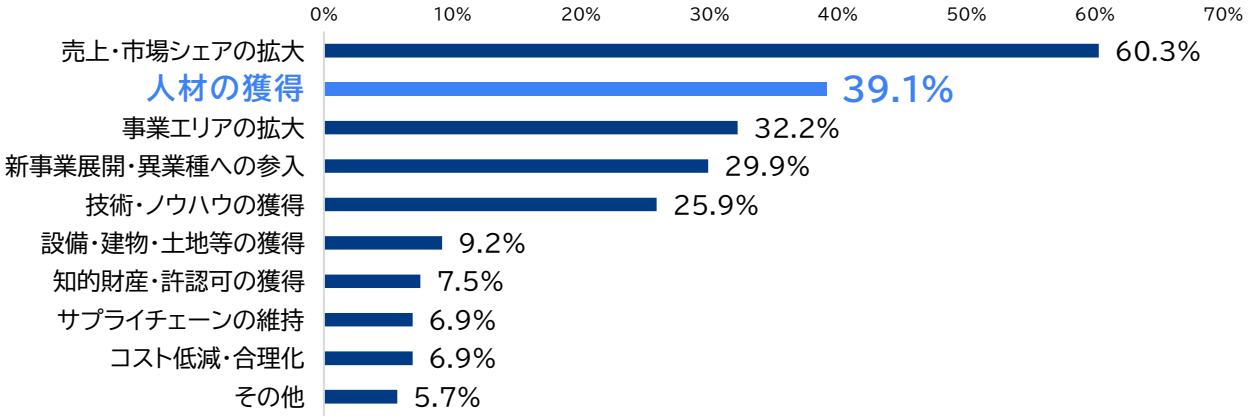


人事デューデリジェンスが重要視される背景

1 人材獲得がM&Aの主目的になりうる

- 近年のM&Aでは、買収の主対象がアセット（資産）からヒト（人的資本）にシフト。
- 買収の目的・期待する効果（図1）として2番目に「人材の獲得」が挙げられ、**M&Aにおけるヒトの重要性**が増大。

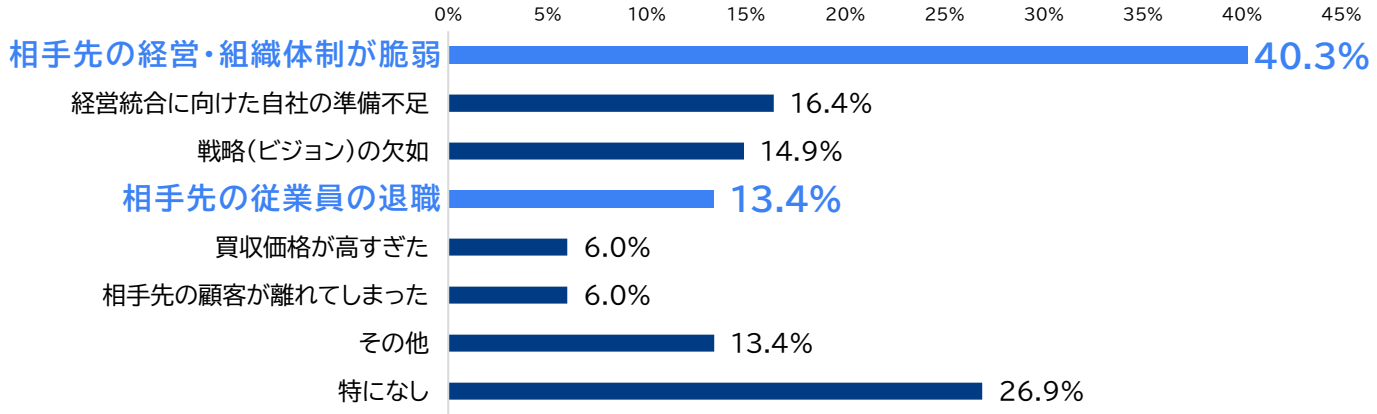
［ 図1｜買収の目的・期待する効果（買手） ］



2 M&Aの成否も組織・人材がポイント

- 買収後に期待した効果が達成できなかった理由（図2）として「経営・組織体制の脆弱さ」や「相手先の従業員の退職」といった**組織・人事に関する理由が上位**。
- M&Aにおいては、**組織・人事実態の把握・分析やディール開始前から組織・人事に関する必要施策の検討を進めておくことが肝要**。

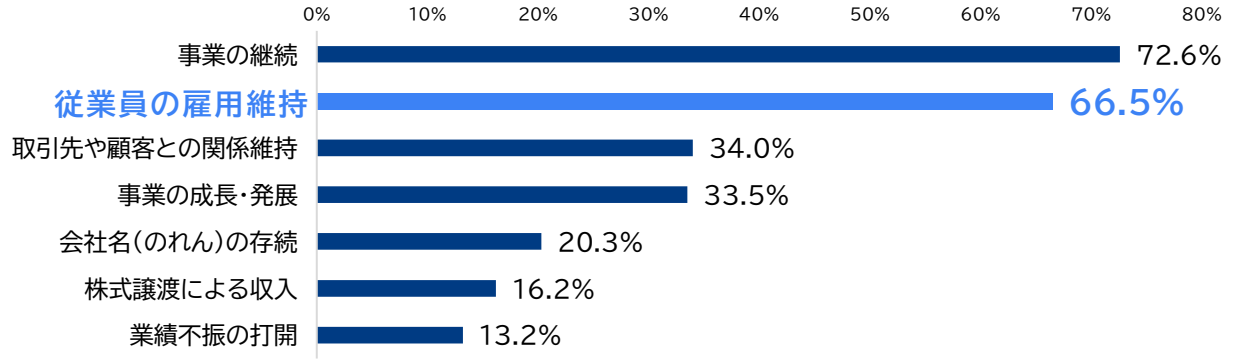
［ 図2｜当初の目的・期待した効果が達成できなかった理由（買手） ］



3 M&Aにおける人件費インパクトの把握も重要

- 売手側として重要視する項目（図3）として「従業員の雇用維持」があり、売り手側が従業員の処遇（報酬等）の維持を求める場合もある（スキームによっては法的に求められる場合あり）。
- M&A後の組織体制、人事制度・報酬水準の想定と左記に伴う必要人員数、**従業員への影響、制度変更に伴う人件費インパクトを初期段階で把握しておくことも重要**。

［ 図3｜譲渡の目的・想定する効果（売手） ］



出典）「東京商工会議所 2023年 事業承継に関する実態アンケート」を基にMRIにて作成（図1～3）

人事デューデリジェンス業務の実施事項

	調査事項(例)
役員・ガバナンス	役員体制、役員情報、任免基準・プロセス、兼務状況、(子会社等を含む)ガバナンス体制(委員会体制等)、役員報酬項目・水準、役員業績評価、等
組織・人員	組織図、人員構成(雇用区分・コース・職種・勤続年数・年齢・学歴・性別・組織・出向/兼務者等)分析、採用状況、離職状況、要員計画との乖離、等
人事諸制度・就業条件	人事(制度)ポリシー、基幹人事制度(等級・評価・報酬)、始終業時間、労働時間、休暇、休日、休職、出向、兼務、等
退職給付制度	制度の種類(確定給付企業年金・確定拠出企業年金・退職一時金)、年金資産、退職給付債務の状況、等
福利厚生制度	健康保険組合、法定外福利厚生制度(寮・社宅・従業員持株会・財形貯蓄・共済会・カフェテリアプラン・団体保険・食事補助等)、等
組織風土	従業員意識調査/エンゲージメントサーベイ結果、インタビュー等を通じた定性的事項、等
人材マネジメント	キーパーソン、サクセッションマネジメント、人材マネジメント方針、人事異動・配置、等
人材育成	人材育成体系、階層別・職種別研修メニュー、一人当たり教育費、等
人事機能・インフラ	人事部門の体制・機能、人事業務の委託状況、人事関連システム、等
労働組合・労使関係	労働組合情報、労使関係、労使協定、労務関連訴訟の状況、等

- 法務・労務・人事リスクの把握
- トランザクション実行時・実行後のイシュー特定
- 組織・人事に関する財務上のインパクト把握
- PMIに向けた中長期課題示唆出し

アウトプット｜ご要望に沿ったオーダーメイドのDDレポートをご提供

人事デューデリジェンス業務報告書の項目例（一部抜粋）

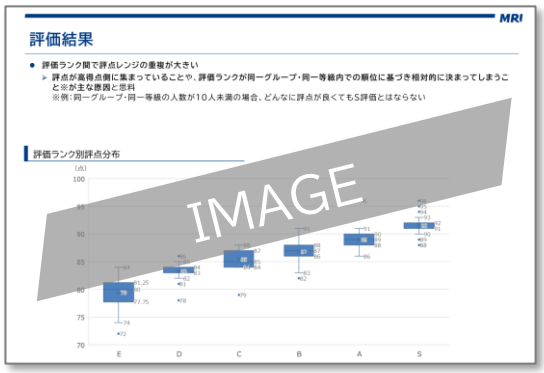
1. **エグゼクティブサマリ**
2. **役員体制・ガバナンス**
   - ① 役員任免・報酬制度・プロセス概要
   - ② 現職役員情報・報酬水準の世間水準との乖離
   - ③ 指名/報酬委員会・コンプライアンス体制概要
3. **組織・人員**
   - ① 組織図・グループ会社関係図整理
   - ② 複数軸での人員構成分析・歪みに関する示唆
   - ③ 組織・人員上のカーブアウト・PMIイシュー整理
4. **人事諸制度**
   - ① 人事諸制度概要・運用状況・世間水準との乖離
   - ② 退職給付・福利厚生制度のカーブアウト・PMIイシュー整理および財務インパクト分析結果
5. **組織風土**
   - ① 従業員サーベイ分析結果
   - ② インタビュー等にて把握した定性的組織風土
6. **タレントマネジメント・人材育成**
   - ① キーパーソン・リテンション対象者分析
   - ② サクセッションマネジメント・人材育成体系概要
7. **人事機能・インフラ**
   - ① 人事部門の組織体制・権限・レポートライン整理
   - ② 人事関連システムの利用状況整理
   - ③ カーブアウト・PMIイシュー整理
8. **労働組合・労使関係**
   - ① 労働組合情報・労使交渉慣行情報等整理
   - ② 従業員との訴訟等に関する労務問題整理

人事デューデリジェンス業務報告書イメージ（一例）

[評価結果分布]

分布から評価運用傾向や評価ポリシーとの乖離、左記による人件費のブレを把握

➡PMIでの評価適正化に向けた示唆



[個別報酬水準分布]

報酬レンジと運用上のブレを把握

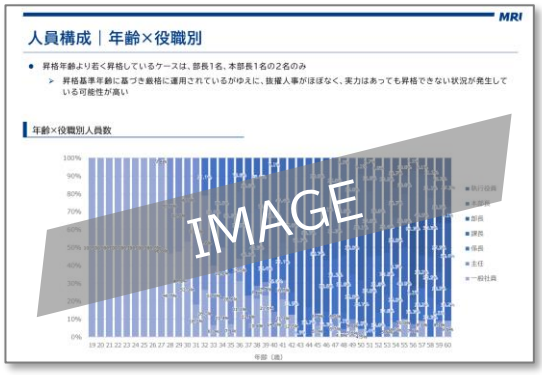
➡管理職報酬水準差等の労務リスクの把握。PMIでの運用定性化に向けた示唆



[年齢・役職別人員構成]

人員構成の歪みや事業遂行上/技術伝承上の将来的な人員構成上の課題を把握

➡事業遂行リスクを把握・意思決定に反映



[各種手当水準]

買い手制度・世間水準との差異を分析

➡人事制度統合や報酬水準適正化に向けた示唆および財務インパクトを把握



本資料に関するお問い合わせ先

株式会社 三菱総合研究所

service@ml.mri.co.jp