

M&A 人事 第1回

M&A 人事の俯瞰図と概要

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社

ヒューマンキャピタルーM&A

執行役員 村中 靖

1. M&A 人事の俯瞰図

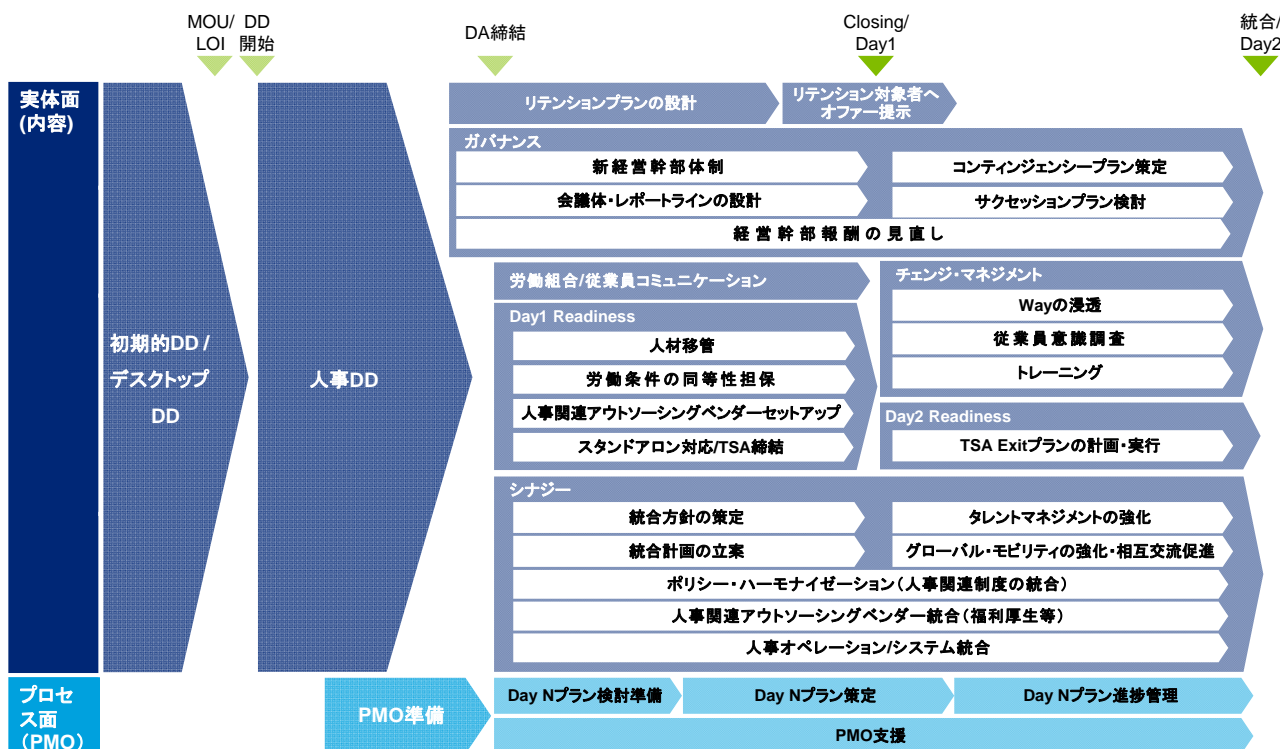
M&A には種々の領域があるが、本稿を含む次回以降においては、中でも M&A「人事」領域についてご紹介したい。そもそも M&A 人事とは人材マネジメントの視点から見た M&A である。ここには、M&A 人事領域の一切合切が含まれることになるが、大きくは(1)人事デューデリジェンス(人事 DD)と(2)人事 PMI(Post Merger Integration)に分けることができる。

そして、後者は、デューデリジェンス直後からクロージングにかけてのプレ・クロージングと、クロージングを起点としたポスト・クロージングの PMI に分けられる。まずは M&A 人事の詳細な体系を俯瞰図としてご紹介する。

M&A 人事の俯瞰図

人事チームの貢献如何によって、最終的なディールの成否が大きく左右される

ディールスケジュールとM&A人事の主要タスク



2. 人事デューデリジェンス

(1) 人事デューデリジェンスとその必要性

そもそも人事デューデリジェンスとは、M&Aの局面において、対象会社や事業の人事労務の実態を把握し、取引にあたっての人事上のリスク等の有無を分析するために行う調査をいう。一般のデューデリジェンスとの対比では、リスク等の把握だけでなく、先のプロセスである PMI を見据えた調査を実施する点が異なる。近時は経営幹部のリテンション、スタンダード・イシュー対応、シナジー対応等、難易度の高い PMI が多く発生しており、その意味でも人事デューデリジェンスの必要性は高まっている。

(2) 人事デューデリジェンスの目的と類型

デロイト トーマツ グループでは人事デューデリジェンスの目的を、(1)ディールキラーの分析、(2)バリュエーション項目の分析、(3)その他のリスク項目の分析の 3 つに整理している。そして、これに対応する形で、人事デューデリジェンスをリスク抽出型と現状分析 (PMI 分析) 型の 2 つに分類し、両者を併行して実施している。

(3) 人事デューデリジェンスの対象

第 1 に、一般的な人事デューデリジェンスの対象として想定されるのが、広義の人材マネジメントである、ガバナンス、基幹人事制度、人材フロー、労務管理に加えて、人員構成や人件費を含む範囲である。第 2 に、人事機能や人事組織である。これは、主に事業買収案件や、グループ企業の一部子会社を買収する場合に必須となる領域である。人事機能が本社やグループのシェアド・サービス会社によってまかなわれており、対象会社または事業に含まれない場合に、追加で必要となる人事要員や人事 IT システムの利用状況など、TSA (Transition Service Agreement) としてカバーすべき対象を分析が必要となるからである。第 3 に、限定的なケースではあるが、組織風土を範囲に含めることもあるが、ここでは説明を割愛する。

(4) クロスボーダー案件での人事デューデリジェンスにおける留意点

デューデリジェンスの実施において留意すべき点が渉外的要素の有無である。基本的なデューデリジェンスの考え方については、国内もクロスボーダー案件も大きく異なるものではないが、いくつかの領域では、海外と国内とで前提や慣行が大きく異なるため、特段の留意が必要となる。欧米を視野に入れると、次の 4 つの領域、すなわち、株式報酬制度、経営者リテンション、福利厚生制度、その他案件の執行によって発生する一時金 (例えば、ゴールデンパラシュート) の正確な理解、およびディールによる影響の把握が特に重要といえる。

3. 人事 PMI

(1) 人事 PMI の整理

PMI については種々の視点からの整理が考えられる。そこで、どのように全体を整理するのが最も妥当といえるかであるが、少なくとも、「グローバルでの共通事項と固有事項 (例えば、各国の労働法制・慣行等のローカル性の高い事項) を整理すべき」との要請、および、「理解しやすい構成にするべき」との要請を重視するのであれば、(1) 案件ストラクチャー毎に内容を整理し、その上で、(2) M&A の流れ (時系列) に沿って統合内容とプロジェクト・マネジメントの双方に言及するのが妥当だと思われる。

(2) 人事 PMI の対象事項・内容と案件ストラクチャー(日本の場合)

会社分割

会社分割においては、労働条件が承継会社に原則として承継されることになる。そして、人材移管については従業員の個別同意が不要となる。そのため、従業員保護の手続への配慮が重要となる。7条協議(労働契約承継法7条)、労働組合との協議(承継法6条2項参照)、5条協議(改正商法附則5条1項)等が典型である。また、労働契約承継法やそれを受けた厚労省の指針と整合した施策を実施することが必須となる。

事業譲渡

事業譲渡においては、従業員を移管するにあたって対象者各人からの個別同意が要求される反面、会社分割のような労働条件に対する縛りは無い。ただ、実際上は労働条件の同等性を担保しない限りは個別同意が取れないのが通常であることから、同等性の担保が大きな争点となる。また、事業譲渡においては対象事業のスタンドアロン問題が顕在化することが多いことから、人材の移管や制度面だけではなく、対象事業の人事機能の有無等に注目する必要がある。

合併

合併時には原則として合併当事会社全ての人事制度が存続会社等に承継されることになる。とはいえ、そのまま制度を併存させたのではシナジー効果を高めることは困難である。そのため人材マネジメント全般の統合が最大の争点となる。そこでの統合の対象には基幹人事制度に留まらず、旅費規程、出向規程等の従たる制度に加え、労働時間等の狭義の労務管理も含まれる。

(3) 時系列

プレ・クロージング

—計画立案

プレ・クロージングとポスト・クロージングの大きな違いはプレ段階では対象会社は依然として買手の外にあるのに対して、ポスト段階では対象会社が買手の傘下にあるという点である。それに対応して、プレ段階で実施すべき事項とポスト段階で実施すべき事項にズレが発生する。すなわち、プレ段階は買手が主体となって(あるいは主導して)クロージング後の計画を立案する段階(クロージングまでの計画も含む)であるのに対して、ポスト段階は買手と対象会社が一体となって計画を執行する段階といえる。ただし、プレ段階においても、Day1 readiness 対応、経営幹部等のリテンションや従業員コミュニケーションについては計画だけではなく執行まで実施しなければならない。

—経営幹部等のリテンション

経営幹部等のリテンションのポイントは、対象者が買手傘下に入っても良いと思えるだけのオファーを出せるかどうかである。しかも、単なる金銭的な条件だけではなく役割責任、レポートラインといった広い意味での条件も重要である。また、そもそも誰をリテンションの対象者とすべきか、さらに、対象会社との交渉においてはそもそも買い手としてのリテンション戦略の構築・伝達が重要となる。

—従業員コミュニケーション

リテンションと関連するのが従業員コミュニケーションである。M&A の局面では適切な情報を適切なタイミングで開示しないと従業員に無用な不安を与えることになりかねない。そこで、買い手が対象会社と歩調を合わせつつ、コミュニケーションを図る必要がある。

—Day1 readiness

また、対象会社がクローリング直後から円滑に事業を継続運営するための Day1 readiness 対応も重要である。「給与が支給される体制が整っている状態」がその典型である。その際、TSA(Transition Service Agreement)の有効活用についても検討する必要がある。

ポスト・クローリング

ポスト・クローリングにおいては、Day N プラン(典型的には 90 日、100 日、150 日)を肅々と執行することになるが、実施事項は短期的なものの中長期的なものに分かれる。前者の典型が買手の現地法人与対象会社の福利厚生ベンダー等の統一や人材交流施策の実施(グローバル・モビリティ・ポリシーの策定)である。後者の典型が買手の人事関連制度と対象会社の制度の統合、それを受けたオペレーションや人事組織の統合である。制度、オペレーション、組織の統合によって事業戦略が達成しやすくなるだけでなく、ガバナンスを高め、コストを削減することまで可能となる。

また、規模の大きな欧米企業を買収した結果、日系企業自身が M&A を契機としてグローバル化を図るケースも出てきている。

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

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 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)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、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、リスクマネジメント、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提供しています。デロイトの約 225,000 名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

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。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は 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。