



<著者>Profile

税理士・中小企業診断士 知野 福一郎

第四銀行本店貸付第1課次長にて退職後、昭和47年7月に事務所を開設。会計事業をはじめ、事業承継、M&A、相続対策などあらゆる面で中小企業の相談に応じている。札幌商工会議所中小企業相談所嘱託専門相談員

ビジネスサポートQ&A 経営

そのM&A、もう少し考えて

Q 食品卸売業です。収益力アップを狙い、十五店舗を展開している小売業を買収しました。しかし、全ての店舗が二期連続の赤字です。

A M&Aのメリットは時間の節約です。仮に、当社が新たに小売部門に進出し十五店舗を展開するためには、店舗や従業員の確保、顧客確保に膨大な時間や労力、資金を要します。しかし、M&Aによれば、極めて短時間でその会社の従業員や店舗、顧客を活用できます。

1...M&Aの目的を明確にね

A M&Aを大別すると、同業者を買収し、規模拡大を図る水平型と、当社のように卸売業が製造業や、小売業を買収したりする垂直型に分けられます。垂直型は、業務の効率化や収益の増加を図る手段として有効と考えられています。M&Aは、マスコミに取り上げられたり、業界の話題になるなど、一見華やかですが、現実には失敗事例が全体

の七割に達するなど、実は厳しい世界です。

2...シナジー効果を慎重に検討する

成功するための第一歩は、シナジー効果を冷静に見極めることです。当社の場合も、例えば小売店舗を十五店舗傘下に入れることによって仕入量の増加による仕入単価の低減や、これまで取引できなかった新たな仕入先の確保に伴う品揃えの強化などが期待されます。一方、小売部門側についても安い価格で多様な品揃えが可能になるなど、集客力の増加や利益の増加が期待できることなどをシナジー効果といえます。二つの事業がウインウインの関係になることでM&Aの効果が具体的な形で目に見えてきます。

3...ステークホルダーの引継ぎ

次に重要なことは、相手先企業のステークホルダーを円滑に引き継ぐことが重要なポイントです。特に、これまでの会

社で実務の中心になっていた人材の確保、販売先、仕入先などの引継ぎです。当社の失敗はここにあると考えられます。

当社には卸売業としてのノウハウは十分あると考えられますが、食品チェーン店のノウハウは弱いです。したがって、先方企業の中核的役職員の引継ぎがうまくいくよう細心の注意を払って、賃金、待遇、昇進など細かに説明し、引き継ぐことが重要なポイントです。当社のように、これらの人たちがほとんど退職したのであれば、単に店舗という箱を買っただけでは、赤字もやむを得ません。このままでは、本社の業績にも大きな影響を与えますから、食品チェーンの経営管理に熟達した人材を補強すると同時に、十五店舗の三分の一程度は閉鎖し、残りの十店舗に経営資源を集中的に投入し、再出発を図ることが緊急の対策です。

税理士法人知野会計事務所

札幌市中央区北一条西二丁目
北海道経済センタービル

TEL 011-251-5631

ビジネスサポートQ&A 法律



<著者>Profile

弁護士 橋本 昭夫

昭和47年に現在の橋本・大川合同法律事務所を開設。以来、上場企業をはじめとする数多くの企業の顧問弁護士に就任し、労働問題や債権回収、M&A、民事再生事件など、企業を取り巻く様々な法律問題の解決に携わっている。札幌商工会議所中小企業相談所嘱託専門相談員

出向・転籍

Q 当社で働く従業員に、子会社で勤務してもらおうと考えているのですが、そのためにはどのような方法があるのでしょうか？

A 出向や転籍という手段があります。

出向とは、現在の雇用先の会社に在籍したまま（労働契約関係を維持したまま）、ほかの企業の職務に従事することをいいます。

転籍とは、企業との現在の労働関係を終了させて、新たに他企業との間に労働契約を成立させ、その企業の職務に従事することをいいます。

これらは、自社の人材を他社で活用するという意味では同一の目的を果たすものですが、従前の企業の労働契約関係を終了させるか否かという点でその法律上の効果が大きく異なります。

Q 出向命令をするためには、どのような要件が必要なのでしょう

か？

A 労働契約法十四条は出向に関し、「使用者が労働者に出向を命ずる

ことができる場合において、当該出向の命令が、その必要性、対象労働者の選定に係る事情そのほかの事情に照らして、その権利を濫用したものと認められる場合には、当該命令は無効とする」と定めています。

同規定からすると、出向命令が有効となるためには、①会社に出向命令を行う権限があること、および、②出向命令が権利濫用に当たらないことが必要と解されます。

①出向命令権限が認められるためには、会社の就業規則などに出向に関する規定が設けられていることや、採用時の説明などの事情から、従業員が出向に合意をしていたと考えられる状況にあることが必要です。

また、②出向命令が権利濫用に当たるか否かについては、業務における出向の必要性の有無や、人選の合理性、労働者の生活状況、出向先の労働条件といった種々の事情が考慮の対象となります。判例では、扶養すべき高齢者などがあるため、引越すことができず、ほかに面倒

を見るものもないといった事情などがあり、出向するのがその従業員でなくても構わないという事案で、権利濫用により出向命令が無効とされたものもあります。

なお、出向命令に関し、従業員の個別同意を得る必要があるかという点に関し、近年は同意を不要とする下級審裁判例も見られますが、一方で、必要とする判例もあります。したがって、原則として従業員の同意を得ておくのが無難だといえます。

なお、出向と異なり、転籍は、元の雇用先との労働関係をも消失させるものですので、必ず従業員の個別具体的な同意が必要になります。

橋本・大川合同法律事務所

札幌市中央区北四条

西二十丁目一―二八

〇一―一六三一―二三〇〇