

M&A／事業再編における 人事PMIアドバイザー

M&Aによる事業再編が活発になっている現在において、M&A後の企業がシナジー（相乗効果）を発揮するためには、「人」に関するPMIが不可欠です。M&A後の企業の従業員は、新しい組織に期待をする一方、職場環境の変化に対する漠然とした不安を抱えているケースが見受けられます。この不安を早期に払拭するためにも、人事PMIを行い、新しい企業としての方針を打ち出すことが必要となります。新会社としてのメッセージを伝え、従業員が同じ方向を目指し、同じ目的のもとで業務を遂行し、シナジーを創出できる状態を実現するために、KPMGは人事PMIアドバイザーサービスを提供します。

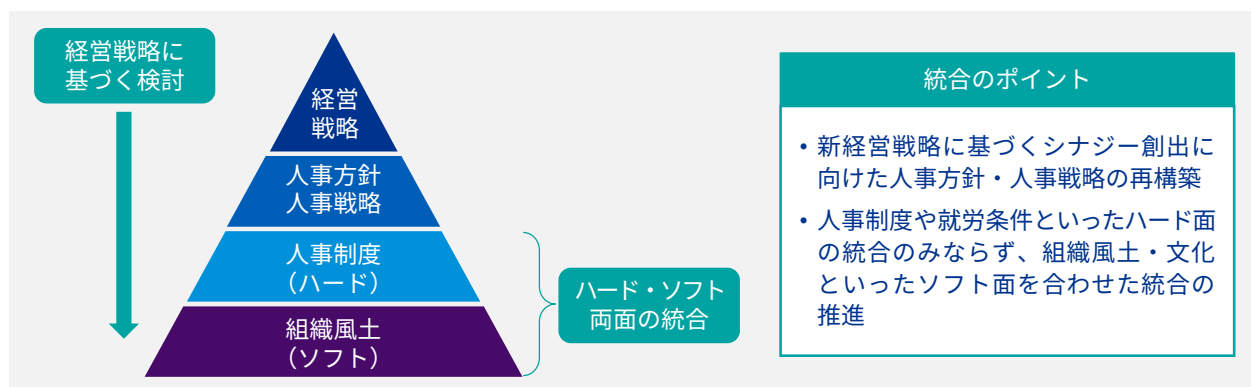
統合シナジーと「人」に関する障壁

M&A後のシナジー創出に向けた各種施策を実行するには、組織や人材の力が不可欠です。人事PMIの諸施策を実行し、「人」に関する障壁を乗り越える必要があります。

M&A／事業再編における統合シナジー（例）		「人」との関連	「人」に関する障壁と課題
売上 シナジー	M&A前の各社が持つ商品・サービスを、互いの顧客にクロスセルすることで売上を拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 評価・報奨・表彰 ✓ チームワーク・連携促進 ✓ モチベーションアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 価値観の違いによる評価目線の不一致 ✓ 報酬水準格差 ✓ インセンティブの違いによる統合推進への温度差
コスト シナジー	各社のノウハウの共有や重複する機能・拠点・部門の統廃合によるコスト削減	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ナレッジ共有 ✓ 人員再配置 ✓ 適材適所 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 相互理解の不足によるミスマッチコミュニケーション ✓ 人材情報の把握不足や禿がけ人事による配置ミスマッチ

人事領域の統合のポイント

目指すべきシナジー創出のため、新経営戦略に基づいて人事方針・戦略を再構築し、ハード・ソフトの両面から統合を進める必要があります。



人事PMIの主要な検討事項

人事PMIには8つの検討項目がありますが、まず、人事基本戦略を策定することが重要です。その戦略に基づき、人事制度他の人事PMI施策が実行されることで、円滑に統合を推進することが可能です。

項目	概要
①人事基本戦略	統合シナジーの創出や中期的な事業戦略を踏まえた、求められる人材像や人事マネジメントの基本方針策定
②人事制度	事業戦略の実現に資する人事制度（等級・評価・賃金・退職給付）の統合、人材開発体系の整備
③就労条件・福利厚生	1つの事業体として統合する必要がある労働時間・休日休暇等の就労条件、福利厚生等の整備
④人員最適化	キーとなる従業員の把握とリテンション、事業戦略に基づいて余剰人員が発生した場合の雇用調整施策等
⑤コミュニケーション	従業員とのコミュニケーションプラン、コミュニケーション手段、労働組合とのコミュニケーションの構築
⑥組織風土・文化	両社の組織風土・文化の現状・形成要因分析、および新会社が目指す組織風土・文化を実現するための施策の策定
⑦人事機能最適化	M&A後の企業の経営戦略の実行を人事面からサポートする人事部門の機能構築
⑧人事システム	給与・勤怠等の労務管理上不可欠なシステム、タレントマネジメント等の人材活用システムの統合や導入



人事制度（ハード）の統合

M&A後の経営ビジョンや人事基本戦略が明確になると、それを達成するための新人事制度の設計が必要となります。「制度を統一すること自体が目的化」することがないように、新会社にとっての全体最適・シナジー創出の観点から制度を設計することが求められます。

人事制度検討の観点



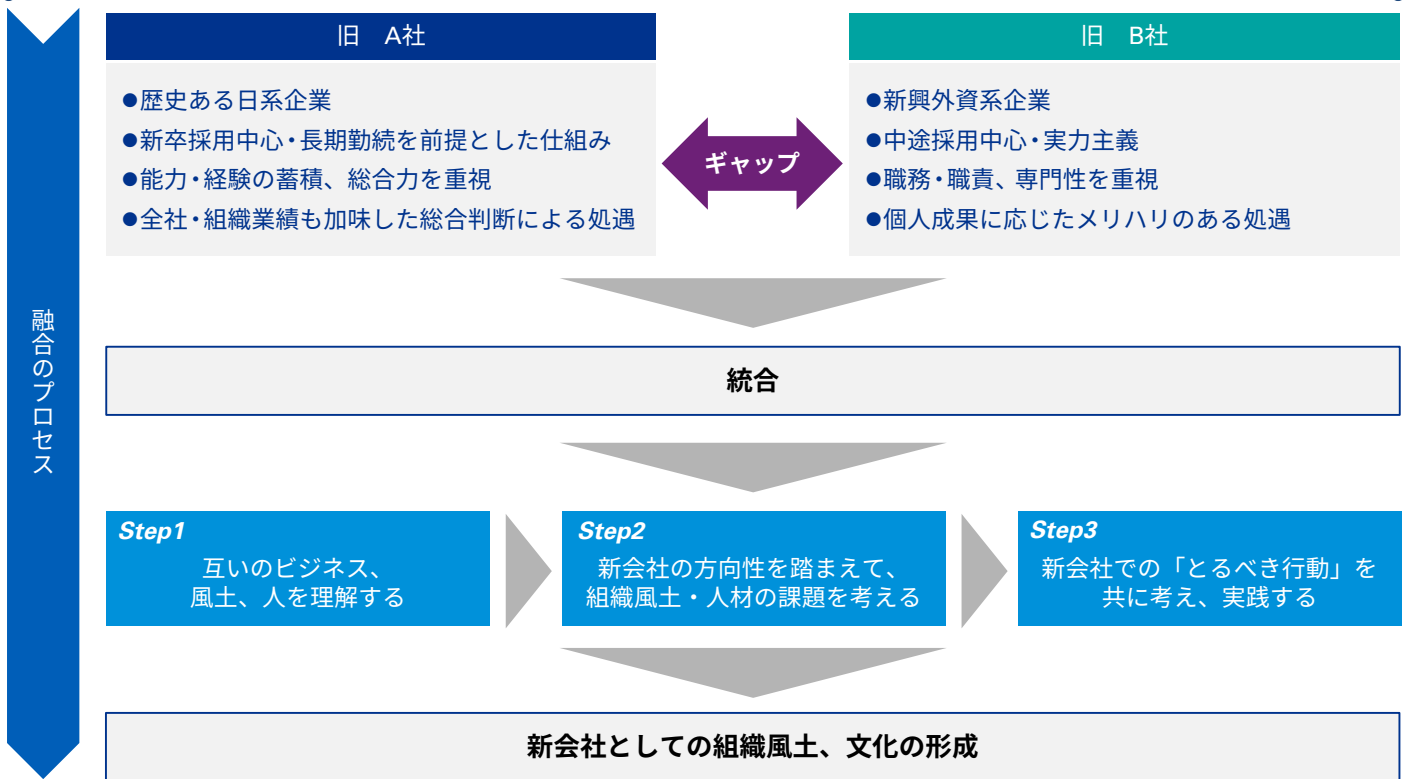
人事制度統合上の留意点例

等級制度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新会社として望ましい基準(能力・役割・職務等)となっているか ✓ 形式的な役職・呼称の統一に終始していないか ✓ 等級定義の統一ではなく、等級数の単なる数合わせになっていないか
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 両社の評価対象(何を測るか)の定義は合っているか ✓ 評価結果の反映先(報酬・昇格・育成等)は明確になっているか ✓ 新会社の求める人材像から抽出された評価項目となっているか ✓ 両社の評価基準(目線・甘辛のレベル感等)は合っているか
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 両社の中間案(妥協案)の、どちらつかずの報酬体系となっていないか ✓ 新会社のあるべき姿から報酬水準を設定しているか ✓ 諸手当や福利厚生を含めたトータルの報酬制度として検討されているか

企業風土・文化（ソフト）の融合

M&A後、その組織風土や文化は年数を経たおのずと形成されますが、それが新会社にとって望ましい姿であるとは限りません。早期に新会社の方向性に沿った組織風土を、ボトムアップの観点で従業員自らが考え作り上げることで、両社の融合を加速化する効果が期待できます。

組織風土・文化の融合（イメージ）



人事PMIに関するKPMGのアドバイザリーサービス

KPMGは、国内外における人事PMIの豊富な経験と専門性を持ったコンサルタントが、各社の状況（業種・規模・統合スキーム等）に合わせた支援を行います。



*eNPSSM (Employee Net Promoter Score) 従業員ロイヤルティを指す（職場への愛着や信頼度合い）

人事PMIに関するKPMGの支援実績（例）

KPMGは、さまざまな業界において人事PMI関連コンサルティングサービスを提供しています。

業種	アドバイス分野	具体的なアドバイスの内容
鉄道	組織再編に伴う 現状労働条件把握・ 労働条件統合シミュレーション	<ul style="list-style-type: none">● 関連会社同一業種の統合に向けた現状分析● 統合時の想定人件費シミュレーション● 統合上の課題抽出と解決の方向性提示
介護	グループ再編・統合に伴う 人事制度統合骨子策定	<ul style="list-style-type: none">● 5社を超えるグループ会社の現行制度・処遇比較● 統合会社の人事制度・就労条件・福利厚生骨子策定支援● 統合会社の報酬水準・人件費のシミュレーション
調剤薬局	M&A・合併に伴う 組織体制見直し・人事制度構築	<ul style="list-style-type: none">● 新組織の機能定義、新組織体制・人員再配置案の策定支援● ガバナンス体制（職務権限・会議体等）の策定支援● 人事制度構築・従業員説明会実施支援
製造	カープアウトに伴う 買主側の人事機能構築支援	<ul style="list-style-type: none">● カープアウトによるスタンドアロンイシュー対応支援● 新会社の人事機能・システム構築支援● 新会社の人事業務プロセス・マニュアル策定支援
エネルギー	ホールディングス化に伴う 従業員転籍支援	<ul style="list-style-type: none">● グループ処遇の比較対比支援● 新組織における就業規則設計支援● 従業員転籍実務支援

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。
本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

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KPMGコンサルティングまでお問い合わせください。

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できる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。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 20-5035

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc