

日系企業のための M&A ガイド」  
～ 買収前に知っておきたい雇用問題と法的対策～

Smith Gambrell Russell (SGR) 法律事務所

2025 年 4 月現在

近年の米国内 M&A の傾向は、2025 年に入ってから低調になっているものの、近年の傾向全体としては堅調であるといえます<sup>1</sup>。日本と世界各地域間の M&A の傾向としては、対アメリカ投資の件数が圧倒的に多い状況です。また、昨年の日本の対米 M&A 投資の件数は、前年に比べ取引件数自体は若干減少したものの、取引額は増加しており、日本にとって、対米 M&A 投資が引き続き重要といえます<sup>2</sup>。

そして、M&A においては、雇用問題は重要な観点の一つであり、対象会社の人材の PMI (Post Merger Integration の略。M&A 成立後の統合プロセスを指します。) を成功させることが、M&A 全体を成功させるためのポイントの一つであると考えられます。

そこで、本稿では、対米 M&A における雇用問題の重要性と法的対策について、M&A におけるデュー・ディリジェンス、契約交渉、クロージング後のそれぞれの段階に分けて、概説いたします。

## 1. デュー・ディリジェンス段階からの留意点

デュー・ディリジェンス (DD) とは、会社の実態を調査するプロセスを意味し、特に M&A の文脈では、買収実行のための判断材料を収集・検討するため、買主候補が対象会社に関する情報を収集することを指します。DD のうち、法的観点で行われる「法務 DD」においては、主に、組織、株式、役員・従業員、契約、法規制、資産、知的財産権、負債および訴訟を対象として DD が行われます。

このような M&A の文脈での DD には、主に 4 つの目的があります。第一の目的は、取引実行可能性の判断のためであり、レッドフラッグイシューの有無を確認し、その内容次第ではディールブレイクとなることもあります。第二の目的はリスク評価と価格調整であり、潜在債務を把握・評価した上で買収価格の算定・交渉に用いることになります。第三の目的は契約条項の調整であり、DD で判明した事項を踏まえて表明保証 (R&W)、補償 (Indemnification)、ディスクロージャー・スケジュールによりリスクに対処することになります。第四の目的は統合準備の早期着手であり、クロージング後の統合準備・障害要因を特定することで、システム統合や組織再編の事前計画が可能になります。

DD において雇用問題は重要な調査対象であり、特に留意すべき点は以下の四つに分けられます。

---

<sup>1</sup> <https://jp.reuters.com/markets/japan/VWGKOASGYZJXBDTOIHPJBTSBLU-2025-03-07/>  
[https://www.ey.com/en\\_us/insights/mergers-acquisitions/m-and-a-activity-report](https://www.ey.com/en_us/insights/mergers-acquisitions/m-and-a-activity-report)

<sup>2</sup> [https://www.recof.co.jp/crossborder/jp/market\\_information/](https://www.recof.co.jp/crossborder/jp/market_information/)

## (1) 雇用 DD の方向性

雇用の観点で行う DD において、第一に確認すべき要素として以下が挙げられます。これらの要素を前提として、以下の(2)から(4)の方向性を検討していくことになります。

- 拠点数、従業員数及びその居住州
- 労働組合の有無
- 請負契約者（Independent Contractor）の有無・数
- 外国人・未成年者の雇用の有無・数
- リモート従業員の有無・存在する場合の居住州
- チップ制従業員の有無・数

## (2) 重要な経営陣・従業員の確認

第一に、対象会社における経営陣の役割を確認し、現経営陣が買収後の事業運営に必要であるかを評価する必要があります。そして、どの程度必要であるかに応じて、以下のいずれかの契約の締結を検討する必要があります。

### ① Retention Agreement

最も重要性が高い経営陣について、その離職を防ぐための契約であり、追加の報酬や福利厚生と引き換えに一定期間会社に留まることを約束させるものです。Employment Agreement 雇用を継続したい場合、現行の Employment Agreement を維持するか、または新規に Employment Agreement を締結することになります。

### ② Consulting Agreement

従前どおりの雇用は継続しないものの、一定期間顧問として関係を継続するための契約です。

### ③ Severance and Release Agreement

買収時に解雇することを定める契約です。

第二に、既存契約内容の確認が必要になります。特に確認すべき点としては、以下の点が挙げられます。

### ① 基本給・賞与・ストックオプション・退職金の内容

- 全体的な報酬体系は適正か
- 固定給と成果連動型報酬のバランスが適切か
- 有効なインセンティブプランとなっているか
- 新しい報酬体系・インセンティブプランが必要か

### ② 解雇・雇用終了時の規定（セベランスパッケージの有無）

- クロージング後、人員整理が容易に可能か

## (3) 雇用関係の法令違反・訴訟の有無

雇用関係の法令違反・訴訟がないか確認することは、潜在債務・リスクを確認・評価するために重要なプロセス

です。特に、以下に挙げる事項に留意して確認することが必要です。

#### (a) 賃金・労働時間関連法 (Wage & Hour Laws)

具体的には、最低賃金を下回っていないか、残業代未払いがないか、労働時間管理が適切であるか、チップの運用が適切であるかなどを確認する必要があります。

#### (b) 従業員の雇用形態の把握

具体的には、従業員がフルタイムであるかパートタイムであるか、Exempt Employee（残業代支払い義務の適用を除外される従業員）であるか否かなどについて把握する必要があります。

#### (c) Independent Contractor の把握

請負契約者 (Independent Contractor) として働いている者であっても、実質的に労働者として取り扱うべきであると判断された場合、労働者に適用すべき法令が適用され、法令違反が生じるリスクがあります。したがって、労働者として取り扱うべき請負契約者が存在しないかについて確認・検討する必要があります。

請負契約者か労働者か判断する基準は、問題となる法令、職業、状況により異なり、また州によっても採用している基準は異なり得ます。例えば、連邦税との関係であれば、Behavioral（会社が該当者の業務内容と方法を管理し、または管理する権利を有するか）、Financial（従業員の業務が支払者によって管理されているか）、Type of relationship（書面による契約や従業員向けの福利厚生があるか、従事期間、業務の種類）の三つに分類された要素を用いて判断されます<sup>3</sup>。また、カリフォルニア州の裁判所は、労働法、失業保険法、および産業福祉委員会 (IWC) の賃金命令の文脈で、ABC テスト（請負契約者に該当するためには、契約上・事実上、業務遂行について会社の管理・指示から自由であり、事業の通常の過程外の仕事をしていること、及び業務と同種の独立したビジネスに従事していることが必要）を採用しました<sup>4</sup>。

#### (d) 雇用関連訴訟リスクの把握

特に、連邦公正労働基準法 (FLSA) 違反がないか、差別・ハラスメントに関する法令（差別禁止法：Title VII of the Civil Rights Act of 1964、障害者差別禁止法：ADA、雇用機会均等法：EEOC）に関する対応の履歴がないかを確認する必要があります。

#### (e) 移民法関連の遵守状況

I-9 フォーム（従業員就労資格確認書）の管理状況、就労ビザを持つ外国人従業員の在留資格・雇用継続への M&A による影響を確認する必要があります。

#### (f) 健康・安全法 (Occupational Safety and Health Act: OSHA)

---

<sup>3</sup> <https://www.irs.gov/businesses/small-businesses-self-employed/independent-contractor-self-employed-or-employee>

<sup>4</sup> <https://www.labor.ca.gov/employmentstatus/abctest/>

OSHA の違反歴がないか、労働環境が安全であるか、感染症対策が適切か、古い設備による物理的リスクの有無等を確認する必要があります。

#### **(4) 福利厚生の内容**

福利厚生の内容によっては、M&A に対する影響が大きいこともあります。したがって、下記のような事項を確認する必要があります。

##### **(a) 確定給付型年金制度の未積立リスク**

未積立の年金債務がないか、買収によるプラン終了に伴う追加負担の有無等を確認する必要があります。

##### **(b) 確定拠出年金制度（401（k）等）の把握**

確定拠出年金制度のプランが移行・統合する可能性がないか、移行・統合が必要な場合の手続、現行プランの遵守状況等を確認する必要があります。

なお、親子会社・兄弟会社等、一定の所有関係がある会社同士は「Controlled Group」とされ、401(k)プランとの関係で一つの法人格として扱われることがあります。したがって、このようなグループ関係が存在しないかという点も注意が必要です。

##### **(c) 退職者医療給付の継続義務**

退職後の医療保険給付が買収後も継続して義務づけられるかという点も確認する必要があります。

## **2. 契約交渉段階からの留意点**

### **(1) DD により発覚する労務関連の「潜在債務」の例**

DD により発覚し得る労務関連の潜在債務としては、以下のようなものが考えられます。

- 未払い残業代
- 従業員クラスの誤分類（Exempt Employee か否か、請負契約者か労働者か）
- 移民法違反（Form I-9 の不備、VISA 対応等）
- 職場安全衛生法（OSHA）違反
- 差別・ハラスメント・報復関連訴訟のリスク
- 家族医療休暇法（FMLA）に定められた義務違反
- 未積立の確定給付年金、退職者医療給付
- 

### **(2) 「潜在債務」への対処**

DDにより発覚した「潜在債務」やそのリスクへの対処としては、以下のような手段を検討することが考えられます。

#### (a) 資産譲渡スキームによる解決

買収スキームとして、株式譲渡（Stock Purchase）の形ではなく、資産譲渡（Asset Purchase）の形をとることが考えられます。すなわち、株式譲渡の場合、原則として全ての労務関連債務（未解決の雇用訴訟、クレーム、未払い賃金、退職金、年金等に関する債務を含む。）を含めて承継することになります。対照的に、資産譲渡の場合、負債の承継を回避することが可能になります。したがって、そもそも買収スキームを資産譲渡の形にすることで、労務関係の潜在債務・リスクを切り離すことが考えられます。

ただし、資産譲渡の形をとったとしても、販売者の従業員の過半数を保持し、同じ施設で同じ製品・サービスを生産するなど、一定の実質的な継続性が認められる場合、買い手が「Successor Employer」とみなされ、FMLA等の関係で法的違反を引き続き負う可能性があるため、注意が必要です。

#### (b) 表明保証条項

雇用問題について表明保証条項で定める場合には、一般的には、従業員に賃金等を支払っていることや、労働組合に関する表明、関連法令の遵守の表明、訴訟やハラスメント等に関する申立てがないことの表明といったものを挙げることが考えられます。

なお、米国の M&A では、M&A 後に思わぬ表明保証違反が生じた際にその損害を補填する表明保証保険に加入することが一般的ですが、保険でカバーされる補償範囲に留意する必要があります。

#### (c) 補償条項

相手方が遵守条項や表明保証条項に違反した場合に、その損害を補填する責任を負わせる条項を定める際、潜在債務の存在やそのリスクを考慮して規定することが考えられます。この場合、補償の上限・下限及び免責条項に留意する必要があります。

#### (d) TSA (Transition Service Agreement)

買収後の移行期間中、売り手側が買い手側にサービスを提供するために締結される契約が、Transition Service Agreement であり、クロージング後に統合をスムーズに進めるために重要となります。TSA により統合をスムーズに進め、統合時の混乱や統合に伴うリスクを防ぐことが期待されます。

### 3. クロージング後段階からの留意点

#### (1) 統合戦略の方向性の選択

クロージング後の統合戦略としては、①既存の経営陣・体制を維持し、その文化・業務には大きく踏み込まない

形で、ターゲットを絞った統合を行う場合（Light-Touch）と、②販売、財務、HR、IT など全機能を吸収し、全社的に完全に統合を行う場合（Full Integration）が考えられます。いずれを選択するかは、純投資として M&A を行うかシナジーを見込んで行うか、業務・規制対応の必要があるか、両者の組織・文化の相性といった要素を鑑みて判断することになります。

## **(2) 統合チームの構築**

### **(a) チームリーダーの選定**

チームリーダーは、全体を統括し、各部門との連携・進捗管理・報告を行う役割を担います。適任者としては、買収案件担当主任、経営企画部等のビジネス開発責任者、実務経験が豊富なマネージャークラスの人物、外部コンサルタント、弁護士が考えられます。

### **(b) ワークストリームの確認**

部門ごとに、どのような統合作業を行うか、ワークストリームを確認する必要があります。例として、以下のようなワークストリームが考えられます。

- HR（人事）：                   ポリシー、福利厚生、労務制度の移行
- Finance & Accounting： 経理基準の統一、決算連携
- IT・システム：               データ移行、インフラ統合、セキュリティ対応
- Legal：                       契約引継ぎ、法的責任整理
- Communication：           社内外の広報・説明戦略
- Sales Marketing：           ブランド統一、営業・販促体制統合

### **(c) 管理体制の構築**

まず、意思決定機関（統合委員会）のメンバー構成を構築する必要があります。具体的には、経営陣のほか、必要に応じて各部門長、管理職及びアドバイザー等で構成することになります。

また、統合計画の設計・承認プロセスを決める必要があります。例えば、計画の立案は統合チームで行い、承認は統合委員会で行うといった形で進めることが考えられます。

さらに、統合作業の報告・進捗レビュー体制を決める必要があります（チームリーダーの報告・修正のプロセスも確認する必要があります。）。

## **(3) 統合計画の設計**

### **(a) 統合計画の意義**

統合計画とは、買収の目的（シナジー・事業拡大等）を実現するためのロードマップです。以下に挙げる基本要素やポイントを踏まえて策定していくことになります。



## (b)基本要素

- ①目的・目標
- ②統合の範囲・方針
- ③タスク
- ④各責任者と役割
- ⑤期限と優先度
- ⑥進捗管理の方法
- ⑦課題・リスクと対応策

## (c)統合計画策定のポイント

- ① 「戦略」→「業務」→「人」へのブレイクダウン

例えば、目標→営業組織統合→人事制度調整といった形で計画にブレイクダウンしていくことになります。

- ② 最初の 100 日間を特に重視

統合においては、最初の 3 ヶ月で方向性が決まり、その後修正することは難しいため、最初の 100 日間を重視した計画を策定することが重要です。

- ③ 優先順位を明確にする

全てを一度に実行することは不可能であるため、優先順位をつけて計画を策定する必要があります。

- ④ DD で把握した情報をフル活用

DD を実行する際にも、統合計画策定において考慮すべき事項を踏まえて、DD で着目すべきポイントを意識することが望ましいです。

- ⑤ M&A 契約・TSA (Transition Service Agreement) との整合性

特に人事・IT・会計領域に関する統合計画と、M&A 契約や TSA の内容が整合するように計画を策定する必要があります。

## (4)文化の統合

企業文化の統合を失敗すると、従業員のモチベーション低下や離職リスクに直結するため、慎重に計画する必要があります。

まずは、文化の違いを可視化することが重要です。例えば、意思決定のスピード・プロセス、コミュニケーションスタイル（メール／会議／Slack 等）、働き方（リモート、裁量、勤務時間）に関する違いを確認することが考えられます。次に、文化変更の影響を評価する必要があります。例えば、両社社員から構成される「文化融合ワーキンググループ」を作り、それぞれの文化変更による影響を評価・融合して統合の仕方を検討することが考えられます。

なお、文化統合においては、仮に「合理的」な融合であっても従業員の感情的な反発が起こる可能性もあります。したがって、文化の統合はいわゆる「上書き」ではなく「リ・デザイン」と考え、従来の文化の良い面を残すことで従業員の心理面をケアすることも重要になります。

#### 4. M&A の三段階を意識した検討事項の例

これまで述べてきたとおり、雇用問題に関連する各事項について、DD、契約交渉、クロージング後の三段階を意識して検討・対応していくことが有用です。雇用問題に関する事項ごとの検討の仕方として、いくつか例を挙げると以下のとおりです。

例えば、雇用契約について検討する場合、DD 段階では給与・インセンティブ・退職金の内容や Non-Compete 条項の有無等を確認することが考えられます。その後の契約交渉段階では、キーマンを維持するための新契約締結、M&A 契約へのキーマン条項の追加といった対応を検討することになります。そして、クロージング後段階においては、新雇用契約への移行、組織変更に伴う配置転換を行うことになります。

また、従業員については、DD 段階では人数、属性、人件費等の全体構造を把握した上で、契約交渉段階において雇用条件の維持や、従業員に関する表明保証の設定を検討・交渉することになります。そして、クロージング後段階では、人員・リーダー人材の配置・育成が必要となります。

法令違反や訴訟については、DD 段階で法令（FLSA、OSHA 等）の遵守状況、訴訟・行政調査等の有無を確認した上で、契約交渉段階において DD の結果を踏まえて表明保証条項や補償条項を設定していくことになります。そして、クロージング後段階では、継続中の訴訟等の案件を引き継ぎ、法令違反があった場合には違法状態の解消や再発防止を行っていくことになります。

さらに、福利厚生については、DD 段階において関連する重大な債務の有無や自社との相違点を把握し、契約交渉段階では統一方針について事前協議を行っておくことが考えられます。そして、クロージング後に、制度の統合・移行といった実務対応を行っていくことになります。

#### 5. さいごに

以上のとおり、DD、契約交渉、クロージング後の各段階において、雇用問題に関連して検討・対応すべき事項は多岐にわたっており、後の段階において必要になってくる考慮事項を意識した上で、何を検討すべきか考えていく必要があります。そして、このような雇用問題について注意深く検討し、潜在債務やそのリスクによる損害を防ぎ、対象会社の有用な人材を統合し生かしていくことこそが、M&A を成功させるポイントといえます。

※免責事項：上記の内容は、一般的な説明にすぎません。具体的な状況に応じた法的助言または専門家意見として解釈しないようご注意ください。ご不明な点がございましたら、SGR 法律事務所（小島清顕：[kkojima@sgrlaw.com](mailto:kkojima@sgrlaw.com)）までお問い合わせください。

Smith, Gambrell & Russell 法律事務所（SGR 法律事務所）は、1893 年に創設された創業 132 年のジョージア州アトランタ市発祥の米国総合法律事務所です。全米 10 カ所にオフィスを構え、約 350 人の弁護士が所属しています。取扱分野は、法人設立、各種契約、M&A・合併・業務提携、雇用・労務、訴訟・紛争、企業誘致・助成金交渉、貿易・通商関連、環境、建設、不動産、知財、倒産、税務、遺産相続計画、年金・福利厚生、海事、サイバーセキュリティ・情報保護法、移民法・ビザ等、企業法務全般をカバー

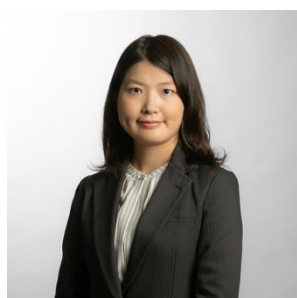


ーしています。日本チームは、上記の総合法律サービスを日本語により提供しています。詳しくは、SGR 法律事務所の日本語ページをご参照ください。 <https://www.sgrlaw.com/practices/japan-practice-team/>



**小島 清顕 パートナー @Smith, Gambrell and Russell, LLP**

ロチェスター大学（NY 州）で政治学・経済学を二重専攻し卒業。同時期にイーストマン音楽学校にてファゴットを学ぶ。学位取得後、インディアナ大学ロースクールと音楽校に同時進学。JD 取得後、2003 年からホームタウンのジョージア州アトランタ市を拠点に米国各地で弁護士として執務。SGR 法律事務所にパートナー弁護士として在籍、Japan Practice を立ち上げる。



**小林 菜摘 研修弁護士@Smith, Gambrell and Russell, LLP**

東京大学法学部卒。2016 年に弁護士登録を行い、現在に至るまで、長島・大野・常松法律事務所に所属する。訴訟・紛争解決業務に加えて、労働法、消費者関連法、知的財産法関連のアドバイスなど、広く企業法務全般を取り扱う。2024 年には米国 University of California, Los Angeles ロースクール（LL.M.）修了。2025 年 3 月より SGR 法律事務所にて研修弁護士として執務。