

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(後編)

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

前編では、M&A・企業/組織再編（以下 M&A）における 2 つの人事領域のリスクの内、ディール成立に向けたリスクについて紹介しました。今回はもう一方の、統合後のシナジー創出に向けたリスクについて、前回同様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紹介します。

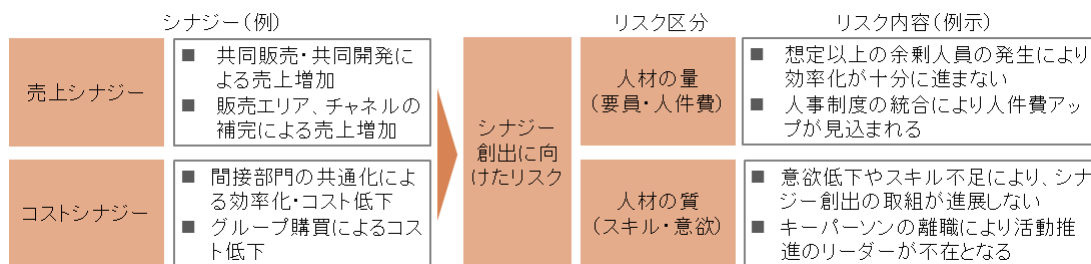
1. シナジー創出に向けたリスク

M&A の目的として、売上シナジーやコストシナジー等のシナジー創出があり、多くの場合、この実現は M&A の成否を分ける重要性を持つと言えます。したがって、シナジー創出を妨げるようなリスクについては、可能な限り事前に把握して対応する、もしくは事後的にでも対応して影響を最小限に留める必要があります。

シナジー創出に向けたリスクには、人材の量と質の大きく 2 種類のリスクがあります(図 1)。量的なリスクには、余剰人員の発生や人件費アップ、質的なリスクには、従業員のスキルミスマッチや意欲低下による業績未達等が挙げられます。これらが顕在化すると、給与・福利厚生費、採用コスト、育成コスト、等を含めた人件費の高騰や、作業効率低下、リーダー不在等による事業遂行への影響が生じることとなります。そのため、M&A において期待していた効果創出が困難になる、あるいは追加コストの発生により効果が部分的に相殺される可能性があります。

以下では、人材の量と質のそれぞれに関するリスク及び対応の例を紹介します。

(図 1 シナジー創出に向けたリスク)



(出所) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

人材の量に関するリスクの例

1) 余剰人員を抱えるリスク

M&A においては、営業エリアの拡大や、R&D、マーケティング、生産等の機能の補完を目的として実行されることが多くありますが、M&A の対象会社(以下「対象企業」)(被買収企業、被統合企業、等を指します)に重複するエリアや機能が含まれるケースも多く、それらの関連業務に従事する従業員も重複します。デューデリジェンス(以下 DD)を慎重に実施して事前に把握した上で、ディールが遂行されることも多く、統合効果を実現するためにも、PMI において対応する必要性の高い課題と言えます。

事例 間接部門の余剰人員に関するリスク

概要: 事業会社を統合する場合には多くの場合に生じる可能性があり、余剰人員の再配置先の検討や、職務内容の見直し等を行うことが必要です。

間接機能が人事、総務、経理、IT 等の機能別組織に分かれている場合、管理部門として一括されている場合、何れにおいても、全体としての業務内容と担当者を整理して、重複することで余剰になる業務を確認します。会社によっては、間接部門の業務の一部、定型的な手続き業務等を外部委託しているケースがあるため、対象会社のある部/課や担当者の業務が、部分的にでも外部委託範囲に入っている場合には、それら社員の再配置や職務範囲の追加等の検討が必要です。委託先がグループ会社の場合には、グループ会社への出向や転籍という選択肢も考えられ、グループ内での調整を統合計画において進めることとなります。

M&A により業務量そのものが増えるため、業務の重複があったとしても必ずしも余剰とはならないこともあります。しかしながら、買収側の基準で考えると、対象会社において同じ業務により多くの人が従事している場合があります。間接部門は構造改革における人材の受け皿とされるケースもあるため、可能な範囲で過去の構造改革の経緯、要員構成、職歴等を確認します。この場合は、生産性を高めるための人材育成や再配置を含めた検討が必要です。対象者の年齢構成、職歴、スキル等を確認した上で、改善可能性、時間やコスト的な猶予等を考慮した判断が求められます。

間接部門の管理職ポストは重複する可能性が高いポジションです。社内事情に精通しており、コミュニケーションの要になっているようなケースもあるため、統合後の組織における職務内容、役割は慎重に決定する必要があります。M&A の成否にも影響するキーパーソンにもなりかねないため、これまでの役割を継続してもらうという選択肢も含めて検討します。M&A 実施後に即対応はせず、当面は継続して現在の役割を遂行してもらうことが現実的なケースも多く、当人の年齢、専門性も考慮して、在籍中に後継者育成計画も含めて対応することが求められます。

DD における留意点: 対象組織の組織図、要員数、業務内容、業務量等を整理します。業務分掌、業務プロセス、マニュアル類、業務量調査結果、職務記述書、業務分担表、作業スケジュール、目標設定資料、業務委託契約書、等の確認を行います。DD においては入手できる情報が限定的かつ時間的な制約もあるため、多くの場合、入手できた範囲の情報から一定の仮説を立て、PMI の初期段階で精査する、という対応となります。

業務遂行のコストがどの程度かかるのか、移行期間にどの程度必要なのか、余剰人員がどの程度発生する可能性があり、どう対応するのか、等は M&A 全体の計画を考える上でも重要な情報です。限定的な情報から一定の合理性をもってそれらを割り出していき必要性は高いと言えます。

Day1 に向けた準備: Day1 において組織としてどのような状態にするのかを定義したうえで、それに向けた準備を行います。業務遂行体制も含めて全て整理されている状態なのか、段階的に移行していくのか、M&A 全体の計画との整合性を確認しながら、移行方針を策定します。

PMI における対応の方向性: DD において把握した問題点について、より詳細な情報を確認して、再配置やスキル研修実施等の対応の選択肢を整理します。業務プロセスや業務量の調査、担当者のスキルレベルの確認等を行い、問題点、課題、対応の方向性を検討します。移行後の組織について、組織の役割、ミッションの整理、業務分掌、権限規程等の規程類の整理、外部委託の範囲の再定義を行い、新しい組織の在り方を設定して、職務遂行に必要な人材の要件を整理した上で、適任者を選任します。人選においては、統合のキーパーソンとなる人材かどうかとも考慮して慎重に検討します。この段階で余剰人員がより具体的に把握されるため、対応の選択肢について、対象者の年齢構成、スキルセット、職歴等を考慮しながら、組織内、社内、グループ内等における再配置、再配置後の育成、等の選択肢を検討し、本人や関係者との調整を行います。再配置先が見つからないケースもあり、その場合にはスキルや役割に見合う処遇水準に適正化していく、という選択も検討することとなります。

2) 人件費適正化への対応

人件費の主要な部分は、人員数×平均給与として計算されますので、人員数が適正でない、もしくは給与水準が適正でない場合に、人件費適正化への対応が必要です。人員数が適正でないケースは、上述の余剰人員の発生リスクにおいて触れました。ここでは給与水準が適正でないケースについて紹介します。

対象会社の給与水準が、自社の水準に比べて高い場合、自社に水準に合わせるのか、据え置くのかが問題となります。高い水準に設定されている背景、理由を確認して方針を検討します。自社に比べて個々人のパフォーマンス、スキル等が高い場合や、給与は高いが退職金や福利厚生制度等が自社に比べて充実していない場合等も想定されます。総報酬(給与、手当、退職金等の金銭報酬や、職場環境、社風などの非金銭報酬を含む)で考えて同程度の価値を提供する、という考え方に基づいて、給与水準の一定の下方調整を行い、その他の報酬について適切にコミュニケーションを図る、という対応が一例として考えられます。

一方で、対象会社の給与水準が自社に比べて低い場合も同様に、低く設定されている背景、理由を確認して、適正化に向けた方向性を検討します。一律に引き上げた場合のコストインパクト、引き上げ対象者を選別することの可否、等を考慮した判断が求められます。

人件費適正化に関するリスクは、何を以て適正と見做すのかは会社により考え方が異なるために発生するといえます。これに対して、下記事例の様に、担当する職務内容について、世間相場との比較において、適正かどうかを判断するという対応が行われるケースが多く見られます。適正でない場合で、処遇を下げる場合には、本人の意欲低下や不利益変更への対応リスクを伴います。

事例 職務基準の処遇の適用に伴うリスク

複数の会社の人事制度を統合する場合には、職務を処遇の基軸に据えて、統合を進めるケースが多く見られます。職能資格制度から職務等級もしくは役割等級への見直しを進める企業も増えており、職務を一定の基準で評価することで、他社との報酬水準の比較可能性も高めながら、適正化につなげるという考え方です。一方の基軸と言える職能資格制度は、一般的には社内の業務遂行能力を基準としているため、他社との比較が困難であり、また、中途採用の場合も含めて、組織外の人材を評価することも難しいと言えます。(このため、代替案として年齢を基準とすることになりがちです)したがって、M&Aのような他社の人材を自社内に統合していく局面においては、職務基準の制度を採用して、対象会社の人材が従事する職務を評価し、処遇の適正化を行うケースが多く見受けられます。

対象会社が職務基準の制度の場合、自社の基準との互換を整理し、同等職務レベルにおける処遇水準を比較して、人件費増減の可能性を確認します。等級ごとに報酬の上限、下限が設定されているケースも多く、上限を上回る場合、下回る場合について、どのように対応するのも重要な検討要素です。上限を超えている場合には、一定期間は維持して段階的に引き下げていく、数年間は一時金として支給する、等の選択肢があります。不利益変更に該当する可能性があり、法的なリスクとなるため、労働問題の専門家、弁護士等に相談しながら、慎重に対応を進める必要があります。下限を下回る場合には、一度に下限まで上げるのか、複数年かけて段階的に上げていくのか、等を検討します。

対象会社が職能資格制度の場合、統合に向けて職務基準の制度を適用する対応が多く見受けられます。社員の担当職務を評価し、職務等級への格付けを行い、給与水準を設定します。この場合も、職務内容に比して現在の報酬水準が高いケース、低いケースがありえます。給与が下がる場合には、上記と同様に本人へのコミュニケーションや不利益変更に対する法的なリスクへの対応が必要です。

福利厚生制度や退職金の水準も人件費を考える上では重要な検討要素です。これらの制度の選択は会社の人事処遇方針により、長期決裁型の厚い退職金制度から、短期決裁型の現金報酬を重視した制度設計まで様々ですが、自社の制度に合わせていく場合には、対象社員に対して制度の意図、総報酬として同等の価値を提供すること、等の適切なコミュニケーションを行い、意欲低下や離職防止を図ることが重要です。

自社の制度と対象会社の制度を比較して、自社にはないが、対象会社にはある制度については、どのような形で代替するのかを検討します。通常は、逆に対象会社にはないが、自社にはある、という制度も存在するため、それぞれの価値を金額換算して比較し、全体的な価値として等しいかどうかを確認します。等しくない場合には、差異の内容に応じ、金銭報酬で埋めるのか、非金銭報酬で埋めるのか、代替措置を検討します。近年はカフェテリアプランのような形で金額換算しやすい制度が選択されていることが多いのですが、住宅ローン補助、団体定期保険、家賃補助、等の様々な形で提供されているため注意が必要です。

DD における留意点: 対象会社の人事制度に関する資料を収集して自社の制度と比較します。就業規則、給与規程、退職金規程、転勤規程、福利厚生制度に関する資料、等入手して、標準的な支給水準、上限、下限、適用者数、等を確認します。制度設計の考え方、水準設定の基準(参考としている指標など)等も整理します。

社員個々人の給与データについては、情報の取扱に十分に配慮した上で、社員番号、年齢、勤続年数、職種、役職、等級、月額給与、賞与、時間外手当、等の情報を確認して、等級別給与水準、年齢別給与分布、等により市場水準との比較、年功序列傾向、等を整理して、人件費アップにつながる要因を確認します。年功序列傾向が強い場合には、将来的なコストアップが見込まれるため、対応について検討します。**DD** の段階では給与データは入手が困難な場合もありますが、その場合には給与規程等から制度上の標準的な水準を確認して、市場水準との比較を行い、妥当性を検証します。組織体制、要員構成に関する情報と掛け合わせて、人件費アップにつながる要因の把握、金額試算を行います。人件費情報は **M&A** 計画に影響を及ぼす可能性があるため、限定的な情報からでも一定の合理性をもって試算する必要性の高い項目といえます。

Day1 に向けた準備: **Day1** で制度改定を行う場合、以前と以後で何が変わるのか、社員向けのコミュニケーションを行い、社員からの個別同意の取得も視野に入れた対応が必要です。特に給与が下がる可能性のある場合には、不利益変更とされないように、合理性を確保するためのステップを踏みながら慎重に進める必要があり、弁護士に相談しながら対応することになります。

福利厚生制度や退職金制度等は、提供主体との契約や公的機関への届け出等が必要になるため、必要な時間を見積り、遅滞なく移行できるように手続きを進めます。

PMI における対応の方向性: 人件費アップにつながる要因について、人事データ等からより詳細に確認して、給与水準を見直す、昇給や賞与をより成果連動型にしていく、業務効率化と合わせて残業時間を適正化する、等の対応の選択肢を整理します。人事制度の改定が必要な場合には、スケジュール、**M&A** 後の人材マネジメント方針策定、人件費総額の成り行き水準と目指す水準との乖離状況を整理して、目指す姿の実現に向けた制度設計を進めます。

人材の質に関するリスクの例

1) 意欲低下やスキル不足による期待業績との乖離リスク

M&A においては、期待する売上シナジー、コストシナジーの創出のため、自社、対象会社の双方の社員が、共同開発プロジェクトや営業機会増加に向けた活動に従事して成果を上げていくことが期待されます。しかしながら、**M&A** ではそれら新しい機会が生じる半面、海外就業機会の減少など、想定していた職務機会の喪失に直面して、意欲低下につながるケースもあります。また、互いの仕事に対する考え方や方法の違いに困惑し、一方に合わせる必要性から一時的にスキルや行動様式の差異が生じて業績不振に陥るケース等も想定されます。外資系企業に買収されて、雇用の在り方が短期決裁型に変わる、日本企業に買収されて海外での就業可能性が減少する等、**In-Out**、**Out-In** 等の **M&A** のタイプに応じて、様々な要因があり得ます。このような事態になると、期待していたシナジー創出にリスクが生じることになります。

事例 管理職の定義の違いによる管理能力不足

管理職という用語は全ての会社において共通して使用されていますが、部下の管理監督を行う役職に従事する者を指す場合、部下はいないが一定範囲の業務を単独もしくはチームで遂行することができる者を指す場合等、会社によって意味するところは様々であり、注意が必要です。対象会社のDDを行い、管理職層の人数を把握して、部下指導や人事考課も含む一定の役割を期待していたところ、自社基準では主任・係長クラスに相当するようなレベル感であることが発覚して、管理職教育をやり直す必要が生じるような場合もあります。人事処遇において、自社基準の管理職未満に位置付けることは意欲低下につながるため、管理職相当の資格等級に格付すること等も検討が必要です。

DDにおける留意点:人事制度の確認を行う際において、等級制度や評価制度等の中でも、言葉で定義されているものについては、その言葉の意味する内容、レベル感が自社とどの程度適合するのかが確認します。通常はこの段階で個別のスキル評価を行うことは困難なため、PMIの初期段階に人事担当者などから実態を確認して、対策を検討します。一律に格付け変更を行う、スキル評価を行って人材育成に努める、等の選択肢が考えられます。

Day1に向けた準備:管理職層には、M&Aのような状況において、会社方針を理解し、管下のメンバーにそれらを伝えて、シナジー創出に向けた活動をリードしていく役割を期待することが通常考えられます。また、組織運営において、当然のことながら管理職としての部下指導・育成の役割遂行も期待されます。対象会社の管理職を集めて、会社方針や期待する役割についてコミュニケーションを行う中で、対象者のスキルレベル、経験値などを確認します。

PMIにおける対応の方向性:期待する役割についてすり合わせを行い、スキルが不足する部分などは研修で補うなどの対応を検討します。自社の基準で評価すると管理職一步手前のレベルに相当するものの、対象会社では管理職と位置付けられているケースでは、自社基準による格付けの見直しも検討されますが、対象者の意欲低下を考慮して格付けは管理職レベルとし、処遇も一定期間維持する措置も多く見受けられます。

2) 事業存続/企業価値向上にとって重要な人物(役員等)の退職リスク

前回、ディール成立に向けたリスクにおいて、重要な人物の離職は、取引前提に関わる問題として紹介しました。一旦は契約を受け入れて、ディール成立したとしても、期待する効果が出る前に離職されることは大きな損失となります。

事例 リテンションボーナスによる引き留め効果

事前に合意した事項が履行されてはいるものの、期待していた状況とは異なるような場合、例えばレポートラインの増加による裁量範囲の減少、親会社からの指示の増加等の状況に対して、これまで比較的大きな権限を付与されて成果を上げてきた人物の場合、意欲低下による業績不振や離職につながることになりかねません。そのようなタイミングで競合他社からより有利な条件をオファーされる場合もあり、離職リスクは高まります。重要な人物には、通常はリテンションボーナスとして、一定期間在籍した場合には一時金(月給の数か月分、ストックオプション類、等)が支給されるケースがありますが、金銭報酬を主とした引き留め策は、それを上回る金額を提示された場合には効果は限定的になります。対象者の意欲の源泉や経営スタイルについて、事前のヒアリング等から確認して、可能な範囲で応えられるようにすることが望ましいと言えます。

また、一定期間経過後も離職されないように、在籍期間中の業績を考慮して更なる対応を検討する、あるいは、離職されても対応可能なように、在籍期間中に後継者育成を進めておく、等のリスク対策も必要です。

DDにおける留意点:対象者(役員等)の雇用契約、役割と権限の付与状況、経営スタイル等について、契約書類、職務記述書、権限規程、目標設定資料、関係者のヒアリング等により可能な範囲で収集します。競合他社の人材需要状況、処遇水準なども考慮して、引き留め策を検討します。

Day1に向けた準備:Day1後の報酬のみでなく、就業環境、事業機会、期待する役割、その後のキャリア展開の可能性なども適切にコミュニケーションを行います。M&A実行プロジェクトの主要メンバーとしてディールへの関与を促していくことも有効です。そこでの活動を見ながら、リーダーシップスタイルを確認します。

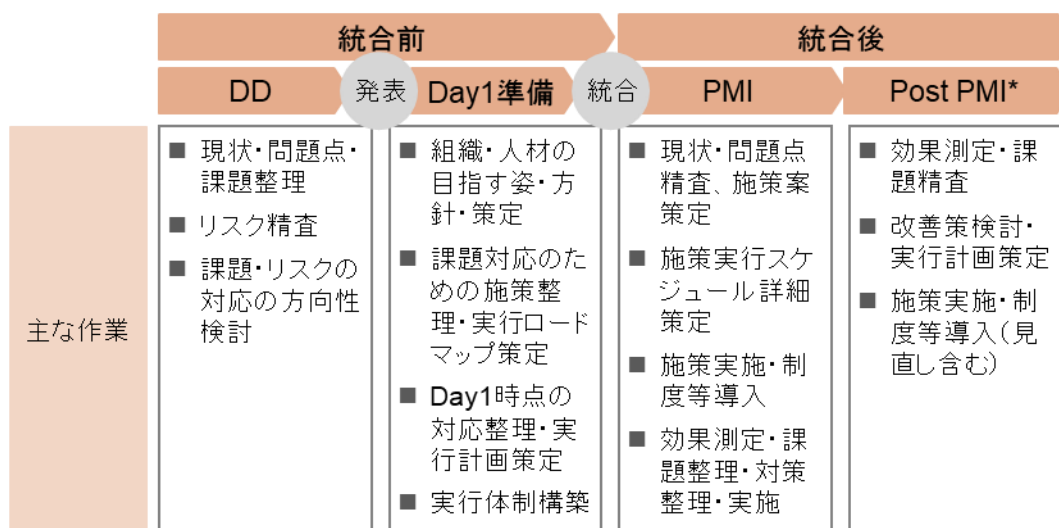
PMIにおける対応の方向性: Day1後も継続的に本人とのコミュニケーションをとり、事前に想定していた状態との乖離や、今後の期待などを確認して、引き留め策の見直しを検討します。一方で、後継者育成となり得る人材について、社内外から候補者を探すことも含めて、後継者育成計画を進めることもリスク対策として重要です。

2. DD/PMIの標準的な作業の流れ

最後に、DD/PMIの標準的な作業の流れを示します。近年は多くのM&Aが実行されており、何らかの形で統合計画に関与する機会も増えていることと思いますが、統合計画が予定通り進まない、期待する成果を上げているのか分からない、という話をよく伺います。PMIにおいては、一定期間経過後に統合計画の効果測定を行い、必要に応じて改めてPMIを行うことも重要です。(Post PMI)

本記事にて紹介したDDにおける留意事項、Day1における準備、及びPMIにおける対応の方向性を参考にして、人材領域のリスク対策を行い、M&Aの目的実現に結び付けていただけますと幸いです。

(図2 DD/PMIの標準的な作業の流れ)



*Post PMIは、PMI実施後の一定期間経過後を目途に実施するPMI効果の確認と見直し作業

(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

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。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