

新連載

企業の合併・買収(M&A)における 人事リスクへの対応

第1回：M&A・組織再編における人事リスクへの対応

桐ヶ谷 優 きりがや まさる クレイア・コンサルティング株式会社 執行役員 COO

1.はじめに

日本でもM&A (Merger [合併] & Acquisition [買収]) が企業の主要な経営手法の一つとして確立してきた。しかし、その成功確率は一般的に40～50%といわれ、必ずしも高くない。成功確率が高まらない理由の一つに、組織マネジメント、中でも人事統合の難しさが挙げられる。M&Aの成功確率を高めるためには、企業（組織）の形態を統合するだけでは何も生まれず、M&A後の人材交流、ナレッジ共有など従業員同士の連携行動が欠かせない。多くの日本企業は、「企業は株主のもの」というよりも「働く人々の共同体」という捉え方が依然として強い。そのため、M&Aにおいても対象企業で働く従業員の意識・心理状態への配慮が不可欠だ。さまざまな人事リスクに対処しながら、従業員のモチベーションを維持しつつ、M&Aによるシナジーやコスト低減をどのように実現していくべきか、今回の連載を通じて解説したい。

なお、本連載では、異なる資本関係にある企業間のM&Aにとどまらず、親会社の下で子会社同士が統合する組織再編なども対象としている。

2.最近のM&Aの趨勢

2020年3月時点で、国内のM&Aの件数は上昇傾向を示している[図表1]。特に国内企業同士のM&Aは、2016年ごろから増加傾向を示し、2019

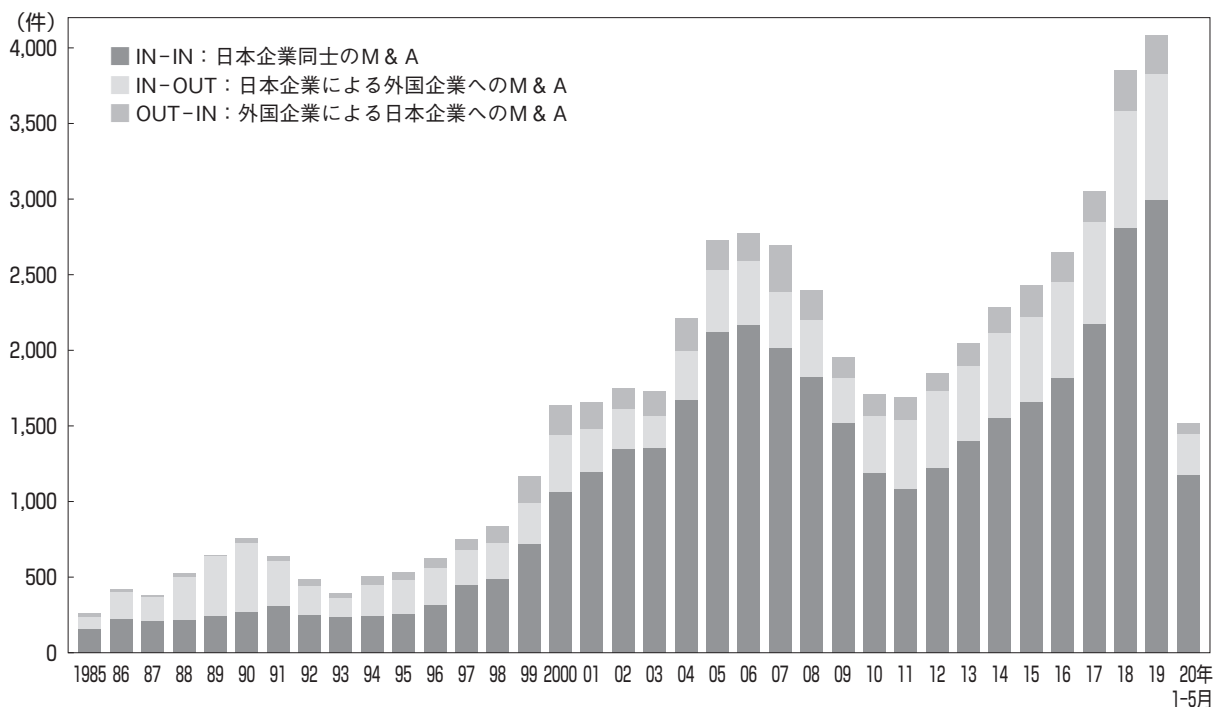
年には年間で約3000件に達している。

この背景には、高度経済成長期の「メインバンク制」「株式の持ち合い」の解消、連結会計導入に伴うコーポレートガバナンス（企業統治）の強化、組織再編関連の法改正・法整備（1997年の独占禁止法改正による持株会社制解禁、2001年の商法改正による会社分割制度と労働契約承継法の導入など）、資金供給源の多様化（PEファンド、CVC等）など、さまざまな要因が想定される。人口減少に伴う国内需要の低下やグローバル化による新興国の台頭も国内企業同士のM&Aを後押ししている一因と考えられる。

特に最近のM&Aの特徴として、非中核事業を切り離す「再編型M&A」や、中小企業による「事業承継型M&A」が活発になっている。「再編型M&A」が増えている背景には、資産効率に対する投資家の目線が厳しくなり、企業が非中核事業を切り離さざるを得ない状況が生じていることや、シェアの低さから競争力を高めにくい企業が同業他社との再編に踏み切っている状況がある。

「事業承継型M&A」が増えている背景には、中小企業における経営者の高齢化や従業員の採用難が根本問題として存在している。「人口減少」「グローバル化」「デジタル化」において、M&Aは引き続き活発に行われていくと思われる（なお、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、2020年1～4月期の日本企業のM&A件数は1276件と、

図表1 1985年以降のM&A件数



資料出所：レコフ「M & A 件数の推移」

前年同期の1443件から11.6%減少している。世界中で物理的にヒトとモノが動かない状況にあり、多くのM&A案件が一時凍結状態にあるようだ。こうした状況下で、今後は上場企業を中心に子会社や事業を売却する動きが加速することも考えられる。

3. M&Aの目的とシナジー(相乗効果)

そもそもM&Aを行う目的とは何だろうか。M&Aとは「ある企業が別の企業と合体することでお互いの経営資源を融合させながら、一つの企業として成長を加速させたり、ある企業が他の企業の株式や事業を買収し、自社に取り込むことで新たな事業領域への進出や専門性の獲得を図る企業活動」と定義できる。

【図表2】のとおり、M&Aを実行した企業の6割以上(複数回答)が、その目的として、「スピー

ディーな事業の展開・拡大・進出」「業界内でのシェア拡大」を挙げている。外部の経営資源を取り込むことで自社の企業価値をスピーディーに向上させることがM&Aの効果として期待されている。

「M&Aによるシナジー(相乗効果)」は、さらに「売り上げ(収益)シナジー」と「コストシナジー」に分けられる。それぞれのシナジーの具体例は、【図表3】のとおりである。

また、M&Aの形態として「水平統合」や「垂直統合」と呼ばれるものがあるが、それぞれ企業の狙いは異なる。

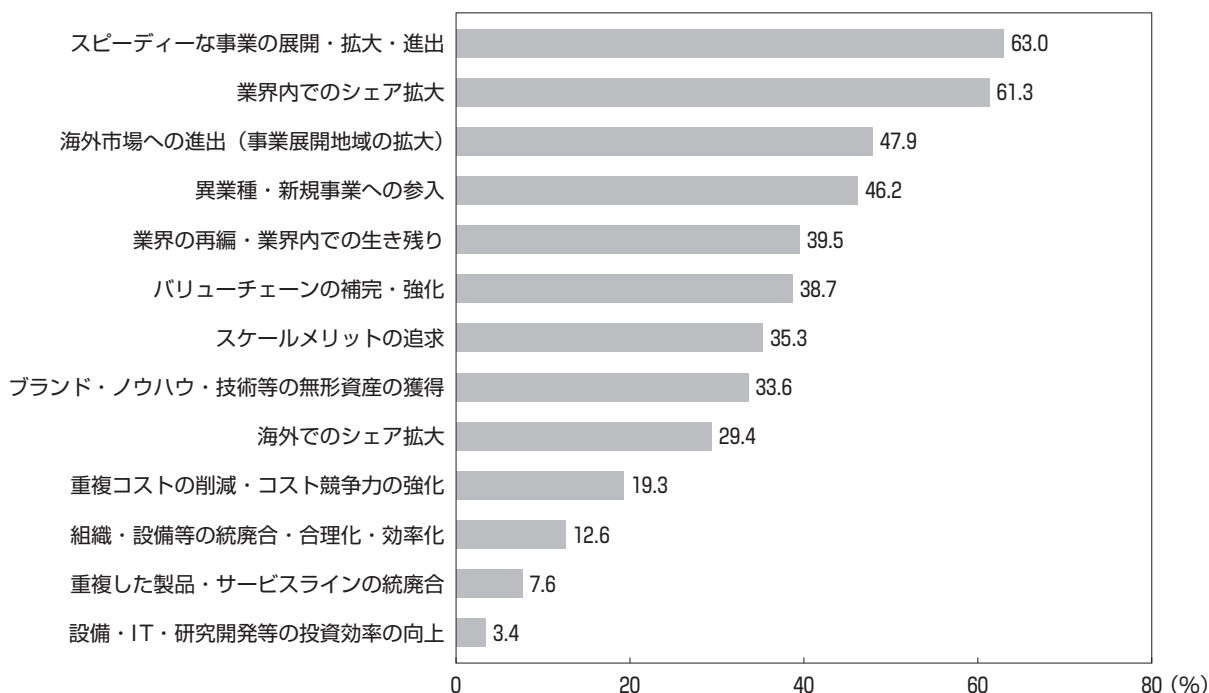
「水平統合」は、同じ業界または関連する業界の企業同士が統合することで、「規模の経済」や「範囲の経済」を活かして収益力強化を図るM&Aの形態である。一方、「垂直統合」は、バリューチェーンの川上・川中・川下の異なるポジション

で異なる役割を果たす企業同士が統合し、収益向上を図るM&Aの形態である。さまざまな業界で「水平統合」や「垂直統合」が進むと、有力企業や競合企業が手を組むことでプレーヤーが淘汰され、業界内で大きな影響力を持つことになる。

このようにM&Aがもたらすシナジーは多岐にわたるが、それを実現することは容易ではない。実際、M&Aの成否評価に関する調査（「わが国

企業におけるM&Aの成否評価とPMIの実態～アンケートによる実態調査研究にもとづいて～」2017年、富山大学 森口毅彦教授）では、“期待以上または期待どおりの成果を上げた”と回答する企業は約半数にとどまる。しかも、M&Aを経験した多くの企業が、経営計画・事業計画の統合、組織・人事に関わる統合が非常に難しかったと回答している[図表4～5]。

図表2 M&Aの目的(複数回答)



資料出所：森口毅彦「わが国企業におけるM&Aの成否評価とPMIの実態」（2017年。[図表4～5]も同じ）

図表3 M&Aによるシナジーの具体例

売り上げ（収益） シナジーの例	販売エリア拡大やクロスセリングによる売り上げ増 ・チャネル拡大や新規顧客の取り込みによる売り上げ増 ・新技術・許認可獲得による新製品・新サービスの開発 ・資金調達力の向上 など
コストシナジーの例	販売・生産拠点の統廃合による販売コスト抑制 ・購買力・交渉力の強化による調達費用の抑制 ・製造コスト、物流コスト、広告・宣伝費などの削減 ・間接部門などの重複機能解消に伴う一般管理費の抑制 など

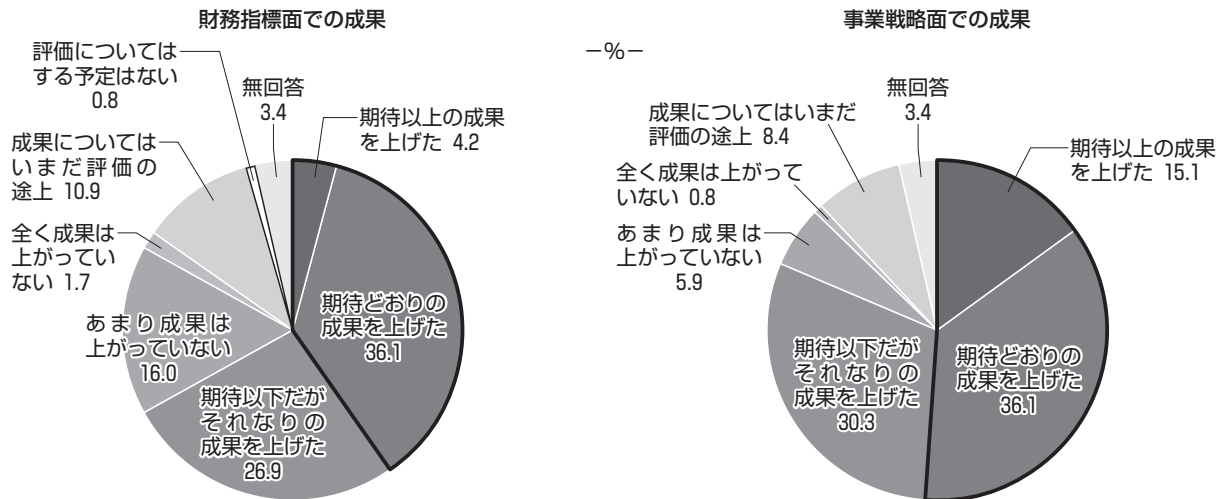
4.M&Aのプロセスと組織・人事関連施策の全体像

M&Aの一般的なプロセスと組織・人事関連の施策は、[図表6]のとおりである。

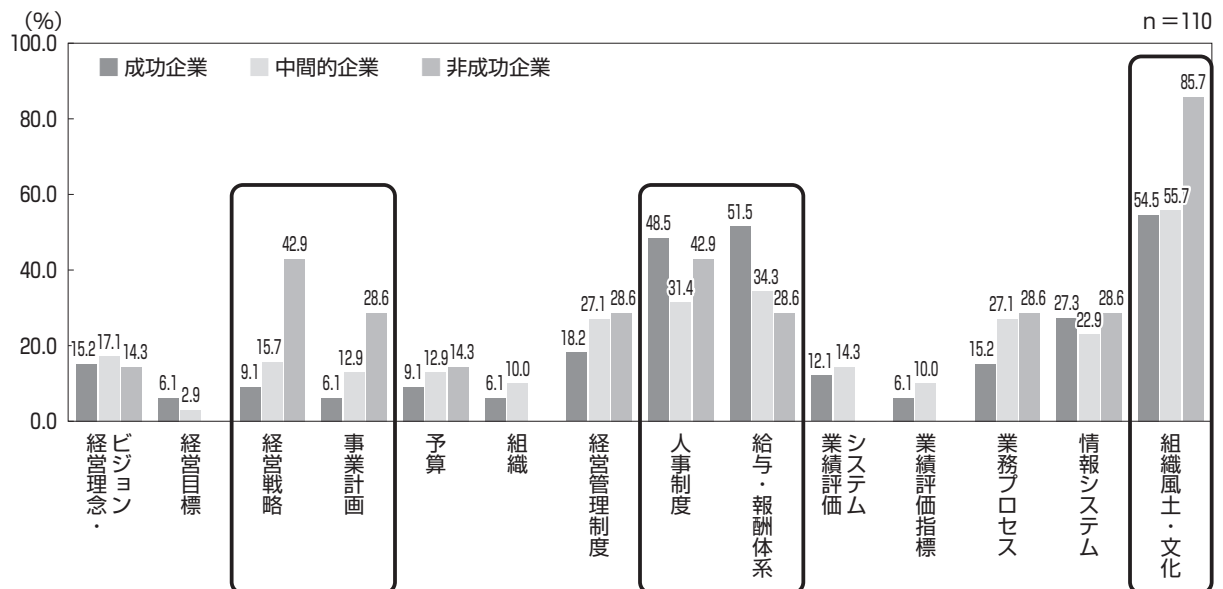
M&Aにおける一連の管理・事務作業での対象企業の詳細な調査（デューデリジェンス）において、ビジネス、法務、財務とともに人事デューデ

リジェンスが実施される。人事デューデリジェンスでは、対象企業の人材、人件費、労使関係、人事運用などを調査・分析し、M&Aを実行時の人事リスクを診断するとともに、統合後のシナジー創出に向けた人事課題を把握する。M&Aの正式合意が見え始めた段階になると、人事統合に向け

図表4 M&Aの経験企業における成果



図表5 M&Aの目的達成度と組織統合プロセスにおける困難な事項



- [注] 1. 成功企業は「目標達成度を80%超と回答した企業」、非成功企業は「目標達成度を40%以下と回答した企業」、中間的企業は「その間の企業」と分類した。
2. 集計社数の内訳は、成功企業33社、非成功企業7社、中間的企業70社。

た方針やシナリオを構築し、具体的な人事統合作業を進めていく（時間的余裕がある場合は、新組織発足前までに人事統合を先行して進めるケースも多い）。なお、この時点で、労働組合や従業員とのコミュニケーションプランについても検討しておく必要がある。また、新組織発足までに統合後の人事オペレーション（社会保険や給与計算など日常的に発生する人事オペレーション）を想定し、統合後に人事運用が滞りなく進むよう事前に準備を進めておくことも必要となる。新組織発足後のPMIフェーズ（Post Merger Integrationの略で、M&A成立後の統合プロセスのこと）では、組織・人事面でもさまざまな融和施策が実行され、新制度の運用・定着が進められる。

[図表7]では、あらためてM&Aにおける組織・人事関連の主要な施策を整理した。

5. M&Aの形態と労働契約の取り扱い

M&Aや組織再編における人事リスクを考える上で、M&Aの形態を理解しておく必要がある。M&Aは大きく分けると、取引の目的が対象会社

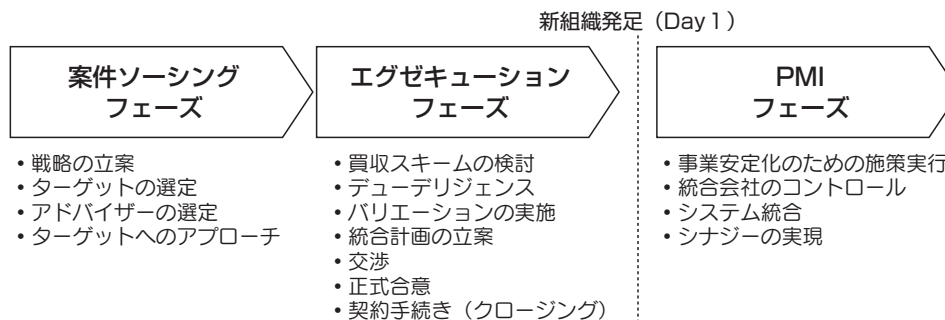
の株式である「ストックディール（株式取得）」と、資産（および負債）である「アセットディール（資産取得）」の二つに分類される。前者には、株式譲渡、第三者割当増資、株式交換、株式移転がある。後者には、合併、事業譲渡、会社分割がある[図表8]。

それぞれの形態の詳細な説明は割愛するが、組織・人事の観点から述べれば、合併、事業譲渡、会社分割では人事リスクが顕在化することが多い。その理由は、「ストックディール」では大きな組織変更は生じないが、「アセットディール」では組織変更が避けられず、それに伴って労働契約の承継などの手続きが必要となるためだ[図表9]。

合併、事業譲渡、会社分割によって労働契約の取り扱いも異なる。「合併」では、それぞれの旧会社の労働契約が新会社に包括的に承継される（従来の労働契約がそのまま引き継がれる）。また、「会社分割」の場合も対象事業に従事する従業員の労働契約は包括的に承継される。一方、「事業譲渡」の場合は、対象事業に従事する従業員と事業を引き継ぐ企業間で個別に労働契約を締結する必

図表6 M&Aの一般的なプロセスと組織・人事関連のタスク

■M&Aの一般的なプロセス



■組織・人事関連のタスク



要がある。特に「合併」や「会社分割」の場合は、従業員のこれまでの労働契約を承継しなければならない、買い手側が勝手に労働契約を変更できないことに留意する必要がある[図表10]。

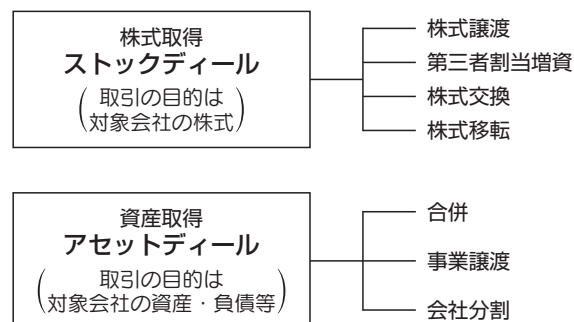
※なお、M&Aの人事労務に関わる法的留意事項は第3回で解説予定。

それぞれの形態によって、人事制度の扱いはどうなるのか。そもそも合併した企業は必ず人事制度を統合しなければならないのか。結論からいえば、「1社に人事制度は一つでなければならない」という法的要件はない。現に、一つの企業内で職種別の人事制度を複数運用している企業も存在する。企業年金制度だけは「合併後1年以内の制度統合」が原則となっているが、「人事制度全体を一

つに統合しなければならない」という定めはない。

ただ、合併後も「1社で二つの人事制度」(以下、1社2制度)を運用し続けることは現実的に困難だ。1社2制度には、①日常業務の障害、

図表8 M&Aの形態



図表7 M&Aにおける組織・人事関連の主要施策

①人事デューデリジェンス	入手可能な人事規程や人事データに基づき、対象企業の人員構成、役職構成、報酬体系と報酬水準、労務管理、労使関係、人材育成、人事オペレーションなどの仕組みと運用実態を調査
②新組織体制の検討	- 組織階層、部門構成、役職構成などの設計 - 職務分掌、職務権限、業務分掌などの整備
③人事制度（等級・評価・報酬制度）の統合	- 資格体系や等級定義の統一 - 評価体系や評価運用ルール of 統一 - 報酬体系（給与・諸手当・賞与）や報酬水準の統一 - その他労働諸条件や関連制度（福利厚生制度）の統一 - 人事制度の統合による人件費試算 - 現行制度から新制度への移行措置の検討
④退職給付制度の統合	- 一時金制度・年金制度の統一（スキーム、水準、積み立て方法） - 退職給付制度の統一に伴うコスト試算 - 既存従業員の現行制度からの移行手続き - 年金受託機関との調整
⑤コミュニケーションプランの策定	- 労働組合・従業員向けコミュニケーションプランの立案（いつ、誰から、どのようなメッセージを発信するか） - M&A後の労働条件に関する従業員向け説明資料・個人別労働条件通知書の作成 - 従業員説明会・個人別通知面談の実施
⑥組織最適化・人員調整の対応	- 早期退職優遇制度の検討 - キーパーソン向けリテンション施策の検討
⑦企業文化・組織風土の融合	- 統合後の企業理念・行動指針の策定 - 融合プログラム・ワークショップの企画・実施 - 従業員向け研修の企画・実施
⑧人事オペレーションの統一	- 給与計算、社会保険、勤怠管理など運用ルールの統一 - 人事システムの統合

②人材フローの障害、③不公平感によるモチベーションダウン、④新事業戦略との不整合、⑤人事管理コストの増大——という五つの障害が生じる【図表11】。

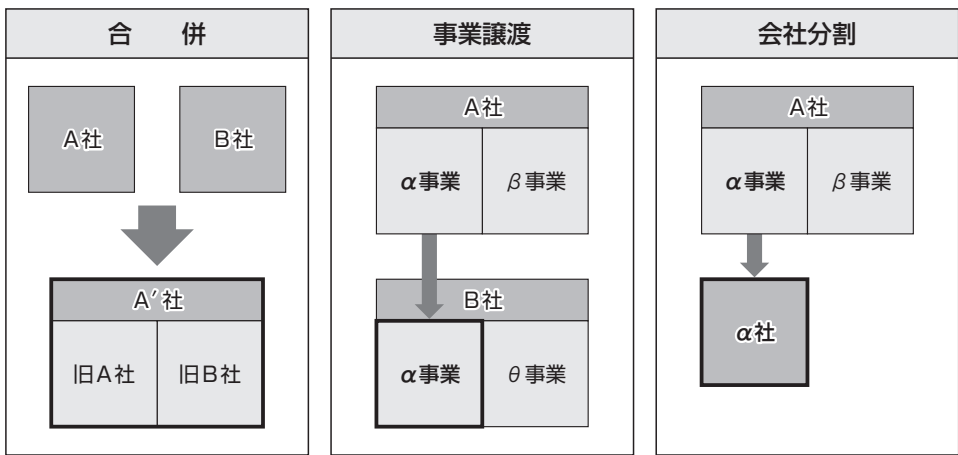
「①日常業務の障害」とは、例えば2社の就業時間が異なる場合だ。1日の就業時間が7.5時間の旧A社と、1日の就業時間が8時間の旧B社が合併した場合、1社2制度を温存すると、同じ職場内

で勤務時が異なりコミュニケーションが取りづらくなり、日常業務に支障を来す。

「②人材フローの障害」とは、統合後の新会社で新卒を採用する場合、旧A社と旧B社どちらのルールを適用するのか、旧A社と旧B社間で人事異動を行う場合に、どちらの労働条件を適用するかといった混乱を招く。

「③不公平感によるモチベーションダウン」と

図表9 アセットディール(資産取得)での組織変更の例



図表10 合併、事業譲渡、会社分割による労働契約の取り扱い

	合 併	事 業 譲 渡	会 社 分 割
労働契約の取り扱い	包括承継	譲渡契約による	部分的包括承継
人事制度変更の必要性の有無	あり(事業所内で年金制度が異なる場合)	あり(変更を譲渡条件とする場合)	なし

図表11 1社2制度を採用した場合の障害

1	日常業務の障害
2	人材フローの障害
3	不公平感によるモチベーションダウン
4	新事業戦略との不整合
5	人事管理コストの増大

は、例えば、同じ課長職でも旧A社では残業手当が支給され、旧B社では残業手当が支給されないといったケースであり、他方の従業員の不公平感によってモチベーションダウンを招く。

「④新事業戦略との不整合」とは、例えば、旧A社では年功序列型の人事制度が残り、旧B社では既に成果重視の人事制度が導入済みの場合、旧A社の従業員に対してのみ成果を厳しく問われない年功型の“緩い制度”が温存され、人件費が上昇し、統合会社全体の事業戦略と不整合を起こすといったケースである。

「⑤人事管理コストの増大」とは、給与計算期間、給与支給日、昇給時期、賞与支給日、評価制度などの違いにより統合会社の人事部門の管理コストが増大するケースだ。

特に問題になるのが「給与水準の違い」である。同じ会社で、同じ業務や役職に就いていながら、給与水準が異なるという状態は、客観的に見て「不公平」である。給与水準が低い会社出身の従業員は不満を感じるだろう。合併前は、それぞれの会社の基準で支払われる給与水準で、ある程度納得して働いてきたはずである。合併後、同じ会社の中で「同じ業務や役職で給与水準が異なる」状

態が発生すると、(特に給与水準が低いほうの従業員は)給与の決定基準が不公正であると感じる。給与テーブルを社内で完全に公開している企業は少ないはずだが、従業員からは「あちら側の従業員は給与水準が高い」「うちは〇万円くらい低い」と不満の声が出てくる。上場企業であれば、有価証券報告書に平均年収が記載される。しかし、多くの場合、給与水準に関する従業員の認識は「伝聞」によって広がる。「伝聞」の積み重ねによって給与水準に関する固定観念(偏見)が形成され、そこから「不公平感」や「損得勘定」が生まれ、嫉妬や不満は絶えなくなるだろう。こうした状態が続くことは、感情・心理面での一体化が図れず、大きな問題である。

このように、人事制度を統合せず1社2制度のままにしていると、従業員のモチベーションの面から大きな問題が生じる。そのため、M&Aや組織再編のタイミングで人事制度を統合するという案が浮上してくるわけだが、人事統合においては、さらに留意すべきことが増える。特に、人事制度統合に伴う人事リスクについて、経営者や人事責任者は理解しておく必要がある。この点は次回、解説することとしたい。



桐ヶ谷 優 きりがや まさる
クレイア・コンサルティング株式会社
執行役員 COO

1972年生まれ。慶應義塾大学文学部卒。人材ビジネス企業のパソナ、外資系コンピューターメーカーのデルにて計8年間現場人事の経験を積む。その後、国内系人事コンサルティングファームを経て、02年クレイア・コンサルティングに入社。総合商社、電機メーカー、エアライン、百貨店、ITベンチャーなど、幅広い業種・業界を対象に人事制度の設計・導入や人材育成体系の構築等を手掛ける。また、セミナーでの講演や雑誌への寄稿等も行う。

※クレイア・コンサルティングは、組織・人事領域を専門に扱うコンサルティングファームであり、組織・人事の問題解決を通じて、クライアント企業の価値向上、経営革新を支援している。特に最近ではさまざまな業界におけるM&A・組織再編時の人事統合を数多く手掛けている。HP上では「事業構造改革期の人事マネジメント」として、今後の人事マネジメントの方向性についても情報を発信している。

<https://www.creia.jp/>