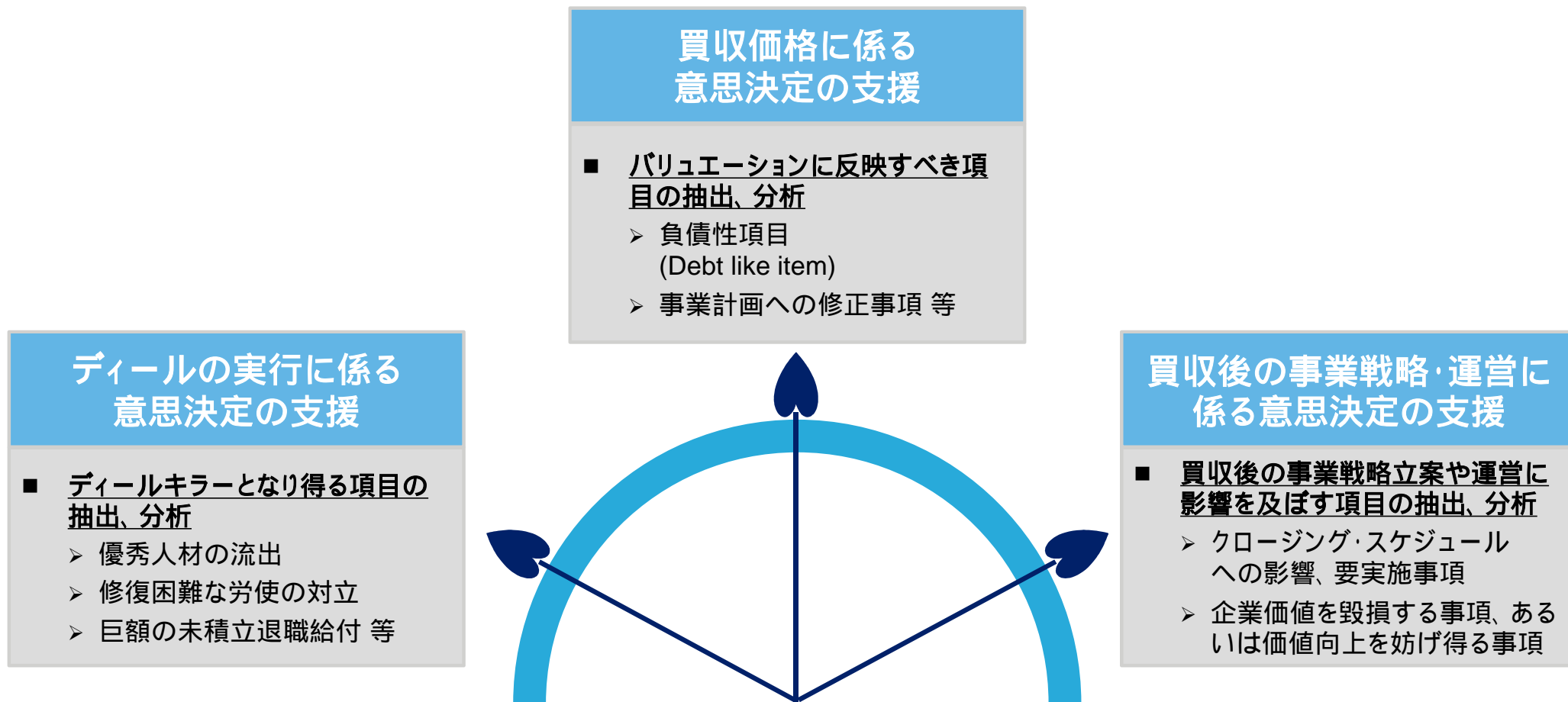




人事デューデリジェンス
サービスのご紹介

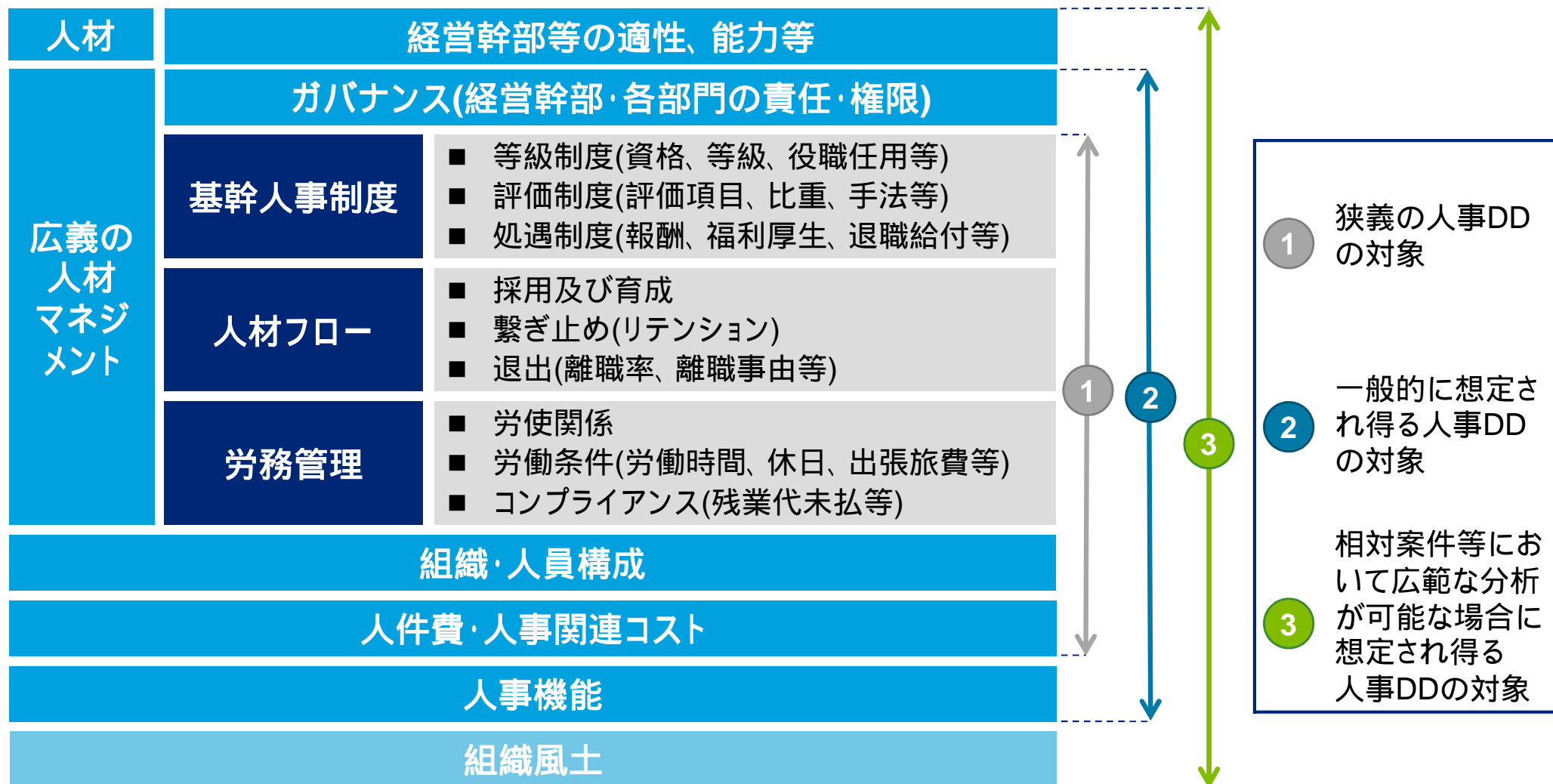
人事DDでは、M&Aの実行に係る意思決定を組織・人事的観点から支援します

人事DDの目的



人事制度・労務管理の視点に加え、組織・人材・人事機能といった項目も調査します

人事DDの調査対象



リスク分析とバリューアップの2つの観点から分析を行います

分析の観点

リスク分析の観点

ディールキラーになり得る項目	<ul style="list-style-type: none">■ 労使関係の紛糾■ 巨額の未積立退職給付債務
バリュエーションに反映すべき項目	<ul style="list-style-type: none">■ 取引に際して発生する一時金 (CiCボーナス等)■ 未払い人件費 (賃金・賞与等)
SPA/DAにおいて考慮すべき項目	<ul style="list-style-type: none">■ コンプライアンスに関する事項 (未払い残業代等)■ キー人材の移管に関する事項

- 人事領域において、ディールの実行、価格および契約の交渉に影響するリスクについて網羅的に調査する
- 特に影響が大きい項目については、FA/LAと連携してバリュエーションや契約交渉に織り込む

バリューアップの観点

人材に関する項目	<ul style="list-style-type: none">■ 機能別・習熟度別の人員構成■ 人材のスキルレベル
組織に関する項目	<ul style="list-style-type: none">■ 組織風土、従業員の意識■ ガバナンス体制、組織構成
人事に関する項目	<ul style="list-style-type: none">■ 役員報酬・従業員人事制度■ 退職金・福利厚生■ 人事組織体制

- バリューアップに関する調査項目は、買収の目的、事業の成長の方向性、統合方針により様々である
- 取引の形態や規模、ビジネスの内容、買い手の戦略、組織の成熟度等を踏まえて詳細な項目を設計する

案件の性質に応じて、人事DDの実施範囲や投入すべき工数を決定します

人事DDの類型

パターン	リスク分析	バリューアップ	工数	適用局面
フルスコープDD	網羅的	網羅的	大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大規模、且つ本取引により大きな成長を見込んでいる案件で、成長に向けた抜本的な改革が必要となる場合 ■ 関係の良好な売り手・対象会社との相対取引等、柔軟なDDが実施可能な場合
スタンダードDD	網羅的	限定的	中	<ul style="list-style-type: none"> ■ アウトバウンド案件、あるいは国内であっても事業価値に占める人材の割合が高い業態の取引 ■ オークション案件等、対象会社へのアクセスやDDの期間が限られる場合
フォーカスDD*	対象を限定	限定的	小	<ul style="list-style-type: none"> ■ フィージビリティ・スタディ等、案件の初期的な段階 ■ リテンションなど特定の分野のみの分析が求められる場合 ■ 工数最小化が必要な場合 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 但し、追加的DDが必要となる可能性

注：フォーカスDDでは、通常のDDプロセスに組み込むケースに加え、米国等において、公開情報に基づくデスクトップ調査を実施することも可能

ご参考: 経営幹部・キー人材向け簡易アセスメント

オプション: 人材力の簡易アセスメント

バックグラウンドチェック

- 対象となる役員ならびに経営幹部について、住居、財産、職歴、家族構成、犯罪歴・訴訟歴等を調査・分析することを通じて、買収後の経営ならびに事業運営を継続して任せるにあたって問題がないか否かを確認する
(調査可否、内容、使用するソースは国によって異なる)

人材力 アセスメント (簡易)

保有特許の照会

- 主に研究・開発・製造といったプロセスに関与する従業員について、当該従業員を発明者として申請されている特許について確認し、事業の差別化要因となっているキー人材やノウハウの流出が起こっていないか否かを確認する
(調査可否、内容、使用するソースは国によって異なる)

非公式アセスメント

- 本件取引の内容を把握している経営幹部やキー人材について、対面式のインタビューを実施し、事業運営上の重要性や、会社・組織への帰属意識、リテンション・リスク等について、初期的な分析を行う
(詳細な分析は、契約交渉開始以降での実施を想定)

注: 上記のアセスメント・サービスをご依頼の場合は、別途お見積りをご提示致します

経営幹部層に継続雇用を阻害する大きな瑕疵がないかを調査します

オプション:バックグラウンドチェック(米国の例)

対象	経営幹部層を基本とする
内容	<p><u>CV記載内容に齟齬がないかの確認</u> <u>CVに記載されていない重要事項に関する確認</u></p> <p>調査項目:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 連邦法あるいは州法に基づく民事訴訟の有無➤ 連邦法あるいは州法に基づく刑事訴訟の有無(必要に応じて、過去の犯歴調査を追加的に実施)➤ 担保となる資産、およびその差し押さえの有無➤ 対象会社以外の会社・事業への関与の有無➤ 過去の破産歴➤ SNS上の評判、過去の投稿等➤ メディアやインターネット(英語)上における批判等➤ 資格・専門性➤ 学歴・職歴➤ 規制・制裁措置の有無➤ 所有資産(不動産、自動車、船舶、飛行機等)
ソース	公開情報を中心とし、必要に応じて追加の資料収集・調査を実施

注:バックグラウンドチェックは国ごとに実施可否が異なりますので、事前にご相談をお願い致します

人事DDにおける主要調査項目は下記の通り

主要調査項目・手続き

内容・リスク	調査手続
経営幹部・キー人材 <ul style="list-style-type: none">経営幹部報酬の把握、分析チェンジオブコントロール条項、特に本件取引による一時金発生可能性の把握キーとなるポスト(若しくは人材)の把握本件取引を契機としたキー人材の離職可能性の把握過去の役員・キー人材の離職の影響・背景の把握	<ul style="list-style-type: none">経営幹部の報酬構成・構成比率、業績評価指標等に関する情報を入手、質問し、分析キーとなる人材およびポストを質問し、分析リテンション・プログラム策定につながる情報を可能な範囲で入手、質問し、分析
組織・人員構成 <ul style="list-style-type: none">組織体制および人員構成把握従業員の離職状況の把握(離職率、離職防止策の有無)	<ul style="list-style-type: none">組織、雇用形態、人員数に関する資料を入手、質問、分析一般社員の離職率の詳細情報の入手、質問、分析
人事制度等 <ul style="list-style-type: none">報酬制度、福利厚生制度、退職給付制度の把握特に市場慣行と乖離した制度や、本件取引に伴い喪失が懸念される退職給付・福利厚生制度等の有無の確認、内容の把握、一時的な賃金カットなどの把握	<ul style="list-style-type: none">制度関連資料を、人事DD段階で把握すべきリスクおよびPMI上の課題の把握に必要な範囲で入手、質問、分析確定給付の制度がある場合には、数理計算の関連資料を入手したうえで質問・分析
人事機能・提供体制 <ul style="list-style-type: none">人事機能と人事関連組織、人員の把握本件取引に伴う、人事機能関連追加コストの把握・分析	<ul style="list-style-type: none">詳細な組織図、ターゲットの試算結果、インタビューを基に分析
労使関係(協約・協定)・人事諸規程 <ul style="list-style-type: none">過去の係争、リストラ履歴の把握労働組合の有無、労使の関係、労働協約/労使協定/その他労働契約の把握人事関連規程の把握その他労使関係の把握従業員コミュニケーションの方法	<ul style="list-style-type: none">係争、リストラに関する資料を入手、質問、分析インタビュー等より労働組合の概要と組合対応の体制を把握し、リスクの有無を分析過去の資料を入手、プロセスをインタビュー等にて把握、分析

事例紹介(1/2)

人事領域固有のディールキラーは決して多くは無い。しかし、まれに存在することも事実である。また、他の領域におけるディール・キラーに準ずるリスクと人事領域におけるディール・キラーに準ずるリスクとの併せ技でアウトとなることもある。

ディール・キラー事例

項目	内容
買い手 (=クライアント)	日系 (メーカー)
売り手	オーナー、その他株主
ターゲット企業	製造業 主要機能はアジアの新興国Xに存在(その他の機能は欧州のY国)
概要	<ul style="list-style-type: none">■ ターゲットは複数の工場を保有■ 複数あるうちの2つの工場は老朽化が進み、かつ、製品は日本に輸出するに耐えないクオリティ■ ターゲットは、ディールの成否にかかわらず工場を閉鎖する予定■ ディールを契機として、買い手の日系企業は工場を再生するか、閉鎖するかどうかの選択をしなければならない状況■ 仮に工場を閉鎖するという事になった場合、半分程度の人材を解雇せざるを得ない状況(他の工場が全てを受け入れることは困難)■ 半分程度の受け入れが可能だとしても、他の工場との距離がかなりあり、通勤は事実上困難■ 解雇はX国の法制上極めて困難■ 工場の閉鎖はディールの前にアナウンスされておらず、売り手・ターゲットともに「閉鎖するなら買い手の責任で実施してくれ」と宣言

買収直後に工場の閉鎖をアナウンスすることは、「日系企業が買収した直後にリストラをした」となるとレピュテーション等の問題もあり難しいと判断された。かといってリストラ無しに工場を再生させるには膨大な費用が予見された。そこで、買い手は買収を断念した。

事例紹介(2/2)

人事DDの実施により、円滑なPMIに繋がった事例(もしくは実施しなかったことによりPMIフェーズで困難に直面した事例)を例示する。

人事DDの有効性が認められる事例

案件概要	影響項目	主な発見事項と帰結
日系企業の再編、統合	Valuation ・PMI	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内、海外においてカーブアウトを含んでいたため、新たな人事機能セットアップや、グループ福利厚生制度の代替、リテンション等、スタンドアロン・イシューの定量化を実施 ■ <u>高難易度のPMI成功に向けた綿密なプランを策定</u>
日系企業による米系企業の買収 (当社が支援したクライアントは落札できず)	Valuation ・PMI	<ul style="list-style-type: none"> ■ 対象会社はファンドによる投資先であり、CEO含む経営陣には多額のストックオプションが付与 ■ 取引に伴うストックオプション関連キャッシュアウトに係るネットデットへの影響額を試算するとともに、多額の現金を受領することとなる経営陣のリテンション方策も策定 ■ <u>対象会社を買収した企業は、人事DDを実施していなかった模様であり、結果、CEOを含む複数の経営陣が退職する事態に</u>
日系企業による欧米系企業の事業買収	Valuation ・PMI	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30カ国超における人員を移管(転籍)させる必要性 ■ また、売主の方針で、特定国の人事関連サービスが継続提供されず(TSAなし) ■ 各国における移管方針を確認しつつ、クロージングのタイミングに与える影響を考察するとともに、買い手企業の現法からの支援も検討しながら、PMIに向けた人事機能のセットアップのプランを策定 ■ <u>結果、92%以上の人員移管を実現させるとともに、Day1からの円滑なオペレーションを整備</u>
欧州系企業による日系企業の買収	Valuation ・PMI	<ul style="list-style-type: none"> ■ 対象会社は残業代の支払にあたり不適切な取扱いを実施(ボーナスに含めて支払) ■ 法務アドバイザーと協働してネットデット並びに正常収益力への影響額を試算 ■ 併せて、買収後の是正方針も策定し、<u>取引後速やかに適法な制度運用を実現</u>

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。



IS 669126 / ISO 27001