

## コンサルティングレポート

# M&A・企業/組織再編における人事領域のリスク対応(前編)

ヒューマンキャピタル部 [東京] チーフコンサルタント 倉澤一成

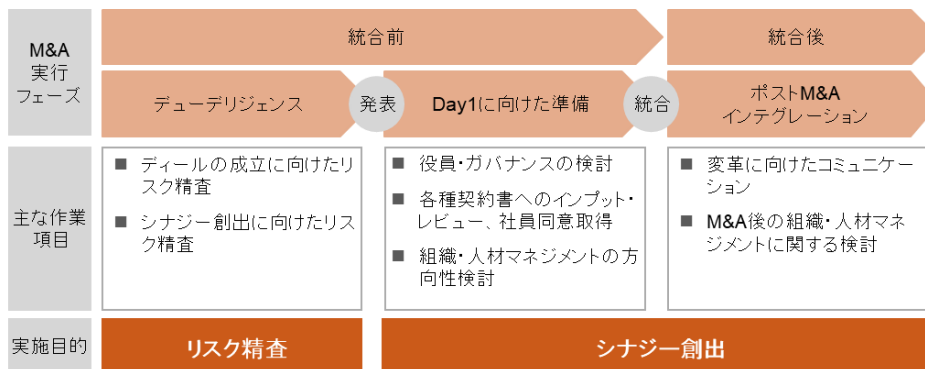
M&A・企業/組織再編（以下 M&A）の目的、期待する効果を実現するためには、その実行に伴い発生しうるリスクに適切に対応することが重要です。人事領域のリスクには、ディール成立に向けたリスクと、統合後のシナジー創出に向けたリスクの、大きく 2 つの領域のリスクがあります。M&A の実行プロセスにおいて、デューデリジェンス（DD）や、ポスト M&A インテグレーション（PMI）を適切に行うことで、それらリスクに対応し、期待する効果を実現する可能性が高まります。それらリスクに関連する事例を用いて、DD/PMI において留意すべき事項を 2 回にわたって紹介します。

## 1. 対象とする人事領域

M&A は近年ますます増加傾向にあります。しかしながら、人事領域のリスク対応は等閑にされることも多く、その結果として期待する効果が得られず、PMI の一定期間を経て、事後的に相談を受けることがあります。必要な人材の流出や、不必要な労務コストの発生等、事前にリスクを把握して、対応をしておくことで、防止もしくは軽減することが出来たはずという事例は多く、事前の対策の必要性は高いと考えます。

ディール成立前に行う DD において、ディール成立に向けたリスク精査と、シナジー創出に向けたリスク精査を行います。（図 1）ここで人事領域の問題点を把握し、ディール自体の再検討を行う場合もあれば、統合前の Day1 に向けた準備期間中及び統合後の PMI 期間において、対応策を実施して、リスク顕在化の予防、影響の軽減を図ります。

（図 1 M&A・企業/組織再編の全体像）



（出所）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

人事領域として DD 及び PMI において対応する範囲と内容を図 2 に示します。一通り網羅的に対応範囲について精査することが重要であることは間違いありません。一方で、広範囲に及ぶため、M&A の対象企業に関する公開情報や関係者へのヒアリング、あるいは他社の事例などを通して、事前に問題領域を想定した上で DD に臨むことが効率的です。事前のシナリオに沿って事実を積み上げることを意識しすぎると見逃すリスクもあるため注意が必要ですが、ここで紹介するような事例を参考にリスク対応を行っていただければ幸いです。

(図 2 人事領域の対応範囲)

対象領域	内容
組織・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織構造改革、職務・役割定義、業績管理制度改革(KPI設定等)、グループガバナンス/コーポレートガバナンス構築、役員人事制度構築、等</li> </ul>
人材構造	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材ポートフォリオ策定、要員/人件費計画策定、人材アセスメント、リテンション施策構築、人員移行、雇用調整、要員再配置/人材構造最適化、等</li> </ul>
人事諸制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材マネジメント戦略策定、人事諸制度構築、対従業員・労働組合対応支援、コンプライアンス対応、人件費・報酬水準適正化、等</li> </ul>
従業員の意識・モチベーション、組織風土	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダー分析、コミュニケーションプラン策定・実行、チェンジマネジメント、従業員サーベイ、各種説明会・研修・ワークショップ等企画、実行、等</li> </ul>
人事機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事組織・業務プロセス再構築、人事データベース構築、人材マネジメントKPI設定、人事部門要員適正化</li> </ul>

(出所) 三菱 UFJ リサーチ &amp; コンサルティング作成

## 2. ディール成立に向けたリスク

ディール成立に向けたリスクには大きく 3 種類あります(図 3)。事例を用いて、DD における留意点、対応事例を紹介します。(図参照)。

(図 3 ディール成立に向けたリスク)

リスク区分	リスクの内容
ディール成立に向けたリスク	取引の前提 <ul style="list-style-type: none"> <li>取引そのものの存続にかかわる 이슈                             <ul style="list-style-type: none"> <li>対象会社の事業存続/企業価値向上にとっての重要な人物(役員等)の退職リスクを精査。海外案件では*CICについて精査</li> </ul> </li> </ul>
	売買価格 <ul style="list-style-type: none"> <li>売買価格(Pricing)に反映する必要がある 이슈                             <ul style="list-style-type: none"> <li>退職給付債務の増加リスクについて精査</li> </ul> </li> </ul>
	スタンドアローン(カープアウトの場合) <ul style="list-style-type: none"> <li>セラー(or セラーグループ)からの離脱に伴う、会社(or 事業)存続を妨げる 이슈                             <ul style="list-style-type: none"> <li>「人事機能の不在」や「グループベネフィットからの離脱」が典型的。</li> <li>**TSA(Transition Service Agreement)で手当てすることが一般的。</li> </ul> </li> </ul>

\*経営権移行(CIC: Change In Control)に伴い、付与されている株やストックオプションを全て買取る契約  
 \*\*TSA\*\*\*Transition Service Agreement(移行サービス契約)

(出所) 三菱 UFJ リサーチ &amp; コンサルティング作成

### 取引の前提に関するリスクの例

ディール後の事業継続に必要となる人材が離職することにより組織の継続が危ぶまれるようなケースです。ディールそのものの見直し、再検討につながりかねないリスクといえます。小規模企業やベンチャー企業などは特定の人物への依存度が高く、特別な待遇を得ているケースも見受けられるため、処遇面での対応を検討して、離職防止策を実施します。経営権の変更時に一方的に契約解除できる条項を盛り込んだ契約がなされているケースもあるため、契約内容に注意が必要です。

事例 親会社への人材依存、スキルミスマッチによる事業継続に関するリスク

概要: 企業グループの中の一企業を買収する、もしくは事業分割の場合などに発生する可能性があります。グループ会社の一子会社の場合、管理職や主要なポジションを親会社からの出向社員に依存しているケースがあります。その場合には、グループからの離脱に伴い、出向社員は出向解除となり、親会社に帰任することになります。主要なポジションに空きができますが、後継者の育成なども行われていないことが多く、短期的にはポジションが埋まらず、事業遂行に支障

が生じる可能性があります。

事業部門を買収する場合には、短期的には製品やサービスの優位性があるとしても、次の主力製品・サービスを生み出せる技術やスキルを持った人材が不足しているケースがあります。組織に所属する人材の属性、スキルレベルなどを可能な限り精査し、要員確保の必要性を評価、検討します。

**DD** における留意点:M&A の対象となる組織に属する社員の属性、経歴等について精査します。全ての社員を詳細に確認することは、作業時間やデータ入手可能性の点からも困難なため、特定のポジション・人材に注力します。親会社からの出向社員の数、ポジションなどについて、会社間の出向協定、個人別の出向契約なども含めて確認します。また、組織の成り立ち、現所属社員が配属された経緯、社内の異動・ローテーション慣行なども可能な範囲で情報を把握・整理します。構造改革を繰り返し、数度の部門の統廃合を経ている場合など、主要な人材は別の機会を求めて組織を去ってしまっている可能性があります。社員の職務経歴の入手が可能な場合、当該組織に配属されて数年しか経っていないような人物が多いなど、組織の異動・ローテーション慣行にもよりますが、どのような成り立ちの組織なのかを明らかにして、スキルやノウハウの蓄積状況を確認する必要もあります。

M&A に何を期待するかによりますが、業務に関するノウハウや知識の獲得を期待する場合には、それらが形式知化されているかどうか、人に依存しない形で残されているのかどうかを確認することが求められます。DD 期間にそこまで確認することが難しい場合もあるため、リスク軽減のためにも、職務経歴の豊富な人材がいるかどうか、人事データやヒアリングなどにより確認します。経験の豊富な人材、高いスキルや知識を有する人材が限定的な場合、新たに何かを生み出していくには人材面で不安があるため、ディール成立後に人材確保について検討する必要性が生じます。

**Day1** に向けた準備:事業継続に必要な人材が離職する可能性が高い、あるいは既に組織内に残されていない状況では、ディールそのものを再検討する必要があるといえます。親会社への人材依存の場合、短期的に要員を確保するための選択肢として、一定の社員の出向継続、もしくは転籍の可能性について交渉余地を確認することも考えられます。

また、更なる人材流出を防ぐための措置を検討することも重要です。**Day1** に向けた準備期間中のコミュニケーションにおいて、**Day1** 以降の処遇、就業環境に関する自社の特長に関する前向きなメッセージを伝え、リテンションに努めます。

## 売買価格に関するリスクの例

ディールの価格に影響する可能性のあるリスクです。退職給付債務の精査により債務の増加可能性が発覚する場合などが想定されます。あまりに影響が大きい場合には、ディールそのものの見直しにも繋がりがかねないため、可能性のある領域については十分に精査する必要があります。

事例 時間外労働手当の未払いによる補償コスト発生によるリスク

概要:いわゆるブラック企業のように、時間外労働に対して適正な対応が行われていないケースです。その場合、社員からの請求に応じて、法的には過去 2 年分を訴求して支払うことが求められます。ディール成立後に請求された場合も、未払い分の支払い請求に応じることが必要となります。時間外労働手当以外にも、労働基準法を中心とした法令対応が適切になされていないケースはあり得ます。例えば不当解雇のように、訴訟リスクやレピュテーションリスクを引き起こしかねず、売上や採用への影響も考えられます。時間外労働手当は、対象となる社員数も多く、コスト面での影響も大きくなる可能性があります。十分な精査が必要です。

会社としては問題無いと考えていても、実は違反をしている場合もあります。近年はあまり話題にならなくなりましたが、名ばかり管理職と言われる、管理監督者の実態は伴わないものの管理職として扱われて、時間外労働手当が支給されていない場合などが該当します。

**DD** における留意点:時間外労働時間と労働実態との乖離状況を精査します。業務量に対する社員、パートやアルバイトなどの体制面の確認を行い、支店間の残業時間数、残業手当支給額の比較、同一職務内容の社員間の比較などに

より、特徴的な傾向がないか検討します。業界の特性や、周囲の評判なども事前に確認しておく必要はあります。

就業規則、給与規程、職務に関する規程、等級定義等の人事関連の規程類を確認すると、一定時間に相当する時間外労働手当分は、予め手当として支給されている場合があります。10時間や15時間程度の時間外労働に相当する手当として、例えば裁量労働手当のような形で支給されます。しかしながら、裁量労働の意味合いとして、専門業務型裁量労働や、企画業務課型裁量労働など、いわゆる時間管理の対象外とされているものではない場合があります。この場合には、その一定時間数を超える時間外労働に対しては、既に手当として支給されている部分を超える金額について、支給する必要があります。裁量労働の定義と、時間外手当の支給実態と、合わせて確認が必要となります。また、管理職の定義、管理監督者と見做せるのかも確認して、時間外労働手当の支給状況を確認します。

未払い部分がありそうな場合には、未払い額を計算した上で、対応について検討します。法的には2年分遡る必要がありますが、更に過去に遡って補償するかもどうか、会社としての方針も含めて検討する必要があります。

Day1に向けた準備:補償額について、事前に清算してもらおうか、売買価格に反映するか、対応についてはディール成立前に確定させます。Day1以降に同じ問題を起こさないためにも、時間外労働時間を減少させるための業務プロセスの見直しや、時間管理を徹底するための社員、管理職の意識改革を実施します。

時間外労働手当を適正に支給する場合、その分の人件費の増加が見込まれます。必要なコストではありますが、その影響を低減するため、業務量の適正化と合わせて、処遇制度の見直しを行うことも一つの選択肢となります。PMI期間中に対策を実施します。

### スタンドアロンに関するリスクの例

グループ会社として、親会社あるいはグループ内の他社から享受してきたサービスについて、グループを離脱することでそれが受けられなくなるため、事業継続が困難になる、あるいは社員の意欲低下につながる場合があります。グループの健康保険組合に所属しているケースや、グループの福利厚生として優遇金利や社宅、保養所の利用などを受けていた場合には、代替案を検討する必要があります。

#### 事例 企業グループからの離脱による人事業務遂行に関するリスク

概要:企業グループでは、給与計算や給与支払業務等の人事業務はグループのシェアドサービスセンター(SSC)やアウトソース会社に対して委託をしている場合があります。給与支給や経費精算などの支払業務を委託している例が多くみられますが、勤怠管理や給与計算などのシステム面も含めて依存していることもあります。

グループから離脱することにより、それらのサービスが受けられなくなるため、自前で処理を行うようにする、別の委託先を探す、あるいは買収側の企業にて対応する必要があります。特に、給与は毎月支給する必要のあるものですので、Day1後の初回給与を如何にして支払うか、緊急性の高い課題となります。

DDにおける留意点:人事業務の実施状況について、実施主体や契約関係を確認します。人事業務の中でも、給与支給処理や勤怠管理等をグループのSSCやアウトソース会社にグループとして一括して委託しているケースが多いため、業務プロセスを確認して、誰が、いつ、何を、どのようにして処理しているかを把握して、Day1後も円滑に処理が行われるように、代替案を検討します。代替案としては、一定期間は現行のままのサービス継続を依頼する(TSA: Transition Service Agreement(移行サービス契約)を締結)、自前でサービスを行う、別の委託先を探す、という選択肢が想定されますが、時間的な制約もあるため、短期的はTSAによることが多くみられます。

Day1に向けた準備:TSAによる場合には、TSAの内容の取り決めを行います。それ以外の場合には、自社内で対応することは通常は困難であるため、別の委託先を探すこととなります。この場合、現在の委託先から別の委託先への切り替えとなるため、体制整備やプロセス設計が必要となります。

(次回、シナジー創出に向けたリスクについて、今回同様に事例を用いて、DD の留意点と、PMI における作業項目について紹介します。)

以上

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp