

## ～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は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、127万社で後継者不在の状態であるということで、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ェ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、買主が安心してM & A取引に参加することを可能にし、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のでしょうか。

そのような問題意識のもと、2016年4月に「労務デューデリジェンス研究会」（通称「野中ゼミ」）が発足しました。これは、日本法令様から、私を世話人とする「労務デューデリジェンス」の研究会を毎月1回のペースで開き、議論を重ねてみてはどうかとお話しをいただき、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てきました。さらに、同会では「労務」に続き「人事」についてもテーマとして取り上げ、8回にわたり集い、研究を続けました。

今回、当該研究成果を「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、人事デューデリジェンスを「労働法制の遵守度合および、人・人事全般を調査すること」と定義し、人事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解説しています。

さらに第2章では、労働法制の遵守度合の事例を、そして第3章では、人・人事全般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お支えがありました。

まずは、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。

次に、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、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を伺い、さらにM&Aの分野を中心に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下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.tcs.w.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  
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

---

- ① 人事デューデリジェンス 20
  - (1) デューデリジェンスとは 20
  - (2) 人事 DD とは 21
- ② 人事 DD の標準手順書 23
  - (1) M&A 取引全体の流れ 23
  - (2) 一般的な DD の手順 26
  - (3) 人事 DD の手順 27
- ③ 人事 DD の反映 70
- ④ 行政機関による調査 73

## 第2章 労働法制の遵守度合の報告書例

---

### I 法定三帳簿・雇入通知書・労使協定

- ① 事 例 88
- ② 規範・ルール等の定立 88
  - (1) 賃金台帳 88
  - (2) 出勤簿 92
  - (3) 労働者名簿 93
  - (4) 雇入通知書 95
  - (5) 労使協定 97
  - (6) 記録の保存 100

|   |             |     |
|---|-------------|-----|
| 3 | 確認する資料および目的 | 101 |
|---|-------------|-----|

|   |      |     |
|---|------|-----|
| 4 | 当てはめ | 101 |
|---|------|-----|

|   |        |     |
|---|--------|-----|
| 5 | 報告書作成例 | 103 |
|---|--------|-----|

## Ⅱ 就業規則の周知

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| 1 | 事 例 | 106 |
|---|-----|-----|

|   |            |     |
|---|------------|-----|
| 2 | 規範・ルール等の定立 | 106 |
|---|------------|-----|

|     |           |     |
|-----|-----------|-----|
| (1) | 労基法上の「周知」 | 106 |
|-----|-----------|-----|

|     |           |     |
|-----|-----------|-----|
| (2) | 労契法上の「周知」 | 107 |
|-----|-----------|-----|

|   |             |     |
|---|-------------|-----|
| 3 | 確認する資料および目的 | 107 |
|---|-------------|-----|

|   |      |     |
|---|------|-----|
| 4 | 当てはめ | 108 |
|---|------|-----|

|   |        |     |
|---|--------|-----|
| 5 | 報告書作成例 | 109 |
|---|--------|-----|

## Ⅲ 人事権

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| 1 | 事 例 | 112 |
|---|-----|-----|

|   |            |     |
|---|------------|-----|
| 2 | 規範・ルール等の定立 | 113 |
|---|------------|-----|

|     |      |     |
|-----|------|-----|
| (1) | 人事考課 | 113 |
|-----|------|-----|

|     |       |     |
|-----|-------|-----|
| (2) | 昇格・昇進 | 115 |
|-----|-------|-----|

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| (3) | 降 格 | 117 |
|-----|-----|-----|

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| (4) | 配 転 | 120 |
|-----|-----|-----|

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| (5) | 出 向 | 124 |
|-----|-----|-----|

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| (6) | 転 籍 | 125 |
|-----|-----|-----|

|   |             |     |
|---|-------------|-----|
| 3 | 確認する資料および目的 | 126 |
|---|-------------|-----|

|   |      |     |
|---|------|-----|
| 4 | 当てはめ | 127 |
|---|------|-----|

|     |      |     |
|-----|------|-----|
| (1) | 人事考課 | 127 |
|-----|------|-----|

|     |       |     |
|-----|-------|-----|
| (2) | 昇格・昇進 | 127 |
|-----|-------|-----|

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| (3) | 降 格 | 128 |
|-----|-----|-----|

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| (4) | 配 転 | 128 |
|-----|-----|-----|

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| (5) | 出 向 | 129 |
|-----|-----|-----|

(6) 転 籍 129

5 報告書作成例 129

## IV 採 用

1 事 例 133

2 規範・ルール等の定立 134

(1) 採用の自由 134

(2) 労働者の個人情報収集の注意点 140

3 確認する資料および目的 141

4 当てはめ 142

(1) 営業職について、女性是不採用 142

(2) 現場技術者については、35歳未満是不採用 142

(3) 障害者手帳を持っている者是不採用 142

(4) 労働組合活動を行っていた経験がある者是不採用 142

(5) L G B T (性的少数者) 是不採用 143

(6) 宗教団体の信者は不採用 143

5 報告書作成例 143

## V 制裁 (懲戒)

### 【V-1】 戒告・譴責

1 事 例 147

2 規範・ルール等の定立 147

(1) 懲戒処分の有効要件 147

(2) 戒告・譴責 148

3 確認する資料および目的 149

4 当てはめ 149

5 報告書作成例 150

## 【V-2】 減 給

- 1 事 例 152
- 2 規範・ルール等の定立 152
  - (1) 懲戒処分の有効要件 152
  - (2) 減 給 152
  - (3) 減給の留意事項 153
- 3 確認する資料および目的 154
- 4 当てはめ 155
- 5 報告書作成例 156

## 【V-3】 出勤停止

- 1 事 例 157
- 2 規範・ルール等の定立 158
  - (1) 懲戒処分の有効要件 158
  - (2) 出勤停止 158
  - (3) 出勤停止と自宅待機 158
- 3 確認する資料および目的 160
- 4 当てはめ 160
- 5 報告書作成例 162

## 【V-4】 降 格

- 1 事 例 164
- 2 規範・ルール等の定立 164
  - (1) 懲戒処分の有効要件 164
  - (2) 降 格 164
- 3 確認する資料および目的 166
- 4 当てはめ 166
- 5 報告書作成例 168

## 【V-5】 諭旨解雇

- 1 事 例 169
- 2 規範・ルール等の定立 170
  - (1) 懲戒処分の有効要件 170
  - (2) 諭旨解雇 170
  - (3) 配転命令権拒否による懲戒処分 171
- 3 確認する資料および目的 171
- 4 当てはめ 172
- 5 報告書作成例 173

## 【V-6】 懲戒解雇

- 1 事 例 176
- 2 規範・ルール等の定立 176
  - (1) 懲戒処分の有効要件 176
  - (2) 懲戒解雇 177
  - (3) 懲戒解雇と解雇予告 177
  - (4) 懲戒解雇と退職金不支給 177
- 3 確認する資料および目的 178
- 4 当てはめ 178
- 5 報告書作成例 179

## VI 解 雇

- 1 事 例 181
- 2 規範・ルール等の定立 181
  - (1) 解雇の予告 181
  - (2) 解雇の時期的規制 182
  - (3) 解雇の手続的規制 182
  - (4) 解雇理由の規制 182

- (5) 解雇権の濫用法理 184
- (6) 整理解雇の法理 185
- (7) 退職金の不払い 186

- 3 確認する資料および目的 186
- 4 当てはめ 187
- 5 報告書作成例 188

## VII 休 職

- 1 事 例 191
- 2 規範・ルール等の定立 192
  - (1) 休 職 192
  - (2) 休職期間中の賃金 193
  - (3) 休職期間満了時の扱い 193
  - (4) 傷病休職 193
  - (5) 休職発令日 195
- 3 確認する資料および目的 195
- 4 当てはめ 196
- 5 報告書作成例 198

## VIII パートタイム労働者

### 【Ⅷ－１】 雇入通知書

- 1 事 例 201
- 2 規範・ルール等の定立 201
  - (1) パートタイム労働者に対する労働条件の明示・文書の交付 201
- 3 確認する資料および目的 202
- 4 当てはめ 203

## 【Ⅷ－２】 就業規則

- 1 事 例 203
- 2 規範・ルール等の定立 204
  - (1) 労基法89条の作成・届出義務 204
  - (2) パートタイム労働法7条の就業規則の作成手順 204
  - (3) パートタイム労働者の正社員用就業規則の拡張適用 205
- 3 確認する資料および目的 205
- 4 当てはめ 206

## 【Ⅷ－３】 健康診断

- 1 事 例 206
- 2 規範・ルール等の定立 207
  - (1) 健康診断の実施 207
  - (2) パートタイム労働者に対する健康診断の実施 207
  - (3) 健康診断の費用負担 207
- 3 確認する資料および目的 208
- 4 当てはめ 208

## 【Ⅷ－４】 年次有給休暇

- 1 事 例 209
- 2 規範・ルール等の定立 209
  - (1) パートタイム労働者に対する労基法の年次有給休暇 209
  - (2) 年次有給休暇を取得した場合の賃金 210
- 3 確認する資料および目的 211
- 4 当てはめ 211

## 【Ⅷ－５】 雇用保険の加入

- 1 事 例 211
- 2 規範・ルール等の定立 212
  - (1) パートタイム労働者に対する雇用保険の適用 212
- 3 確認する資料および目的 212
- 4 当てはめ 213

## 【Ⅷ－６】 社会保険の加入

- 1 事 例 213
- 2 規範・ルール等の定立 214
  - (1) パートタイム労働者に対する社会保険の適用 214
- 3 確認する資料および目的 214
- 4 当てはめ 215

## 【Ⅷ－７】 差別的取扱いの禁止

- 1 事 例 215
- 2 規範・ルール等の定立 216
  - (1) 通常の労働者と同視すべき短時間労働者 216
  - (2) 差別的取扱いの禁止の範囲 217
  - (3) 賃金に関する差別的取扱い 217
  - (4) 教育訓練に関する差別的取扱い 218
  - (5) 福利厚生施設に関する差別的取扱い 219
- 3 確認する資料および目的 219
- 4 当てはめ 220

## 【Ⅷ－８】 不合理な待遇の相違の禁止

- 1 事 例 220

- 2 規範・ルール等の定立 221
  - (1) パートタイム労働者であることを理由とする不合理 221
  - (2) パートタイム労働法8条の民事的効力 221
  - (3) 法改正による労契法20条の統合、効力の強化 222
  - (4) 労契法20条をめぐる不合理な待遇差について 222
- 3 確認する資料および目的 223
- 4 当てはめ 223

## 【Ⅷ－9】 短時間雇用管理者

- 1 事 例 224
- 2 規範・ルール等の定立 224
  - (1) 短時間雇用管理者の選任義務 224
  - (2) 相談のための体制の整備 225
  - (3) 雇用管理の改善等に関する事項に係る相談窓口の書面による明示 225
- 3 確認する資料および目的 225
- 4 当てはめ 226

## 【Ⅷ－10】 労働契約の無期転換

- 1 事 例 226
- 2 規範・ルール等の定立 227
  - (1) 有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換 227
- 3 確認する資料および目的 227
- 4 当てはめ 228
- 【報告書作成例】 228

## IX 派遣労働者

- 1 事 例 241
- 2 規範・ルール等の定立 241

- (1) 派遣先に課せられる派遣法の遵守事項 241
- (2) 労働契約申込みみなし制度 259
- (3) 請負・業務委託 261

**③ 確認する資料および目的 262**

**④ 当てはめ 263**

**⑤ 報告書作成例 264**

## **X 外国人労働者**

**① 事 例 267**

**② 規範・ルール等の定立 267**

- (1) 在留管理制度と在留資格 268
- (2) 資格外活動許可 269
- (3) 技能実習制度 270
- (4) 雇用状況報告 272
- (5) 「外国人労働者の雇用管理の改善等に関して事業主が適切に対処するための指針」 272

**③ 確認する資料および目的 272**

**④ 当てはめ 273**

**⑤ 報告書作成例 274**

## **XI 育児・介護休業**

**① 事 例 276**

**② 規範・ルール等の成立 277**

- (1) 育児介護休業法 277
- (2) 育児休業と子の看護休暇 278
- (3) 介護休業と介護休暇 279

**③ 確認する資料および目的 281**

**④ 当てはめ 282**

- (1) 育児休業 282
  - (2) 介護休業 282
  - (3) 子の看護休暇 283
  - (4) 介護休暇 283
  - (5) 短時間勤務 283
  - 5 報告書作成例 284
- XII 助成金**
- 1 事 例 287
  - 2 規範・ルール等の成立 287
    - (1) 雇用保険二事業の雇用安定事業 287
    - (2) 助成金の支給要件 287
    - (3) 不正受給 288
  - 3 確認する資料および目的 290
  - 4 報告書作成例 291

### 第3章 人および人事全般の調査報告書例

- I 人的資源の分析**
- 1 事 例 300
  - 2 調査方法 300
    - (1) 定量分析の実施 300
  - 3 報告書作成例 315

- II 個人属性の分析**
- 1 事 例 328
  - 2 調査方法 328

- (1) 社員特性の調査 328
- (2) キーパーソンの調査 340
- (3) 問題社員等の調査 341

### 3 報告書作成例 342

## Ⅲ 人事制度

### 1 事例 344

### 2 調査方法 344

- (1) 調査範囲の確認 344
- (2) 等級制度の調査 344
- (3) 評価制度の調査 348

### 3 報告書作成例 354

## Ⅳ 組織力

### 1 事例 361

### 2 調査方法 361

- (1) 人材アセスメントツールの活用 361
- (2) ターゲット会社と他社平均値および自社との比較 363

### 3 報告書作成例 364

## Ⅴ 法定外福利

### 1 事例 371

### 2 法定外福利とは 371

- (1) 法定外福利としての福利厚生給付 371
- (2) 各種福利厚生について 372
- (3) 事例の場合のポイント 375
- (4) 福利厚生給付ではなく賃金に該当するもの 376
- (5) 受動喫煙対策 376

3 報告書作成例 378

VI 取締役・執行役員の人事政策上の位置付け

1 事例 382

2 調査方法 382

- (1) 就任承諾書・取締役規程等での確認 382
- (2) インタビューでの確認 385
- (3) 雇用保険被保険者資格確認通知書等での確認 386

3 執行役員制度 387

4 報告書作成例 389

VII 労働組合

1 事例 392

2 調査対象 392

- (1) 労働協約 392
- (2) 企業組織再編等に関する事前協議条項の有無 393
- (3) 複数組合間の差別の有無 396

3 報告書作成例 396

## 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  
    /    短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律施行規則 ⇒ パートタイム労働則
- ・労働者派遣法 ⇒ 派遣法      /    労働者派遣法施行規則 ⇒ 派遣則  
    /    労働者派遣法施行令 ⇒ 派遣令
- ・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
- ・高齢者等の雇用の安定等に関する法律 ⇒ 高齢者雇用安定法
- ・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 ⇒ 基発
- ・ (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 人事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ける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壤汚染等を調査する「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、履行を義務付けられているわけではありません。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) 人事DDとは

本書では、「人事DD」を「労働法制の遵守度合、人および人事全般の調査」と定義します。人事DDの主たる実施目的は、ターゲット会社のPMIの便宜のために問題点を把握しておくことです。労基法や安衛法などの労働法制を遵守して人事マネジメントがなされ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「人事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、合併等のスキームでは取引終了後、次のような人事上の課題が待ち受けており、労働法制に抵触する事項の有無を探り、その程度を把握するのみならず、事前に人事上の課題を把握し、対応策を検討しておくことが、M&Aを成功に導くには重要であり、法務DDの対象範囲を超えるため、「人事DD」でカバーする必要があるのです。

- 戦略に合致した組織と組織マネジメント体制の設計
- 戦略に合致した新組織に向けての人材確保と人材の選別
- 新組織における適材適所配置と役職・職位の決定
- 年金・退職金の債務（積立不足）と移行問題
- 健康保険（組合）の移行問題

- ・法定外の福利厚生の統廃合
- ・等級制度、賃金制度の統合と改革
- ・新組織の戦略に沿った評価制度の再構築
- ・昇進昇格と異動ルールの策定
- ・新組織の役員体制と処遇
- ・新組織における責任権限体制の確立
- ・組織再編の意義や意味と方向性の伝達と共有
- ・組織文化風土の統合と確立

具体的な人事D Dの調査範囲は、次のとおりです（図表1－1）。

図表1－1 人事D D調査範囲

| 労働法制の遵守度合            | 人および人事全般      |
|----------------------|---------------|
| 1. 帳 票               | 1. 経営理念・人事理念等 |
| 2. 就業規則              | 2. 人的資源の分析    |
| 3. 募集・採用活動・試用期間      | 3. 人事制度       |
| 4. 人事権               | 4. 福利厚生       |
| 5. 制裁（懲戒）            | 5. 組織力測定      |
| 6. 労働契約の終了           | 6. 取締役        |
| 7. 労働安全衛生            | 7. 労働組合       |
| 8. パートタイム労働者         |               |
| 9. 派遣労働者（派遣先としての責務）  |               |
| 10. 外国人労働者           |               |
| 11. 育児・介護休業制度        |               |
| 12. 助成金の不正受給         |               |
| 13. セクハラ・パワハラ・内部通報制度 |               |

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ェンス』（中央経済社）を著者が一部修正したもの。

## 2 人事DDの標準手順書

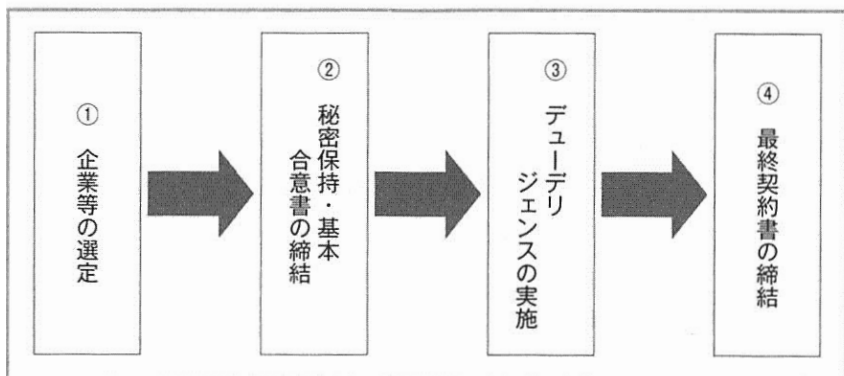
本書の標準手順書は、人事DDを効率的に行うためのひとつの方法例をあげるものです。人事DDにおいて実施すべき調査項目および調査基準を網羅的に示すものではありませんので、個別案件については、本標準手順書を参考にしつつも、個別案件の特徴に応じて、工夫して対応してください。

先述したとおり、DDの実施が法定で履行が義務付けられているわけではありませんので、本書の標準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ならないわけではありません。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

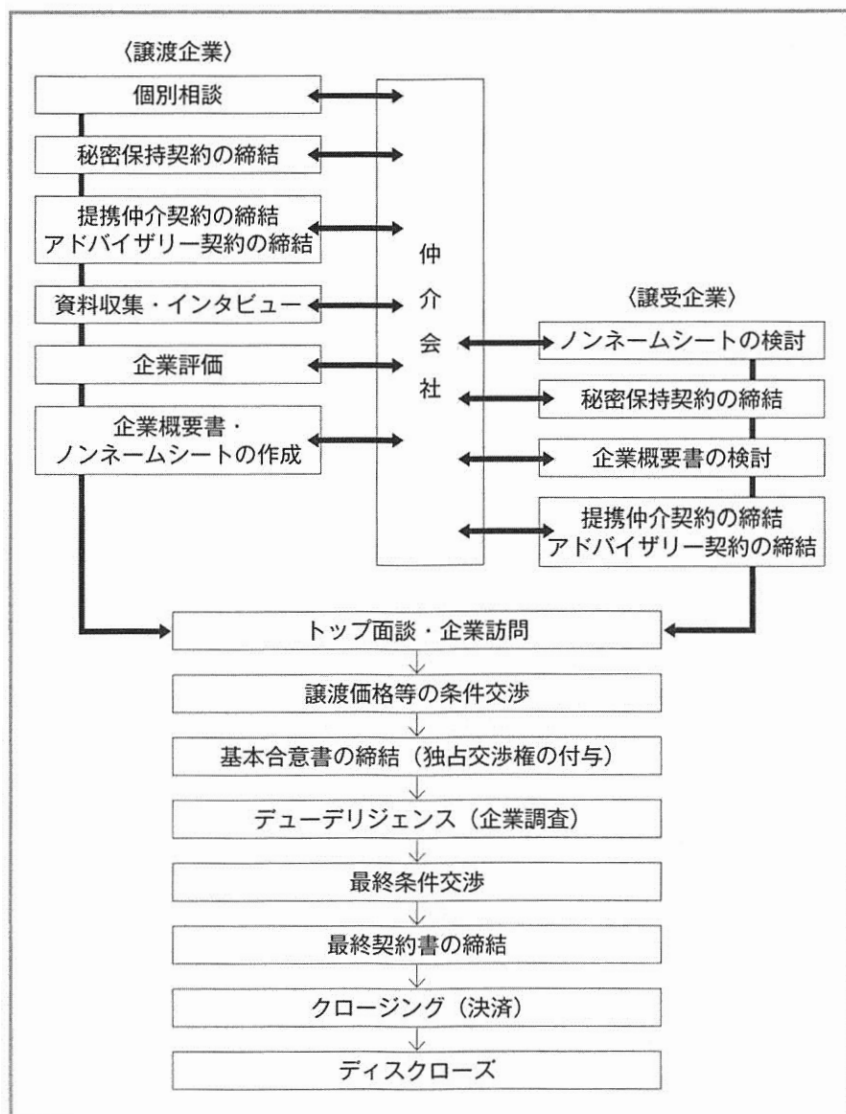
買主が費用を負担して、法務や財務等の分野ごとに買主または専門家によるDDが実施されます。外部にDD業務を委託した場合、通常、他のDDチームと協力して行われます。

## 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。

また、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散見されます(図表1-3)。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れいすると、「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

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。

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、会社情報等を収集し、企業価値である株価を算定し、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、企業概要書を開示します。

そして、譲受企業が企業概要書をもとに検討した結果、買収の意思を示すと、仲介会社と仲介契約を締結し、トップ面談や事業所見学が行われ、基本合意書を締結します。基本合意は、最終契約の締結に先立ち、その協議や交渉の過程で締結されるもので、独占交渉権以外の法的拘束力はなく、最終的に合意しなくても双方とも債務不履行による損害賠償責任を負うことはありません。

基本合意書の締結後、譲受企業はDDを実施し、DDの結果を踏まえ最終的な条件交渉が行われ、最終契約書を締結し、決済が行われます。原則として、決済終了後に、社員、取引先、そして金融機関等にディスクローズ（公表）されますが、上場企業の場合には、金融商品取引所の規則による適時開示制度に基づき基本合意時にディスクローズすることになります。

## （２）一般的なDDの手順

DDの一般的な流れは、まず買主からM&Aの概要の説明があり、法務、財務、税務、労務などの各分野の専門家（弁護士、公認会計士、税理士、社会保険労務士、中小企業診断士等）に対して、DDプロジェクトの参加の打診があります。そして、当該契約を締結する前に買主とDD業務受任者との間で秘密保持契約（「NDA」Non-Disclosure Agreementまたは、「CA」Confidential Agreementという）を締結し、調査項目等が確定した後にDD業務委託契約を締結します。

## ✧ 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 & A 50』（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)

#### 有馬 美帆 (ありま みほ)

特定社会保険労務士。社会保険労務士法人シグナル代表社員。

1984年生まれ。社会保険労務士事務所勤務を経て、2014年、東京都にて労務士シグナルを開業。2017年に社会保険労務士法人シグナルとして法人化。

ベンチャー企業の IPO を人事労務管理の面から支援することを主なフィールドとする。執筆に「私が活用する HR テクノロジー 経営者の悩み・企業の課題を克服する人事システム」（開業社会保険労務士専門誌『SR』第51号、日本法令）などがある。

#### 奥村 裕文 (おくむら ひろふみ)

特定社会保険労務士。大和経営労務コンサルティング代表。

1968年生まれ。明治大学法学部法律学科卒業後、クレジット会社の勤務を経て、1997年に開業。業種にかかわらず主に300人前後規模の企業の組織づくりを目指し、人事総務部門のサポートを通じ、規則規程の整備、働き方改革の支援、その他人事労務に関するアドバイスをを行っている。

#### 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。

### 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。

### 常盤 誠（ときわ まこと）

公認会計士、社会保険労務士、中小企業診断士、M & A シニアエキスパート。  
中村公認会計士事務所

1975年生。太田昭和監査法人（現新日本有限責任監査法人）を経て現職。株式公開支援業務をはじめ、上場・非上場会社の会計業務支援を中心に幅広くコンサルティング業務等を行っている。

### 本澤 賢一（ほんざわ けんいち）

社会保険労務士。社会保険労務士本澤事務所代表。

2005年11月開業。M&A 成立後の円満な組織づくりの実現のため、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。

### 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。