

## ～はしがき～

大廃業時代の足音。2017年10月6日の日本経済新聞の朝刊の見出しが衝撃的なものでした。経済産業省の分析によると、2015年に6割以上の経営者が70歳を超え、中小企業380万社のうちの127万社が後継者不在の状態であるということです。つまり、このまま後継者が現れなければ、黒字でも廃業するしかなく、経済産業省の試算では、それを放置すると2025年までの累計で約650万人の雇用と約22兆円に上る国内総生産（GDP）が失われるおそれがあるとされています。

これに対して中小企業庁では、事業承継の1つの方法として、M&A（合併、買収）を推奨しています。つまり、後継者がいない会社の株式を他社等に売却し、社長を派遣してもらい、廃業を回避する手法です。しかし、オーナー経営者が後継者不在による廃業を回避するため、いざ株式譲渡による事業承継を決断しても、M&A取引が成立する過程で、残業代の未払いや社会保険の加入漏れ等の膨大な潜在債務が判明すると、M&A取引がブレイクしてしまうこともあります。

廃業に伴う雇用の喪失を回避するため、私たち社会保険労務士には何ができるのでしょうか。その答えの一つに、迅速なM&A取引に寄与することが考えられます。つまり、私たち社会保険労務士が、M&A取引成立過程のデューデリジエンスの場面において、労働に由来する潜在債務の有無および労働法制の遵守度合等を適切に評価・調査することで、買主を増やし、それによって廃業による雇用喪失を縮小することに貢献できるのではないかと思うか。

そのような問題意識のもと、2016年4月に「労務デューデリジエンス研究会」（通称「野中ゼミ」）が発足しました。これは、日本法令様から、私が世話人となり「労務デューデリジエンス」をテーマとした研究会を毎月1回のペースで開き、議論を重ねてみてはどうかとお話をいただき、実現したも

のです。

研究会には全国から33人の社会保険労務士が参加し、労務デューデリジェンス業務契約の締結時の留意事項の確認をはじめ、基本的な調査手法や事例を12回にわたり議論し検討を重ねました。

今回、当該研究の成果を「標準手順書」としてまとめ、主な調査事項については報告事例として紹介する機会をいただきました。本書は3章で構成し、第1章では、労務デューデリジェンスを「労務に由来する潜在債務を調査すること」と定義し、簿外債務と偶発債務に区別することからスタートし、労務デューデリジェンス業務委託契約から、標準手順書のポイントについてまで解説しています。さらに、賃金の請求消滅時効の延長（2年から5年）等、極めて労務デューデリジェンスに影響のある「民法の改正」についても詳解しました。第2章では、人に係る法定費用で会計帳簿に記帳されなければならないのに計上されていない「簿外債務」の事例を、そして、第3章では、想定外の出来事が生じることにより発生するおそれのある「偶発債務」の事例を紹介しています。社会保険労務士のみならず、弁護士、企業の人事担当者等M&Aの実務に携わる多くの方に、本書の標準手順書を参考にして、個別案件に対応していただければ幸いです。

研究会の運営および本書の執筆においては多くの方々の支えがありました。

研究会の運営にもご協力いただいた日本M&Aセンター様から分林保弘会長をお招きして、中小企業のM&A取引の現状と社会保険労務士への期待をテーマにご登壇いただきました。三菱商事社外取締役および日立金属社外取締役の岡俊子さんからは、買主の立場から、どのようなデューデリジェンスレポートが望まれるのかについて対談形式でお話しを伺い、さらにM&Aの分野を中心にご活躍されている土屋勝裕弁護士からは、弁護士の立場で実施する労務デューデリジェンスのポイントについてご講演いただきました。

そして、中小企業のM&Aの評価について事例を用いてわかりやすくご説明いただいた日本M&Aセンターの小川洋輝さん、本書の企画の段階からサポートしてくださった日本法令の大澤有里さん。この方たちなくして本書が

公になることはなかったでしょう。この紙上をお借りし、厚く御礼申し上げます。

なお、本書の原稿料の全額を児童養護施設等の児童の進学学費を支援する西脇基金 (<https://www.tcsw.tvac.or.jp/info/report/nishiwaki.html>) へ寄付することにご快諾くださった著者の皆さん、素敵な仲間とともに本書を編めましたこと、社会保険労務士として誇りに思います。本当にありがとうございました。

2019年1月

著者を代表して

社会保険労務士法人野中事務所 代表社員 野中 健次

# もくじ

## 第1章 標準手順書

<b>1 労務デューデリジェンス</b>	<b>18</b>
(1) デューデリジェンスとは	18
(2) 労務 DD とは	19
<b>2 労務 DD の標準手順書</b>	<b>21</b>
(1) M&A 取引全体の流れ	22
(2) 一般的な DD の手順	25
(3) 労務 DD の手順	26
<b>3 労務 DD の反映</b>	<b>49</b>
<b>4 民法改正に伴う留意事項と未払賃金の支払に伴う債務</b>	<b>52</b>
(1) 付加金と遅延損害金	53
(2) 民法（債権法）改正（法定利率と消滅時効）について	56

## 第2章 簿外債務

### I 時間単価の算出・除外賃金・割増率の調査①（月給者）

<b>1 事例</b>	<b>66</b>
<b>2 規範・ルール等の定立</b>	<b>66</b>
(1) 月給者に対する時間単価の算出方法	66
(2) 割増賃金の計算基礎に算入しない賃金	70
(3) 割増率	74
(4) 代替休暇制度	76

③ 確認する資料および目的	80
④ 当てはめ	81
⑤ 報告書作成例	82

## II 時間単価の算出・除外賃金・割増率の調査②（日給者・時給者）

① 事 例	87
② 規範・ルール等の定立	88
(1) 割増賃金単価の算出方法	89
(2) 割増賃金の計算基礎に算入する・しない賃金	90
(3) 割増率	90
③ 確認する資料および目的	92
④ 当てはめ	93
⑤ 報告書作成例	95

## III 最低賃金との比較

① 事 例	100
② 規範・ルール等の定立	101
(1) 最低賃金の意義	101
(2) 最低賃金の種類	101
(3) 最低賃金との比較方法	105
(4) 最低賃金に含めない手当等	105
③ 確認する資料および目的	106
④ 当てはめ	106
(1) ケース 1 の場合	106
(2) ケース 2 の場合	107
(3) ケース 3 の場合	108
⑤ 報告書作成例	108

## IV 1 時間未満の時給の切捨て

- 1 事例 116
- 2 規範・ルール等の定立 117
  - (1) 労働時間 117
  - (2) 時間外労働割増賃金 119
  - (3) 賃金計算の端数処理の取扱い 120
- 3 確認する資料および目的 120
- 4 当てはめ 121
- 5 報告書作成例 121

## V みなし裁量労働者および管理監督者の深夜労働

- 1 事例 126
- 2 規範・ルール等の定立 126
  - (1) 大崎氏に係る問題 127
  - (2) 神田氏に係る問題 129
  - (3) 大崎氏と神田氏の双方に係る問題 130
- 3 確認する資料および目的 130
- 4 当てはめ 131
  - (1) 大崎氏の賃金債務の計算 131
  - (2) 神田氏の割増賃金の計算 131
- 5 報告書作成例 132

## VI 就業規則上の割増率を下回る割増率

- 1 事例 136
- 2 規範・ルール等の定立 136
- 3 確認する資料および目的 138
- 4 当てはめ 139
- 5 報告書作成例 140

## VII 年俸社員

- 1 事例 143
- 2 規範・ルール等の定立 143
  - (1) 年俸制 143
  - (2) 割増賃金を含む年俸制の可否 144
  - (3) 年俸制の残業代の計算 145
- 3 確認する資料および目的 145
- 4 当てはめ 146
- 5 報告書作成例 146

## VIII 変形労働時間制における中途入退社した者

- 1 事例 150
- 2 規範・ルール等の定立 150
  - (1) 変形労働時間制 150
  - (2) 割増賃金の計算 151
  - (3) 中途入社・退社をした従業員の扱い 151
- 3 確認する資料および目的 152
- 4 当てはめ 153
- 5 報告書作成例 153

## IX 退職給付債務

- 1 事例 157
- 2 規範・ルール等の定立 159
  - (1) 退職給付債務とは 159
  - (2) 退職給付債務の計算方法 159
  - (3) 退職金制度変更に伴う労働条件の変更 160
- 3 確認する資料および目的 161

<b>4</b>	<b>当てはめ</b>	<b>161</b>
(1)	K社のケース	161
(2)	L社のケース	162
<b>5</b>	<b>報告書作成例</b>	<b>162</b>

## X 厚生年金基金

<b>1</b>	<b>事 例</b>	<b>168</b>
<b>2</b>	<b>規範・ルール等の定立</b>	<b>168</b>
(1)	厚生年金基金の解散	168
(2)	構造的な問題の解決	169
(3)	上乗せ給付（企業年金）の再建	169
(4)	問題点	170
<b>3</b>	<b>確認する資料および目的</b>	<b>170</b>
<b>4</b>	<b>当てはめ</b>	<b>171</b>
<b>5</b>	<b>報告書作成例</b>	<b>172</b>

## XI 社会保険

<b>【XI-1】 被保険者の範囲</b> 176		
<b>1</b>	<b>事 例</b>	<b>176</b>
<b>2</b>	<b>規範・ルール等の定立</b>	<b>176</b>
<b>3</b>	<b>確認する資料および目的</b>	<b>177</b>
<b>4</b>	<b>当てはめ</b>	<b>178</b>
<b>5</b>	<b>報告書作成例</b>	<b>179</b>

## 【XI-2】 特定適用事業所 181

<b>1</b>	<b>事 例</b>	<b>181</b>
<b>2</b>	<b>規範・ルール等の成立</b>	<b>181</b>
(1)	平成28（2016）年9月30日までのルール	181

(2) 平成28(2016)年10月1日以降のルール	182
3 確認する資料および目的	183
4 当てはめ	184
5 報告書作成例	185
【XI-3】 2カ月以内の期間を定めて使用される者 187	
1 事例	187
2 規範・ルール等の定立	187
(1) ケース別で解説	188
3 確認する資料および目的	189
4 当てはめ	190
5 報告書作成例	190
【XI-4】 社会保険料の基礎となる報酬に含めるもの 192	
1 事例	192
2 規範・ルール等の定立	192
(1) 社会保険における「報酬」の範囲	192
(2) 社会保険の「報酬」の対象外のもの	193
(3) 社会保険の報酬の具体的判断	194
3 確認する資料および目的	207
4 当てはめ	208
5 報告書作成例	209

## XII 労働保険

1 事例	214
2 規範・ルール等の定立	214
(1) 労災保険料率(適用業種の適正)	214
(2) 労災保険の加入要件	215

(3) 労災保険料	216
(4) 雇用保険被保険者の範囲	221
(5) 労働保険料の基礎となる報酬に含めるもの	221
<b>3 確認する資料および目的</b>	<b>223</b>
<b>4 当てはめ</b>	<b>224</b>
(1) 労災保険	224
(2) 雇用保険	224
<b>5 報告書作成例</b>	<b>227</b>

### XIII 年次有給休暇

<b>1 事 例</b>	<b>231</b>
<b>2 規範・ルール等の定立</b>	<b>231</b>
(1) 労基法の規定	231
(2) 会計上の費用計上に関する規定	235
<b>3 確認する資料および目的</b>	<b>237</b>
<b>4 当てはめ</b>	<b>238</b>
<b>5 報告書作成例</b>	<b>239</b>

### XIV 障害者雇用数と雇用納付金

<b>1 事 例</b>	<b>245</b>
<b>2 規範・ルール等の定立</b>	<b>245</b>
(1) 障害者雇用促進法	245
<b>3 確認する資料および目的</b>	<b>249</b>
<b>4 当てはめ</b>	<b>250</b>
<b>5 報告書作成例</b>	<b>250</b>

## 第3章 偶発債務

### I 労基法上の労働時間

【I-1】 始業前・終業後の時間帯等	258
1 事例	258
2 規範・ルール等の定立	258
(1) 始業前・終業後の時間帯	258
(2) 健康診断・医師面接時間の時間帯	263
(3) 休憩時間の確保	266
3 確認する資料および目的	267
4 当てはめ	268
5 報告書作成例	269

### 【I-2】 裁量労働制

1 事例	273
2 規範・ルール等の定立	273
(1) 専門業務型裁量労働制	273
(2) 企画業務型裁量労働制	281
3 確認する資料および目的	284
4 当てはめ	285
5 報告書作成例	286

### II 管理監督者の該当性

1 事例	289
2 規範・ルール等の定立	289
(1) 労基法上の管理監督者	289
(2) 労組法上の管理監督者	290
(3) 行政解釈	290

(4) 裁判所の判断	296
(5) 役職手当と時間外割増賃金との関係	297
<b>3 確認する資料および目的</b>	<b>298</b>
<b>4 当てはめ</b>	<b>299</b>
<b>5 報告書作成例</b>	<b>300</b>

### III 取締役の労働者性の調査

<b>1 事 例</b>	<b>305</b>
<b>2 規範・ルール等の定立</b>	<b>306</b>
(1) 問題の所在	306
(2) 労働者性の判断基準	307
(3) 裁判例	309
<b>3 確認する資料および目的</b>	<b>312</b>
<b>4 当てはめ</b>	<b>313</b>
<b>5 報告書作成例</b>	<b>314</b>

### IV 個人請負型就業者の労働者性

<b>1 事 例</b>	<b>317</b>
<b>2 規範・ルール等の定立</b>	<b>317</b>
<b>3 「労働者性」が争われた裁判例</b>	<b>319</b>
(1) 横浜南労基署長事件	319
(2) 中労委（ソクハイ）事件	320
(3) 裁判例のポイント整理	321
<b>4 確認する使用および目的</b>	<b>321</b>
<b>5 当てはめ</b>	<b>322</b>
<b>6 報告書作成例</b>	<b>324</b>

## V 解雇

- 1 事例 327
- 2 規範・ルール等の定立 327
  - (1) 解雇の予告 327
  - (2) 解雇の時期的規制 328
  - (3) 解雇の手続的規制 328
  - (4) 解雇理由の規制 328
  - (5) 解雇権の濫用法理 330
  - (6) 整理解雇の法理 331
  - (7) バックペイ 332
- 3 確認する資料および目的 333
- 4 当てはめ 334
- 5 報告書作成例 335

## VI 労災民訴

- 1 事例 338
- 2 規範・ルール等の定立 338
  - (1) 損害額の算定 339
  - (2) 損害賠償の調整 346
  - (3) 過失相殺と寄与度 348
- 3 確認する資料および目的 348
- 4 当てはめ 349
- 5 報告書作成例 350

## VII 年金民訴

- 1 事例 354
- 2 規範・ルール等の定立 354
- 3 確認する資料および目的 363

- 4 当てはめ** 364  
**5 報告書作成例** 365

## VIII 無期転換申込権

- 1 事 例** 369  
**2 規範・ルール等の定立** 369  
  (1) 無期転換申込権とは 369  
  (2) 無期転換申込権の金銭的評価 371  
**3 確認する資料および目的** 372  
**4 当てはめ** 372  
**5 報告書作成例** 373

## IX 定年後再雇用の労働条件

- 1 事 例** 375  
**2 規範・ルール等の定立** 376  
  (1) 高年齢者雇用安定法 376  
  (2) 労契法20条 378  
  (3) 高年齢雇用継続基本給付金 381  
**3 確認する資料および目的** 382  
**4 当てはめ** 383  
  (1) 再雇用時に提示された労働条件の妥当性判断 383  
  (2) 業務変更を理由とした再雇用不成立による偶発債務の算出 384  
  (3) 再雇用後の賃金格差における不合理性判断 384  
  (4) 個別労働条件の修正と再雇用後の賃金格差による偶発債務の算出 385  
**5 報告書作成例** 386

---

凡　例

---

本書では、法令等について、本文中で以下のように省略している場合があります。

【法令等】

- ・労働基準法 ⇒ 労基法 ／ 労基法施行規則 ⇒ 労基法則
- ・労働契約法 ⇒ 労契法
- ・労働基準安全衛生法 ⇒ 安衛法
- ・健康保健法 ⇒ 健保法 ／ 健康保健法施行規則 ⇒ 健保則
- ・厚生年金保険法 ⇒ 厚年法 ／ 厚生年金保険法施行規則 ⇒ 厚年則
- ・労働保険の保険料の徴収等に関する法律 ⇒ 徴収法
- ・雇用保険法 ⇒ 雇保法
- ・雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律 ⇒ 男女雇用機会均等法、均等法
- ・雇用対策法 ⇒ 雇対法
- ・職業安定法 ⇒ 職安法
- ・労働組合法 ⇒ 労組法
- ・短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律 ⇒ パートタイム労働法
- ・労働者派遣法 ⇒ 派遣法 ／ 労働者派遣法施行規則 ⇒ 派遣規
- ・育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律 ⇒ 育児介護休業法、育介法
- ・高年齢者等の雇用の安定等に関する法律 ⇒ 高年齢者雇用安定法
- ・出入国管理及び難民認定法 ⇒ 入管法
- ・障害者の雇用の促進等に関する法律 ⇒ 障害者雇用促進法
  
- ・厚生労働省令 ⇒ 厚労省令
- ・厚生労働省告示 ⇒ 厚労告
- ・都道府県労働（基準）局長あて（厚生）労働事務次官通達 ⇒ 発基
- ・都道府県労働（基準）局長あて（厚生）労働省労働基準局長通達 ⇒ 基發
- ・（厚生）労働省労働基準局長（が疑義に答えて発する）通達 ⇒ 基収

**【判決等】**

- ・地方裁判所判決 ⇒ 地判
- ・高等裁判所判決 ⇒ 高判
- ・最高裁判所判決 ⇒ 最判
- ・地方裁判所決定 ⇒ 地決

# ① 労務デューデリジェンス

## (1) デューデリジェンスとは

デューデリジェンス (Due Diligence) (以下、「DD」という) とは、M&A (合併・買収) の取引過程における一つの手続きであり、買主が自らコストを負担してターゲット会社の事業運営上のリスクや投資価値等の調査を行うことから、「買収調査」や「買収監査」等と呼ばれています。

DDには、ターゲット会社において、事業活動上の法的リスクの有無を調査する「法務DD」、税務処理に不備がないかを調査する「税務DD」、そしてターゲット会社が工場や特殊な研究開発施設の跡地などを保有している場合の土壌汚染等を調査する「環境DD」など、リスク評価の観点から行われるタイプのDDがあります。

一方、M&Aで期待されるシナジーやキャピタルゲインが得られるかを調査する「ビジネスDD」や、労働に由来する潜在債務を調査する「労務DD」など、主として企業価値の評価から行われるタイプのDDもあります。なお、財務会計処理の適正度や、企業価値と投資額が釣り合っているかを調査する「財務DD」は、リスク評価の観点と価値評価の観点の両方を有しています。

このほかにも、IT／ICTのインフラの構成や運用状況を調査する「ITDD」や、労働法制の遵守度合、従業員属性および人事全般を調査する「人事DD」など、M&A後の統合マネジメント (Post Merger Integration) (以下、「PMI」という) の便宜のために実施されるDDもあります。

DDの実施については、会社法上、当該取引過程において履行を義務付けられているわけではなく、最終的に取引が成立しないこともあるので、上場企業等の例を除き、取引が公になる前に秘密裏に行われ、一部の者にしかその事実を知らされていないのが一般的です。

したがって、投資額が少額であったり、経営判断によりリスクよりもスピードを重視したりする場合には、DDを省くこともあります。また、多額の費用を負担して、弁護士や公認会計士等の専門家を雇い、DDを行い、調査レポートで報告させることもあります。

ディールの規模にもよりますが、DDの調査期間は1～2日から、長くても1カ月程度など時間的制約があるので、調査項目が重複しないようあらかじめキックオフ・ミーティングで関係者がDDの手続きやスケジュールを共有し、調整することもあります。

## (2) 労務DDとは

本書では「労務DD」を、「労働に由来する潜在債務の調査」と定義します。つまり、労務DDの実施目的は、労働に係るターゲット会社の潜在債務の有無を探り、債務を浮き彫りにして、企業価値が買収金額に見合っているかを調査することです。例えば、初期の検討段階で純資産価値をベースに算出した買収金額の見込額が5千万円のケースにおいて、労務DDを実施した結果、残業手当の未払賃金として3千万円の潜在債務が認められた場合、理論的買収額は2千万円となります。

労基法や厚年法などを遵守して法定費用を負担しているかという法の観点から行うという意味では、「法務DD」の一部ともいえますし、必ずしも「労務DD」という形で独立したDDを実施すべきということはありません。しかし、時間外労働に対する未払賃金債務、社会保険料の未加入、そして年金民訴など労働に係る潜在債務が顕在化した際の企業経営に与えるインパクトや、企業価値が買収金額に見合っているかのロジックについて株主に対し合理的に説明できるようにしておく必要があることからも、「労務DD」を実施する必要性は高まっているといえるでしょう。

先ほどのケースで、労務DDを実施したならば残業手当未払賃金の3千万円のほかに社会保険料延滞金として3千万円の潜在債務が指摘

できたにもかかわらず、労務DDを実施せず、最終的に当初見込額の5千万円の買収額で取引が成立した後、潜在債務が顕在化して会社に当該6千万円の損害を生じさせた場合、役員に対して任務懈怠により生じた損害の賠償責任を株主から問われることもあります。

このように労務DDは、潜在債務を数値化することで、投資額が適正か否かを判断することを目的として行われます。なお、本書では、調査項目に優先順位をつけ、効率的に労務DDを行うため、潜在債務を「簿外債務」と「偶発債務」に区別します。

簿外債務とは、法定の割増率を下回った割増率で時間外手当が算出されているために生じる未払賃金、最低賃金を下回る場合の差額賃金、および社会保険に加入しなければならない社員の加入漏れによる未払社会保険料など、本来、費用としてターゲット会社で負担し、会計帳簿に記帳されなければならないのに計上されていない債務です。法定費用ですから、現在は顕在化していませんが、今後支払うべきコストとして認識しておかなければならぬ債務です。

一方、偶発債務とは、過去に解雇権の濫用により解雇した者から解雇の無効を主張され、解雇期間中の賃金相当額を支払う（バックペイ）リスクがあるなど、想定外の出来事が生じることにより発生するおそれのある債務です。簿外債務と異なり、顕在化しないこともありますし、顕在化した場合に金銭賠償を求める約束をしておくことで、リスクを回避することもできます。主な簿外債務および偶発債務を整理すると次のとおりです（図表1-1）。

労務DDを行う場合、労務DDの実施目的から「簿外債務」の調査は必須です。「残業手当の未払金額の存在を否定することができない」など抽象的な労務DDレポートが稀に見受けられますが、このような抽象的な表現では、経営判断上、買収価格への影響を考慮するうえでの資料として参考にはなりません。したがって、簿外債務の内容をできる限り数値化することが重要です。

一方、「偶発債務」の有無および債務額については、判例や通達等

図表1-1 労務DD調査項目

簿外債務	偶発債務
1. 未払賃金	1. 労基法上の労働時間
2. 退職給付債務	2. 労基法上の管理職
3. 社会保険（健康保険、厚生年金保険）	3. 解雇
4. 労働保険（労災保険、雇用保険）	4. 取締役・個人請負型就業者の労働者性
5. 障害者雇用	5. 労災民訴
6. 年次有給休暇引当金（買主がITFSを採用している場合のみ）	6. 年金民訴 7. 定年後再雇用 8. 同一労働同一賃金ガイドライン案 9. 無期雇用転換申込権

出所：社会保険労務士法人野中事務所編『M&Aの人事デューデリジエンス』（中央経済社）。

に依拠するものの、最終的には調査人の見解により異なることもあります。また、遅延損害金、付加金、および解決金などは、DDの時点では正確に算出することが困難であり、顕在化しないこともありますので、時間的、費用的に許されるのであれば、概算として調査し把握しておくというスタンスでもよいと思います。

## 2 労務DDの標準手順書

本書は、労務DDを効率的に行うためのひとつ的方法例をあげた手順書です。労務DDにおいて実施すべき調査項目および調査基準を網羅的に示すものではありませんので、個別案件については、本標準手順書を参考にしつつも個別案件の特徴に応じて工夫して対応してください。

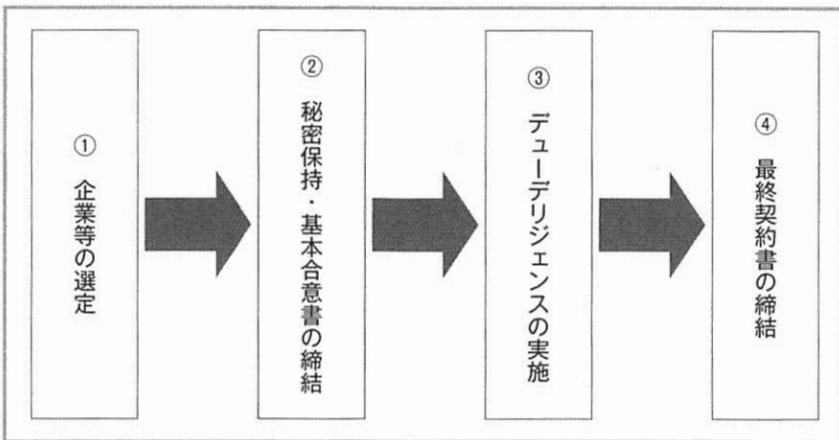
そもそも、DDの履行が法定で義務付けられているわけありませんし、本手順書に記載のあるすべての調査事項を調査しなければ、役員が会社法上の善管注意義務違反や忠実義務違反となるなどということはありません（すべてを調査すれば取締役の義務を果たしたことには

なるとも言えませんが)。DDの段階ですべてを調査して完璧に把握することは極めて困難ですし、仮に調査範囲外で問題が顕在化したとしても、ある程度の投資リスクとして買主が引き受けたり、売主に表明保証させたりしておくなど柔軟に対応することも可能です。

## (1) M&A取引全体の流れ

M&A取引は、大まかに検討フェーズ、基本合意フェーズ、DDフェーズ、そして、最終合意フェーズの4段階のプロセスを経て行われます(図表1-2)

図表1-2 買い手側から見たM&A取引の流れ



### ① 検討フェーズ

経営戦略の一つとしてM&Aを活用することを決定し、ターゲット会社を選定します。対象となる企業は金融機関等から紹介される場合や、救済型の場合には、管財人等が主催する入札へ参加して決定することもあります。

## ② 基本合意フェーズ

ターゲット会社と接触し、秘密保持契約を締結後、決算書等の基本資料の開示を受け、概ね合意が形成された場合、基本合意書が締結されます。この場面で、買主には独占交渉権が付与され、売主は他の候補先との接触を一切禁じられます。

## ③ DDフェーズ

買主が費用を負担して、法務や財務等の分野ごとに買主または専門家によるDDが実施されます。外部にDD業務を委託した場合、他のDDチームと協力して行われることもあります。

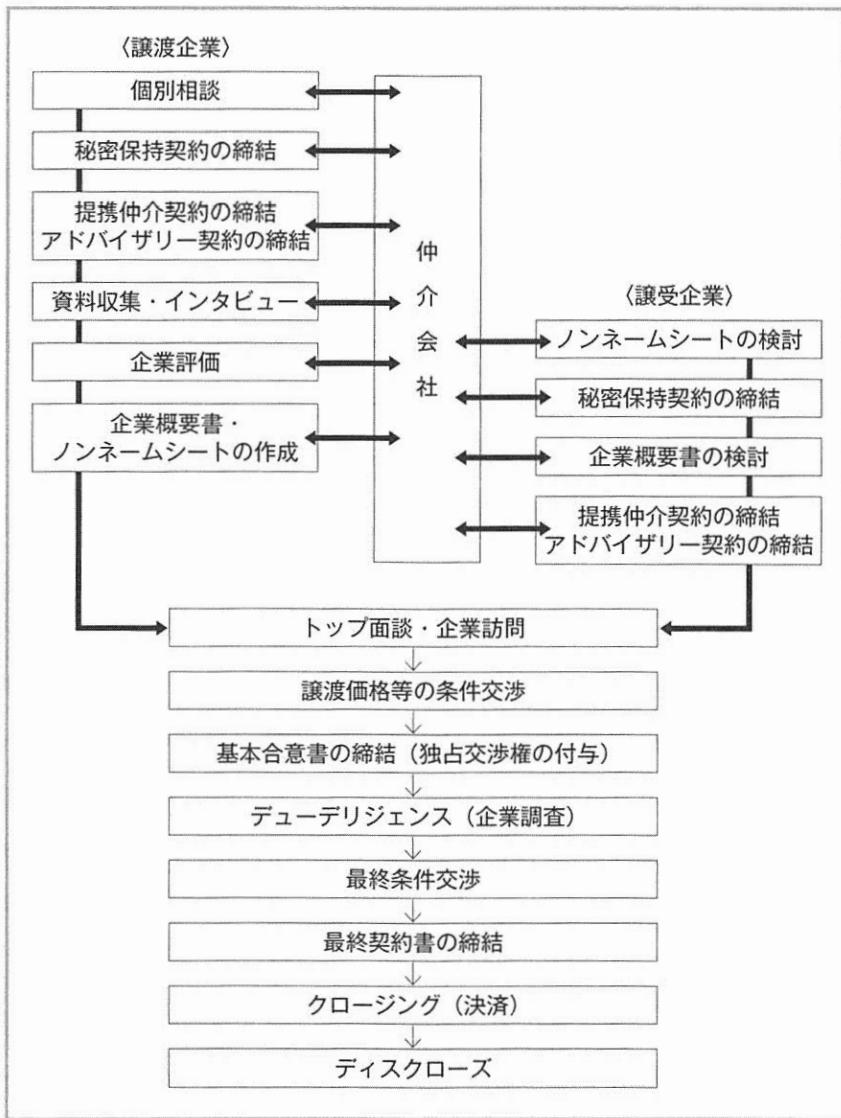
## ④ 最終合意フェーズ

DDの調査結果を踏まえ、DDの不完全性を補完し、かつ、DDの指摘事項に対応する契約事項を盛り込んだ最終契約を作成し、前提条件の履行を確認のうえ、取引が成立します。

最近では、譲受企業と譲渡企業の両方から依頼を受け、最適なマッチングを検討してM&A取引を成立させる仲介会社を活用するケースも多々見られます。仲介会社を活用する場合、株式の譲渡を検討している等の情報が漏えいすると、「経営が厳しいのではないか」との噂が流れ、優秀な社員が退職したり、取引先や金融機関との決済内容が変更になったりするおそれがあるので、まずは、仲介会社と秘密保持契約を締結します。

次に、提携仲介契約を締結し、仲介会社で会社情報等を収集し、株価を算定し、企業概要書を作成します（「案件化」という）。仲介会社のコンサルタントは企業概要書を譲渡会社が特定されない程度に要約した「ノンネームシート」を作成し、譲受企業に対して譲受の打診を行い、譲受企業が興味を持てば秘密保持契約を締結し、企業概要書を開

図表1-3 仲介会社を活用した場合の契約からクロージングまで



出所：梅田亜由美著『中小企業M&A実務必携 法務編』(きんざい) を著者が一部修正したもの。

## ● 執筆者紹介

### 編 者

#### 野中 健次（のなか けんじ）

特定社会保険労務士、M&Aシニアエキスパート、日本労働法学会会員。社会保険労務士法人野中事務所 代表社員。一般社団法人東京事業主協会 代表理事。東京都社会保険労務士会「事業戦略会議」委員。

1965年生まれ。青山学院大学卒業、同大学院法学研究科修士課程修了。著書に、『M&Aの人事労務管理』（中央経済社）、『厚生年金基金の解散・脱退Q&A50』（日本法令）、『M&Aの労務デューデリジェンス』共著（中央経済社）、『M&Aの人事デューデリジェンス』共著（中央経済社）等多数。

執筆者：人事労務デューデリジェンス研究会 （50音順）

#### 片岡 正美（かたおか まさみ）

特定社会保険労務士。あしば社労士事務所 代表

東京大学法科大学院修了。鉄道会社などに勤務し、様々な規模・業種の企業の労務監査や人事労務のサポート業務等に従事。個別労働関係紛争の労働者側あっせん代理人の経験等も活かし、実務に即したリスク評価を行う。元東京労働局働き方・休み方改善コンサルタント。日本テレワーク協会専門相談員。執筆に、月刊企業実務2018年4月「いま問われているセクシャル・ハラスメント対応」（日本実業出版社）、『シニア社員の戦力を最大化するマネジメント』共著（第一法規）等がある。

#### 小山 健二（こやま けんじ）

社会保険労務士。

商社、人材サービス会社に勤務後、2017年より社会保険労務士法人ガルベラ・パートナーズに所属。人材サービス会社在籍時に、労働者派遣事業、M&A業務に従事。その他、事業会社では労務管理、採用担当を歴任。2013年、社会保険労務士登録。

#### 佐藤 和之（さとう かずゆき）

社会保険労務士。社会保険労務士法人名南経営所属。

1985年生まれ。愛知県出身。大学在籍中に社会保険労務士試験に合格。大学

卒業後、2008年に名南経営に入社。入社後は、人事労務のオールラウンドプレーヤーとして、上場企業から中小企業まで多種多様な企業に幅広い支援を重ねている。中でも近年は、労務デューデリジェンスや労務監査、海外進出企業における海外赴任者や外国人雇用に関する支援に注力している。

### **高野 安子（たかの やすこ）**

特定社会保険労務士。第一種衛生管理者。

大手自動車メーカー、日米合併CATV会社などでの勤務を経た後、のべ17年間にわたる大手法律事務所在籍中に社会保険労務士登録（2014年）。就業規則等の作成、法改正に対応した改定などを中心に、中小企業の労務管理をサポート。会社の目線・労働者の目線の両方を尊重した労務相談を心がけている。

### **高山 英哲（たかやま えいてつ）**

特定社会保険労務士。高山社会保険労務士事務所 所長。

大学卒業後、約10年間サラリーマンとして勤務。メーカーの営業職、一部上場企業での社員教育担当などを経て1998年開業。顧問先は飲食業・外食産業を中心としIT関連、建設業など業種は多岐にわたる。企業が抱える悩みとしての長時間労働、残業代の未払いリスク解消に向けた定額【固定】残業代制度の設計・構築・運用、その他労務管理のサポートに精通。

### **竹森 誠（たけもり まこと）**

北九州中央社会保険労務士法人 社員社会保険労務士。

1982年生まれ。福岡県出身。大学卒業後、2005年に社会保険労務士試験合格。税理士事務所に2年間勤務の後、江口社会保険労務士事務所に3年間勤務し、2011年に北九州中央社会保険労務士法人を設立。社員社会保険労務士に就任し現在に至る。

### **濱田 京子（はまだ きょうこ）**

特定社会保険労務士、エキップ社会保険労務士法人代表社員。(株)ゴルフダイジェスト・オンライン 社外監査役。東京紛争調整委員会あっせん委員。

自身が大手企業、大手企業グループ会社、ベンチャー企業に勤務した経験から、ステージに応じた現実的な対応策の提案を得意とする。事務所スタッフ全員が社会保険労務士（東京会登録）であり、企業の人事労務担当者を全面的にサポートできる体制を構築していることが事務所の強みのひとつとなっ

ている。著者に、『最適な労働時間の管理方法がわかるチェックリスト』（アニモ出版）がある。

### 本澤 賢一（ほんざわ けんいち）

特定社会保険労務士。社会保険労務士本澤事務所代表。

1970年生まれ。中央大学経済学部産業学科卒業。金融機関、IT企業管理部門勤務を経て、2005年11月開業。M&A成立後の円満な組織つくりの実現のため、人事・労務面での支援が信条。中小企業においても一般的になりつつあるM&Aにおいて、取引を行う企業の目的達成に貢献するため、人に関する事前調査（人事・労務デューデリジェンス）と、事後フォローに取り組む。

### 牧野 恵子（まきの けいこ）

特定社会保険労務士。

早稲田大学第一文学部哲学科卒業。東京大学大学院総合文化研究科に2年間在籍後、中小・ベンチャー企業数社で法人営業から管理部門まで幅広い業務を経験。2016年以降、りそな総合研究所にて人事制度構築支援、認証取得支援（Pマーク、ISO27001等）、情報管理体制構築支援等に従事。人事労務管理、社内規程整備、文書管理、法務、取締役会運営、行政対応等、実務経験に基づいた管理部門支援を得意とする。

### 森 大輔（もり だいすけ）

社会保険労務士、産業カウンセラー、第一種衛生管理者。ふくすけサポート社会保険労務士事務所 代表。

1975年生まれ。都内の労働基準監督署で2年間勤務。約4,000件の労務相談、980件の就業規則のチェックを担当。その後、顧問先600社以上の会計事務所が母体の社会保険労務士法人に約10年勤務。2015年5月、ふくすけサポート社会保険労務士事務所を銀座に設立。

別名「すまいる亭ふく助」という落語家社労士です。

### 遊佐 圭介（ゆさ けいすけ）

特定社会保険労務士（平成16年合格、平成19年付記）。社会保険労務士遊佐事務所 所長。前職のホテル勤務経験を活かし、ホスピタリティーのあるサービスを心掛け、働く人と会社が共に栄える環境をつくる事、感謝されるのではなく感動のある仕事を提供する事がモットー。