

ドイツにおける買収：

M&A 取引での人事・人的課題



ドイツ企業の買収が外国企業にとって魅力的な理由

ドイツの魅力とは？

ミッテルシュタント (MITTELSTAND)

このドイツ語は、非常に高い生産性でドイツ経済を牽引している中小企業のことを指します。99%以上のドイツ企業がこのカテゴリーに属しており、ドイツにおける雇用の約60%を占めています。

堅調な経済

ドイツはEU最大の経済国であり、世界でも有数の経済力を誇ります。ドイツには大規模かつ安定した国内市場があり、ヨーロッパや世界の主要市場へのアクセスも容易です。

安定した労働市場

ドイツの労働市場には、有能な熟練労働者がいます。ドイツの若者は、2つの職業訓練制度の機会に恵まれています。すなわち、企業で週に3～4日の実践的な訓練を受け、残りの1～2日は職業訓練校で理論面の教育を受けます。これにより、有能な熟練労働者が安定して供給されます。

イノベーションの促進

ドイツは、GDPの2.84%を研究・開発に投資しており、OECD諸国で最も革新的な国の1つとなっています。

安定したインフラ

ドイツには、エネルギーと通信の面で、安定したインフラがあります。交通インフラについては、ドイツはヨーロッパの中央部に位置しているため、複数の国との近接した幹線道路ネットワークが構築されています。

ドイツの課題とは？

人口動態

ドイツでは人口が減少しており、労働力も減っています。労働力が減少する一方で経済成長は続いているため、優れたスキルを備えた従業員の争奪戦が起こっています。最近ではドイツへ大量の移民が押し寄せており、移民を活用することで、労働力の減少を下支えできる可能性があります。しかし、それを実現するには、ドイツ全体で移民を社会と労働市場に適切に組み込む必要があります。これは今後数年の課題ですが、同時に大きなチャンスともなります。

社会保障の負担増加

労働力の減少と定年退職者の増加は、ドイツの社会保障制度に負担をもたらしています。その結果、社会保障の給付水準が減るだけでなく、従業員と雇用主が負担する社会保障費も高くなる可能性があります。

完全雇用

ドイツは、先進国で最も失業率が低い国の1つとなっており、熟練労働者の不足や、人材の争奪戦が発生しています。また、移民を労働力に組み込む上でも困難を抱えています。

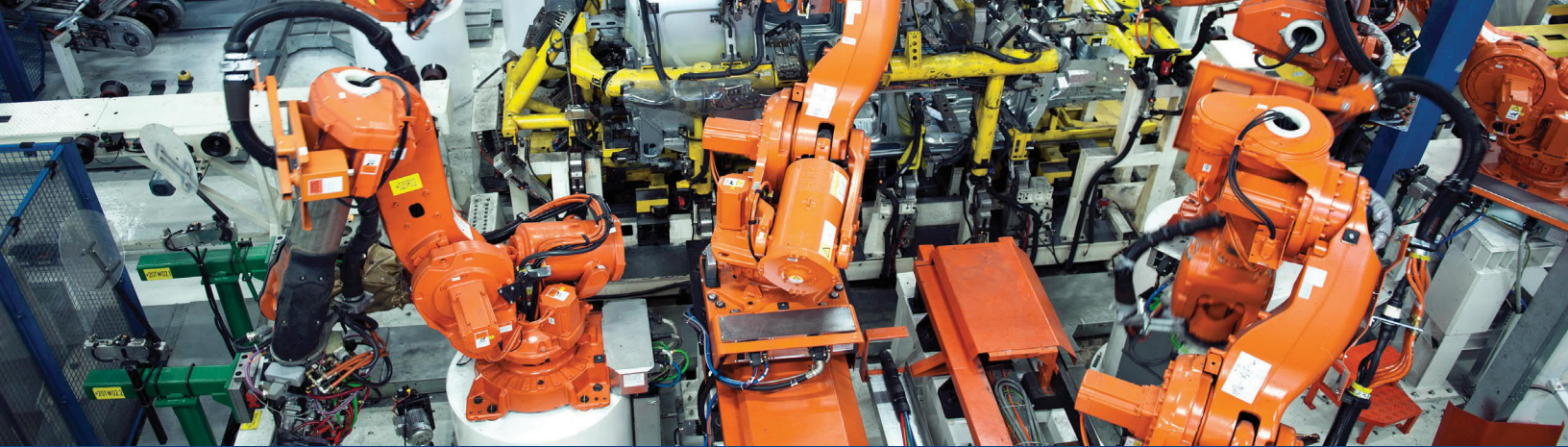
デジタル化の格差

ドイツの一部地域では、他のEU諸国よりもデジタル化が遅れています。特に地方部では、高速インターネット接続を利用できない場合があり、地域内の企業に影響を与えています。



ご存じですか？

- 1 長年にわたり、イノベーションが進んでいる国として知られてきたドイツは、毎年の特許出願申請件数においてヨーロッパをリードしています。
- 2 ドイツ企業の99%以上を占める中小企業（ミッテルシュタット）が、各市場において世界をリードしています。
- 3 イギリス政府は、19世紀後半に「ドイツ製（Made in Germany）」ラベルを導入し、消費者に対して低品質なドイツ製鉄製品への注意を促しました。しかし現在、「ドイツ製（Made in Germany）」は、最高品質の製品の代名詞となっています。
- 4 ドイツ語には主に16の方言があり、地域ごとの話し言葉は多岐に渡ります。



ドイツでの買収における主な人的課題

リテンションと人材



Thomas Bouchez

M&A リーダー
中東欧地域

M&A 実施時点・実施後において企業幹部が特に心配するのは、「人材のリテンションとエンゲージメント」です。M&A 取引の一環として、組織が人材流出リスクを回避し、重要な人材のエンゲージメントを確保し、妥当な費用でのリテンション計画を推進するために、いくつかの具体的な対策があります。詳細については 5 ページをご覧ください。

年金と福利厚生：潜在的なリスクの管理



Ursula Weiszflog

プリンシパル
マルチナショナルクライアントグループ

年金債務については、M&A 取引要因となる大きなリスクとなる可能性や、買収価格が大幅に下がる可能性があります。ドイツの年金を取り巻く状況はきわめて多様であり、法律も複雑ですが、マーサーにはこれらの問題を解決するさまざまなソリューションがあります。詳細については 6 ページをご覧ください。

報酬に関する実務：幹部および一般社員



Raffaella Stutz

マネージングコンサルタント
キャリア部門

ドイツの報酬に関する実務は複雑であり、他のヨーロッパ諸国と異なります。報酬制度を決める際は、コンプライアンス要件、ベンチマーキング、職位ごとの多様な仕組みを考慮する必要があります。詳細については 7 ページをご覧ください。

労使関係：共同決定



Friederike Zimmermann

M&A コンサルタント
中東欧地域

ドイツの労働市場固有の慣行として、企業の特定の意思決定（特に労働条件に関する決定）について、従業員が積極的に参加することが挙げられます。従業員に発言の機会を与え、耳を傾けることで、M&A を成功に導くことができます。詳細については 8 ページをご覧ください。

カルチャーとコミュニケーション



Finn Keough

プリンシパル
コミュニケーション部門

往々にしてカルチャーは測定が難しく、そのため M&A 取引の最優先課題とは見なされないこともあります。しかし、多くの事例において、カルチャーが M&A の成否を決める要因となっています。詳細については 9 ページと 10 ページをご覧ください。

組織再編と変革：ベストプラクティスの理解



Dr. Lutz Jaede

パートナー
組織再編プラクティスリーダー

組織再編は M&A 取引における重要な側面ですが、ドイツにおいて、買収企業は法律、規制、契約の枠組みを検討する必要があるという意味で、ドイツでは特に重要な側面となります。不必要な費用とコンプライアンスリスクを回避するには、退職パッケージの仕組みとベストプラクティスを理解する必要があります。詳細については 11 ページをご覧ください。

リテンションと人材

マーサーの最近の調査レポート「M&Aにおける人事リスク調査レポート」では、M&Aの専門家が従業員のリテンションを最重要の人的課題と見なしていることが明らかになっています。その後の調査レポート「M&Aにおける人材流出リスク：人材リテンションの理論と実践2」において212件の個別取引を分析したところ、リテンションパッケージを準備した割合は71%に上っています。その大半では、人材の維持およびエンゲージメントを確保し、あるいは従業員の利益をM&A取引の成功と同期させるための「保険」と位置づけられています。



中東欧地域のM&AリーダーであるThomas Bouchezが、M&A実施時点・実施後において主要な人材のリテンションを行う方法を説明します。

質問：外国の買収企業は、M&A取引実施時点・実施後において幹部や主要人材を維持するために何ができますか？

Thomas Bouchez：今日の多くのM&A取引では、幹部と重要な人材のリテンションが買収企業にとっての価値を大きく左右します。プロフェッショナルサービス、健康科学、テクノロジーなどの人材が重視される業界では、特に重要な点です。リテンションパッケージには、幹部と重要な人材のリテンションとモチベーション維持を実現する方法の一つですが、金銭が正しい、あるいは唯一の方法とは限りません。

買収企業は、重要人材への適切なリテンションパッケージを設計・実施する前に、重要な従業員グループを特定し、さまざまな基準に基づいて優先順位を決定する必要があります。こうした基準には、グループが離職した場合のビジネスへの影響や、当該グループが離職する可能性などがあります。主要幹部のリテンションについては、個別のアプローチが一般的です。たとえば、買収企業が幹部と面談を行うことで、当人が会社に残留して、買収企業の目標に向けて行動してもらうために何を提供すべきかを判断できます。このアプローチは通常、一般従業員層には適用されず、また適切でもありません。こうした従業員については、集団的なアプローチが一般的です。

買収企業は多くの場合、自分たちの戦略を実現する上で重要な人材を特定しなければなりません。なぜなら、売り手・被買収企業の見解にはバイアスがかかっていたり、買収企業の利害とは一致しなかったりする可能性があるためです。買収企業は、中立的かつ経験豊富な外部アドバイザーを活用することで、アセスメントプロセスおよびリテンション施策の設計において社内外のバイアスを回避することが賢明です。

最後に、タイミングが非常に重要です。買収企業は、買収契約を締結する前に、重要な人材が残留することについて十分な確証を得る必要があります。

質問：一般的に、リテンション施策の対象となるのは誰ですか？

Thomas Bouchez：これまでの事例を見ると、買収企業は、第一に経営幹部についてリテンションパッケージを検討しています。買収企業は、自分たちのコンフォートゾーンから離れた領域で買収を行うため、こうした幹部のリテンションを選択すると考えられます。たとえば、自分たちには経験がなく、被買収企業の幹部チームの代わりとなる人材も存在しない新たな地域、市場、環境で買収を行う場合などです。

買収企業が経営幹部に働きかけられるのは、通常、デューデリジェンスの期間に限られます。しかし、マーサーの最近の調査では、経営幹部だけでなく一般従業員層のリテンション施策も設計する企業が増えていることが明らかになっています。マーサーは、ドイツの中小企業（ミッテルシュタット）が被買収企業であるM&A取引を数多く手掛けています。こうした企業には、強い集団文化や歴史があるため、ディールの初期段階における議論では集団的なアプローチが重要な役割を果たします。

質問：代表的なリテンション施策とは？

Thomas Bouchez：リテンションについて考える場合、おそらく金銭的なインセンティブが最初に思い浮かぶでしょう。なぜなら、こうした対応は最も一般的であり、従業員にとっても最も実感しやすいからです。しかし、検討する手法は金銭に限定してはなりません。通常、リテンションボーナスは在籍期間または在籍期間と業績の組み合わせで決定され、1回から3回に分けて現金により支払われます。支払いのタイミングは、リテンションを図りたい期間と全体的な統合戦略によって大きく左右されます。

買収企業は、金銭以外の施策も検討する必要があります。こうした施策の多くは従業員のモチベーションとエンゲージメントを高められます。人材のリテンションとエンゲージメントを図る上で一般的に利用される金銭以外の方法として、オープンかつ率直なコミュニケーション、能力開発の機会、一定の責任または新たな役割の付与などがあります。経験豊富なM&AのHR専門家は、適切なリテンション施策を提言する上で、従業員およびその環境に影響を与える多様な要素に着目します。

¹ M&A取引における人事リスク調査レポート (www.mercer.com/peoplerrisk)

² 「M&Aにおける人材流出リスク：人材リテンションの理論と実践」 (https://info.mercer.com/2017-Global-MA-Retention-Research-Report-Executive-Summary.html)

年金と福利厚生

年金債務は、ドイツでの M&A 取引において大きなリスクとなる可能性や、買収価格が大幅に下がる要因となる可能性があります。したがって買収企業は、ディールの早い段階で年金債務を入念にレビューし、自らで発見した事項や売り手企業から得た情報について売り手と協議する必要があります。



マーサーのマルチナショナルクライアントグループでプリンシパルを務める Ursula Weiszflog が、ドイツにおける年金と福利厚生の重要な側面と、潜在的なリスクを管理する方法を要約します。

質問：ドイツ企業では通常、どのような福利厚生が提供されていますか？

Ursula Weiszflog：ドイツでは、年金と福利厚生がきわめて一般的であり、大半の M&A ディールの一部となっております。ドイツにおける大半の年金制度には、障害・死亡給付が含まれます。企業は多くの場合、長期勤続手当、早期退職年金、社用車なども提供しています。医療・健康保険などのその他の補助的な福利厚生については、政府がすでに手厚い給付を行っているため、ドイツではあまり一般的ではありません。

質問：年金制度は通常、どのように設定されますか？

Ursula Weiszflog：ドイツにおける年金を取り巻く状況はきわめて多様であり、法律も複雑です。年金制度は、さまざまな方法で設立することができます。企業のバランスシート上の支払い準備金のみを原資とする大規模な未積立年金制度がきわめて広く普及しています。

質問：買収企業は、どのような年金関連のリスクに直面しますか？

Ursula Weiszflog：年金債務は、ほぼすべてのディールで問題となります。ローカル GAAP に基づいて引当金を計上している場合、これらの引当金は、妥当な US GAAP または国際会計基準 (IFRS) と比べると大幅に過小評価されていることが多くあります。一部のセクター (化学など) では、複数事業者型の大規模な確定給付年金が一般的に普及しており、これらは企業のバランスシートに計上されません。

質問：買収企業はこれらのリスクをどのように管理できますか？

Ursula Weiszflog：買収企業は、ディールの早い段階で年金を考慮し、買収後の選択肢を評価し、年金を全体的な統合計画に組み込む必要があります。また、M&A の最終局面での潜在的な遅延や困難を回避するために、統合・実施のタイミングをあらかじめ検証する必要があります。買収企業は、綿密な評価を行うことで、年金が適切に考慮され、年金債務の評価において合理的な数理計算上の前提が使用されていることを確認する必要があります。買収契約では潜在的なリスクに対処する必要があります。

マーサーは、M&A 取引における年金リスクの適切な管理を支援することができます。リスク回避の方法は多数あり、それを適用すれば M&A 取引で取得する年金に適切に対処できます。

質問：買収企業が直面する福利厚生関連の課題としては、何がありますか？

Ursula Weiszflog：事業譲渡 (アセット・ディール) では、法律により、在籍する従業員に関するすべての年金および福利厚生の積立金が自動的に買収企業に承継されます。法律の関係上、既存の従業員年金制度の買収後の変更は複雑なものとなります。

しかし、買収後の年金リスクはさまざまな方法で回避することができます。マーサーは、M&A における年金に関する助言で豊富な経験を持っており、買収後の年金の扱い方について多くの企業に助言を行ってきました。買収企業にとって適切なソリューションを見つけるには深い分析が必要であり、具体的な年金制度設立方法と買収企業の目的に応じて異なります。



報酬に関する実務

一般従業員層に対する報酬実務は、多くの場合、労働協約 (CBA) によって決まります。そのため買収企業は給与水準に大きな影響を与えることができません。幹部の報酬に関しては、ドイツでは退職一時金およびチェンジオブコントロール条項は他国ほど一般的ではありません。しかし、買収企業がリテンションパッケージの提供を検討している場合、幹部の報酬を理解し、潜在的に株式報酬が存在している可能性をレビューすることが必須となります。



マーサーのキャリア部門でプリンシパルを務める Raffaella Stutz が、幹部とそれ以下の管理職に対する報酬について、重要な側面を説明します。

質問：幹部の報酬では、何が重要となりますか？

Raffaella Stutz：経営幹部・取締役の報酬に関する取り決めは、個別の雇用契約で定義されており、公開企業の場合はアナニュアルレポートで報告されます。買収企業は、雇用契約ならびにすべてのサイドレターおよび修正項目をレビューし、幹部の報酬パッケージを完全に理解する必要があります。企業の形態およびセクターに応じ、買収企業は適用される法律および規制の枠組みを検討し（特に公開企業の場合）、コンプライアンス問題を回避する必要があります。特に、取引後に報酬パッケージを再設計する場合には欠かせません。

一般に、幹部の報酬は、基本給、短期および長期のインセンティブ、福利厚生（社用車や傷害・生命保険など）、多額の年金パッケージで構成されています。多くの場合、ドイツの長期インセンティブは現金で支払われます（公開企業でも同様）。中小企業の場合、幹部向けの長期インセンティブは設定されていないことが一般的です。しかし、そのような場合は経営幹部・取締役に株式報酬が付与されている可能性があり、買収に伴いこれらの株式報酬が一括清算されることにより、リテンションリスクが高まる可能性があります。買収企業は、リテンションパッケージまたはその他の関連する実質的な福利厚生などを提供することで、できるだけ早くこのリスクに取り組む必要があります。買収企業側が経営幹部・取締役と面談を行い、本人の個別のモチベーションと目標を理解し、的を絞ったリテンション施策の土台とする必要があります。理想としては、アドバイザーがこれを行い、オープンかつ率直な対話を持つとよいでしょう。一般に、リテンションの問題を回避するため、M&A 後の報酬および福利厚生水準は、買収前よりも低くするべきではありません。変更や提案を行う際には、透明かつタイムリーなコミュニケーションが必要となります。特別な退職一時金規程またはチェンジオブコントロール条項は、アメリカと比べるとドイツの幹部雇用契約では一般的ではありませんが、これが適用される場合もあります。

質問：幹部以下の従業員層の報酬は、どのように構成されていますか？

Raffaella Stutz：CBA が適用される場合、従業員は、非適用対象外従業員 (Non-exempt) と適用対象外従業員 (Exempt) に分けられます。CBA は、非適用対象外従業員の報酬を決め、これには一般に基本給、手当、業績直動報酬が含まれます。労働組合と雇用者連盟は通常、12 ~ 24 カ月間の昇給を交渉します。適用対象外従業員は、CBA の対象とならず、その報酬は個別の交渉および契約によって決められます。企業では一般に、等級制度に基づく給与レンジが決められており、市場の慣行に応じて定期的にレビューし、必要に応じて調整する必要があります。幹部以下の従業員層の報酬については、一般に基本給および賞与で構成されており、市場の慣行に応じて定期的にレビューする必要があります。また営業部門の従業員の場合は、必要に応じて調整する必要があります。昇給は、個人や企業全体の業績に応じて個別に決定されます。

労使関係：共同決定

ドイツ企業は、労働者の広範な参加によって成り立っています。(いわゆる「共同決定」)。従業員は会社の決定に関して発言することができます。個別の業界においては、労働組合が従業員の代表として活動しており、労働条件や報酬プラクティスを形成しています。



マーサーで中東欧地域の M&A コンサルタントを務める Frieda Zimmermann が、共同決定の概念やこれが買収企業にとって何を意味するかを説明します。

質問：共同決定とは何ですか？

Friederike Zimmermann：共同決定とは、会社内の従業員を適切に代表することを意味します。また、従業員に影響を与える決定について、幹部が従業員代表と協議する必要があることを意味します。5人以上の常勤従業員がいる企業では、従業員は労使協議会を設置することができます。雇用主と労使協議会は、信頼に基づいて協力し、従業員および組織の利益を目指します。

質問：労使協議会と会社幹部の協議はどのように行われますか？

Friederike Zimmermann：労使協議会と会社幹部は、労使協議会合意 (WCA または Betriebsvereinbarungen) を作成できます。この合意は、労働条件と従業員の福利厚生を規定します。ただし、CBA においてこうした労働条件と福利厚生が制限されておらず、補足的な WCA が明示的に認められている必要があります。常勤従業員が 100 人を超える企業では、経済的事項を幹部と話し合うための経済委員会を設置し、労使協議会に情報を適宜伝達しなければなりません。

質問：労使間の情報通知・協議の要件はどのようなものですか？

Friederike Zimmermann：労使協議会には、労使間の情報通知・協議に関してさまざまな社会、オペレーション、人事およびその他の経済・財務事項に関して、経営組織法で定められた情報および協議に関する権利、拒否権、同意権、および共同決定に関するその他の権利を持ちます。たとえば、事業またはその一部の譲渡をはじめとして、事業のあらゆる変更を労使協議会に包括的に通知し、適時に協議する必要があります (労使協議会への適格な投票権を持つ従業員 20 人超が会社に常に在籍する場合)。解雇の際は (特に集団解雇)、労使協議会への通知と協議が必要となります。こうした要件は、ドイツにおける M&A 取引で重要な役割を果たします。しかし、労使関係の実務で最適な対処をするには、さらに一歩進んだ経験が欠かせません。当社の M&A コンサルタントは、長年にわたりドイツで数百件のディールを支援してきており、こうした経験が豊富にあります。

質問：企業を買収する際、労使関係の主なリスクは何ですか？

Friederike Zimmermann：取引前に適用されていた CBA と CA は、その後も適用されます。事業譲渡 (アセット・ディール) の場合、CBA と WCA の規定は労使関係の一部となるのが一般的であり、現地の TUPE 規則 (該当する場合) により、少なくとも初年度は変更することが難しくなります。株式買収 (シェア・ディール) の場合、企業全体を取得することになるため、CBA と WCA は引き続き適用されます。CBA の解消は一般に可能ですが、これはきわめて複雑かつ長期のプロセスとなり、従業員にもネガティブなメッセージが伝わりかねません。CBA には、一定期間にわたり解雇を行わず、この期間中に解雇された場合は雇用主が追加の支払いを行う必要があるという雇用保証が含まれる場合があります。CBA では、一定の責任または義務を定める場合もあります (たとえば、報酬などに関して)。通常、買収企業は労使間の情報通知・協議に関する要件を検討し、労使協議会との良好な関係を目指すべきです。マーサーには、従業員代表との交渉に関する計画および実務の経験があります。こうした経験から、状況に応じてアプローチを大幅に調整する必要はありますが、透明かつオープンなアプローチによって従業員代表との長期的な信頼を構築し、変革プロセスを容易にできることが分かっています。

カルチャーとコミュニケーション

カルチャーは捉えどころがないと思われることがあります。また、多くの場合で測定が難しいものです。しかし、カルチャーのさまざまな側面を分析し、コミュニケーションとエンゲージメントを強力に推進することで、買収企業は M&A 取引固有のカルチャーとマネジメントに関するリスクを最小化することができます。



マーサーのコミュニケーション部門でプリンシパルを務める Finn Keough が、M&A 取引のすべての段階におけるカルチャーとコミュニケーションの重要性を説明します。

質問：買収企業は、M&A 取引においてどのようにカルチャーに取り組みますか？

Finn Keough：買収企業は、国のカルチャー（たとえば、ドイツ企業が持つドイツ文化）だけでなく、組織のカルチャーにも注意を払う必要があります。買収企業は、デューデリジェンスにおいて、組織の行動パターンについての「フィット感」を評価できます。たとえば、被買収企業のマネージャーが買収ディールミーティングにおいてどのように振る舞うか観察し、企業の価値観を理解し、組織体制をレビューし、さらにはソーシャルメディアから情報を収集することができます。これにより買収企業は、買収のビジネスケースやコスト、時間、統合レベルに影響を与える要因を特定することができます。

企業規模とオーナー構成も組織のカルチャーに影響を与えます。たとえば、ミッテルシュタットにおける価値観と働き方は多国籍企業と大幅に異なり、創業者一族が強い影響を与えていることもあります。

質問：買収後のカルチャー面の統合はどうなりますか？

Finn Keough：買収後、買収企業は被買収企業と協力して、以後の事業戦略をサポートするためにはどのようなカルチャーが望ましいかを明確化し、合意することができます。ここで鍵となるのは、企業のカルチャーに関する特性と、カルチャーの6次元モデルにおける行動パターンの綿密な分析です。買収企業は、この分析および望ましい将来の姿に基づき、包括的なコミュニケーションとチェンジマネジメントを活用してさまざまなプログラムを実施し、従業員を望ましいカルチャーに導いて、継続的な分析により進捗を測定することができます。

質問：コミュニケーションではどのような側面が重要ですか？

Finn Keough：ドイツの事業譲渡（アセット・ディール）においては買収企業が従業員に通知すべき事項が法律で定められていますが、優れたコミュニケーションはこうした法的要件以上のものとなります。優れたコミュニケーションで鍵となるのは、買収企業の将来の計画、従業員への影響、変化のタイミングなどについて、従業員に明確な情報を提供することです。検討すべき最も重要な側面として、以下のものがあります。

- 複数のメッセージ対象 — 買収企業は、買収に関わるさまざまなステークホルダーグループに対して、適切なメッセージを作成する必要があります。
- タイミング — コミュニケーションを早期に開始し、透明性を確保し、最新情報を定期的に提供することで、買収に対する従業員の協力を得て、円滑な移行を実現できます。
- ガバナンス — 効果的なコミュニケーションプログラムには、さまざまな情報源からの多様な情報が含まれます（経営陣からの戦略的メッセージや、人事・IT・財務部門からの実務的な情報など）。コミュニケーションに関するガバナンスは、管理可能な方法で従業員に確実に情報伝達し、従業員をあらゆるコミュニケーションの中心に置く上で極めて重要です。

事業譲渡（アセット・ディール）の場合、従業員は、書面の通知を受け取ってから1カ月以内であれば、自らの雇用の転籍に反対できると法律で定められています。そのため、従業員がプロセス全体を通じて支援を受けていると感ずることができ、新たな買収企業の下での自分の将来を想像できることがきわめて重要となります。



質問：買収企業は、買収の完了前にどのようにコミュニケーションを取る必要がありますか？

Finn Keough：優れたコミュニケーションプログラムを提供するには、従業員への一貫性のあるコミュニケーションを実現するために、売り手との緊密な協力が必要です。買収企業は、買収完了前に被買収企業の従業員に対してコミュニケーションを直接取ることができない場合もあるため、買収企業と売り手が緊密に協力して、従業員に対する望ましいコミュニケーションアプローチを明確にすることが重要です。また、買収企業は既存従業員に対して明確なコミュニケーションを取ることで、既存従業員に十分な情報を提供し、必要であれば買収が完了した際に転籍従業員を支援できるように体制を整える必要があります。

質問：労使協議会はコミュニケーションにどのように取り込みますか？

Finn Keough：労使協議会は、潜在的な「乗数」と見なす必要があります。一般に、労使協議会と共同でコミュニケーションを行うことで、ポジティブなメッセージを従業員に発信し、従業員の賛同を得ることができます。これを実現するには、労使協議会とオープンかつ率直なコミュニケーションを取る必要があります。そうすれば、将来の交渉において買収条件の変更が必要になった場合にも、経営幹部にとって交渉がしやすくなります。

質問：買収企業は、コミュニケーションを通じて、買収後の従業員のエンゲージメントをどのように促進できますか？

Finn Keough：既存事業への従業員の統合を伴う買収では、買収後のコミュニケーションによって円滑かつ効率的な移行が可能になります。買収企業は、既存の従業員および転籍従業員に対して、協働する上で必要となる情報と支援を迅速に提供する必要があります。優れたコミュニケーションでは、聞くことも重要です。買収企業は従業員からフィードバックを集めることで、何がうまく機能し、何がうまく機能していないかを把握し、それに応じて調整を実施できます。

組織再編と変革

組織再編は、法律と規制の面だけでなく、社会や従業員の面でも複雑です。レポート内ですすでにお伝えしたように、ドイツ企業では共同決定が重要であり、したがって組織再編の際にも検討する必要があります。



Dr. Lutz Jaede は Oliver Wyman のパートナーであり、組織再編プラクティスのリーダーを務めています。大規模な組織再編と業績改善に向けたプログラムについて、さまざまな業界にわたって、企業に助言を行っています。

質問：組織再編を計画する際、買収企業はどのような課題に直面しますか？

Dr. Lutz Jaede：買収企業は法律、規制、契約に関する枠組みを検討する必要があります。雇用保護法などの労働関連の法律だけでなく、他の規制も関係する場合があります。たとえば、事業譲渡（アセット・ディール）の場合、買収企業は TUPE 規則を考慮しなければなりません。この規則は、事業譲渡を事由とした解雇を法的に無効にします。また、買収企業は CBA を入念にレビューする必要があります。CBA には、雇用保証と解雇の禁止が含まれる場合があるからです。こうした取り決めがある場合でも解雇は可能ですが、買収企業には追加の支払い義務が発生する可能性があります。

質問：こうしたプロセスは誰を相手に進めますか？

Dr. Lutz Jaede：労使協議会が設置されている場合、買収企業は計画中の解雇を通知しなければなりません。また、集団解雇の場合は当事者が利害関係の調停（Interessenausgleich）およびソーシャルプラン（Sozialplan）について交渉する必要があります。また、解雇する従業員の人数によっては、買収企業は一定期間内に連邦雇用庁に報告しなければなりません。

質問：実際にはどのように進められますか？

Dr. Lutz Jaede：買収企業は、労使間の協議および交渉プロセスに十分な時間を見込む必要があります。買収企業と被買収企業が合意に達するまでの所要期間は、労使協議会が必要とするすべての情報の適切な準備、交渉プロセスの入念な計画、およびプロセスの複雑性（組合の関与の必要性など）によって決まります。ディールの初期段階から、組織再編に影響するすべての問題を労使協議会と議論し、かつその後の解決を図ることは、取引成功の可能性を高める上で最も有効な方法となります。

買収企業は、組織再編を専門とする弁護士と協働するのが賢明です。法律のアドバイザーは、買収企業が法的な枠組みに準拠できるよう支援するだけでなく、交渉プロセスの管理における経験も提供できます。

質問：退職一時金の規制枠組みはどうなっていますか？

Dr. Lutz Jaede：緊急の事業上の理由により複数の従業員を解雇する必要がある場合、雇用保護法では、解雇する人員の選定において雇用主が社会的側面を考慮することが求められています。雇用保護法では、事業上の理由により解雇される場合（かつ通知でそのように述べられている場合）、従業員には退職一時金を受け取る権利があると定められています（従業員が不当解雇の申し立てを行わないケース）。それ以外の場合、退職一時金は労働裁判所で決定されるか（従業員が不当解雇を申し立てたケース）、または雇用主と従業員双方の合意の上で決定されます。

雇用主が労使協議会を設置している場合、幹部と労使協議会は利害関係の調停およびソーシャルプランについて交渉し、不利益に対する補償を提供する必要があります。この計画には通常、解雇に対する補償または退職一時金、職業面訓練および、雇制限が含まれます。

質問：交渉の余地はありますか？

Dr. Lutz Jaede：ソーシャルプランでは、取り上げるべき側面が法律で定められていません。そのため計画の具体的な内容は、幹部と労使協議会の交渉によって決められます。とはいえ、合意された計画は法的拘束力を持ちます。雇用主と労使協議会が合意に達することができない場合、両者は仲裁裁判所を利用して、ソーシャルプランの条件を決めます。この場合は利害関係の調停が行われません。

質問：退職パッケージは一般にどのような構成となりますか？

Dr. Lutz Jaede：退職一時金（ソーシャルプランに基づく）は一般に、毎月の給与と勤務年数、および一部の事例ではその他の要素（年齢など）に基づいて決められます。毎月の給与金額としては、単に基本給が使われる場合や、年間の賞与（月次金額として按分）およびその他定期的に支払われる手当が含まれる場合があります。追加の補足的な支払いは、年齢（計算式で考慮されていない場合）、障害または扶養家族の人数によって付与される場合があります。退職一時金は、特定の金額を上限とする場合や、毎月の給与の倍数として決められる場合があります。

マーサーは、ヨーロッパ各国の一般的な退職パッケージについて、ベンチマークとなるデータを保有しています。

連絡先

Keiko Shimada (島田 圭子)、パートナー

マーサー、マルチナショナルクライアントグループ責任者、
グローバルコンサルティンググループ／グローバル M&A コンサルティング責任者

携帯電話：+81 (0)90 8496 7714 | 電話：+81 (0)3 6775 6584

keiko.shimada@mercer.com

マーサーの M&A 取引サービスビジネスについて

マーサーの M&A 取引サービスは、人材課題に対してグローバルな視点から卓越した助言を提供しています。マーサーは、企業およびプライベートエクイティの取引において、買い手と売り手が人的リスクを軽減し、あらゆる種類の取引から生じる複雑な組織課題を管理できるようサポートします。こうした取引には、合併、買収、合併事業、IPO、分社化、売却、企業新設、事業変革が含まれます。詳しくは、www.mercer.com/mergers-acquisitions をご覧ください。

マーサーについて

マーサーは、変化し続ける従業員の健康、資産、キャリアのニーズを組織が満たせるように、アドバイスとテクノロジーを活用したソリューションを提供しています。マーサーは 44 カ国に 22,000 名を超える従業員を擁し、130 カ国以上で事業を展開しています。マーサーは [Marsh & McLennan Companies](#) (NYSE: MMC) のグループの一員です。Marsh & McLennan Companies は、リスク、戦略、人材分野において、グローバルなプロフェッショナルサービスを提供しています。140 億ドルを超える年間総収入を誇り、全世界に約 65,000 名の従業員を擁する Marsh & McLennan は、[Marsh](#)、[Guy Carpenter](#)、[Oliver Wyman](#) などの市場をリードする企業を通じて、ダイナミズムと複雑性を増す環境に置かれたお客様を支援しています。詳しくは、www.mercer.com をご覧ください。マーサーの Twitter ([@Mercer](#)) をフォローしてください。