

## グローバル 人材マネジメントサービスのご紹介

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社

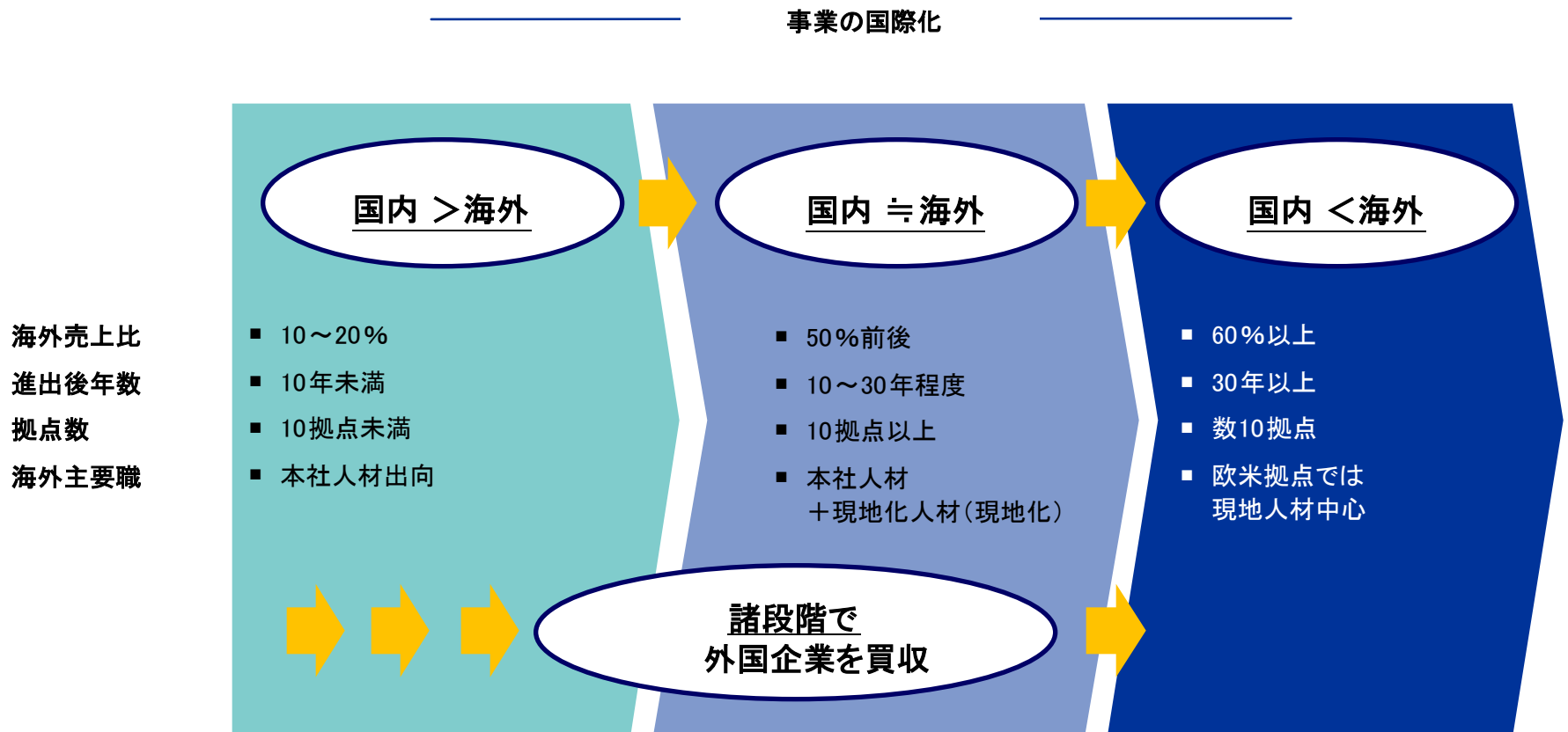
---

## 国際化と経営モデル

---

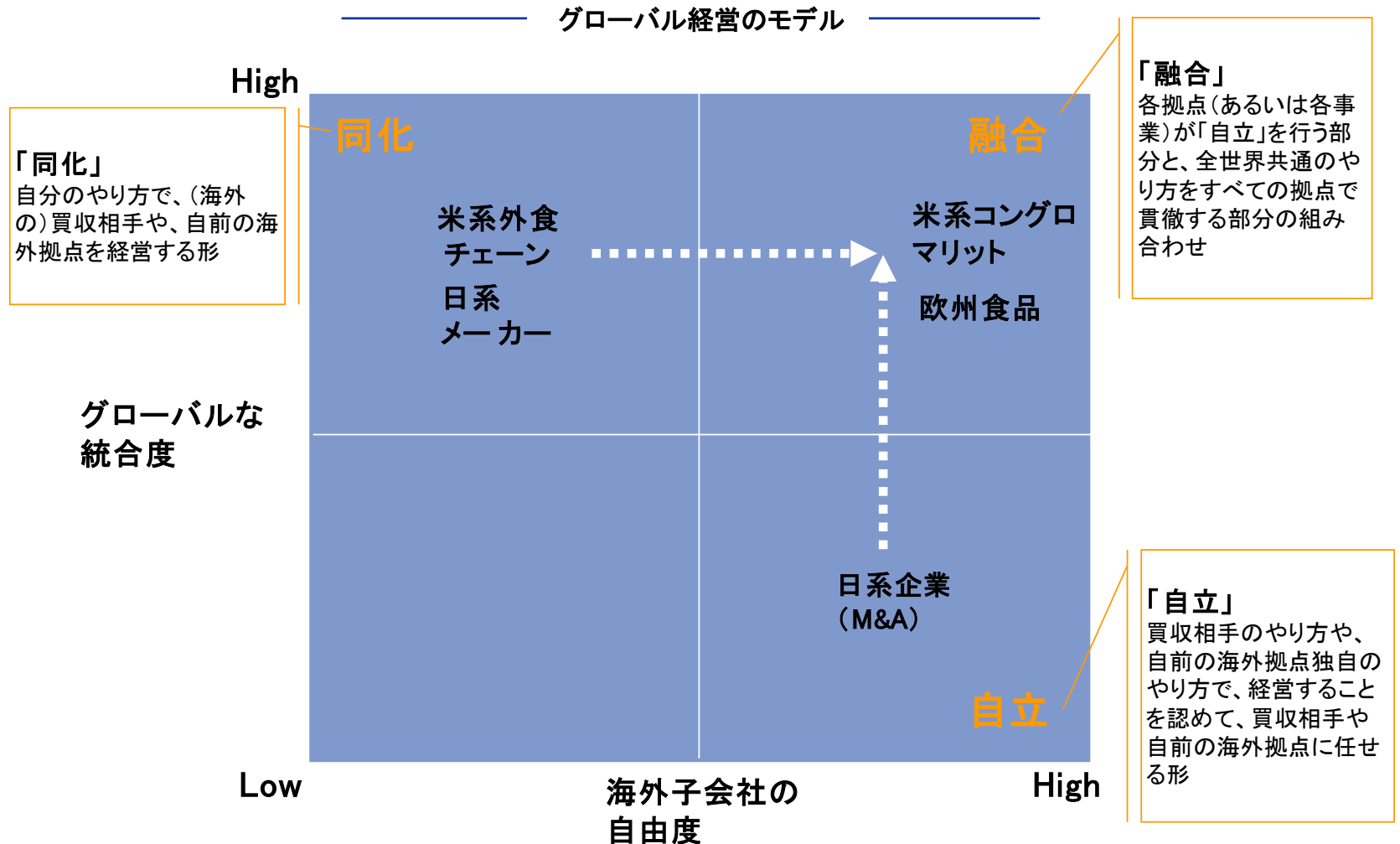
日本企業の国際化は、主に「現法を立ち上げ、自社のやり方を輸出する」自前主義が主流でしたが、ここ数年で「相互の強みを活かせる相手を買収する」M&A戦略が増えています。

- これまで海外へ事業展開してこなかった企業を買収によって一気に海外展開を進める場合には「自社に海外事業を担える人材がない(ケイパビリティ不足)」ことが大きな課題となっています。
- また、買収の場合は、相互の強みを輸出入することで最適なやり方で事業をする必要があり、自前主義の場合よりも人事面での課題は複雑となります。



# グローバル経営の姿は一つではなく、実際は多様です。まずは現状の実態を踏まえて、中期的にはどのような経営モデルの組み合わせを目指していくべきかを定めることが重要となります。

- これまで、現地法人には同化型、合併先や買収先には自立型の経営という形をとってきた企業が多かったと思われます。しかし、グローバル競争の下で効率性の高い経営が求められ、同時に新興国市場の出現によってニーズが多様化している状況においては、企業が融合型へ移行するのは必然的な流れと言えます。



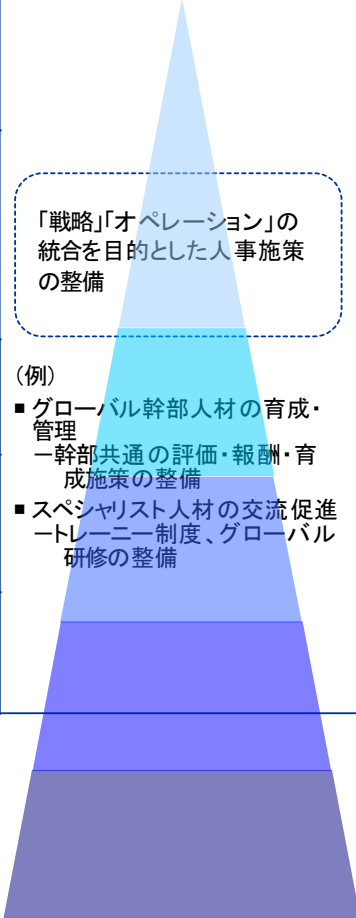
例えば「欧米の買収先は融合型、アジアの現法・合併先は同化型を目指す」といったことを事業毎に再整理し、ビジョン／戦略～インフラの各領域で何をどこまで統合するかを決めるイメージです。

経営モデル毎に実施すべき内容

経営モデル	自立型 Autonomy	融合型 Best of Both	同化型 Assimilation
	財務のみを管理      戦略／オペレーションを統合      完全統合		
ビジョン／戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>■既存戦略の継続</li> <li>■事業成長性・シナジー効果のモニタリング</li> </ul>	<p>何をどの程度統合するか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ビジョン/経営目標(ありたい姿)、経営戦略の共有</li> <li>■シナジー施策策定・効果のモニタリング</li> </ul>
組織／ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■役員権限規定の整備</li> <li>■ガバナンス体制の再構築</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■権限規定(責任/権限)再定義</li> <li>■ガバナンス体制の再構築</li> <li>■拠点統合計画の策定</li> <li>■組織構造(組織図)、人員配置の決定</li> <li>■役員/管理職の派遣、出向</li> </ul>
経営管理諸制度 (財務・人事)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■財務会計の統合(連結決算、会計基準等)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■財務会計の統合(連結決算、会計基準等)</li> <li>■管理会計・各種経営管理制度の統合(業績管理制度等)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■役員評価・報酬ルールの整備</li> <li>■(キーパーソン対象の後継者確保)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■グローバル共通人事制度(等級・評価・報酬)の導入</li> <li>■グローバル人材活用計画の策定、実行(サクセッションプラン、人材育成プログラム、人事データベース等)</li> </ul>
業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■既存業務プロセスの維持</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ベストプラクティス・業務ノウハウの共有による業務プロセスの改善・統合</li> <li>■間接業務のシェアードサービス化</li> </ul>
インフラ (システム／理念・価値観)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■既存システムの継続活用</li> <li>■連結インターフェースの構築</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■グループ基幹システムとの統合</li> <li>■グループインフラ方針に沿った個別システムの開発・導入</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■既存経営理念/価値観の維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■経営理念/価値観の共有</li> </ul>	

人事領域においては、モデル毎の施策とモデル共通の施策に整理することが出来ますが、最近では戦略／オペレーションの統合を目指した人事施策に注力している企業が多くなっています。

人事領域で整備すべき施策

経営モデル	自立型 Autonomy	融合型 Best of Both	同化型 Assimilation	
	財務のみを管理	戦略／オペレーションを統合	完全統合	
人事方針	—	 <p>「戦略」「オペレーション」の統合を目的とした人事施策の整備</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル幹部人材の育成・管理               <ul style="list-style-type: none"> <li>— 幹部共通の評価・報酬・育成施策の整備</li> </ul> </li> <li>■ スペシャリスト人材の交流促進               <ul style="list-style-type: none"> <li>— トレーニー制度、グローバル研修の整備</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル人事方針の策定、浸透               <ul style="list-style-type: none"> <li>— ガイドラインの策定</li> <li>— グローバル人事会議の定期開催 等</li> </ul> </li> </ul>	
要員管理	—		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル人材活用計画の策定、実行               <ul style="list-style-type: none"> <li>— サクセッションプランの導入</li> <li>— 拠点間異動時の処遇制度整備</li> </ul> </li> <li>■ 人件費管理のガイドライン作成               <ul style="list-style-type: none"> <li>— ヘッドカウント管理、残業時間管理 等</li> </ul> </li> </ul>	
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 買収先役員の管理ポリシー整備</li> <li>■ (キーパーソン対象の後継者確保)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル共通人事制度(等級・評価・報酬)の導入</li> </ul>	
人材育成	—		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル共通教育体系・トレーニングの整備</li> <li>■ トレーニング実施状況の管理</li> </ul>	
インフラ	—		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループ共通人事データベースの整備</li> <li>■ 人事関連のベストプラクティス共有</li> </ul>	
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビジョン/経営目標/価値観の共有</li> <li>■ 本社出向者の教育、管理</li> <li>■ 従業員満足度管理</li> <li>■ リスク管理               <ul style="list-style-type: none"> <li>— 労組対応、コンプライアンス対応 等</li> </ul> </li> </ul>			

————— プロジェクト事例および

Deloitte Tohmatsu Consultingのサービス内容

# 事例①買収先企業における役員マネジメント方針の策定：日系大手消費財メーカー

## タスク

### 現状調査、方針整理

- 役員人事制度の確認と日本本社役員制度とのギャップの確認 (特に報酬水準)
- 会社の保有する会議体、権限等の調査・分析
- 人材育成・後継者の計画の現状把握

### 役員リテンションプランの検討

- 対象者の把握と役員をリテンションするためのポイントの把握
- 対象者ごとのリテンション策の方向性策定(金銭プログラム、非金銭プログラム)
- リテンション施策(リテンションボーナス含む)・コミュニケーション施策の策定

### ガバナンス基本方針の検討

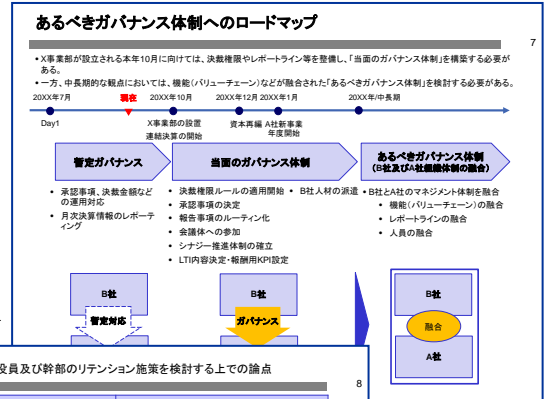
- 会議体への参加方針の決定
- 決裁権限・承認事項の決定
- レポートライン、報告事項の決定

### 役員人事(評価・報酬)制度の検討

- 役員人事制度(特に任免・評価・報酬決定プロセス)への関与の態様、方針の決定
- 役員業績評価項目の決定

## アウトプットイメージ

### <イメージ①> ガバナンス体制検討資料>



### <イメージ②> リテンション施策検討資料>

リテンション施策 - 役員及び幹部のリテンション施策を検討する上での論点

項目	A社の考え(関心)	B社の方針(関心)
対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4.5名程度を想定</li> <li>■ CEO、CFO、VP</li> <li>■ ファンクショナル・ビジネスリーダー(AF)</li> <li>■ コントロール(ローカル)</li> <li>■ ファンクショナル・ビジネスリーダー(ローカル)</li> <li>■ マネジャー(営業のキーパーソン)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基本的にはA社案を承認する形を想定</li> <li>■ 重要レイヤーを全員リテンション対象とすることが望ましい</li> <li>■ 承認事項の妥当性を確認</li> </ul>
パッケージ(金額)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 前回の、C社による買収時の金額パッケージを基準に検討</li> <li>■ 相対的、従業員のリテンションの可能性があるため、やや高めの可能性があると認識(市場の水準を踏まえたパッケージ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会社として(注)リテンションボーナスを出すことを特に想定している(注)かつA社に協議済み</li> <li>■ 日本企業は通常あまり出さないことを踏まえた上でA社別にリテンションプログラムを作らせてもらう</li> </ul>
パッケージ(その他)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公正な見直しや、事業の転換や新規事業やキャリアの機会、一職の働く人々の可能性を想定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 理念・ガバナンス基本方針・コミュニケーションの策定時に検討</li> </ul>
検討決定主体		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CEOのプランに関してはB社が独自実施を想定</li> <li>■ CEOより下のターゲットのプランについては、B社がガイドライン(提示額上限等)を設定することを想定</li> </ul>
予算	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CEOも含むターゲットについての内容検討、施策実施にかかる費用(報酬・コミュニケーション、もA社が主導で実施することを想定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CEOのプラン費用に関してはB社が負担を想定</li> <li>■ CEO以外のプラン費用については、A社が負担を想定</li> </ul>
コミュニケーション		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CEOに対しては検討段階からコミュニケーションまでB社が実施を想定</li> <li>■ CEO以外とのコミュニケーションについては、A社主導はB社としてのメッセージを加える</li> </ul>

### A社社員の処遇への関与・統制の度合い

- 当社は、基本的には現A社のやり方を踏襲。ただし、「制度変更の場合に承認を求めると」、「A社側での検討時にB社から承認を要する」という条件
- 将来的には、B社側が主体的に決定することも可能性としては考えられるが、現段階ではその可能性は大きくない

	A社制度の理由/責任	A社からの報告を要否	B社の関与	B社が主体で決定
評価・任免(資格)			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 評価・任免決定の会議体にB社から参加者を派遣(オブザーバーとし、あるいは発言と投票の決定権をもつ参加)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 評価・任免決定の会議体にB社メンバーが過半数を占める(オブザーバーとし、あるいは投票の決定権をもつ参加)</li> </ul>
報酬			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 同上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 評価・任免決定の会議体にB社メンバーが過半数を占める報酬委員会(もしくは同様の会議体)を設置</li> </ul>
その他(育成)			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 同上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ B社が主体となって決定した施策を、A社の関係人材(もしくはB社メンバー)が運用</li> </ul>
上記ポリシー制度の設定			<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 執行制度を変更する場合は、B社の承認を求め、A社が決定権をもつものとして参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 制度変更時の会議体にB社から参加者を派遣(オブザーバーか決定権をもつものとして参加)</li> <li>■ B社がA社のポリシー・制度を策定、その審議委員会が、A社の会議体で採択される</li> </ul>

※なお、各議体の法制へのコンプライアンス上、取締役・株主総会等の開会が必要である場合、B社が主体となるかどうかはとくに委員会の設置の可能性も検討が必要

### <イメージ③> 役員人事・処遇への関与の仕方の検討資料>



# 事例②グローバル共通人事制度の設計・導入：日系大手メディア

## タスク

### 現状調査、方針策定

- グローバルの事業戦略および人材マネジメント方針の把握
- グループとして共有すべき理念・価値観の確認
- 日本本社の人事制度ポリシーの把握

### グローバル共通人事制度のフレームワーク設計

- 等級・評価・報酬制度それぞれの共通ポリシーの検討
- グローバル共通人事制度の概要(フレームワーク)設計

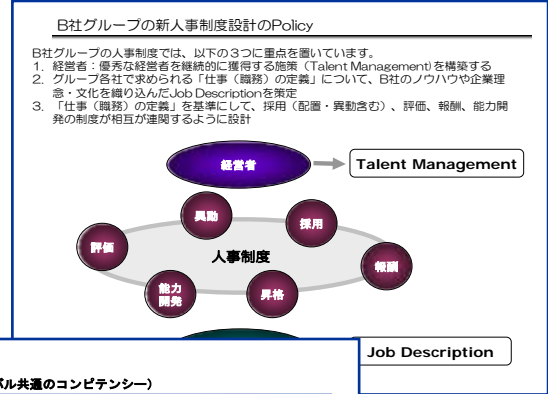
### 各海外現地法人向けのカスタマイズ(詳細設計)

- 現地法人の人事制度の現状調査
- グローバル共通人事制度とのギャップの把握
- 現地法人向けの人事制度の詳細設計
- 新制度への移行プランの策定
- (現地法人の経営陣に対する説明)

### 新人事制度の導入準備

- 現地ローカルスタッフ向けの説明会の実施
- 現地マネジメント向けの評価者研修の実施
- 現地人事オペレーション体制の整備

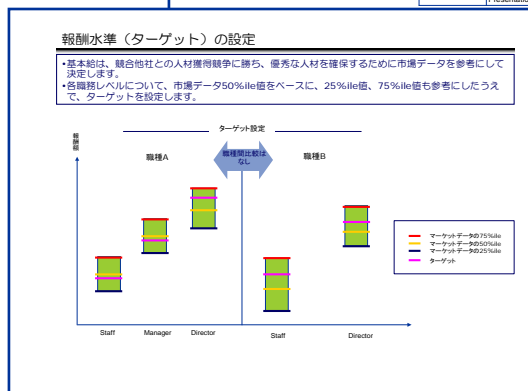
## アウトプットイメージ ＜イメージ①： グループ共通人事制度のPolicy＞



能力評価項目 (グローバル共通のコンピテンシー)

・評価項目は、全ての職種に共通してコアコンピテンシー5項目と、各職種に必要な知識、スキルで各1項目の全7項目を設定します。  
・評価項目には詳細項目が計28項目設定されています

コアコンピテンシー評価項目		知識・スキル評価項目	
評価項目(大項目)	詳細項目	評価項目(大項目)	詳細項目
1. 基本特性	Client Orientation	6. 知識	Client's business and products
	Commitment		Industry, History, strategy, brands
	Challenging Spirit		Creative
2. 思考力	Integrity		Strategic Planning
	Analysis & Planning		Research
3. 実行力	Positive Attitude		Media
	Sense & Responsiveness	Traditional, Untraditional	
4. 対人影響力	Teamwork Orientation	PR	
	Empowerment	SP	
	Accountability	Digital Marketing	
	Diversity	Integrated Communication Design	
	Visioning	Event, Tool	
5. マネジメント力	Teamwork Orientation	7. スキル	Time Management
	Empowerment		Cost Management
	Accountability		Quality Management
	Diversity		Risk Management
			Negotiation
			Presentation



## ＜イメージ③： 海外現法個社ごとの報酬体系の検討資料＞

# 事例③グローバル後継者育成計画の設計・導入：日系大手食品メーカー

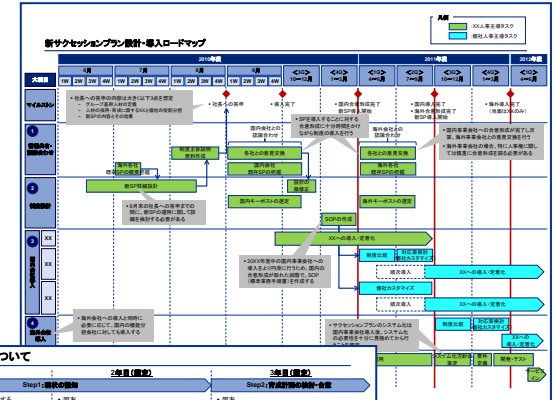
## タスク

## アウトプットイメージ

### 現状分析・構想策定

- 現行の取り組みに関する現状把握・分析 (関連資料の確認・担当者へのヒアリング)
- サクセッションプランの全体構想の策定
  - サクセッションプランの設計・導入に関する課題の明確化
  - 国内外グループ会社への展開に関するロードマップの策定 (※イメージ①参照)

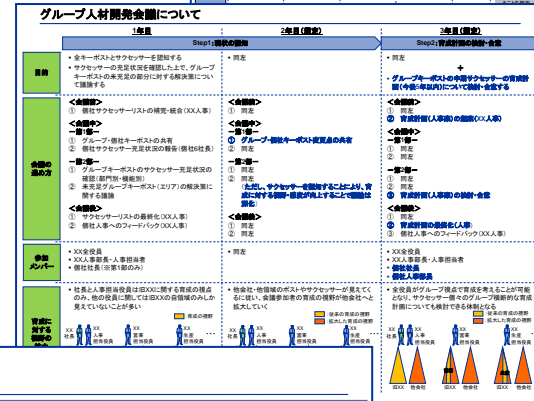
### <イメージ①：展開ロードマップ>



### サクセッションプラン詳細設計

- サクセッションプランの運用に関する詳細論点の検討 (主な詳細論点)
  - 制度対象となるキーポストの選定基準
  - サクセッサー(候補者)の充足・育成を議論する会議体「人材開発会議」の定義 (※イメージ②参照) など
- 制度導入後の運用フローの策定
- グループ会社間での合意形成に必要なコンセプトシート\*の作成

### <イメージ②：会議体検討資料>



### 導入・運用支援

- SOP\*\* (標準作業手順書)の作成 (SOPの構成要素)
  - 詳細運用フロー
  - 詳細手順書 (※イメージ③参照)
  - 使用帳票
  - グループ展開に向けたFAQ

\* 制度の目的と期待効果や運用の概要、導入スケジュール等を共有するため資料  
 \*\* SOP: Standard Operation Procedureの略

### <イメージ③：SOP(詳細手順書)>

#### 1.1. 借社キーポスト特定

主な関係者	手順	使用帳票 / 特記事項
借社人事 XXX人事 借社人材開発会議	<ol style="list-style-type: none"> <li>XXX人事は借社人事に対して借社キーポスト選定の依頼を行う</li> <li>借社人事は、キーポスト特定の基準に基づき、自社における借社キーポストをリストアップする*1</li> <li>借社人材開発会議は、特定された借社キーポストを承認する*2</li> <li>借社人事は承認された借社キーポストを一覧化し、XXX人事に送付する</li> </ol>	(使用帳票・ツール) [A]キーポスト特定表 [B]キーポスト一覧 ! (特記事項) *1 キーポスト数に上限はないが、借社人事にのみ運用責任を負担する範囲内とする *2 承認は、メール又はTV会議などによって意思的に実施することを要する *3 毎年新たに考え直す必要はなく、前年度までの検討結果を基に借社人事に発見した候補の検討を行う
	<p>◆プロセス運用のポイント</p> <p>◆キーポスト特定の基準 (グループ共通)</p> <p>キーポストを特定する際には、グループ/借社キーポスト間を、以下の観点に基づいて総合的に判断する。詳細については「[A]キーポスト特定表」のシートに記載された手順を参照。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略の推進において果たすべき役割の重要性</li> <li>業務上のインパクトの大きさ</li> <li>求められる専門性の高さ</li> <li>業務の代替性の低さ</li> </ul> <p>◆借社人材開発会議による借社キーポストの承認 (グループ共通)</p> <p>借社人材開発会議は、各借社におけるキーポストの特定が、規定されたプロセスと協賛的な関係に基づいて決定されたキーポストを尊重することとする。</p> <p>新制度導入年度以降は借社人事が提案したキーポストの見直し案に対する承認を行う。*3</p> <p>◆借社キーポストの一覧化 (グループ共通)</p> <p>借社人事は承認された借社キーポストを所定のフォーマット(詳細については「[B]キーポスト一覧」のシート参照)を提出して貰う。</p>	

# 事例④拠点間異動時の処遇方針策定：日系大手金融機関

## タスク

### 現状分析、構想策定

- 拠点間異動の目的・必要性の検討
  - 一 異動の目的(業務目的・育成目的)、形態(出向・転籍・出張)、期間、対象国
  - 一 異動決定ルール(人選の基準、選定方法)
  - 一 処遇の方針
- 現状の課題・ボトルネックと対応策の検討
- 整備すべき事項の明確化
  - 一 異動の社内管理体制
  - 一 異動時の報酬／福利厚生の方針
  - 一 租税手当制度の方針

### 拠点間異動規程(モビリティ・ポリシー)の作成

- 拠点間異動規程作成(英語版)
  - 一 概要、適用者
  - 一 キャリア開発(赴任先ポジション、評価)
  - 一 赴任前準備
  - 一 報酬(給与・賞与、税金の取扱い)
  - 一 福利厚生(住宅補助、子女教育、休暇、一時帰国)等
- Tax Equalization規程の作成(英語版)
- Appendix(雛形)の作成(英語版)

### 導入・運用支援

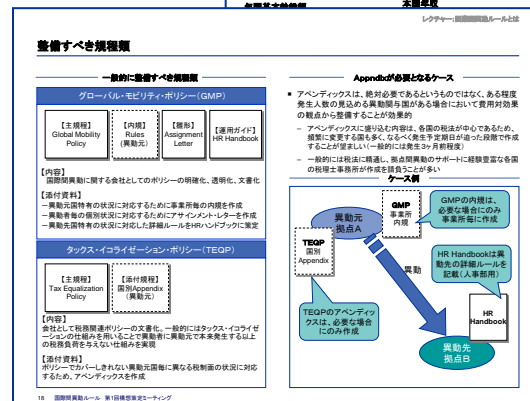
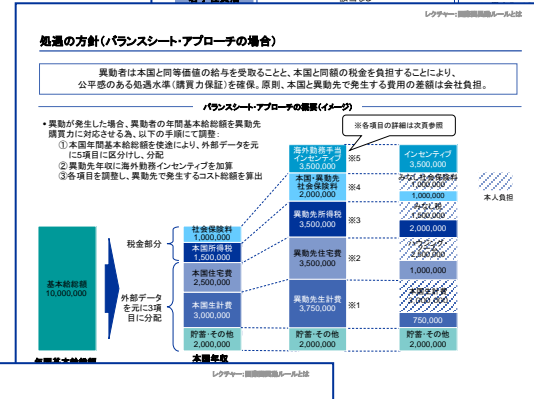
- 拠点間異動規程の人事部向け運用マニュアル作成
- 海外拠点への説明資料作成

## アウトプットイメージ

### <イメージ①:異動の目的・形態>

対象層	業務目的	育成目的
経営幹部層	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員/上級管理職                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 赴任先国の経営管理責任者としての役割を担う</li> <li>➢ 一点の事業戦略を立案・実行</li> <li>➢ 一点の人材育成等</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル人材                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ グローバルでの業績向上に貢献できる人材が必要とされるスキル/経験を獲得する</li> <li>➢ グローバルで展開されるビジネス、プロジェクトに参画し、成果創出に資す</li> </ul> </li> </ul>
管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職(マネジメント人材)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 赴任先国で新しいビジネスを開発する</li> <li>➢ 特定分野や機能で通常期待されるマネジメント機能を担う</li> <li>➢ ローカル人材の教育を通して、拠点の現地化を推進サポートする役割を担う</li> </ul> </li> <li>● 専門職(プロフェッショナル人材)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 現地にない専門性/機能を持つ人材として、ナレッジトランスファーや現地ホスピタリティのサポート等の役割を担う</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リージョナル人材                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ リージョンでの業績向上に貢献できる人材が必要とされるスキル/経験を獲得する</li> <li>➢ リージョンで展開されるビジネス、プロジェクトに参画し、視野・人的ネットワークを広げる</li> </ul> </li> <li>● ローカル層人材                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自社/拠点の経営を権限委譲されるに足る能力・人的ネットワークを強化する</li> </ul> </li> </ul>
若手社員層	該当なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代幹部候補                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 従来の幹部候補として必要なマネジメント能力を習得する</li> <li>➢ 赴任先国で、幅広い視野・マインドを養い、成長を遂げる</li> </ul> </li> </ul>

### <イメージ②: 処遇方針検討資料>



### <イメージ③: 整備すべき規程類>

# DTCのグローバル人材マネジメントサービス

## 人事方針

- ◆人事方針
  - ・グローバル人材マネジメント方針の策定支援  
(勉強会形式での方針策定支援等)
  - ・経営理念／価値観の定義とグローバル展開方法の設計支援
  - ・グローバル人事会議の設計・運用支援

## 要員管理

- ◆人材活用
  - ・後継者育成計画(サクセッションプラン)の設計・導入支援  
(タレントマネジメントにおけるツール化・システム化支援等)
  - ・拠点間異動時における処遇方針(モビリティポリシー)の策定支援
  - ・海外赴任者の処遇制度見直し、研修制度の整備支援
- ◆要員管理・人件費管理
  - ・人件費管理方法の策定支援

## 人事制度／人材育成

- ◆人事制度
  - ・グローバル共通人事制度(等級・評価・報酬)の設計・導入支援
  - ・海外拠点の人事制度設計・導入支援
  - ・グローバル長期インセンティブプランの設計・導入支援
- ◆人材育成
  - ・グローバル／リージョナル共通教育体系・トレーニングの整備支援
  - ・海外拠点人材の育成計画の策定支援
  - ・グローバル人事パーソンの育成支援

## 組織設計・組織再編

- ◆地域統括会社設立
  - ・地域統括会社の組織設計、要員管理方法の策定支援  
(域内共通の人事制度、異動時処遇方針、研修制度等の整備支援)

## クロスボーダーM&A

- ◆クロスボーダーM&A
  - ・組織・人事デューデリジェンス
  - ・ターゲット会社の役員マネジメント方針の策定支援
  - ・ターゲット会社の人材リテンションプランの策定支援(特にマネジメント層)
  - ・ターゲット会社の評価・報酬制度の整備支援
  - ・コミュニケーションプランの策定及び実行支援

## その他

- ◆人事業務・IT
  - ・グローバル統合人事システムの構築支援
- ◆海外進出時調査、国際化
  - ・海外拠点設立における人事領域の支援
  - ・海外労働事情(法令・慣行等)の調査
  - ・内なる国際化の支援  
(就業規則の英訳、会議の進め方等)
- ◆リスク管理
  - ・人事KPIの設計・導入支援  
(従業員満足度、海外拠点のHR監査等)

## DTCの強みと基本姿勢

- グローバルビジネスを展開する上では、企業買収、組織再編、ナレッジトランスファー（業務の標準化・見える化・スキルの移転）など様々な課題に取り組むことになります。
- DTCは、グローバルビジネスに関わる様々な課題に立ち向かうクライアント企業に対し、「世界中で最適なチームを編成する」ことを強みとし、組織を変革させる力と確かな知見を提供する「協働者」として支援いたします。また、支援を提供するにあたっては、あくまでも経営課題の解決へクライアントと共に力を合わせて取り組むことをモットーとし、戦略を机上ではなく企業経営の現場レベルまで理解した上で立案し、その確実な実行までサポートすることを基本姿勢としています。

### DTCの強みを活かした支援(例)

#### 世界中で最適なチームを編成 Cross-border & Cross-functional Team Approach

企業買収において、統合前のデューデリジェンス／統合リスク分析（財務・ビジネス・人事面）から統合後のシナジー創出（組織・業務設計、人材配置、風土・意識変革）までの支援が可能

地域統括会社設立（又は再編）において、立地の選定、組織・業務の設計、要員の確保（外部採用・拠点間異動）など、設立準備段階より、税務・ビジネス・人事面から一貫した支援が可能

現地に弊社コンサルタントが常駐し、クライアント（駐在員・現地社員）と協働することで、現地化／自立化、業務・スキルの移転など、本社とローカルとのブリッジ機能としての支援が可能

## 【参考】グローバル人材マネジメントに関するプロジェクト実績(1/2)

クライアント	プロジェクトのテーマ	支援内容
日系大手 総合メディア	「グローバル・グループ・ガバナンス方針策定およびクロスボーダーM&Aケイパビリティ構築支援」	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外グループ会社(海外買収企業含む)のガバナンス方針および取り組むべき施策を明確化</li> <li>買収後の統合フェーズにおけるタスクと進め方をプログラム化し、マニュアルを作成</li> </ul>
日系大手 通信	「新興国における買収交渉・PMI(Post Merger Integration)のアドバイザー」	<ul style="list-style-type: none"> <li>買収交渉を推進するにあたって、人事領域にて検討すべきPMI関連事項(被買収会社への人材の派遣、長期インセンティブの取り扱いを含む役員人事・報酬の取り扱い、キーパーソンのリテンション等)に関する助言を提供</li> <li>デロイトのグローバルネットワークを活用した当該国実情に関する情報を収集</li> </ul>
日系大手 製造	「アジアパシフィック地域統括会社設立および設立後支援」	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域統括会社の組織・要員計画設計および地域人事としての役割・ミッションおよび各種人事業務の計画・実行</li> <li>基幹人事制度設計、地域内教育体系およびコンテンツの作成、要員・労務費管理手法構築、危機管理体制・マニュアルの整備、地域人材交流の仕組み設計、キャリアパス設計等</li> </ul>
日系大手 食品	「グローバル人材マネジメント方針および中期計画策定支援」	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営企画部、人事部との合同勉強会を開催し、事業の国際化に伴う人事上の課題に関するコンセンサスを形成</li> <li>海外拠点(現地法人・買収企業)の人事管理に関する実態調査方法を設計、本社と現地とで取り組むべき課題・人事施策を共有化、計画化</li> </ul>
日系大手 製造	「欧州統括会社設立に伴う人事制度の設計支援」	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州統括会社設立に伴い、全欧州拠点への展開を踏まえた人事制度ポリシー策定、および欧州統括会社(在スペイン拠点)の人事制度の設計</li> <li>制度設計に関しては、東京の人事部門とスペインの人事マネジャーとの意見交換時のファシリテーションを担当</li> </ul>

## 【参考】グローバル人材マネジメントに関するプロジェクト実績(2/2)

クライアント	プロジェクトのテーマ	支援内容
日系サービス	「海外拠点の立ち上げ支援」	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 初の海外本格進出にあたり、海外複数拠点の雇用慣行・労働法を調査し、採用プロセス、就業規則、基幹人事制度等を設計</li> <li>• また、設立後もトレーニングプログラムの作成、トレーニングの実施、人事アセスメントの実施等を継続</li> </ul>
日系大手消費財	「海外拠点間異動制度の整備・定着支援」	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本社人事部および関連事業部との合同検討会による海外拠点間異動の構想策定、および拠点間異動制度ポリシー策定</li> </ul>
日系大手製薬	「アジア現地法人に対する人材育成施策の整備支援」	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アジア現地法人(7拠点)が自立的に人材育成体系を整備できることを目指し、現地法人向けの人材育成体系の標準化</li> <li>• アジア現地法人(7拠点)のキーポストに対する後継者育成制度の設計</li> </ul>
日系大手製造	「クロスボーダーM&A後の海外拠点における人事制度の統合支援」	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 買収による統合後、出身会社別に運用されていた人事処遇制度の一本化</li> <li>• 暗黙知であったグループ全体の強みや仕事のやり方を明文化、処遇制度へ反映</li> </ul>
日系大手製造	「経営幹部向けのグローバル報酬制度の整備支援」	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全世界の経営幹部人材に適用される、グローバル報酬制度の整備、およびマニュアル作成を含む導入作業</li> </ul>

※上記の他、デューデリジェンスをはじめ日系企業による海外企業買収に際した支援実績多数あり

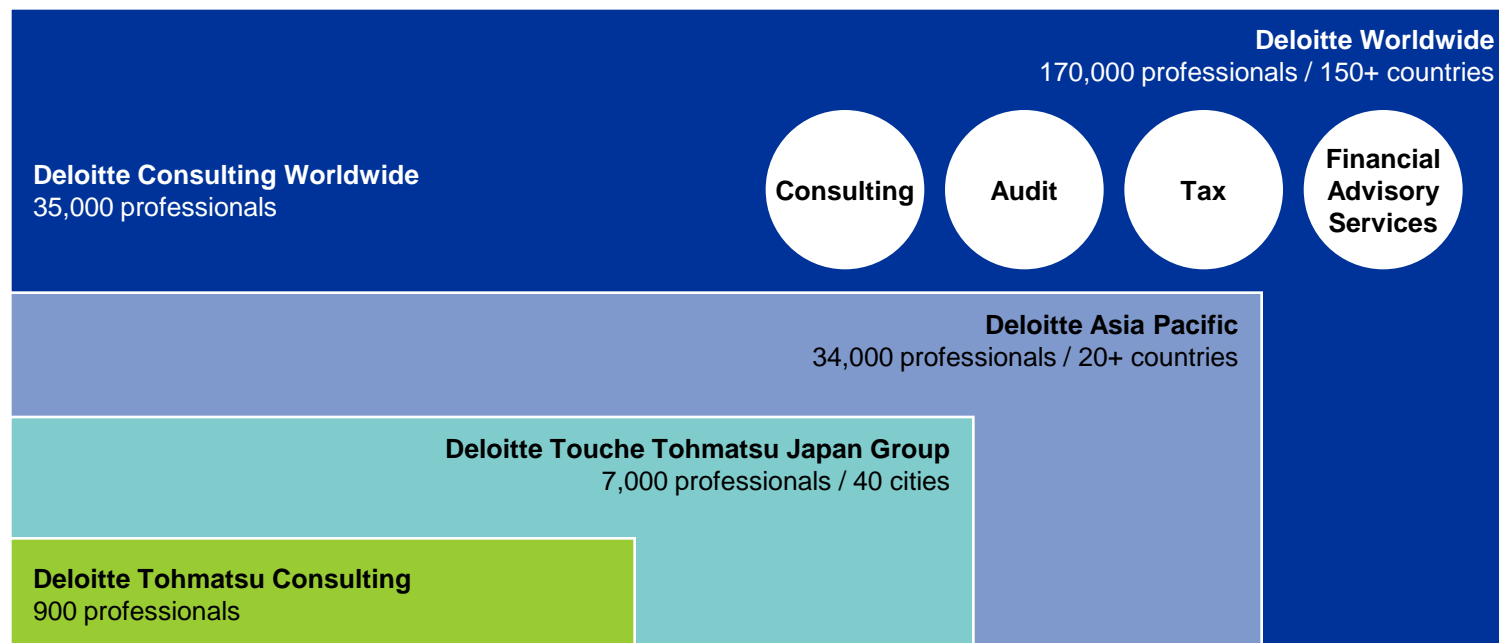
**Appendix 1**

**Deloitte Tohmatsu Consulting (DTC) のご紹介**



## Deloitteによるワンストップ・サービス

- デロイトトーマツコンサルティングは、国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるデロイトトウシュトーマツ リミテッドのメンバーで、デロイトがグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、戦略とその導入・実現に至るまで一貫したサービスを提供するコンサルティングファームです。

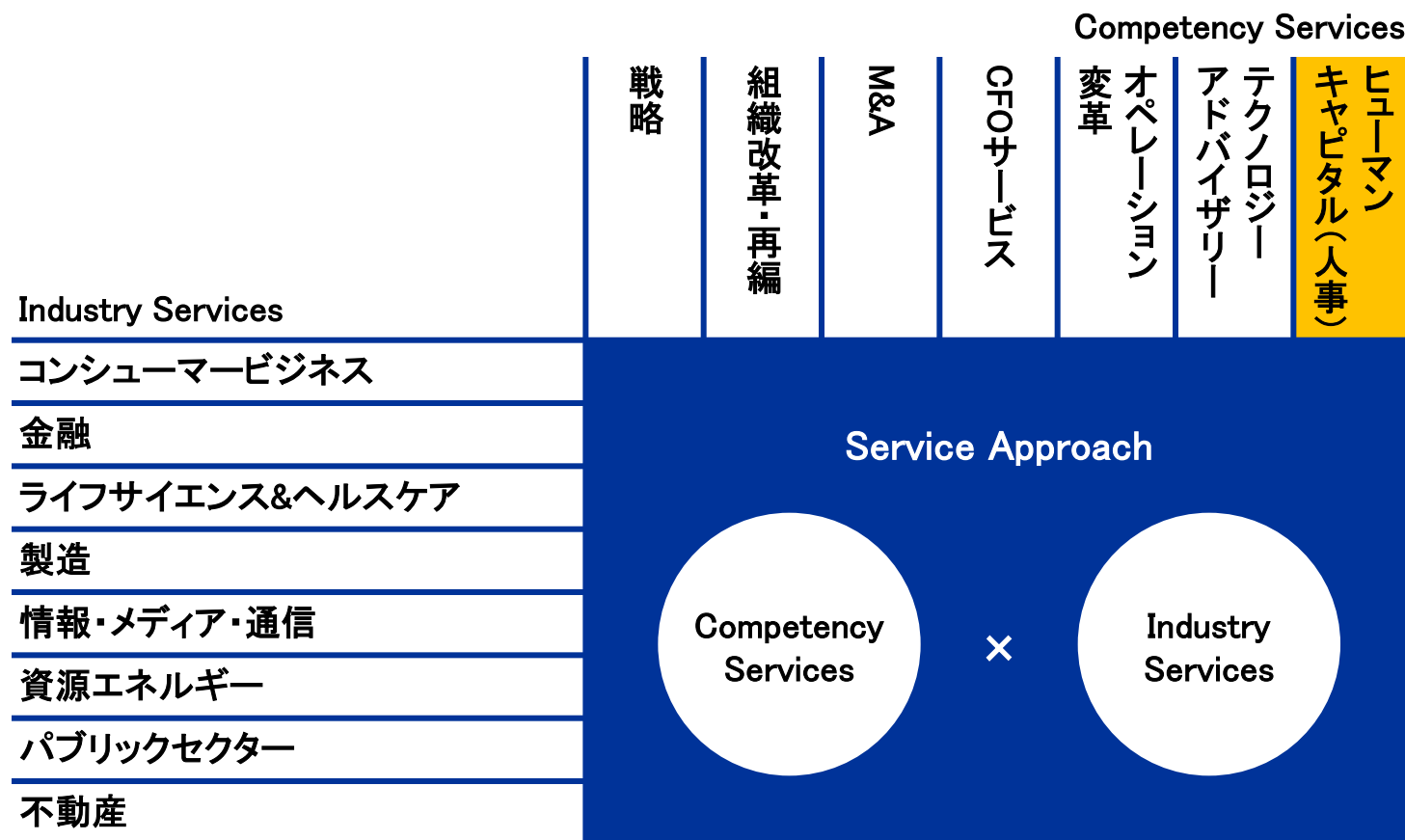


社名	名	デロイトトーマツコンサルティング株式会社
設立	立	1993年4月
資本金	金	2億円
代表者	者	代表取締役社長 近藤 聡
メンバー数	数	858名
本社	社	〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル4F +81 (3) 5220-8600

(2010年12月1日現在)

## Industryの専門家とCompetencyの専門家の知見を結集した支援

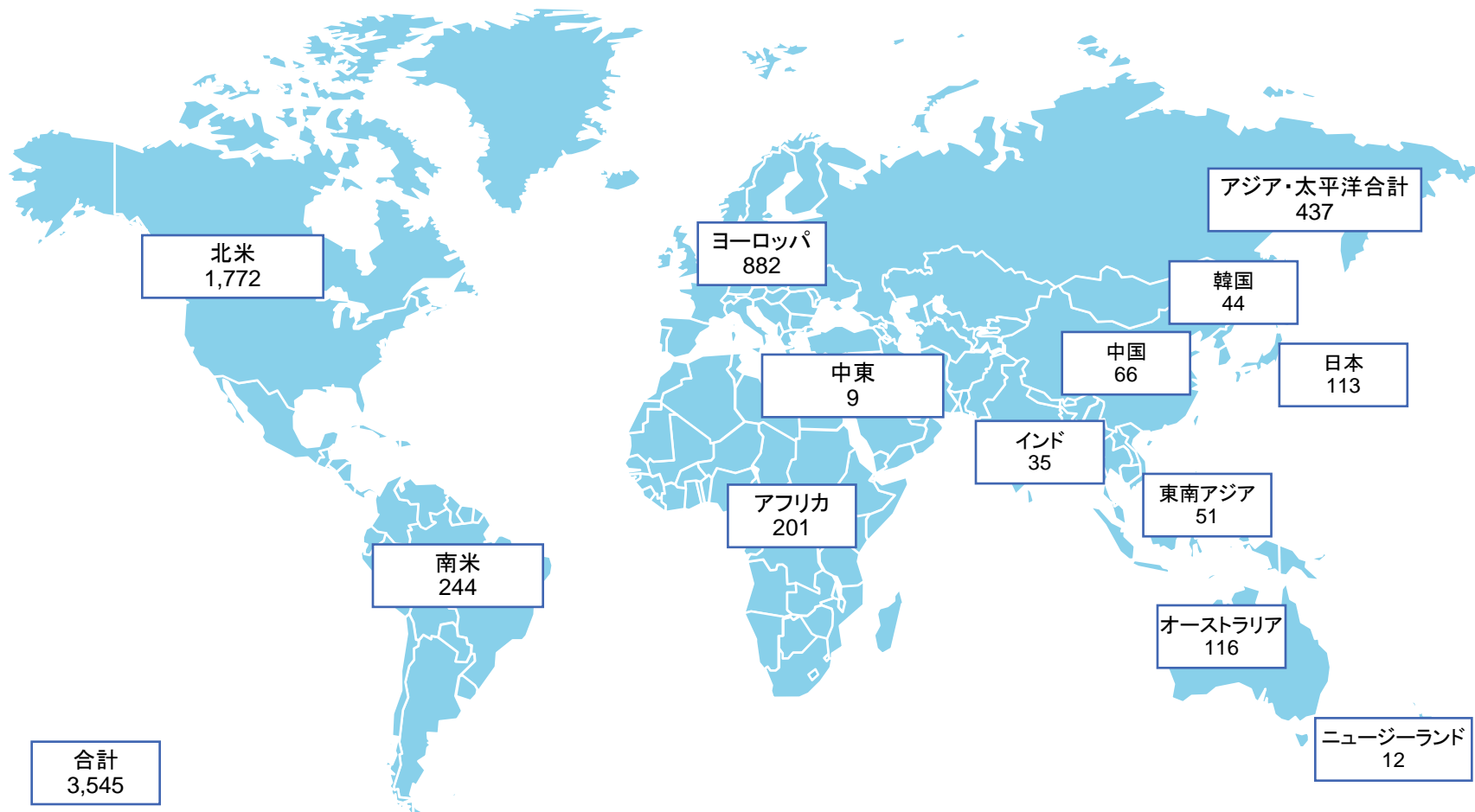
- 企業のさまざまな組織、機能、目的に対応したサービスを提供するコンピテンシーサービスと、さまざまな業界・業種ごとの専門的知識とプロジェクト経験をもつインダストリーサービス。DTCは、常に専門的な知見を深め、経験を蓄積しているこの2つの軸で、クライアントの抱える経営課題に応じて適切なチームを組めるマトリックス型のサービス提供を実現しています。さまざまな課題に迅速に対応できる真の総合力、統合力を発揮します。



## Deloitteの組織・人事プラクティスの全世界の拠点・陣容

- 世界各国のDeloitteメンバーとは、ナレッジの共有はもとより、直接的にプロジェクトを協働で実行することができます。特にグローバル展開においては、日本国内、海外で一貫してサポートを行うことが可能です。

Deloitteの組織・人事プラクティスの全世界の拠点・陣容



# Deloitte. トーマツ.

デロイトトーマツ コンサルティング (DTC) は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるデロイトトウシュートーマツ リミテッドのメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはDeloitteの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、Deloitteがグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。900人規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・広島・福岡を拠点に活動し、海外ではDeloitteの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト) は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150カ国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約170,000人におよぶ人材は“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、デロイトトウシュートーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイトトウシュートーマツ リミテッド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。その法的な構成についての詳細は[www.tohmatsu.com/deloitte/](http://www.tohmatsu.com/deloitte/)をご覧ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**