

JILPT 資料シリーズ

No.302 2026年3月

スタートアップの事業再編における 労使コミュニケーションの実態



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

JILPT 資料シリーズ No.302

2026年3月

スタートアップの事業再編における 労使コミュニケーションの実態

ま え が き

近年、スタートアップが全世界的に注目されている。設立件数も急増し、また、社会経済的にも大きな影響力を及ぼしている。スタートアップが存在感を表しているのは、新しいアイデアでイノベーションを起こし速い成長可能性をもっているからである。

日本でもスタートアップの設立が急増し、また、政府の支援政策も展開されている。政府は、2022年「スタートアップ育成5か年計画」を決定し、5年間でスタートアップへの投資額を10倍(約10兆円規模)にすることを表明した。また、2026年5月25日「事業性融資の推進等に関する法律」を施行する。それにより、事業の実態や将来性に着目した融資を受けやすくなり、スタートアップの設立や成長がいっそう期待される。

事業譲渡や株式譲渡などスタートアップの事業再編が進んでいる。急成長を目指すスタートアップの意向もあれば、スタートアップを取り込んでいっそうの成長を目指す企業などがあるからである。スタートアップの事業再編に伴う労働者の雇用や労働条件にどのような影響があり、また、再編やその過程における労使コミュニケーションがどう展開されているのか。スタートアップの労使にとって重要な関心事であり、労働政策の対応課題でもある。

そこで、本資料シリーズは7つのスタートアップ事業再編における労使コミュニケーションの実態を調査・研究した。再編は株式譲渡、事業譲渡、会社新設などに伴うものであり、再編の背景は急成長に向けた資金の確保、新規事業の立ち上げや経営資源の集中、事業の機動的展開など多種多様であった。労使コミュニケーションは、事業再編情報を従業員に伝えるタイミングが再編の対外発表直後もあれば、再編の企画段階や実行前のものもあり、また、対従業員説明は全体会議や個人面談が併用されているが、後者は転職・転籍などの人事問題が発生する場合であった。事業再編に対する労働者の意見は概ね肯定的であった。基本的に再編が成長のためのものであって、雇用や労働条件に悪影響を及ぼすものではなかったからである。一部では否定的な意見もあったが、それは社長や事業との別れ、転籍条件の低さによるものであった。再編に伴う大きな問題や紛争は発生しなかったが、それは円滑な労使コミュニケーションの外、労働者の雇用や労働条件に否定的な影響がなく、一部では全従業員的大幅賃上げなどもあったからである。一事例では雇用減もあったが、全員がよい条件で再就職を果たした。経営者の強い雇用責任感やスタートアップでの経験が買われた結果である。

最後に調査にご協力頂いた企業や担当者に心よりの謝意を表するとともに、スタートアップの成長や労働政策などに参考になることを期待する。

2026年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 藤村博之

執筆担当者

氏 名	所 属	担 当
おう 学殊 呉 学殊	労働政策研究・研修機構 特任研究員	第 1 章 第 2 章 第 3 章第 1 節～第 4 節 第 4 章
ふじもと まこと 藤本 真	労働政策研究・研修機構 副統括研究員	第 3 章第 5 節～第 7 節

目 次

第 1 章 研究の背景・趣旨と調査対象	1
第 1 節 研究の背景・趣旨	1
第 2 節 研究の方法と調査対象	2
第 2 章 スタートアップ政策と現状	4
第 3 章 スタートアップの事業再編における労使コミュニケーション	7
第 1 節 【事例 1】(少額短期保険株式会社)	7
1. 同社の概要	7
2. 事業再編の内容	7
3. 従業員とのコミュニケーション(転籍を中心に)	8
4. 合併から事業譲渡への変化と事業再編の課題	11
5. 従業員の雇用に悪影響が無かった要因	11
6. 政策課題	12
7. まとめ	13
第 2 節 【事例 2】(予防医業サービス会社)	14
1. 同社の概要	14
2. 新規事業の開拓に伴う事業再編と労使コミュニケーション	14
3. まとめ	17
第 3 節 【事例 3】(SNS 運用支援・自治体プロモーション支援会社)	19
1. 同社の概要	19
2. 事業再編の背景と内容	19
3. 株式譲渡に伴う労使コミュニケーションと雇用及び労働条件の変化	21
4. まとめ	23
第 4 節 【事例 4】(DX サービス会社)	24
1. 同社の概要	24
2. 事業再編(100%子会社化)の背景	24
3. 事業再編に伴う労使コミュニケーションと労働条件	24
4. まとめ	25
第 5 節 【事例 5】(DX サービス会社)	26
1. 同社の概要	26
2. 事業再編の推移	26
3. 事業再編に伴う雇用・労働条件の変動	27

4. 事業再編に伴う労使コミュニケーション	27
5. まとめ	28
第6節 【事例6】（保育関連サービス会社）	29
1. 同社の概要	29
2. 事業再編の内容	30
3. 事業再編に伴う雇用・労働条件の変動	31
4. 事業再編に伴う労使コミュニケーション	31
5. まとめ	32
第7節 【事例7】（コールセンター等サービス会社）	33
1. 同社の概要	33
2. 事業再編の推移	33
3. 事業再編に伴う雇用・労働条件の変動	34
4. 事業再編に伴う労使コミュニケーション	35
5. まとめ	36
第4章 まとめ：事業再編に伴う労使コミュニケーションと雇用・労働条件の影響	37
1. 事業再編の内容と背景	37
2. 労使コミュニケーションのタイミング	38
3. 労使コミュニケーションの取り方・内容	38
4. 労働者からの意見聴取内容	40
5. 事業再編に伴う雇用・労働条件への影響	40
6. 事業再編に伴う大きな問題・紛争は発生しなかった要因	41
7. 調査・研究からのインプリケーションの限定的な解釈の必要性	41

第1章 研究の背景・趣旨と調査対象

第1節 研究の背景・趣旨

最近、スタートアップが世界的に多くなっているが、日本も同様である。また、多くの国は、スタートアップの設立や成長を支援する政策をとっているが、その面でも日本は例外ではない。

近年のスタートアップ関連政策について簡単にみても、法務省法制審議会担保法制部会（以下「担保法制部会」という。¹⁾、及び金融庁金融審議会「事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方等に関するワーキング・グループ」（以下「金融審WG」という。²⁾において、事業成長担保制度（不動産等の有形資産や経営者保証がなくても、スタートアップ等が事業全体を担保に金融機関から成長資金の融資を受けることができる制度）の創設が議論され、金融審WGでは報告がとりまとめられたところである。

事業成長担保制度においては事業そのものが担保権の対象となり、担保権が実行されれば買受人に事業が譲渡されることから、事業譲渡の際に問題となる労働政策上の論点（労働契約への影響、労使コミュニケーションの在り方等）と同様の問題が当該制度でも生じ得ると考えられた。

厚生労働省は、担保法制部会には幹事として、金融庁WGにはオブザーバーとして参加している。今後、同省において、それらの議論等を踏まえ、「事業譲渡又は合併を行うに当たって会社等が留意すべき事項に関する指針」（以下「事業譲渡等指針」という。）の改正の検討が必要となるものが考えられた。

今般、厚生労働省から、スタートアップやベンチャー企業といった新興企業において、事業再編の計画から実行までの間、どのように労使コミュニケーションをとっているか等の実態を把握するため、当機構に対して、緊急の調査の要請があった。

当機構は、厚生労働省の緊急要請を受けて、スタートアップの事業再編における労使コミュニケーションの実態を調査し、その成果を取りまとめたものが本資料シリーズである。資料シリーズの一部の内容は、2025年7月18日、第3回労働政策審議会（労働条件分科会「組織再編に伴う労働関係の調整に関する部会」）の資料として活用された。その後、「事業譲渡又は合併を行うに当たって会社等が留意すべき事項に関する指針」の一部改正³⁾がなされ、

¹⁾ 同部会では、「担保法制の見直しに関する要綱案」が2025年1月28日に決定された。

²⁾ 同ワーキング・グループの審議を経て、「事業性融資の推進等に関する法律案」が2024年6月7日に成立し、2026年5月25日に施行されることになる。同法では、事業者が、不動産担保や経営者保証等によらず、事業の実態や将来性に着目した融資を受けやすくなるよう、事業性融資の推進に関し、基本理念、国の責務、事業性融資推進本部、企業価値担保権、認定事業性融資推進支援機関等について定めている。同法により、これまで「事業成長担保権」と呼ばれていたものは「企業価値担保権」として制度化されている。

³⁾ 改正により、同指針の中に「第2 事業譲渡に当たって留意すべき事項等」に新たに「3 企業価値担保権に関する事項」が追加された。関連内容については次の厚生労働省HPを参照されたい。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kovou_roudou/roudouseisaku/saihen/68297_00001.html

2026年5月25日から適用されることとなった。

なお、上記の金融審WGの第7回会議（2023年2月2日）では、報告書案⁴が示された。そこには労働者保護に係る論点について、総論的な視点、具体的な制度設計に分けて取り上げられた。

第2節 研究の方法と調査対象

事業再編における労使コミュニケーションの実態については、大企業の企業分割等を中心に既に調査・研究を行ったことがある⁵。しかし、既存の調査では、スタートアップは対象となっていない。このため、今回、厚生労働省から、スタートアップの事業再編における労使コミュニケーションの実態については、事例調査を行うように要請された。

最近、設立されたスタートアップ、その中でも事業再編の事例を確保することが極めて困難であったが、最終的に調査・研究の趣旨にご理解頂いた7社のご協力により、7事例について調査・研究を行うことができた。

7事例に対するヒアリング調査は、2024年3月～4月に集中的に行った(図表1-1)。本調査・研究に理解を示しご協力頂いた各社及び担当者に対し、この場を借りて心より謝意を表す。

図表1-1 調査対象のスタートアップと調査日

事例	対象企業の属性	調査日
【事例1】	少額短期保険株式会社	2024. 3. 28
【事例2】	予防医業サービス会社	2024. 4. 15
【事例3】	SNS 運用支援・自治体プロモーション支援会社	2024. 3. 27
【事例4】	DX サービス会社	2024. 4. 19
【事例5】	DX サービス会社	2024. 3. 25
【事例6】	保育関連サービス会社	2024. 4. 30
【事例7】	コールセンター等サービス会社	2024. 4. 18

なお、ヒアリング調査を依頼する時に、ヒアリング調査項目(図表1-2)を送った。調査の際にはできるだけ調査項目の順番にそって話してもらったが、協力会社の状況や話の展開によっては前後する場合もあった。

⁴ 金融審WG「事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方等に関するワーキング・グループ報告(案)」

⁵ 労働政策研究・研修機構(2018)『組織変動に伴う労働関係上の諸問題に関する調査—労使ヒアリング調査編—』資料シリーズ No. 196。また、同資料シリーズの事例にいくつかの事例を加筆した次の書籍もある。呉学殊(2019)『企業組織再編の実像—労使関係の最前線』JILPT 研究双書。

図表 1-2 ヒアリング調査項目

- 1 会社の概要について
 - (1) 沿革
 - (2) 事業の内容
 - (3) 従業員数
 - (4) 労働組合の有無
 - (5) その他
- 2 組織再編の概要について
 - (1) 類型（事業譲渡、会社分割、合併、株式譲渡等）
 - (2) 背景・目的
 - (3) 契約締結に至る経緯（組織再編の検討開始時期、再編の相手方探しの時期、契約締結の時期、外部への組織再編に関する情報公開の時期）
 - (4) 契約の内容（組織再編の規模や再編の対象（資産？権限？人？知財？））
 - (5) その他（組織再編に伴い退職した労働者の有無や人数等）
- 3 組織再編時の労使関係について
 - (1) 労使コミュニケーションの有無（特に労使コミュニケーションの時期について（組織再編の検討時、再編の相手探しの時期、契約締結の時期、外部への組織再編に関する情報公開の時期、組織再編に係る契約の発効時、もしあれば組織再編後についても））
 - (2) 労使コミュニケーションの方法（従業員個人との面談、従業員説明会、労使協議、労働組合との交渉等）
 - (3) 労使コミュニケーションの内容・経緯・顛末（労働組合等に提供した情報の内容、労働組合等からの問合せの有無・内容、それへの対応の有無・内容等）、及び労使コミュニケーション実施時の基本スタンス（情報共有というスタンスなのか、協議というスタンスなのか。協議というスタンスの場合、組織再編実行の有無等経営面での協議も含むのか、労働条件等労働者にかかるものだけなのか。）
 - (4) 組織再編に伴う労働契約（転籍、出向、配転等）・労働条件（賃金、一時金、退職金等）の変更の有無・内容
 - (5) 労働組合がある場合に、労働協約の取扱いについて（承継の有無、承継した場合には内容について修正等がなされたか、またその際の協議はどのように実施したのか。）
 - (6) その他
- 4 組織再編に伴う労使関係上の課題・改善点

第2章 スタートアップ政策と現状

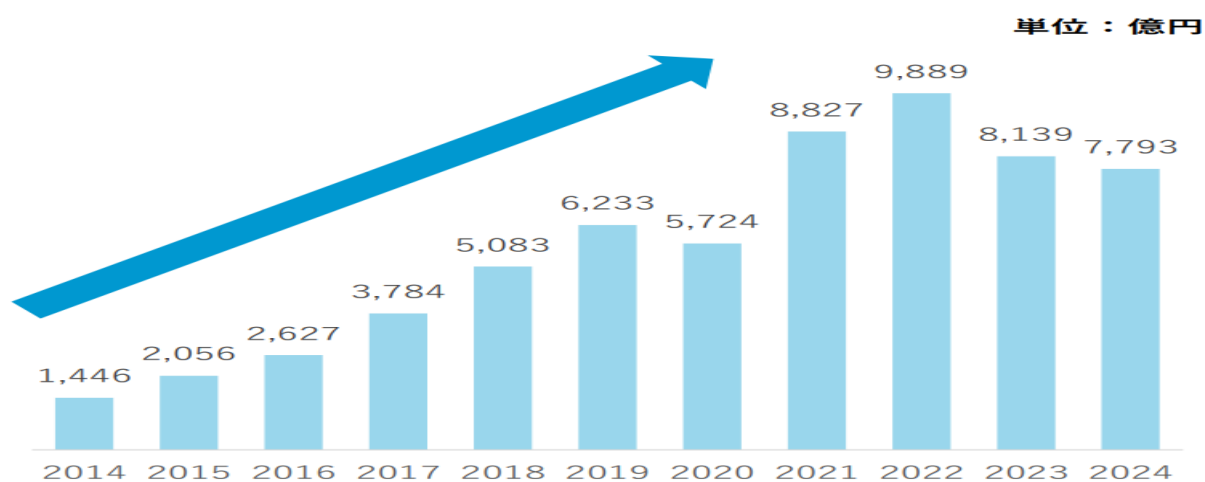
近年、スタートアップが注目を集めているが、その定義が統一されているとは言いがたい。元々、スタートアップとは、革新的なアイデアで事業展開し、創業から数年程度で急成長する企業のこととしてアメリカのシリコンバレーで生まれた言葉であると言われている。

日本国内では、公正取引委員会が、創業10年程度であること、成長産業領域において革新的な事業活動を行っている企業をスタートアップと定義している⁶。経済産業省は、新しい企業であって、新しい技術やビジネスモデル（イノベーション）を有し、急成長を目指す企業と定義している⁷。

日本政府は、2022年1月、当時岸田総理の「スタートアップ創出元年」宣言を受けて、2022年11月28日に「スタートアップ育成5か年計画」⁸を決定し、①人材・ネットワークの構築、②資金供給の強化と出口戦略の多様化、③オープンイノベーションの推進という3本柱を一体として強力に推進していくことを表明した。スタートアップへの投資額を5年で10倍(10兆円規模)にすることも宣言した。

以上の政府政策の影響もあって、日本では、スタートアップへの投資が急増した(図表2-1)。投資額は、2014年1446億円から2022年9889億円まで急増した。それ以降減少に転じている。

図表2-1 スタートアップ投資額の推移



出所) スピーダ「Japan Startup Finance」(2025年1月20日時点)

出所：経済産業省(2025)『スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する』から再引用。

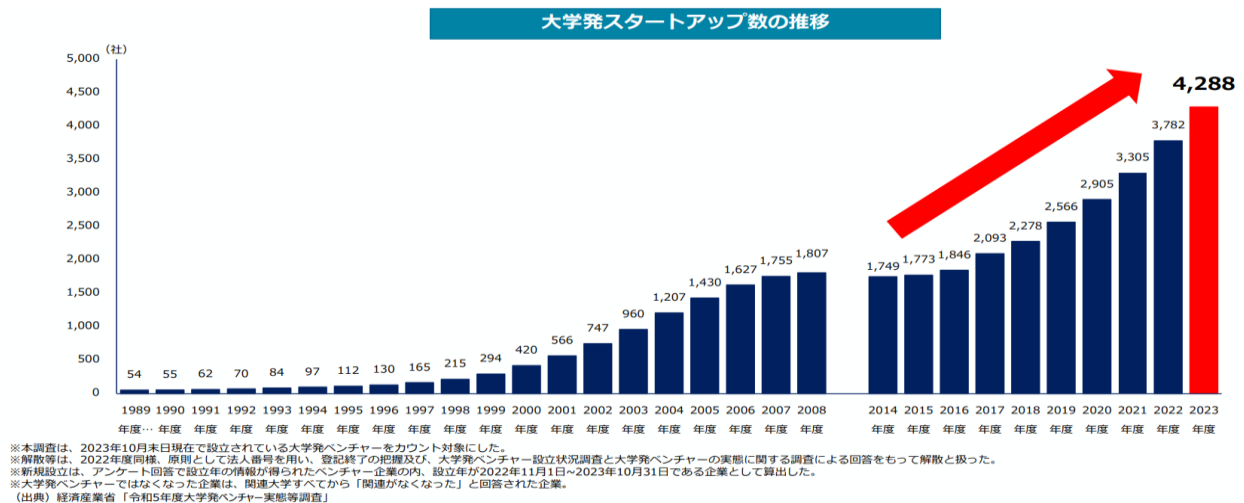
⁶ 公取委(2020)「スタートアップの取引慣行に関する実態調査報告書」

⁷ 経産省(2024)「スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する」

⁸ https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/sdfyplan2022.pdf

スタートアップの数を大学発のものに限ってみると、2014年1749社から毎年増加し2023年4288社に急増した(図表2-2)。

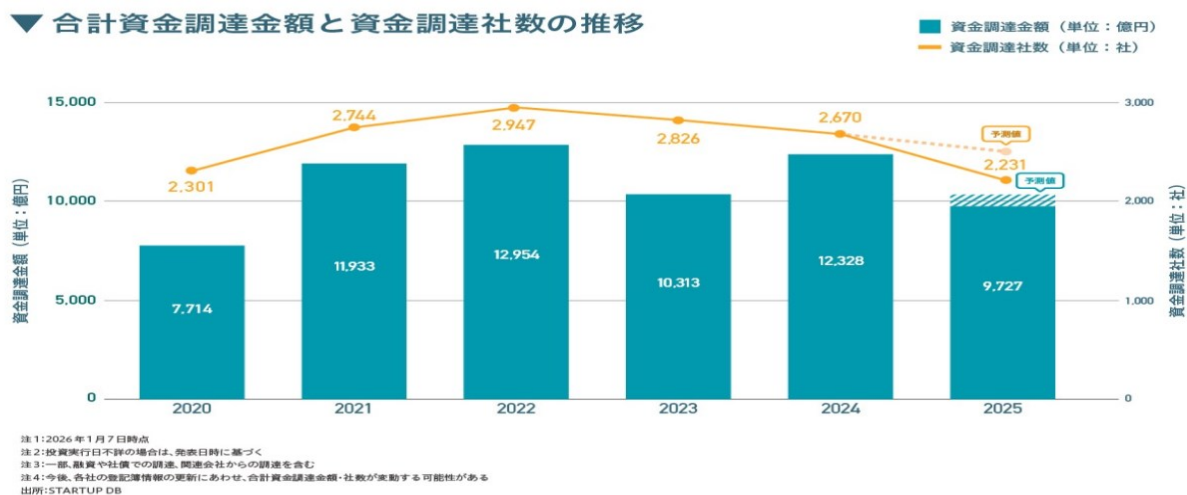
図表2-2 大学発スタートアップの数の推移



出所：経済産業省（2025）『スタートアップの力で社会課題解決と経済成長を加速する』から再引用。

資金調達の面からみると、スタートアップの数は2022年2947社とピークに達し、以降減少傾向にある。資金調達金額も2022年1兆2954億円とピークに達してから減少に転じている(図表2-3)。

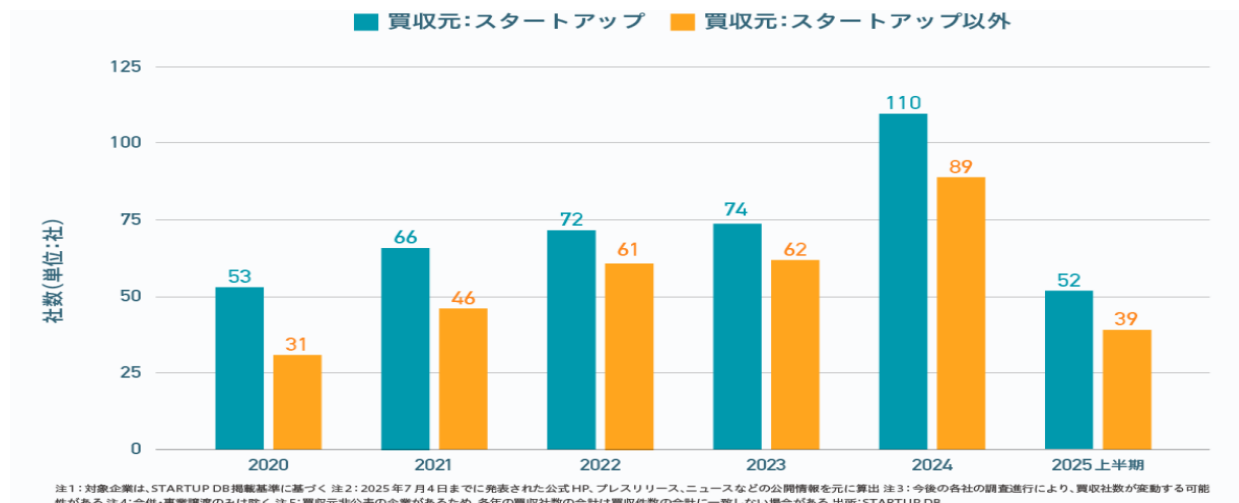
図表2-3 スタートアップの資金調達数と資金調達金額の推移



出所：【2025年 年間】国内スタートアップ投資動向レポート | STARTUP DB Media
<https://lp.startup-db.com/media/articles/investment-report-2025> : 2026年2月6日接続

スタートアップの買収件数も毎年増えているが、買収元がスタートアップの場合、2020年53件から毎年増加し、2024年110件に達した。買収元がスタートアップ以外の場合も持続的に増加して2020年31件から2024年89件に達した(図表2-4)。このように買収元がスタートアップやスタートアップ以外の企業であるかに関わらずスタートアップの買収件数が増加中である。

図表 2-4 スタートアップの買収件数の推移



出所: 【2025年上半期】国内スタートアップ投資動向レポート | STARTUP DB Media

(<https://lp.startup-db.com/media/articles/investment-report-2025-half>: 2026年2月6日接続)

以上、政府のスタートアップ育成策もあってスタートアップの数が増加してきたが、直近では若干減少している。一方で、スタートアップの買収件数は増加し続けており、2026年5月25日に事業性融資の推進等に関する法律が施行されればスタートアップの資金調達がより容易となり、買収件数をもっと増えていく可能性がある。それに伴いスタートアップの事業再編も増加するとみられる。事業再編がどのように行われ、また、それを巡る労使コミュニケーションがどう展開されるのか、そしてそれによる影響はどのように現れるのか。次章では先に事業再編が行われた7つの事例を通じて、これらの問題について考察することにする。

第3章 スタートアップの事業再編における労使コミュニケーション

第1節 【事例1】(少額短期保険株式会社)

1. 同社の概要⁹

同社は、少額短期保険株式会社として2017年設立した。設立後2年間は準備会社であったが、2年後2019年5月に保険会社としての登録を得た。同社の保険は、弁護士費用保険として、保険契約者がトラブルに遭ったときに、その弁護士費用を補償するものである。

同社の設立者である社長は、「厚労省の事業で、ベンチャー支援に携わることができたが、その過程でトラブルとか弁護士に相談したいニーズが凄くある」ことに気づき、「みんなで弁護士費用をシェアする仕組みが必要なのではないか」と思い、同社の設立に思い至ったのである。当時、個人向けの弁護士費用の補償を行う会社はあったが、事業者・中小企業向けのものはなかった。同社の保険は主に中小企業が事件の解決を弁護士に依頼する際に必要な着手金を補償する商品で「着手金保険」であった。保険加入者が毎月少額の保険料を払えば、保険料により30万円あるいは50万円の枠内で着手金を補償する商品であった。

2. 事業再編の内容

商品開発がうまくいき、また、資金も集まって事業は順調であった。しかし、事業を進めていく上で、もっと大きな資金が必要であったが、やや苦戦を強いられた。ベンチャーキャピタルに当たったりしてみた結果、興味や関心を示す会社は何社かあったが、それだけでは必要な資金を確保することができなかった。大手の会社からの出資が必要であったが、出資の審査には半年、1年という時間がかかると言われた。そのうちに、同社の資金繰りがだんだん苦しくなってきた。「何とか数か月後にはファイナンスができそうだということもあったが、単独の力で資金を集め続けるというのは難しい」と判断し、その問題を解消していくためには、他社との合併ということも選択肢として考えざるを得なくなった。

同社は、他の少額保険会社に合併の意向を伝えることになったが、相手社も大歓迎という反応であった。合併は、同社の株主にも合併対価として合併先の株式が得られること、従業員にも基本的にそのまま合併先に雇用が移転することになるものであったので、ステークホルダーに好都合であった。また、合併に伴い新会社の財務基盤が強化されて、また、商品も引き継がれるということで、財務当局の反応も良かった。

⁹ 同社へのヒアリング調査は、2024年3月25日行われた。ご多忙の中、また、つらい過去の事柄についてお話をくださった同社社長にこの場を借りて深く感謝申し上げます。

2019年12月、合併に向けて財務DD¹⁰とか法務DD¹¹を急ピッチで進めていた。当局にも合併方針を伝え、顧客募集停止を行った。ところが、相手社から取締役会で合併は承認されず、事業譲渡なら可能という連絡があり、「急にはしごを外された」という思いになったという。合併であると、こちらの従業員を全部引き受けることが負債となること、また、そんなに多くの従業員はいらぬという特定の取締役の主張があったものとみられる。その負担・負債を回避するための事業譲渡の提案であった。

社内では、様々議論があったが、既に顧客募集停止をしていることもあり、商品と契約者を守るためにも、事業譲渡をする方針をとることとした。

3. 従業員とのコミュニケーション(転籍を中心に)

同社には、役員・従業員が15人いたが、そのうち、10人は役員・正社員、残りの5人は業務委託・派遣社員であった。結果として役員・正社員は事業譲渡の末日までに全員転籍先が見つかった。

事業再編をめぐる労使コミュニケーションについて見てみることにする。まず、最初試みたものの、相手社によって拒否された合併についてみると、役員や幹部クラスの従業員には合併の相手社や進め方などについて伝えたが、一般の従業員には、最終的に決まった案件ではなかったもので、伝えていなかった。

事業譲渡についてみてみることにする。相手社への事業譲渡はやむなしと決めて、その方針を、関東財務局に報告した2019年12月下旬、全従業員に対しても伝えた。従業員の最初の反応は、「何とかならないんですか、合併から事業譲渡に変わったことに対し法的に何かやれないんですか。もう一回自分たちでやってもいいんじゃないですか」というものであった。そのような反応の中で、社長が事業譲渡を受け入れたのは、「契約者を保護すること、また、商品を生き残らせる」ためであった。「このままファイナンスができなくて会社が潰れてしまうほうが社会的な影響が大きい」ことを考慮しての決断であった¹²。それに「監督官庁の財務局も心配している中、強行突破をして、万が一失敗してしまつて資金繰りが悪くなって業務改善命令等の処分を受ける事態になるのは避けたかった」という。

事業譲渡の契約の内容として、雇用は「全員承継しない」こととなっているが、内々では、

¹⁰ 財務デューデリジェンス (Financial Due Diligence) は一般的には買収監査と呼ばれ、財務DDは企業が企業を買収・売却する際に、対象会社の財務的なリスクや検討すべき論点を網羅的に洗い出す作業である。財務DDを実施する趣旨は、企業を買収ないし売却する主体が、M&Aのプロセスの中で早期に財務のリスクや収益力、財政状態(運転資本や有利子負債の状況)などを事前に把握することで効果的な事業再編を実施するためである。

¹¹ 法務デューデリジェンスとは、買収対象企業に関する法的・労務的なリスクを洗い出す作業である。具体的には、訴訟・紛争や資産・負債などを調査するものである。

¹² 保険会社は、保険金の支払いを回す資金、少なくとも保険金を支払っても半年後のキャッシュを持つことが必要となる。そういう意味で、多くのベンチャー企業のように自転車操業しながら成長していくというのは許されないのが保険業界である。また、保険会社は銀行からの「借入れができない」仕組みになっている。そのため、同社も最初出資を募り、資金調達を行い、約1億2000万円に達したものの、それ以上の資金が必要であったが、適時にそれを確保することが難しかった。

契約書上は承継を義務にはしないが、何人かほしい人はいるということであった。全従業員とのコミュニケーションは、12月下旬、1回だけでその後は個別にコミュニケーションをとっていった。その結果、雇用の問題はいっさい生じなかった。具体的にみると次の通りである。

業務委託・派遣労働者に対しては、事業再編のことを伝えると「それはやむを得ないですね」という反応で契約終了となった。

役員は5人いたが、そのうち2人は元々経営者であり、同社の仕事は兼業であった。事業譲渡のことについては理解して「もう一つの仕事を頑張ります」という形で辞職した。ほかの役員も自ら辞職していった。

相手社が承継したい、ほしがっていた人材は次のような3人であった。1人目は、総務部長という肩書きで創業時から社長と一緒に保険運用の根幹の仕事や保険設計のための書類作りをしていた者である。2人目は創業間もない時期から、社長の右腕として働いた若い営業担当の人材である。3人目はアクチュアリー¹³として事故率などを踏まえて数理的に保険の計算をするプロフェッショナルな専門家であった。

相手社は同3人に対する給与の条件を提示したが、同社の水準より「低かった」。同社の給与は大手並みではないにしても、他の中小企業より高い。「その中間ぐらいの報酬を支払っていた」が、それは「いい人材がほしかったのでちょっと高く」設定したからである。同社の従業員の中には、大手生損保から転職した人達もいたが、会社の方針や商品の理念に引っ張られてきた。

社長は、その3人に対し、本来は合併の予定であったが、事業譲渡となったこと、また、受入先から示された条件を伝えた。「なるべく(事業譲渡先に：呉)移転してほしい」という方向でお願いした。それは「引き継いであげたほうが円滑に事業譲渡も進むはず」であるという思いがあったからである。しかし、彼らには商品に対する愛着があったものの、賃金が下がる、経営者が変わるというという面で抵抗感があった。社長はなるべく同じ条件で雇ってもらうように交渉したものの、難しいという反応であったという。結局、1人のみが相手社に転籍したが、残りの2人は他の企業に転籍した。そのうち、総務部長は、別のベンチャー企業に転籍し、同じ総務の仕事に就いたが、むしろ賃金はアップしたようである。営業担当の人は、「大手生命保険会社のコンプライアンス部門」に転籍し、「満足な給料をもらっている」という。他社に転籍した2人は、キャリアアップしたが、「うちのようなベンチャーで、また、保険会社で経験したこと」が買われたものと見られる。

結果的に、相手社に転籍したのは、アクチュアリーの一人居りだけであった。相手社の3人の受け入れという意図は一部しか実現しなかったが、保険の計算ができるアクチュアリーであったので、最低限の人員はとれたといえよう。もちろん、相手社に転職しなかった人でも、

¹³ アクチュアリーとは、「確率論・統計学などの数理的手法を活用して、主として保険や年金などの分野で起こる不確定な事象を取り扱う数理の専門職である。」(厚生労働省『job tag』)。

保険の運用に関する引き継ぎはしっかり丁寧に行った。

相手社から雇用の受け入れの指名が提示されなかった人々は「割とあっさり、『それであれば、全然次の道に進みます』』という形で転職していった。そのうち、2人は損保会社に就職が決まったが、元々大手損保会社の出身であった。再就職に苦労した人は一人もいなかった。

役員・社員の事業再編に対する共通反応は、事業が継続できないことへの悲しみ、社長に対しては「私たちを守ろうとして、会社を守ろうとしてよく頑張った」というもので「何か文句というのは全然なかった」し、「それはやむを得ないですね」というものであった。というのも、一人を除き、全員が社長との何らかのネットワークがあって入社されたことも一因しているといえよう。ネットワーク採用ではないその一人は募集をかけて同社に採用された。

また、取締役の人々は、「内情を分かっていたから、そのまま会社を存続させることはなかなか厳しいという状況を理解していた」という。

それに、「話がいきなり事業譲渡だったら反発があったでしょうけれども、合併ということから始まっているので、そんなに抵抗感というのはなかった」こともコミュニケーションがうまくいった要因といえよう。「最初は合併すると思っていたので、そんなに変わらない。また、社長も同じく移籍するという前提」であったので、抵抗感がない中、事業譲渡になったことで「えーっ」という反応はあったものの、心の準備がついたとみられる。そういう意味で、事業再編が合併から事業譲渡へという2段階を経たので、心の準備ができていたといえよう。

社長は、役員・社員、また、業務委託者・派遣社員の全員に対し、個別に「誠意をもって、努力を尽くして全ての経緯を話した」結果、全員が理解してくれたという。社長は、万が一「就職先が見つからなかったら何かしら面倒見るつもりがあって、事業譲渡した後も会社を続ける予定で、事業会社として残した。」全員の就職先が見つかったので、その事業会社は休業状態になっている。社長の雇用に対する責任感は極めて高く、次のことをも考えていたという。すなわち、「何かあぶれるような人がいるんだったら、何か自分の責任で自分の私財で雇うつもりはもちろんありましたし、何か転籍先も見つけるとかということも考えないといけないなと思って」いたという。実際、前記の総務部長は社長の知り合いの経由で転籍先を見つけることができた。

例外的に事業譲渡後もその事業会社に残った人もいたが、「お客様からの問い合わせへの対応」をするためであり、それが一段落して就業活動した結果、1か月して大手企業に就職が決まった。

以上、従業員からは事業譲渡に伴う雇用や労働条件の変更に対する文句はいっさい出なかったが、「この事業ができない、社長と一緒に仕事ができないことに対する残念さ」があったので、社長は「そこを解きほぐしてあげる」ことに尽力した。

コミュニケーションの内容と取り方についてみてみると、まず何よりも事業再編によって従業員が「犠牲になるわけ」でそれに対しては「真摯に謝罪する」こと、その上、雇用など

については誠意を尽くすことが極めて重要である。それに「一人ひとり相当時間をかけてコミュニケーションをとった」こと、また、顧客(契約者)にマイナスの影響を避ける、最小化するという社会的責任を果たさなければならないことを伝えることも重要であった。

4. 合併から事業譲渡への変化と事業再編の課題

事業再編の話が合併から事業譲渡に変わったとき、従業員の反応は、「最初は、えーっという感じで、悲しいという感じ」であった。「社長と一緒にこの事業をやれないの、身売りされるの、むかつく、何かはしごされたんじゃない」というニュアンスのようなものであった。

スタートアップは、規模が小さくさらなる発展を図っていく上で、他社との合併や事業譲渡の必要が発生することは珍しくない。同社も、相手社と合併するとシナジー効果を上げることが期待できて、合併は好都合の事業再編であった。両社の合併話は「あうんの呼吸」という感じで行われた。両社の間に立つ人から相手社の情報が入ってくると、「ちょっと会いましょうかみたいなもの」があり、「うちの会社と合併するというストーリー」という感じで話が進んだという。財務局も好反応のようであった。しかし、相手社の取締役会で、一人の取締役が合併に対し反対し、これ以上合併を進めることができないということでお詫びの連絡が入った。

事業再編が、最初の合併から事業譲渡に変わってからは、同社の立場は弱くなり、身売りする側に変化してしまった。

5. 従業員の雇用に悪影響が無かった要因

同社の事業譲渡は、以上の通り、相手社との間で力関係の弱い中でも、雇用の問題はいつさい発生しなかった。ある従業員はキャリアアップ・給与アップしていく形で再就職を果たした。同社では退職金制度がなかったので、それをめぐる労使の駆け引きもなかった。例外的に合併話が最初にあったとき、ある役員には先に辞めてもらったが、1か月分の報酬を支払ったことはあるという。

事業譲渡が、労使の駆け引きもなく、また一人も失業を経ずに再就職するなど円滑に進められた。その要因についてみてみることにする。

まず、第1に、役員・従業員と社長との人的ネットワークである。1人を除き、全ての従業員は以前から社長と関係のある人達であった。社長の人柄及び商品理念に共鳴して入社し、社長に対する信頼度は元々高かった。

第2に、社長との人的ネットワークに加えて、社長の誠意・真摯な姿勢・取組み¹⁴に共鳴したことである。社長は、もし役員・従業員の再就職はうまくいかない場合、私財でも使い雇い続ける決意をしていた。実際、その受け皿となる会社を存続させ続けたのであり、残務処

¹⁴ 会社を維持するための資金確保や合併の実現、さらには再就職の確保に向けた取組み。

理のために、事業譲渡の後、しばらく同社に働き続けた人もいた。また、一部の人は、社長の人的ネットワークにより、再就職が成功したのである。誰一人、失業の状態にさせないという社長の真摯な姿勢と取組みにより、ほぼ全員がキャリアアップ・給与アップする形で再就職できたのである。

第3に、スタートアップでの経験が高く評価されたのである。従業員の再就職先がなぜ同社の社員を雇ったのかは定かではないが、スタートアップならでの新事業の開拓に携わったことが、企業環境の変化が激しくなる時代、新たな道を切り開いていく人材としてみなされたのではないかと考えられる。5人の業務委託・派遣社員の再就職については不明であるが、社員と同様な取扱いをされる可能性があり、決してマイナスの効果はないのではないかと見られる。

第4に、全開の労使コミュニケーションである。相手社あつての事業再編の場合、従業員とのコミュニケーションに制約が伴う。インサイダー取引の問題、また、相手社の秘密保持などの問題があるからである。同社の社長は、合併の話があつたときは、役員との間でコミュニケーションをとった。しかし合併は破談となり、事業譲渡の契約を締結してからは、全社会議を開いた後、従業員個人とのコミュニケーションを綿密にとった。その際に、コミュニケーションの基本は「謝罪」である。こういう事業譲渡までになったことへの謝罪である。その上で、合併と事業譲渡との違い、なぜ事業譲渡にならざるを得なかったのかなど事業再編の必要性や経緯について個々人の状況にそって詳しく説明した。従業員は、自分たちに寄り添った綿密なコミュニケーションにより、会社や社長の状況が理解できて、再就職の道を探っていったとみられる。

財務状況などの企業情報をオープンにした上でコミュニケーションをとることが重要である。営業情報の秘密問題も絡んでくるが、「家族的な感じの小ベンチャーだったから、踏み込んでお話をした」という。また、小さい会社だったのでファイナンスに苦勞しているということは共有された。それも労使の紛争に繋がらなかった一因といえよう。

6. 政策課題

事業譲渡による損益はほとんどなかったが、それは基本的に同社では退職金制度がなく、また、上記のような無紛争・円滑な再就職によるところが大きい。もし退職金制度がある場合、また、再就職がうまくいかない場合、従業員の生活をどう補償することができるか。そのための事業譲渡の対価をどう設定するかを巡り、相手社との間に交渉がうまくいかなかった可能性もありうる。円滑な事業再編に向けては、影響を受ける労働者の生活を一定期間保障する措置、例えば契約終了後の3か月の生活保障などを、失業手当のほかに、制度的に講じることも考える余地があるのではないか。

7. まとめ

同社は、事業者・中小企業向けの弁護士着手金保険会社であったが、追加資金の確保に苦戦し、他の少額保険会社との合併を試みた。しかし、相手社より取締役会で合併案件は承認できず、事業譲渡であればという反応が示された。はしごを外された思いではあったが、最終的に事業譲渡を受け入れることになった。事業譲渡では譲渡元である同社が弱い立場に立たされた。何よりも相手社が従業員は全員承継しないという契約の下、内々的に譲渡先に必要とする3人のみを指名した。しかし、最終的には1人しか相手社に転職しなかった。給与の低いことが要因の一つである。

事業譲渡という譲渡元に厳しい事業再編でも同社では労使の紛争や駆け引きはいつさい起こらずに、また、ほぼ全員が譲渡日までに再就職を果たした。それも給与アップ・キャリアアップという形であった。その要因としては、役員・従業員と社長との人的ネットワーク、社長の誠意・真摯な姿勢・取組みへの共鳴、スタートアップでの経験が高く評価されたこと、そして全開の労使コミュニケーションをあげることができる。実際の労使コミュニケーションでは、事業再編を行うことで社員に迷惑をかけたという謝罪を表することが重要であったという。

事業譲渡の際に、譲渡元の従業員の生活を保障するためにどのような制度を構築していくことができるかという政策課題も提起された。

第2節 【事例2】(予防医療サービス会社)

1. 同社の概要¹⁵

同社は、2015年設立し、病気を未然に防ぐような予防医療分野をメインとした会員制メディカルクラブなどを展開している。相互扶助の仕組みにより誰もが平等に予防医療を受けられる社会作りに貢献することを使命としている企業である。同社は、3つのサービス、すなわち、がんの早期発見、予防、医療サポートを提供している。具体的には、利用者は毎年1回自宅にいながら尿によるリスク検査を受け、同検査で総合評価C判定の場合、最大100万円までのがんドックを受診できる。そして医療をはじめとする各分野の専門家による相談窓口を利用できるというサービスを展開している。

同サービスを利用するためには、毎月または年会費を支払うことになるが、例えば、20～64歳の場合、スタンダードプランとして月4000円強(年5万円弱、月会費より5%オフ)である。従業員数は約20人である。同社及び同社グループ¹⁶は、医療サービスという技術を持ちながら、一方、保険会社の経営ノウハウを持っている珍しい企業である。

同社社長は、予防医療と同様に、トラブルも未然に防止するという思いで、「費用面の不安を取り除き、誰もが平等に弁護士を頼り権利を主張できる社会を実現するために」、トラブル発生後に入れる事後加入型の弁護士保険事業を新たに創った。2024年5月からそのサービスを展開したが、その新規事業に伴う事業再編について見てみることにする。

2. 新規事業の開拓に伴う事業再編と労使コミュニケーション

(1) 新規事業の開拓に伴う事業再編

保険は、基本的に万が一のために加入して保険料を支払い、事故や病気などが起きたら、その保険金で事故処理にかかる費用を賄うのが一般的であり、「保険に入った人しか助けられない」ものである。

社長は、以前、「ある少額短期保険をつくったとき、トラブルに遭っている人はすごく多いのに、弁護士さんにアクセスできない人がたくさんいる」と思い、保険をつくることで相互扶助で弁護士を使いやすくするというのを思いついた。ただ、途中から限界を感じたが、それは、「保険に入った人しか助けられない」からであった。「保険に入っていない人が圧倒的に多いので、その方たちを助けるというところで保険を考えると、困った後に加入できて、でも、やっぱり勝つ方もいっぱいいるし、負ける人もいるという中で、勝った人に少しずつ保険料を後からもらうというのを思いついた」。

¹⁵ 同社へのヒアリング調査は、2024年4月15日行った。ご多忙の中、ご協力くださった関係者に対し、この場を借りて心より感謝申し上げます。

¹⁶ グループ会社の1社は、PCR検査受託、生活習慣病等に関する検査の企画、研究、開発受託及び実施、健康食品及び健康補助食品、並びにヘルスケア関連商品の開発支援を行っている。社員は約10人である。以前、販売代理店のグループ会社もあったが、2022年、PCR検査受託の前記会社と合併した。

たまたまある損保会社に社内研修に講師として呼ばれ、「そこでこの弁護士保険の話をしたら、すごく面白いと言ってくれて、出資をするし、引受けをするから、やってみないかという話をもらい、じゃあやってみますかという気楽な感じで」トラブル発生後に入れる事後加入型の弁護士保険を創ることにした。このような保険は日本で初めてである。その保険サービスを提供するために新たな会社(以下、「新社」)が2019年2月に設立されて¹⁷、2024年5月27日からサービスを開始した。新社の設立とサービス開始までの期間は基本的に金融行政当局の審査・認可期間である。同社は同保険にかかわる特許も有している。

同保険の概要についてしてみると、交通事故、労働トラブル、企業を相手方とする損害賠償請求などの思いがけない事故やトラブルに遭ったとき、弁護士保険(「事後型弁護士保険ゼロ」)と、保険加入者を対象とした金融機関の立替・融資によって、弁護士への依頼に際して必要な初期費用を自己資金から支払う必要がなく、また争いに負けてしまった場合などの損害リスクも回避できるサービスである。同保険を利用するためには、新社との保険契約、金融機関との立替・融資契約、弁護士との委任契約を締結することが必要である。

金融機関からの立替・融資により、弁護士への着手金・実費・手当などと新社への保険料を支払うことになるが、返済は、相手方から得られた金額もしくは新社からの保険金で行うことになる。保険金額及び保険料は相手方への請求金額によって異なるが、例えば、請求金額が100万以上150万円未満の場合、保険金額は50万円、保険料は119000円である。

予防医療分野に特化したサービスを展開する同社が、なぜ事後型弁護士保険の新社を設立したかについては、「医療の会社、何で弁護士なんだという話もありましたけど、災いを予防するという観点では全部一緒だと思っているんで、病気も法的トラブルもですね」という回答であった。弱い立場の人々を守るという正義の観点から両分野の保険サービスを提供することになったといえよう。

同社が新社の設立をしたのは、社会の正義をもっと高めるためである。悪い者・業者にだまされた人が、だまされた金銭などを取り戻そうとすると弁護士に頼らないといけないが、弁護士費用を考えると取り戻す具体的な行動ができない。悪い者・業者はそれを前提にもっと悪いことをしてしまい、社会正義が崩れる。弁護士費用を心配せずに、早期に弁護士にいけるようになると¹⁸、悪い者・業者は悪いことをしたら弁護士により追及されるので「割に合わんぞとって、減っていく。」「だまされた人よりだましたひとが絶対悪い」という認識を広げることにより、より正義のある社会作りができると期待しているのである。

以上のことを、社長は次のように語る。「僕らは正義の立場なんで。僕らは弁護士先生が表に立つ後ろで武器・弾薬をあげるって感じ。」「全ての、お金がない方であったとしても、困ったらちゃんと弁護士さんに頼める」ための保険である。

¹⁷ 新社の資本金は準備金を含めて約4.2億円である。そのときは準備会社であった。

¹⁸ 後になればなるほど、弁護士に頼んでもお金取れなくなってくる可能性が高く、「最初のうちだったら取れたりするんです。まだ回っているうちは。そこで弁護士を、お金かからず行ける時代をつくれる」という思いが社長にあった。

(2) 労使コミュニケーション

社長は、社会正義のためにも事後型の弁護士保険を創りたいと考えていた。その思いを全社員と「何年間も共有していたんで、いつできるんだろうねと言われる」ほど、同保険の構想の段階から従業員と情報を非公式に共有していた。

その結果、「やっぱり当然社員も、同じ時間を僕らに共有してもらって、同じ船に乗っているという目線にいるんで、当然、この船がどこに向かっていくのかって絶対大事なことじゃないですか。それというのは社員に伝える必要があるものの、僕らも一時的にはコロナ禍とかで不透明な時代を来ましたけれども、一応目指すべき方向という芯のところは伝えてきた」。しかし、「まだ未認可のうちは、僕ら、いかにこうやりたいと言っても、いかんともし難いものがあったものが、当局の登録が終わったので、これは僕らからすると、やるというのがもう確実になったところでしっかりと説明しよう」と考えていたという。

社長が、公式に新社の開業に向けて全社員に説明したのは、免許がおりて 2 か月後の 2023 年 10 月であった。新社のために、「社員何人かは新社のほうで仕事してもらったり、そういうことがこの先、この下期に動くよというようなこと」を発言したりした。該当者については、「社長のほうからいろいろ人選しますよ」という旨を伝えた。

元々、同社の従業員は、「世の中、公平じゃないことがあるものを、よりよくなるためにとまってサービスを入れようと思ったら、保険の人間でもなければ、医療の人間でもない、でも、社長のそういうところが好きで集まっている集団」というように、社長の経営理念に惹かれて入社している。

新会社に転籍する従業員の 4 人に対しては、「準備段階からある程度情報を共有していた」ので、新社へ（呉）「移るかもねというふうなことはもう薄々皆さん分かっていた」とみられる。また、「開業のイメージと、どういう仕事をあなたに期待しているかというところで、単にこの仕事を管理しなさいというものじゃなくて、一緒につくるほうをやってくれという言い方をしました。むしろ一緒に創業メンバーというつもりで、まだ誰もやったことない仕事なので、常に答えはない事業だから、むしろ、与えられたものをやるんじゃなく、一緒にものをつくるという感覚でぜひやってくれという、そんなイメージでお話をしました」と、社長は回想する。また、その 4 人は「本当に昔から（社長と：呉）一緒に仕事している関係で、非常に信頼関係も厚いメンバー」であるし、「数年かけて根回ししていた」のである。そのために、転籍に対する「抵抗感はなかったと思いますね。社員からすると、全然違う会社に行ってくれじゃなくて、本当、会社は違いますけど、一応、グループ内の部署異動のような感覚に近い感覚は持っていたんじゃないかと思いますね。もともと創業オーナーが私なので¹⁹、そういう意味では一緒」という新社であったからである。

転籍者は、抵抗感よりはむしろ「光栄です」と受け止めてくれたという。

¹⁹ 保険法の規定により、同社の社長は新社の社長を兼任できないことになっており、新社の会長となっている。

(3) 転籍者の選抜と転籍の実行

社長は、新社の従業員を新規採用ではなく同社からの転籍で賄うことを前提とした。「まず1つ大前提で思っていたのは、僕はグループの社員をまず絶対使いたい。要は、例えば仮にPCR検査とかで忙しくなって人を増やしたときもあったんですけど、これが下がるから、じゃあ要らないよということはしたくなかったんで。僕からすると、会社は違うんですけど、みんな家族なので、全員でやるのがまず大前提。それで足りない者は入れるというイメージだったので、まず、新しいスキームで、今いる職員でまずやっていきたいと思いますという事は全社員、全役員にも言っていたので、その中で、新しく採るということはまず考えずに、移籍するという感じにしました」と語る。現従業員に対する家族主義的な考え方と雇用保障の責任から新規採用ではなく転籍を通じて、新社の要員を満たすことにした。

具体的に新会社に転籍する4人²⁰に対しては、2023年11月付で同社を退職し、そのまま新会社に新たに雇われる雇用契約を個別に締結した。雇用契約の具体的な事柄については、新会社の社長²¹が決め、説明したという。採用(転籍)の面談の時に、新社長は、一部の職員には「しかるべき役職を与えたいので昇給したい」²²と説明した。その職員は、現在の会社では「管理職じゃない部署で働いていたが、新社では責任感を持って、恐らく今後新規雇用とかもやっていくと、そこのリーダーになっていかなきゃいけない」という期待を込めての昇給であったという。転籍に関する個人面談も行った。

社長は、4人が新会社に転籍していくが、万が一転籍先がだめになったら、彼らの雇用については責任を持つつもりである。それについては当事者にストレートにいいはないものの、20年間²³、社長を見てきた従業員はそう「信じてくれている」だろうと、社長と従業員との雇用に対する信頼関係ができていると語った。

なお、働く場所も同じ建物であり、転籍に伴う大きな変化は発生していない。

以上のことから、転籍する従業員から、転籍措置について質問などはなく、「人材がスムーズに移動できた」と、社長は評価している。それは、前記の通り、新規事業の構想段階から従業員と情報を共有してきたこと、新規事業そのものの社会的意義の共有、転籍の4人に対しては創業メンバーとしての当事者性の責任感、万が一の際の社長の雇用保障に対する信頼感、個々人に寄り添った親身な面談の結果といえよう。

3. まとめ

同社は、2015年に設立し、病気を未然に防ぐような予防医療分野をメインとした会員制メ

²⁰ 「事務担当(顧客管理)の2名と営業担当の2名である。そのうち、3人は以前から社長と一緒に仕事をしてきたが、残りの1人は2023年採用された。その人は、大手生命保険会社で20年くらい勤めて、保険のスキルもありながら税理士というスキルもある人であるが、採用の段階で新社のことについて耳打ちしてあって、動く際にはそこに移行してもらいますよということを行った」という。

²¹ 大手損保出身で保険業が長く保険に精通している。

²² 社長も昇給に同意した。

²³ 同社社長は2011年個人向け少額短期保険を設立したが、その前から一緒に働いた従業員もいる。

ディカルクラブなどを展開している。相互扶助の仕組みにより誰もが平等に予防医療を受けられる社会作りに貢献することを使命としている企業である。予防医療と同様に、トラブルも未然に防止するという思いで、「費用面の不安を取り除き、誰もが平等に弁護士を頼り権利を主張できる社会を実現するために」、トラブル発生後に入れる事後加入型の弁護士保険事業を2019年に新たに創り、2024年5月からサービスを開始した。

同社から新社には4人の職員が転籍することになったが、それに伴い問題はいっさい起きなかった。その要因として次のことがあげられる。第1に、社長の新規事業に対する社会的意義、社会正義の価値を共有したこと、第2に、長年、社長と一緒に働いて社長に対する信頼感が厚かったこと、4人中1人は2023年に採用されたが、採用の段階で新社に異動することを耳打ちしたこと、第3に、新規事業の構想段階から非公式に全社員と情報を共有するとともに、新規事業の許可が下りてからは公式に全社員会で新規事業の開始を伝えて、4人の転籍を告げた後、該当者には個別に創業メンバーという思いで転籍に理解を求めるというコミュニケーションをとったこと、その結果、転籍者からは「光栄です」という反応が示されたこと。第4に、転籍に伴う変化は基本的でない中、一部の転籍者には昇進・昇給を行ったこと。第5に、社長への信頼感の延長線で雇用保障の期待があり、社長は、実際、転籍先がだめになっても雇用保障をするつもりであったこと。

以上のように、同社が事後加入型の弁護士保険事業を新たに展開し設立した新社に4人を転籍させたが、それに伴う問題はいっさい起きていない。

第3節 【事例3】(SNS 運用支援・自治体プロモーション支援会社)

1. 同社の概要²⁴

同社は、2018年に設立した企業として、SNS運用を支援する事業を行っている。大きくは企業のマーケティングの支援事業と地域(自治体)のプロモーション支援事業に分かれる。売上高で見ると、前者が9割、後者が1割という比率で前者が圧倒的に大きい。少し具体的に事業内容を説明すると、前者の場合、「我々のスタッフがSNSに投稿する内容、企画を考えて、実際に文章を考えて投稿までするというところの実行の御支援、運用代行等々も実施しており、そこで、企画、コンサルティングをして実行支援したものに対して、じゃあ、実際どういうふうに出ているのかという分析までをする。なので、お客様の、クライアントのSNSの運用全般に関わる企画のところから導入、分析全般の御支援をしている」事業内容である。

後者の場合、「ふるさと納税の運用、ふるさと納税でいかに寄附を集めてくるかだったりとか、地域のプロモーションを強化していくかというところの支援」が主な事業内容である。

2024年4月現在、従業員数は53人と、設立以来順調に増加している。2023年度に初めて新卒採用を行い、第1期生として5人が入社した。そのほかは、全員中途採用である。中途採用の中、約4割はリファラル採用で社長や従業員の元同僚や知人であり、残りの6割は求人媒体による採用である。従業員の約8割が女性であるが、それは狙ってそうになっているわけではなく、結果的にそうになっていると次のように述べる。「SNSの運用自体が、ウェブ上での接客業と呼ばれている部分もあり、まあ、ホスピタリティーを持って、SNSを通じてユーザーとコミュニケーションをとれるかというところになる。その観点で結果的に得意なスタッフに女性が多かった」という結果である。働き方は、フルリモート・フルフレックスであり、女性に優しいといえる。

売上も順調に伸び、2021年9月期2.5億円、22年度4.8億円、そして23年度5.5億円にのぼっている。

2. 事業再編の背景と内容

同社は、営業担当者がいないほど、営業活動をしなくても顧客が増えた。それは顧客からの紹介、SNSプラットフォーム側からの紹介などによるものであったが、「規模をもっとスピード感を持って伸ばしていくには、今のままの広がり方では、少し限界を感じた」という。「非連続な成長みたいところを目指そうと思うと、ちょっと自己資本、自力だけではたどり着けないところもあるかなというところで、事業再編に至った」という。

同社は、非連続な成長を目指すために、プレスニュース配信サービス大手企業に株式譲渡

²⁴ 同社へのヒアリング調査は2024年3月27日に行った。ご多忙の中にも調査にご協力頂いた担当者にこの場を借りて感謝申し上げます。

を行い、資金を確保することにした。株式譲渡は、2023年11月20日に70%、2026年2月末までに残りの30%を行う契約を締結した。その結果、同社は、2024年度から同大手企業(以下、「相手社」という。)の連結子会社となった。

株式譲渡の事業再編について詳しく見ることにする。同社は、既述のとおり、非連続な成長を目指して、提携先を探していた。ちょうどそのとき、相手社もSNSマーケティング会社を探していた。その背景は次の通りである。相手社は、プレスニュース配信サービス大手企業として、多くの企業と取引をしていたが、「お客様の担当者は広報の担当者、広報PRの担当者なんで、お客様、クライアント側からSNSをやりたいんだけど、そこの支援をしてくれないのかという御相談を結構いただいていたらしく」、また、相手社の方針で、「基本的にもう全て内製でやる。外部のパートナーを紹介したりとか、まあ、自社が代理店のように間に入って御支援をするということは、基本的にもうやらない」ということであった。また、「最近、企業のPRがプレスリリースだけじゃなくて、SNSが、企業が直接情報発信をする手段として、いまかなり有用になってきているので、その意味で、相手社も取引先企業への支援ができる状態をつくっていくのが、必要であり、課題となっていた」というところであった。同社が相手社の100%子会社となるのは、相手社の顧客に役立つ唯一の選択であると考えたのである。

いっぽう、同社は、「売上げと人員数が比例する、いわゆる労働集約型のビジネスモデルでもあるので、売上げをがんと伸ばそうと思うと、そのためには人が必要であるが、即戦力ばかり採るのも難しいので、育成期間が必要」であり、それには多額の人件費が先出しになる。自己資金だけではなかなか難しい状況であり、外部の力を借りるという選択肢を考えるようになった。その時が2023年8月頃である。ちょうどそのときに、相手社がSNSマーケティングの会社を探しているという情報を耳にした。幸いに、同社の社長と相手社の社長は、経営者会合でつながりがあって、知り合いだったのである。8月25日、同社の社長から「SNS領域に御興味おあり、と聞いたんですけど、実際どうなんですか」と聞いたところ、相手社の社長が仲介会社を通じて、そういう会社を探していたと回答した。両社の社長の合意により、株式譲渡は「一気にデューデリを進めて、まあ、2か月後には意向表明いただき、3か月後には、ファーストコンタクトか。3か月後にはクロージングをするということで、先方が上場会社ですので、上場、適時開示の関係上、情報公開ができるのが11月、できたのが11月20日で、同日に先方の取締役会で承認され、その日付で株式譲渡契約を締結するというところで、併せて、その瞬間にリリースが出、同社内でも情報開示をした」という。

株式譲渡に伴い同社は相手社の100%子会社となり、また、相手社の社長が同社の非常勤取締役となった。

同社にとって、相手社の100%子会社となることによる最大の利点は資金力強化である。「金融機関には一括で返済をさせていただき、今後必要な資金に関しては、相手社からの借入れだったりとか、場合によっては増資等々という形での、資金力強化という意味合いにな

り、新しく伸ばしていくための採用だったりとか、場合によっては、何らか新しいサービス開発をするための費用、投資コスト、投資費用であったりとかを、借入れを中心に親会社からの資金の補強をいただく」というメリットである。

なお、相手社は、「中長期の事業計画の意思決定に関して関与はするが、個別の業務執行に関する直接干渉はしない」とも約束したのである。

3. 株式譲渡に伴う労使コミュニケーションと雇用及び労働条件の変化

株式譲渡に伴う労使コミュニケーションについてみると、同譲渡契約に直接関わったメンバー以外には社外への情報開示時期までに情報を開示していない。相手社が上場企業であり、インサイダー情報にも関わる部分があったからである。とともに、株式譲渡が、前記の通り、同社の「従業員にとって何かが変わることは全くない」形であったので、一般従業員はもちろん、「特別キーマンの管理職にも伝えず、ほかの管理職にも伝えずに、契約締結まで進めた」という。

従業員への情報開示は、2023年11月20日の15時20分に対外的に発表されるのに合わせて、「15時から全従業員を集めて、会社として今後どういうことをしていきたいかみたいな話²⁵をした上、15時20分になった瞬間に、(株式譲渡により：呉)相手社グループに入ることになりましたというところを、開示と全く同じタイミングで全従業員に向けてお伝えした」という。伝えた情報としては、相手社のグループ入りをしたこと、また、相手社の社長²⁶からの同社従業員向けのメッセージを読み上げたこと、それに配信されたプレスリリースを解説しながら読み上げたという。

その後、株式譲渡の経緯等について説明したが、具体的には M&A・株式譲渡の必要性や背景、事前説明ができなかった理由、相手社を選んだ理由などであった。それが終わり約1時間半にわたり一問一答形式みたいな形でコミュニケーションをとった。当日、「その場で質疑もできないとか、後から思いつくこともあると思うので、社内向けにアンケートフォームを用意して、追加で聞きたいことがあれば、基本何でも答えるので聞いてね」という形で、質問を受け付けた。その結果、従業員からの質問は、「株式譲渡をなぜ2段階でやるのか」、「相手社の社長と従業員とのコミュニケーションをとる方法」、「相手社社長の同社イベントへの参加の可能性」、「売却価格はいくらなのか」、「グループ会社としてどこまで相手社と一緒にいいのか(例えば、健康保険)」、「今までのほかのパートナー企業との協業と、今回のグループ化がどう違うのか」、「最初アライアンス、業務提携から始めて、資本提携に至るといふケースもあるが、最初から資本提携を選んだ理由はなんですか」、「今回の件を経て社長の描く夢は」、「株式譲渡後にも社長が引き続き在任する理由」などであった。「後日、定例でや

²⁵ 同社の社長が、「非連続的成長が必要だろうという話から、ギア上げていくぜという話」であった。

²⁶ 相手社の社長に、2023年10月30日に開催された同社の定例の社内勉強会においてお話を頂いたことがあるという。それが、事業再編の匂わせであったかもしれないし、また、従業員の不安を少しでも解消しスムーズに事業再編を受け入れてもらうためにやったという。

っている全社会議の中で、1 個ずつ回答をしていくという形で」従業員とのコミュニケーションをとったという。コミュニケーションは、一方的な情報共有という形にはなったものの、基本的に契約上の機密情報、それこそ売却価格が幾らだったのかみたいな話はさすがにできないんですが、それ以外の情報に関してはもう全てクリアにするつもりで、包み隠さず全てをリアルにお伝えしたという形」であったという。

以上、株式譲渡のプレス発表日とその2週間後の2回の全社会議を開いて事業再編に関する従業員とのコミュニケーションをとった。

従業員から人事・賃金制度についての質問はいっさい出なかった。それは、株式譲渡に伴う人事・賃金制度について「特に強く明確に説明をした部分であり、人事制度とかは変えないです。で、変えないというのは、条件として変えないのではなくて、もう先方も変えないでくれと言っているので変えない。それをかなり明確に説明しているの、そこに対する不安だったりとか質問というところはなかった」という。従業員の不安がない²⁷と見られるのは、「今までのように御紹介だけでは顧客層が増やし切れない状況がこうだんだん見えてきていた部分もある中で、相手社のグループ入りすることによって、彼らの顧客層を、ネットワークに加えて、より多くのお客さんに新しい価値を提供する、仕事ができそうみたいなどの期待値（いわゆる「事業再編に伴うシナジー効果」）をもち、「プライム上場企業のグループに入るんで、それなりの評価をしていただけたという事実も誇るべきことでもある」という思いがあったものとみられる。

前記の2回全社会議とは別途に個別に従業員とのコミュニケーションは基本的にとっていないが、それは事業再編に伴うシナジー効果、雇用・労働条件の無変化、2回の全社会議で疑問が解消されたものと判断した結果とみられる。

株式譲渡に伴う雇用及び労働条件の変化はいっさい生じなかった。それは、「結構交渉の初期から、もう先方の意向で、独自性を持ってやってくださいとリクエスト」があったからである。その背景としては、相手社はSNSについて知見を持っていなかったこと、また、社長同士が知り合いで、相手社の同社社長に対する信頼が厚かったからである。むしろリクエストは、グループ入りはするものの、「基本的にその他のものに関してはもう変えなくていいとか、変えないでください」というものであった。そのため、会社組織とか人事制度の変更はする必要はなく、また、主要メンバー全員は継続勤務をしてほしいと、人を減らすみたいなことはしないでほしいと言われたという。そのようなリクエストの内容が契約書にも記されていた。

相手社からは同社の事業展開にマイナスの影響を与えないのが最も重要であり、そのため

²⁷ 株式譲渡によって同社がどうなるか分からない不安も半分弱ぐらいの従業員にあったのではないかと想定される。それは、「社内では今までその可能性（M&A：呉）をにおわせたことが一度もなかったの、かなり驚きはしていた」ことに伴う不安とみられる。しかし、事業再編を「ネガティブには捉えていなかったなという印象ですね。比較的ポジティブと、不安、ちょっと分からない部分。正直分からない部分の不安が半々で、ネガティブな部分はあんまりなかった、ほぼなかったんじゃないかな」と同社の取締役もみている。

に組織や人事制度の変更を求めなかった。「人が抜けてしまったら、価値がその分減ってしまうというところがあって、その意味でいうと、相手社としても、合理的に考えて、人が抜けないように今までの組織文化を継承していくというところが必要だと感じていた」とみられる。

以上のことで、株式譲渡に直接起因する退職者はいないという²⁸。

4. まとめ

2024年3月、ヒアリング調査の時点で、同社は、グループ入りから3か月4か月たつが、「特にこれに起因する問題も出ていない」という。「逆にお客様の御紹介をいただけてたりとか、相手社社内の案件をいただけてたりとかというところで、本当に期待していた機会が得られている」と好評している。事業再編のシナジー効果を得ているといえる。非連続な成長を目指して資金力強化のために事業再編の相手を探していた同社と、取引先企業のSNS情報発信への要望に応える必要性を抱えていた相手社とのニーズが合致しての効果に違いない。

同社は、2段階にわたる株式譲渡により、相手社の100%子会社となったが、事業再編は極めて順調であった。相手社が同社の個別の業務執行に関する直接干渉はしないという約束だけではなく、それに伴う雇用・労働条件の事業運営の独自性を認めるだけではなく、人事・賃金制度を変えないでほしいという明確な要請があった。その内容が譲渡契約書に明記された。そのために、事業再編についての労使コミュニケーションは限定的になった。すなわち、2回にわたる全社会議では、雇用や人事・賃金制度についての話し合いはいっさいなく、事業再編の背景やプロセス、相手社との関係、事業再編後の社長の夢や去就などに関する質疑応答となった。コミュニケーションは、一方的な情報共有という形にはなったものの、基本的に契約上の機密情報、売却価格以外の情報に関しては包み隠さず全てをリアルに伝えた。

前記の通り、同社の事業再編は極めて順調であったが、その要因についてみると、第1に、株式譲渡・譲受の両社の利害関係が一致したこと、特に、同社の非連続な成長に必要な資金力の強化につながるものであった。第2に、事業再編前から両社の社長は知り合いの関係で信頼があったこと、第3に、相手社が同社の事業の独自性を全面的に認めるとともに、継続勤務や人事・賃金制度も変えないでほしいと要請し、それが契約書に盛り込まれていたこと、それによって事業再編をめぐる労使の紛争の余地をなくしたこと、第4に、2回の全社会議で事業再編に関する従業員の質疑に対しては包み隠さずに応えたこと、その際に、相手社の社長のメッセージも伝えられて、従業員が安心したこと、第5に、1回目の全社会議では思いつかない事柄などがあると考えて、書面でも質問できる機会を設けて、2回目の全社会議で従業員の疑問に全て対応しようとする誠実な姿勢があったことなどがあげられよう。

²⁸ 取締役の一人は、「今回この案件（株式譲渡）によって、一つやり切った感じがあり、ちょっと次のステージに進ませていただく」という形で退職したが、社長から慰留されたという。そういう意味で株式譲渡に直接起因する退職ではない。

第4節【事例4】(DX サービス会社)

1. 同社の概要²⁹

同社は2020年代前半に設立し、情報通信業を営む企業である。同社は、設立から数年後、グループ会社内において他業種を営むX社が、同社の親会社（同一グループに属する企業）から100%の株式譲渡を受けたことで、X社の子会社となった。

なお、同社の従業員は約5人であり、そのほかにX社からの出向者が約10人である。

2. 事業再編(100%子会社化)の背景

X社は、事業の領域を超えて情報通信サービスを幅広く提供することを目的として、より機動的で実効的な営みができるよう、同社を100%子会社化することとした。

3. 事業再編に伴う労使コミュニケーションと労働条件

(1) 労使コミュニケーション

同社社長は、株式譲渡契約締結の約3か月前に、出向者を含めた全従業員に対して、X社の100%子会社化に向けた移管の準備活動をする旨の説明を行った。

同社は、その後、株式譲渡の契約締結のタイミングに合わせて説明会を開催し、従業員に対して、労働条件は変わらないことや、就業規則の改定内容の概要について説明した。その際、社内規則について、基本的には形式的な変更しかないことを、実際の条文を示しながら説明した。なお、説明は、X社から出向していた職員とX社の人事担当者が実施した。

このような公式な説明会の前に、親会社が変わっても、基本的な労働条件等には変わりがないことを伝えた上で、気になることを聴取して説明するQ&A形式での個別説明を行った。説明の内容は、「就業規則の見直しを検討した結果、今のところは見直さずにできそうです」というものであり、ほかには、社名が変わる程度のものであったので、その点を説明したところ、説明を聞いた従業員は、特に心配をしているということもなく、安心していただけであった。というのも、本人たちも、子会社化に向けた準備活動に従事していたということもあってのことである。

同社は、雇用や労働条件の基本的な変化がないにも関わらず、従業員に対して丁寧にコミュニケーションをとったが、それは、これまでの事業再編の経験が生かされたからである。そういう経験を踏まえて³⁰、「やっぱり丁寧にコミュニケーションを取って納得していただか

²⁹ 同社へのヒアリング調査は、4月19日実施した。同社及びX社の関係者の方々から貴重なお話を賜った。この場を借りて心より感謝申し上げます。

³⁰ 同社は、以前、事業を分割し、最終親企業グループの他社に移管したことがあるが、移管について、社内の従業員向けに説明を行う等のコミュニケーションをとり、移管事業とともに承継する従業員と残留する従業員に個別の説明を行ったことがある。その中で、残留する従業員に対しては、「どういった業務をやっていただくかというのをすり合わせる機会を、何週間にわたって週に一度程度、個別にコミュニケーションを設けた」経験がある。それにもかかわらず、残留者の半数以上は退職したが、その際にコミュニケーションの重要性を感じ

ないと、人がいなくなった時点でかなり事業自体が傾いてしまう。少人数でやっている関係上、人は非常に大事なリソースになるので、そういった関係もあって、丁寧にコミュニケーションをとった」という。少人数の企業で事業再編に伴う人員の退職は事業自体に大きな否定的な変化をもたらしかねないという経験が生かされる形での丁寧な労使コミュニケーションであった。

(2) 労働条件

事業再編に伴う労働条件の変更は基本的にない。業務の内容も変わっていない。

社内規則はX社のものに合わせて順次見直されたが、主には評価制度において、評価のタイミングを合わせるというものであり、賞与の支払額や給与水準が変わらない形での修正が行われた。

以前の評価制度では、株式譲渡前の親会社の傘下グループにおいて、年2回の賞与を支払うタイミングがあり、これに合わせて傘下グループの合同コミッティーを開催し、昇降給の評価や給与水準の調整、賞与額が決定されるなどの運用がなされていた。株式譲渡の後は、会社単体での評価制度となったが、X社では、業績考課及び業績考課に紐づく賞与の支払いは年1回になっているので、支給タイミングを合わせ、昇降給についても年1回、出向者と横並びでの評価を行うような改定を行った。

事業再編に伴い労働条件の変更が基本的にないのは、同社が、株式譲渡の前後を通じて、同一の最終親会社グループに属していたからであり、就業規則もX社とそれほど大きく乖離がない形であったため、給与水準が上下することは発生しなかったというのが実態であり、また、福利厚生の方でも、X社と同じ企業のサービスを使っていたことが基本的に変更のない背景であった。

4. まとめ

同社は、株式譲渡前の親会社から100%株式譲渡を受けた現在の親会社（X社）の子会社となったが、それに伴う労使の問題はいっさい発生していない。その要因は、前の親会社と現在の親会社（X社）が同じ企業グループに属しており、再編に伴う雇用と労働条件の変化は基本的になかったこと、また、過去の企業組織再編の経験が生かされる形で、丁寧な労使コミュニケーションが進められたことが挙げられる。

たという。

第 5 節 【事例 5】(DX サービス会社)

1. 同社の概要

同社³¹は 2020 年 10 月に設立された企業である。コンサルティングとシステム開発とを合わせたサービスの提供から事業を始め、創業後まもなく 2 社を買収して、会社を大きくしていった。調査時点では、ソフトウェアや情報システムの開発のほか、主に九州地方の中小企業を対象とした、事業展開や人材活用における DX(デジタルトランスフォーメーション) の取組み支援を主要事業としている³²。本社は大分にあり、福岡と宮崎に事業所、北九州にサテライトオフィスを展開している³³。

同社の売上の中では、ソフトウェアやシステムの開発によるものが最も多く、コンサルティング事業による売上がこれに続く。売上高は設立以来、毎年 160~170%の成長を遂げている。従業員数はインタビュー調査時点で約 50 人であり、2022 年 12 月の株式譲渡時点の 27~28 人から大幅に増加している。従業員のうち約 20 人は開発を担当するエンジニアで、そのほかにはコンサルタント、デザイナーといった職種の従業員がいる。

2. 事業再編の推移

同社は 2022 年 12 月に自社株式の譲渡を実施した(図表 3-1)。譲渡先となった WF グループは CN 銀行を経営しており、株式譲渡以前には同社と約 1 年間の業務提携を行っていたが、同社の融資元やメインバンクではなかった。WF グループにとっては、同社は数ある業務提携先の 1 つだった。

株式譲渡に先立つ業務提携では、WF グループが自社の融資先を同社の顧客候補として紹介し、紹介した企業が同社と契約を締結した際に、同社が WF グループにマッチング手数料を支払うこととなっていた。この関係は株式譲渡後も継続している。

株式譲渡は、業務提携を始めて約半年たった後、同社側から WF グループの執行役員に提案したものである。同社の経営陣は顧客となりうる企業との信頼構築に時間がかかること、自社の事業が労働集約的で将来的な人員不足が予想されることなど様々な経営課題を認識していた³⁴が、WF グループのグループ企業となることで、14 万社の取引先などグループの資産を活用したより迅速な事業展開が可能になると判断し、提案を行った。ただし、WF グループには子会社ではなく関連会社として傘下に入る形を選択した。金融機関の子会社になると厳格な規制に従う必要が生じることから、経営上の制約が増えることを懸念したためであ

³¹ 同社の関係者に対するインタビュー調査は、2024 年 3 月 25 日にオンライン形式で行われた。ご多用中調査に協力いただいた同社の関係者にこの場を借りて御礼申し上げたい。

³² 株式会社 Wantedly が運営する求人サイト上で提供されている同社に関する情報によれば、同社は「事業革新事業」として、新規事業の企画設計、業務改善/効率化、営業戦略立案、ソフトウェアの企画開発などを、「人材革新事業」として、人事評価制度の構築支援、採用戦略立案、人材・チームの育成などを行っている。

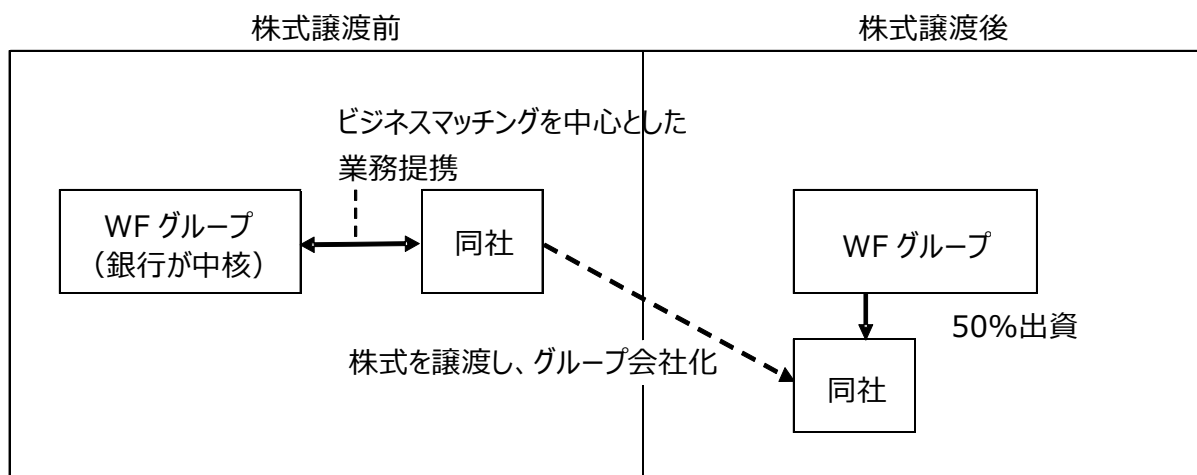
³³ 同社ホームページの「company」のセクションより。

³⁴ 株式譲渡完了時に同社が行ったプレスリリースに掲載された同社代表取締役のコメントより。

る。なお、他社への株式譲渡については、同社の創業時から IPO（株式新規公開）と並ぶ選択肢として検討されていた。

一方で、WF グループは中小企業を中心に取引先の DX を推進したいという意向を持っており、DX コンサルティングやデジタル技術を活用したサービス開発に強みを持つ同社との連携を、推進のための有効な取組みとして位置づけていた³⁵。この譲渡により、同社の経営陣が同社の株式の約 30%、譲渡先の WF グループ全体で約 50%の株式を保有する体制となった。また、調査時点の同社の取締役 4 人のうち 1 人（非常勤取締役）は WF グループから派遣されている。

図表 3-1 同社の事業再編～株式譲渡によるグループ会社化



出所：インタビュー調査に基づき作成

3. 事業再編に伴う雇用・労働条件の変動

経営体制については、上述の通り譲渡先から非常勤取締役 1 名のほか監査役 1 名を受け入れる以外に大きな変動はない。また株式譲渡を理由に退職した従業員はおらず、すでに触れた通り株式譲渡後から調査時にかけて従業員数はほぼ倍増した。WF グループの一員となることで、採用活動、とりわけリファラル採用が株式譲渡前より容易になるなど、人材確保の環境が向上したと同社では考えている。従業員の給与は、株式譲渡後の 2023 年 4 月に昇給とは別に全従業員一律のベースアップが行われるなど、一人当たり平均で 25%アップした。

4. 事業再編に伴う労使コミュニケーション

同社には労働組合は存在しないが、社内のコミュニケーションを円滑に保つため、毎週末に全従業員を対象とした 30 分程度の全体ミーティングを実施している。このミーティングでは、経営に関する情報や実績数値の共有がなされている。また、年に 2 回、従業員全員が

³⁵ 株式譲渡完了時に WF グループが行ったプレスリリースより。

一堂に会する日を設けており、重要な意思疎通の場として活用されている。

株式譲渡に際しては、情報公開のタイミングに細心の配慮が払われた。譲渡先の WF グループが上場企業であることから、インサイダー取引に関する規制を遵守する必要があるため、同社従業員への説明は譲渡直後のプレスリリースまでの間に実施された。説明の場として従業員全員を対象としたオンライン集會が開催され、経営陣が従業員から質問や意見を受け付ける形をとった。

オンライン集會では、株式譲渡についての資料や、譲渡先である WF グループに関する情報資料が共有され、説明が行われた。WF グループに入る目的として、同社の事業発展につながることや安定したスタートアップ企業となることが挙げられた。また、グループ化によるネガティブなこととして想定されがちな、①経営陣の追加と変更、②活動の制限、③株主による完全支配、④意味不明な出向、⑤報酬の削減、⑥採用の制限、⑦同社による自社プロダクト開発の禁止、などは一切起こらないと表明された。説明会の最後に、WF グループの社長が同社従業員に向けてメッセージを発信する時間を設けられた³⁶。

株式譲渡についての説明を受けて同社従業員は一様に驚いてはいたものの、反応は非常にポジティブであった。ベンチャー企業から大手企業グループの一員となることで、従業員に一定の安心感がもたらされたと経営陣は推察している。

5. まとめ

同社の事業再編は、スピーディーな事業展開を目的とし、自社による判断で自社の株式を他社に譲渡（売却）し、他社グループの傘下となったというケースである。株式譲渡に伴い同社の組織そのものに変更が生じることなく、また経営陣の体制にも大きな変化はなく、業務や運営体制の継続性が保たれた。

また、同社には事業再編の当時、約 30 人の従業員が雇用されており、組織的な対応が行われた。従業員・給与の削減は計画・実施されなかったこともあり、従業員の反応は概ねポジティブであり、個別対応の必要性は生じなかった。再編の後、一人当たり平均約 25% の賃上げも実施された。

³⁶ ここでの説明・表明事項に関する記述は、同社から提供された従業員向け説明会時の配布資料による。

第 6 節 【事例 6】(保育関連サービス会社)

1. 同社の概要

同社³⁷は、元々の親会社である S 社（2012 年に設立された、保育施設の運営会社）によって、2018 年 10 月に設立された企業で、大阪に本社を置いている。調査時点での同社の株主構成は、創業者が約 70%を所有し、残りをベンチャーキャピタル（VC）が所有している。

同社が主に行っているのは「手ぶら登園」というサービス事業である。このサービスは、保育園に通う子供たちの保護者が月額定額料金³⁸を同社に支払うことで、子供たちが使うこととなるおむつ³⁹・おしりふきを、子どもたちが通う保育施設に同社が直接配送するというもの⁴⁰で、おむつやその関連商品のサブスクリプション・サービスである⁴¹。保護者はこのサービスを使うことで、通園の際に大量の荷物を持たずに移動することができる、通園の際に保育施設に持っていくものについてわずらわされずに済み、通園に関わる時間を節約することができるといったメリットがある。また保育施設側も保護者からおむつなどを預かって管理する労力を省くことができる。同社は 2019 年 7 月からこのサービスの提供を始めた。

日本全国の約 4 万の保育施設のうち、約 5100 施設が同社のサブスクリプション・サービスを導入しており、保護者数ベースでは 8～9%、93000～94000 人に相当する⁴²。このサービスは主に私立保育園から普及し、公立保育園へと広がりを見せている。特に保育園が集中する東京では、利用率が 4 割程度に達している⁴³。同社と同様のサービスを行う企業も現れているが、同社が市場シェアの 7～8 割を押えている⁴⁴。このサブスクリプション・サービスのほか、同社は保護者が保育園・幼稚園を探すのをサポートするためのインターネット・プラットフォーム⁴⁵の運用も行っている。

³⁷ 同社の関係者に対するインタビュー調査は、2024 年 4 月 30 日に、東京にある同社オフィスにて対面形式で行われた。ご多用中調査に協力いただいた同社の関係者にこの場を借りて御礼申し上げたい。

³⁸ 保護者が月々に払う料金は使うおむつによって異なるが、税抜きで 2300～3000 円程度である（インタビュー調査における同社関係者の発言による）。

³⁹ 同社では現在大手 2 社のおむつをサブスクリプション・サービスの対象としている。どのおむつを使うかは保育施設が決める（インタビュー調査における同社関係者の発言による）。

⁴⁰ 2024 年 10 月に同社が作成した会社紹介パンフレットによれば、オプションとして、食事用エプロンと手口拭き、コットンカバーのサブスクリプション・サービスも実施している。なお、以下「会社紹介パンフレット」は、この 2024 年 10 月に同社が作成したパンフレットを指す。

⁴¹ 同社の創業者は大手のおむつメーカーでおむつの営業を担当した後、保育士となって S 社を創業、その後同社を設立した。また同社の創業メンバーにも創業者と同じメーカーで働いていたメンバーがいる（同社公式の note に掲載された創業者執筆の記事およびインタビュー調査における同社関係者の発言より）。

⁴² インタビュー調査における同社関係者の発言によると、サブスクリプション・サービスの導入を決めるのは保育施設であり、同社は保育施設に対して営業活動を行っている。保護者は保育施設から説明を受けて、サービスを購入するかどうかを判断し、購入する場合には保護者が月額の使用料を支払う。

⁴³ 同社のサブスクリプション・サービスの広がりについては、インタビュー調査における同社関係者の発言と、会社紹介パンフレットの記述による

⁴⁴ インタビュー調査における同社関係者の発言による。

⁴⁵ 会社紹介パンフレットによれば、このプラットフォームでは、ユーザーが地図上で近隣の周辺施設を検索できるほか、保育園についての情報取得や保育園の見学予約などができる。月間ユーザー数は約 40 万人（2024 年 10 月）である。

同社の 2023 年度（2024 年 2 月決算期）の売上高は約 16 億円であり、2024 年度（2025 年 2 月決算期）の予想売上高は約 26 億円である⁴⁶。同社の従業員数は 2024 年 10 月 1 日時点で 86 人、役員 7 人である。従業員 86 人のうち、営業・マーケティング部の従業員が 35 人、開発部が 25 人、財務経理部が 6 人、人事総務部が 9 人、事業企画室が 11 人という部門別構成となっている。また 86 人中 71 人が 20 代、30 代であり、子育てしながら働いている従業員が 55.6%を占めている。従業員が心地よい環境でパフォーマンスを発揮できるようにという目的の下、同社では従業員を対象に、「手ぶら登園」サービスの利用補助、フレックスタイム制度(7~22 時)、リモートワーク(週 2 日出社、週 3 日在宅)、時短勤務(3 歳未満の子を養育する従業員に適用)、服装自由(T シャツ・スニーカーも容認)などが実施されている⁴⁷。

2. 事業再編の内容

上述のように同社は、元々保育園を運営する S 社によって設立されたが、その後、グループ内での持株会社の設立により S 社、同社ともに持株会社の子会社となった。ただ、同社の成長率が高かったため、当初 S 社で株式上場をしようとしていた創業者の考えが変わり、同社の株式上場を目指すこととなった。そこで持株会社を解消し、S 社を同社の子会社とした。同社が実施した事業再編は、この S 社の株式を、グループ外の他社に譲渡（売却）するというものである(図表 3-2)。

株式譲渡契約は 2022 年 12 月に締結され、2023 年 1 月に譲渡が完了した。この譲渡は S 社の株式すべての所有権を譲渡するものであり、S 社の組織に変更は生じていない。

譲渡時点で S 社は、45 園の小規模保育園を運営しており、売上高は約 24 億円、保育園運営事業に携わる従業員は、保育士を中心に 300 人台後半から 400 人台に達していた。しかし、同社は他社に先駆けて実施していたおむつ他のサブスクリプション・サービス事業に経営資源を集中させるために、譲渡を決断した⁴⁸。

譲渡先は、東北を中心に 7~8 園の大規模保育園を運営している企業（図表 3-2 の TE 社）⁴⁹であり、関西での保育事業の強化を目指していた。同社が運営する保育園 45 園の 6 割

⁴⁶ インタビュー調査における同社関係者の発言より。

⁴⁷ 会社紹介パンフレットより。

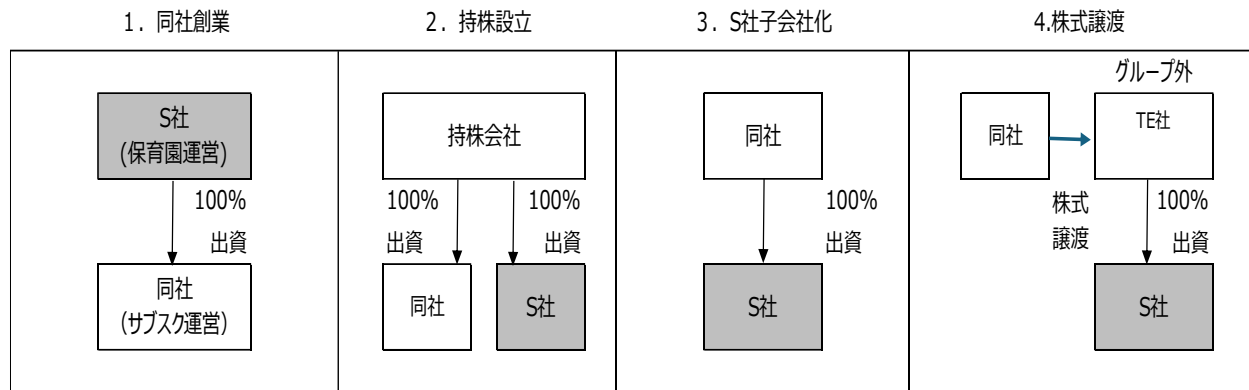
⁴⁸ 以下、譲渡の決断に至る経緯について、インタビュー調査における同社関係者の発言。

「例えば創業者自身がほとんど保育のほうを見られなくなるという話も正直起きているときに、僕らが保育施設を運営していた初めの気持ちを考えたときに、この在り方でいいのかという話をしたときに、そんなんじゃ絶対駄目だよねという話から、どういうふうに時間を設計していくのかというものを考えていく必要があるよねという話をさせていただきました。正直、創業者は嫌がりましたけどね。嫌がりましたが、実態が、気持ちと行動と考えたときに、バランスが悪過ぎたという話を考えたときに、保育施設を運営できる人は山ほどいる。ただし、我々が今から市場をつくらうとしているサービスは、我々が先行者であって、我々以外が世界とかを見ながら展開できるかという、できない。ということ考えたときに、ちょっとリソースを集中するという話を、意思決定をしてもらった形になります。」

⁴⁹ S 社の運営する保育園が、定員 19 人までの小規模保育園であったのに対し、譲渡先は定員 100 人規模の大規模保育園を中心に運営していた。園児数は譲渡前の時点で S 社が約 600 人、譲渡先が約 500 人であった(インタビュー調査における同社関係者の発言より)。

程度は関西地域に集中していた⁵⁰ことが、譲渡先のニーズに適合した。

図表 3-2 同社と譲渡対象となった S 社との関係と株式譲渡までの経緯



出所：インタビュー調査に基づき作成

3. 事業再編に伴う雇用・労働条件の変動

同社は株式譲渡に際し、譲渡後 2 年間は従業員の解雇を行わない旨を契約書に明記し、譲渡先と合意した。特に保育士に関しては、労働市場全体で人手不足であることから譲渡先も同社の保育士が従来通り働いてくれることを希望していた。ただし、譲渡後における S 社従業員の退職状況については同社では把握していない。

事務担当の従業員について、S 社の総務や経理といった業務は、元々同社で受託し、同社従業員が担当していた。一方、事務業務のうち保育に関連する行政対応などを担当していた S 社の従業員約 10 人については、譲渡された S 社が運営していた保育園に関する行政対応のために必要という理由により、引き続き S 社で勤務している。これらの従業員についても雇用・労働条件における変化は生じていない。

4. 事業再編に伴う労使コミュニケーション

同社では、株式譲渡について、2023 年 1 月 23 日の譲渡契約締結後、S 社事務担当者などへ個別に説明を行った。また、保育園で働く従業員には、2023 年 1 月 31 日の譲渡完了後の 2 月第 1 週に説明を行った。これは、譲渡先から「保育園運営に関する不安を保育士に与えて保育士が辞めないように、説明は契約完了後にしてほしい」との要請があったためである。

保育園で働く従業員への説明は段階的に行われた。まず、各園の園長（主に 40～50 代）に対し、同社がオンライン形式で全体説明を実施した。園長たちは譲渡の経緯には関心がないため、「最近、社長とか、あんまり園のほうに行けていないよねという話から、こういうよなところだと、みんなの悩みとか不安を全部集めて改善するということできていないよ

⁵⁰ インタビュー調査における同社関係者の発言によると、地域別には関西地方で 25 園、東京圏で 15 園、東海地方で 5 園運営していた。

ねという、その課題をまず共有させてもらって、これを解決するために、保育業界の仲間にとちょっと力を借りながら、運営を協力してもらおうことにしますという話の入り方から話をさせていただいて、なので、これは先方の要望事でもあるんですけど、大きな変化というものはないということをベースにして話をさせていただくストーリーで」⁵¹説明を進めた。

一方で園長への説明に先立ち、2022年10月から12月にかけて行われたデューデリジェンスの段階で、同社取締役がS社経営の全保育園を訪問しており、その際に譲渡先の社長および取締役も同行した⁵²。この同行は、同社が譲渡先に依頼して実現した。

園長たちの反応は、概ね譲渡という現実を理解するといったものであったが、ネガティブな反応を示した園長がいた。これらの園長に対しては、創業者である同社社長が個別に説明を行った。ネガティブな反応は、雇用条件や労働条件に対する不安・不満ではなく、感情的な要因が背景にあると見られる。

5. まとめ

同社の事業再編は、自社グループ内における事業の選択と集中を目的として、グループ子会社の株式が他社に譲渡されたケースである。この際、子会社の株式すべてが譲渡されたため、譲渡の時点において子会社の組織には変更はなかった。

対象となった事業では約400人が雇用されており、大規模な人数であったため、組織的な対応が必要とされた。雇用や労働条件については譲渡契約内で明記されており、保護が図られたと推測される。

もっとも譲渡の対象となった企業組織そのものに変化はなく、株式譲渡が発表された時点で従業員や給与の削減は計画されていなかったため、譲渡対象事業部門に在籍する従業員からはごく一部を除いて肯定的に受け止められ、事業再編に伴う労使コミュニケーションは概ね円滑に進んだ。

⁵¹ 園長への説明に関するインタビュー調査における同社関係者の発言。

⁵² インタビュー調査における同社関係者の発言によると、この訪問の際に園長は譲渡先関係者に園における保育の状況を説明するなどの対応をしていたため、譲渡に関する説明の際には、「あの人たち、そういうことだったのね」というのが、多くの園長の反応であったという。

第7節【事例7】(コールセンター等サービス会社)

1. 同社の概要

同社⁵³は、1994年3月に設立された企業である。設立以来、電話での注文や問い合わせを受け付けたり、電話での営業やプロモーションを行ったりといったコールセンター業務を主要事業として展開してきた。加えて、アメリカやフィリピンにコールセンターを運営する子会社を設立したり、日本国内にコールセンタースタッフの派遣事業を行う人材派遣会社や、保育園を運営する子会社を設立したりして、事業を多角化している。現在同社ではコールセンター業務のほか、物流業務、BPO(Business Process Outsourcing)業務、EC(Electric Commerce)サポート業務などを展開して⁵⁴順調に業績を伸ばしており、売上高は2022年3月期には約18億円、2023年3月期には約20億円、2024年3月期には約25億円を記録している。

同社は、管理本部、事業本部、営業本部という3つの本部から編成されていたが、後述する事業再編に伴い、管理本部はホールディングス(持株会社)に移管された。コールセンターは同社事業本部が管轄しており、全国に7拠点⁵⁵、約300社と取引がある。調査時点の同社の従業員数は約400人であり、そのうち正従業員は100人弱である。

2. 事業再編の推移

同社は、2023年7月から9月にかけて、ホールディングスを新たに設け、自社グループの株式所有関係を変更するという事業再編を実施した(図表3-3)。まず2023年7月に、会社法上の株式移転の方法でホールディングスが設立され、その後同社子会社からホールディングスへの株式譲渡などが行われた結果、ホールディングスが同社および子会社の株式を100%所有することとなった。また、ホールディングスの株式は同社の創業者が100%所有することとなり、これにより創業者の実質的な経営権が保持されている。ホールディングスは各子会社から管理業務に関する業務委託料を、「(各社の)売上に応じてというよりかは、実際に親会社のほうでこなした業務に基づいて請求金額を決めていくというような形で」⁵⁶徴収する。

この再編の背景には、ここ数年来、子会社の活動が活発化し⁵⁷、同社が担ってきた総務や経理などの管理業務が増大した結果、同社単独ではグループ全体の管理に対応しきれなくなり

⁵³ 同社の関係者に対するインタビュー調査は、2024年4月18日に対面形式で行われた。ご多用中調査に協力いただいた同社の関係者にこの場を借りて御礼申し上げたい。

⁵⁴ 同社ホームページの「サービス」のセクションより。

⁵⁵ 長野、大阪、宮崎に各1つ、福岡、徳島に各2つの拠点がある。各センターの人数は30~100人程度と幅がある(同社ホームページ「企業情報」のセクションとインタビュー調査における同社関係者の発言より)。

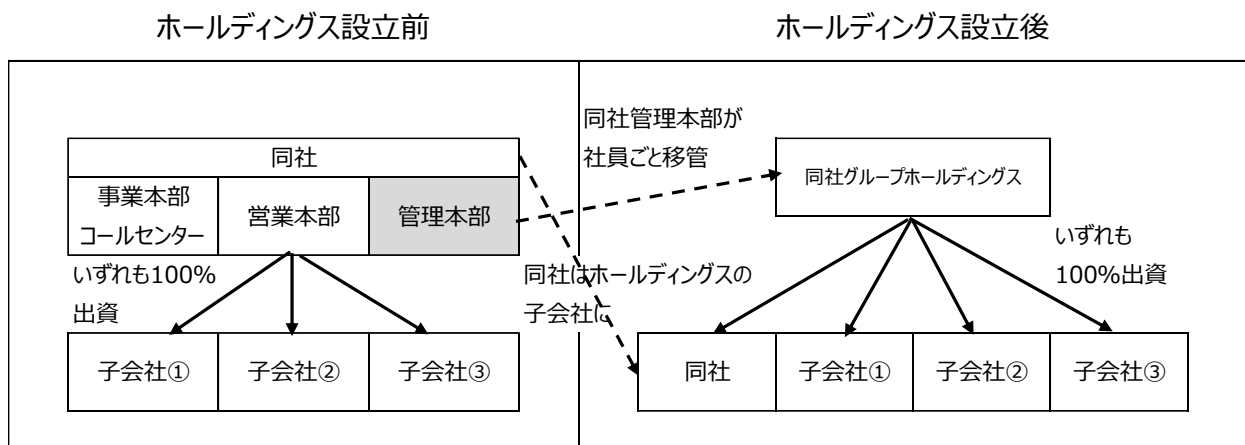
⁵⁶ インタビュー調査における同社関係者の発言。カッコ内は筆者が補足。

⁵⁷ 例えばコールセンター業務を営むフィリピンの子会社は2021年までは売上が1億にも満たなかったが、2023年の決算では約10億円にまで売上が伸びている(インタビュー調査における同社関係者の発言より)。

つつあるという状況があった。このため、グループ全体の管理を統括し、またグループ全体としてのガバナンスを機能させるための組織として新たにホールディングスを設立することを決定した⁵⁸。

ホールディングス設立にあたり、同社を会社分割する案も検討されたが、税務面での負担が大きいといったリスクや、債権者や株主への通知が必要となる手続きの煩雑さを考慮し、株式移転による方法が選ばれた。株式移転では、新設会社設立後に従業員を転籍させる必要が生じるものの、転籍させる従業員数が少ないと見込まれたことから、税務上および会社法上の手続き面でのリスクを回避することを優先した上での判断である。

図表 3-3 同社の事業再編～ホールディングス設立によるグループ経営体制の整備



出所：インタビュー調査を基に作成。

3. 事業再編に伴う雇用・労働条件の変動

2023年9月ごろに、ホールディングスの代表から同社グループ各社の幹部に対し、ホールディングス設立による事業再編の基本方針が説明された⁵⁹。その後、ホールディングス組織の整備が終わってから、2023年11月に、主に総務・人事・経理を担当してきた同社の管理本部に勤務する正従業員11人およびアルバイト1人、さらに人材派遣子会社に勤務していた1人の計13人をホールディングスに転籍させるという決定がなされた⁶⁰。

⁵⁸ 海外グループ会社の管理は、各会社の管理部門と連携しながら実施する（インタビュー調査における同社関係者の発言より）。

⁵⁹ ホールディングス設立についての説明を受けた幹部の反応について、インタビュー調査における同社関係者の発言（カッコ内は筆者が補足）。

「人にもよるんですけども、以前、そういう大きな会社さんについて持株会社を知っているようなメンバーからすると、『あ、遂になんですんね』と言ったメンバーもいますし、今度、箱そのものよりは、自分は何をするんだろう、どこまで僕は仕事が増えますかというふうに捉える方もいましたし。あとは、部下に周知するときに、持株会社、ホールディングスのほうに誰が異動しますかという具体的なところを聞いてきたメンバーもいたり、結構人によって違ったイメージですかね。」

「(同社の) 営業系の役員からすると、今まで自分たちの会社が稼いできて、子会社も養っていたってイメージから、あ、もう並列になるんだ、負けちゃうぞ、頑張るぞみたいな捉え方はしていましたね。」

⁶⁰ この13人のほか、ホールディングスが新規採用した従業員が1人いる（インタビュー調査における同社関係

転籍予定従業員の年齢層は 20 代前半から 40 代前半に渡り、30 代が最も多かった。また男性 4 人、女性 9 人という構成であった。ホールディングスでの業務の担当者は同社グループ各社から出向させるという案も検討されたが、出向従業員もやがてはホールディングスに異動になるのであるから、従業員一人一人の心理的な抵抗感がないのであれば会社設立のタイミングで転籍してもらったほうがよいと同社では考え、転籍という選択がなされた。

転籍した従業員には賞与が月給に組み込まれる形で支給される年俸制的な給与体系が採用されることとなり、これにより給与は実質的に転籍前より増加することが予定された⁶¹。一方で、転籍に伴い転籍前の会社から退職金は支払われていない⁶²。

4. 事業再編に伴う労使コミュニケーション

2023 年 12 月から、同社の管理本部長が転籍予定者一人ひとりと面談を実施し、事業再編に伴う同社グループの変化などについて資料を用いて説明した。この時点で転籍予定者には、翌 2024 年の 4 月 11 日付⁶³で転籍になることと、転籍後も基本的な業務内容に変化がないことが主に伝えられ、処遇については説明されなかった。

転籍後の具体的な処遇に関しては、2024 年 3 月下旬に転籍直前のタイミングで説明が行われた⁶⁴。処遇についての説明が遅れた背景には、ホールディングスがどのように売上を確保し、それを個々の従業員の処遇にどのように反映するかといった点が固まるのに時間を要したためである。

転籍に関して、従業員の多くは親会社への移籍というイメージを持っており、会社側が想定していた以上にすんなりと受け入れる姿勢を示した。しかし、最も社歴の長い従業員については反応が芳しくなく、個別に数回の面談を重ねた結果、最終的に納得を得た⁶⁵。また、処

者の発言より)。

⁶¹ 同社の給与制度上、賞与は会社業績によっては支給されないこともあったため、転籍後に賞与が月給に組み込まれる制度が適用されることで、実質的な給与増になると想定された(インタビュー調査における同社関係者の発言より)。

⁶² 同社には元々退職金制度が設けられていなかったこともあり、転籍に伴う退職金の支払いについては、転籍対象者に対して説明はなされなかった(インタビュー調査における同社関係者の発言より)。

⁶³ 同社は毎月 10 日が給与支払い日であったため、その翌日に転籍日が設定された(インタビュー調査における同社関係者の発言より)。

⁶⁴ 具体的な処遇についての説明が、転籍実施についての説明から 3 か月ほど期間をあけてからになったことについては、同社ではよりよい進め方があったのではないかと評価している。以下、インタビュー調査における同社関係者の発言(カッコ内は筆者が補足)。

「これはちょっと失敗したなと思っているんですけども、最初に、こういう動きをします、転籍がありますよということをお伝えしたのが昨年(2023 年)の 12 月だったんですけども、実際に転籍をするのは(2024 年)4 月 1 日ないしは 11 日と結構幅がありましたので、待遇を決定して通知したのは、本当に転籍の 2 週間前とか、1 か月切ってから 2 週間の間ぐらいで展開をしたという形になるんですけども、ラグがあったので、聞かされたほうも考える時間があったというか、不安になってしまう、あれこれ不安になる時間を与えてしまった。」

「それこそ(ホールディングスの)売上をどう立てるかであったりとか、(中略)、そういうのを確認してからの展開が本来の順番だったんですけども、もう転籍が決まった段階で、細かいところが決まっていなくて、取りあえず、こういうことが未来起きますよということを伝えちゃったので、(中略)、順番を間違えたというイメージですね。」

⁶⁵ 転籍対象者の反応と会社側の対応について、インタビュー調査における同社関係者の発言(カッコ内は筆者が

遇面に関しては、ホールディングス体制になることで、ホールディングスにおけるグループ全体の管理業務が増加することを理由に、待遇改善を希望する声も一部から上がった⁶⁶。

5. まとめ

同社は、グループ全体の管理機能を向上させる目的でホールディングスを設立し、グループ各社の株式を移転・譲渡する形で事業再編を実施した。そのため他社は事業再編に関与していない。グループ各社の経営体制や事業を運営する組織にもほとんど変更は見られなかった。

持株会社には同社の管理部門から従業員が転籍した。転籍する人数は 10 数名でさほどの人数ではなかったため、個別に説明がなされた。転籍に伴う人員・給与の削減はなく、給与については実質的に増加することが見込まれたため、転籍する従業員のほとんどに摩擦なく受け入れられたものの、処遇についての説明が遅れたこともあり、一部の従業員からはネガティブな反応が見られた。ただし、説明を重ねて最終的には対象となった全員が納得し転籍を果たしている。

補足)。

「皆さんの反応としては、基本は本当に、特に変わりがないのであれば、特に問題ありませんよという、分かりましたというスタンスが（多かった）。当然、有給休暇はどうなるかとか、ある程度来るだろうなという問合せだったり質問は想定して、それはそのまま、キープしたままにしますよとかというところは押さえた上で御説明はしました。」

「基本的に反応についても、割とすんなり、思っていたよりもすんなり受け入れてくれるようなリアクションが多かったんですが、一部、社歴の長い方であったりとか、年配の従業員だったりとかというところは、やっぱりちょっと保守的というか、懐疑的なリアクションというか。

特に最も社歴の長い方なんかは、リアクションがあんまり芳しくなかった。一度、代表のほうに説得をお願いしたりするようなこともあって。代表のほうから説得すると、その場では二つ返事で大丈夫ですとリアクションがあったりするんですけども、後々、数日後、また私のところにそっと来て、あの件やっぱりちょっとみたいなことだったりとか。じゃあ、ちょっともう一回話しましょうかということで、またお話をして。

やっぱり不安の中身として大きいのが、現状と何か変わってしまうんじゃないかというところに最も不安を抱えていたので、何も特に実務として変わることはありませんよというところと、仮に転籍しないという道を選んだ場合に、そもそも元の会社に管理部門が残りませんから、そうなると別部門に配属になってしまうので、むしろ残ったほうがいろいろと変化が大きいですよというところをこつこつと御説明して、3回、4回面談を重ねて、最終的には納得して。もちろん、間に待遇のお話であったりといったところも挟んだ上で、御納得していただいた。」

⁶⁶ 転籍対象従業員の転籍に伴う心境について、インタビュー調査における同社関係者の発言（カッコ内は筆者が補足）。

「やっぱり（ホールディングスへの転籍に伴い）アンテナを張るようになってきたというか、今までは同社だけ見ていればよかったんですけど、ほかの子会社の動きによって自分たちも影響を受けるので、どうなっていくんだろうというアンテナは今皆さん張っていて、やっぱり不安に思っていたりする部分もある。」

第4章 まとめ:事業再編に伴う労使コミュニケーションと雇用・労働条件の影響

1. 事業再編の内容と背景

まず、7事例の事業再編の内容を見てみることにする。株式譲渡が4社(【事例3】、【事例4】、【事例5】、【事例6】)と最も多く、事業譲渡(【事例1】)、会社新設(【事例2】)、そして持ち株会社設立と株式移管(【事例7】)であった。

スタートアップが株式譲渡などの事業再編を行う背景についてみてみるといくつかに分類できる。第1に、一層の成長に向けた資金の確保である(【事例1】、【事例3】、【事例5】)。それに当たる事例は3社にのぼり最も多い。【事例1】は、保険会社として事業の進展には大きな資金が必要であった。資金の確保を試みるものの、大手企業からの出資は社内審査で1年かかるなど、必要な時に必要なほどの資金を集めることが出来なかった。単独の力で資金を集め続けることが難しいと判断し、他の保険会社と合併を前提に事業再編を進めたが、相手社内での承認が得られず、相手社に事業を譲渡することになった。商品と契約者を守るためにも、事業再編をせざるを得なくなった。【事例3】は、SNS運用の支援事業を展開し急成長してきているが、さらに非連続な成長を目指すためにさらなる資金が必要であった。プレスニュース配信サービス大手企業に全発行済み株式を譲渡して資金を確保した。同社は、「売上げと人員数が比例する、いわゆる労働集約型のビジネスモデルでもあるので、売上げを大きく伸ばそうと思うと、そのためには人が必要であるが、即戦力ばかり採るのも難しいので、育成期間が必要」であり、それには多額の人件費が先出しになる。自己資金だけではなかなか難しい状況であり、外部の力を借りるという選択肢を考えるようになった。【事例5】は、中小企業にDXサービスなどを提供しているが、迅速な事業展開にはさらなる資金が必要であった。同社の事業は労働集約的で事業拡大には多くの人員が必要であり、それには多額の人件費がかかるからである。また、再編相手社は大手金融会社で多くの顧客を持っているが、同社がさらなる顧客の確保に向けては、相手社のグループにはいったほうがよいと判断し事業再編(株式譲渡)を行うことにした。

第2に、新規事業の立ち上げである。【事例2】では、がん予防などの医療サービスを展開しているが、新たに事後型弁護士保険会社を作り、同社の従業員を新規事業の会社に転籍させた。

第3に、経営資源の集中である。【事例6】は、元々保育園運営を行っていた会社がおむつなどのサブスクリプション・サービス事業を新たに展開したが、その新事業が急成長した。新事業に経営資源を集中させるために保育園運営事業を他社に株式譲渡した。

第4に、サービスの機動的提供である。【事例4】では、親会社がDXサービスを多くの業界に展開していくために、それを担う事業会社が必要となり、同じ企業グループの中にあつたDXサービス会社の株式を100%譲渡してもらった。

そして第5に、管理事業の持ち株会社への移管である。そのために持ち株会社を新たに設

立し、そこに全株式を移管した(【事例 7】)。こうした事業再編は、個別企業の管理部門だけではグループの多くの事業を統括・管理することが困難となり、グループ全体のガバナンス機能を強化するためであった。

2. 労使コミュニケーションのタイミング

企業が事業再編の情報を従業員に開示し労使コミュニケーションを開始するタイミングはいつであるのか。いくつかのタイプがある。まず、第 1 に、事業再編の直後であり、相手社の事情に合わせるタイプである。相手社が上場企業の場合、インサイダー取引の未然防止の側面から事業再編の情報が対外公表されるのに合わせて従業員に開示する。【事例 3】と【事例 5】がこのタイプに当たる。両事例とも、事業再編の相手が上場会社であるので、適時開示の関係上、取締役会で承認され、その日付で株式譲渡契約を締結した後、対外的に発表されるのに合わせて、自社の全従業員を集めて情報開示をした。【事例 6】もこのタイプに当てはまるが、それは譲渡契約完了後に従業員に説明してほしいとの譲渡先の要請があったからである。早めに説明すると従業員に不安を与えて辞職する恐れがあった。

第 2 に、事業再編の企画段階または再編実行の前のタイプである。【事例 2】では新規事業の企画段階から全従業員に説明し、また、新規事業の会社に転籍する従業員に対しては事業再編のことを早めに伝えて、一緒に新規事業を立ち上げる準備を行った。【事例 4】では、事業再編の際に該当の従業員が退職したという過去の経験を踏まえて、できるだけ早い段階で従業員に説明するように努めた。と同時に株式譲渡会社と譲受会社が同じ企業グループに属していたので、再編実行の前に再編の内容を従業員に伝えることの障壁がなかった。【事例 7】では、持ち株会社への転籍を 3 か月前に該当事者個人と面談して事業再編と転籍方針を伝えた。転籍者の処遇について転籍直前に説明したが、それは持ち株会社の売上確保決定に時間がかかったからである。

第 3 に、管轄の監督官庁に報告してから従業員に説明するタイプである。保険業務を行っていた【事例 1】がこのタイプに当たる。

3. 労使コミュニケーションの取り方・内容

まず、7 事例に労働組合が組織されているところは 1 つもなく、労使コミュニケーションは基本的に社長と従業員全体または個人との間に行われた。7 事例に共通する労使コミュニケーションは全社会議であるが、それに加えて個別面談を行った事例もある。いくつかの類型に分けてみることにする。第 1 に、全社会議がメインで個別面談を行わなかったのはさらなる成長に向けた資金の確保を目指して行われた事業再編の事例である(【事例 3】、【事例 5】)。労使コミュニケーションの内容は、事業再編の背景、相手社との契約内容、雇用や労働条件への影響などであるが、労働者に否定的なものは基本的にないので、個別面談を行う必要性がなかったとみられる。もちろん、事業再編に対する従業員の個別疑問などに対応

するために全体会議での質問応答だけではなく、アンケートフォームを介して疑問を受け付けてそれに答えたところもある(【事例3】)。

第2に、個別面談中心の労使コミュニケーションを行った事例がある。事業譲渡の【事例1】、新設会社の設立の【事例2】と持ち株会社設立の【事例7】であった。いずれも該当者に転籍・転職の必要性のある再編であった。それに絞って労使コミュニケーションの内容と取り方について考察する。まず、【事例1】の労使コミュニケーションの内容と取り方についてみると、従業員全員に伝えた後、個別面談を行ったが、まず何よりも事業再編によって従業員が「犠牲になるわけ」でそれに対しては「真摯に謝罪する」こと、その上、合併と事業譲渡との違い、なぜ事業譲渡にならざるを得なかったのかなど事業再編の必要性や経緯について個々人の状況にそって詳しく説明した。雇用などについては誠意を尽くすことが極めて重要であった。それに「一人ひとり相当時間をかけてコミュニケーションをとった」こと、また、顧客(契約者)にマイナスの影響を避ける、最小化するという社会的責任を果たさなければならぬことを伝えることも重要であった。全従業員はそのような社長のコミュニケーションによって、同社を辞めて再就職に成功したのである。

【事例2】は、病気を未然に防ぐような予防医療分野をメインとした会員制メディカルクラブなどを展開している中、事後型弁護士保険会社を設立し2024年5月からサービスを開始した。社長は監督官庁から免許がおりて全社員に新社のことを説明し、何人かはその新社に転籍することになると告げた。その後、新社に転籍する4人の従業員には個別に新社設立の準備段階からある程度情報を共有し創業メンバーのつもりで、数年かけて新社に関わるように根回しした。新規事業そのものの社会的意義の共有、転籍の4人に対しては創業メンバーとしての当事者性の責任感、万が一の際の社長の雇用保障に対する信頼感、個々人に寄り添った親身な面談を行った。その結果、4人全員から転籍に対し「光栄です」と言われた。

【事例7】では多くの事業を統括する管理部門を新たに設立する持ち株会社に移管したが、同管理部門に就いている労働者を持ち株会社に転籍するために該当者と個人面談を行い転籍に理解を求めた。最も社歴の長い労働者から反応が芳しくなかったが、最終的には納得を示した。

事業再編における労使コミュニケーションは、事の性質上、制約が伴うことがある。それは相手社との契約上に機密情報が含まれているからである。例えば、売却価格などである(【事例3】)。その機密情報が既存従業員の雇用や労働条件に悪影響を及ぼすものであれば、契約の違反にならない間接的な方法などを工夫して開示する必要があるとみられるが、悪影響がなければ開示の必要性を感じない可能性がある。

なお、事業再編に対する労働者の不安を払拭し再編への前向きな志向を促すために事業再編の相手社の社長がメッセージを発信する場合もあった(【事例3】、【事例5】)。株式譲渡元の要請を受けて、譲受会社の経営者が譲渡元の取締役と一緒に譲渡対象の全事業場を廻った事例もあった(【事例6】)。

4. 労働者からの意見聴取内容

事業再編に対する労働者からの意見は、大きく肯定的内容と否定的内容に分かれる。肯定的内容が多かったのは、株式譲渡による資金や取引先の確保及び大手企業グループの一員化(【事例 3】、【事例 5】)、経営の安定化(【事例 4】)、新設企業・持ち株会社への人事異動に期待(【事例 2】:「光荣」、【事例 7】)であった。事業再編に伴う雇用や労働条件へ否定的な影響がなく、むしろ会社の成長に係る期待が持てるか、労働者個人のキャリアにプラスになると考えたからである。

いっぽう、否定的意見があがったのは【事例 1】と【事例 6】であった。事業譲渡の【事例 1】ではその時まで開発してきた商品や価値観を共有した社長との別れであり、また、相手社の転籍条件の低さであった。【事例 6】では雇用や労働条件への悪影響はなかったものの、長い間、事業をともにしてきた社長との別れを惜しむ感情表現が一部の人から示された。

5. 事業再編に伴う雇用・労働条件への影響

事業再編に伴う雇用・労働条件への影響は、【事例 1】を除き、基本的に生じなかった。その理由は事業再編がさらなる成長に向けて行われたこと(【事例 3】と【事例 5】)、期待の持てる新規事業の創設(【事例 2】)、同じ企業グループの中の企業間株式移転(【事例 4】)、雇用・労働条件への無変更の事業再編契約(【事例 3】、【事例 5】、【事例 6】)、持ち株会社という上位企業への転換(【事例 7】)であったからである。全従業員の賃金が 25%急増したところもあった(【事例 5】)。事業再編に伴う転籍者の一部の処遇が上がったところもあった(【事例 2】)。全般的にみて、事業再編に伴う雇用や労働条件の影響はない中、一部の事例では賃上げが実施されるなど、事業再編は雇用・労働条件への好影響であったといえる。

しかし、事業再編により最も悪い影響を受ける恐れがあったのは【事例 1】であった。当初、目指していた合併が行われたら、従業員全員の雇用が合併会社に引き継がれることになっていたが、合併が破談し、事業譲渡となった。「身売りされた」と社長は感じる事業再編であった。事業譲渡契約書には雇用は全員承継しないこととなっていたものの、譲渡先からは 15 人の役職員のうちに 3 人だけが必要であると内々的に伝わった。譲渡先から転籍してほしいと言われた 3 人のうち 2 人はそれを拒否したが、労働条件が現在より低かったからである。その 2 人は賃金をもっと高い転職を果たしたが、同社での経験が買われた結果である。最終的に 1 人のみが譲渡先に転籍された。譲渡先から声がかかってこなかった残りの 12 人の職についてみると、役員 5 人は、【事例 1】の仕事が兼業であったので、本業に集中したい等の理由でそれぞれ自ら同社を辞めていった。5 人の業務委託・派遣社員は委託・派遣元の会社に戻った。残りの 2 人の従業員は、損保会社出身であったが、次の道に進みたいとあっさり同社を辞めて損保会社に就職していった。社長は、再就職が上手くいかない従業員がいれば、私財を投じてでも最後まで雇用を保障しようと考えたが、そうする必要もなくなった。社長の従業員に対する強い雇用責任の考え方は、経営者としての責任感が強いだけでは

なく、1 人を除き、全員が以前から社長との人的ネットワークがあったことも影響したのではないかと思われる。

6. 事業再編に伴う大きな問題・紛争は発生しなかった要因

今回、7 つの事例の中で、事業再編に伴う大きな問題や紛争は起きなかった。上記した労使コミュニケーションに加えて、その要因を探ってみると次の通りである。まず、第 1 に、事業再編が事業拡大のために行われて基本的に従業員に悪影響が及ぶものではなかった(【事例 3】、【事例 5】)。第 2 に、相手社との契約の中に雇用・処遇引継ぎの契約が締結されていたからである(【事例 3】、【事例 5】、【事例 6】)。第 3 に、過去の経験からの教訓を生かした(【事例 4】)。過去、事業再編の際に再編部門の従業員が退職したことがあり、それを回避するためには従業員との綿密な労使コミュニケーションが必要であることを学び、今回の再編にそれを生かした。また、同事例では事業再編(株式譲渡)の当事者である売手企業と買手企業が同じ企業グループに属し、人事・賃金制度や水準がほぼ同じであったので、労働者への影響はほとんどなかった。あったとすれば、ボーナス支給回数と人事評価回数が 2 回から 1 回にかわっただけであった。第 4 に、経営者と価値観の共有である(【事例 1】、【事例 2】)。従業員は経営者と長い関係性を持って事業に対する価値観を共有し、経営者の判断に従う志向をもっていた。そのために経営者の経営判断による事業再編を肯定し、それに伴う人事(退職)を受け入れた。第 5 に、事業再編に伴う雇用減の事態があってもスタートアップの経験が買われて円満に再就職出来た(【事例 1】)。そして第 6 に、退職金制度がないことも退職に当たり労使の間に紛争が起きる余地が少なかった(特に、【事例 1】)。今回の事例をみると、スタートアップには退職金制度がないのは一般的であり、事業再編に重荷や障壁になっていない。

7. 調査・研究からのインプリケーションの限定的な解釈の必要性

今回、7 事例について調査・分析することができた。調査にご協力頂いた各社・担当者に対し、心より謝意を表したい。ただし、今回の 7 事例は、スタートアップの事業再編に氷山の一角にすぎない。全体を把握しないと正確な事業再編の実態が分からない。今回の事例は事業再編に大きな問題がなかったからこのような調査・研究に協力して頂いた可能性が高い。そのため、7 事例の調査・分析からのインプリケーションを限定的に捉える必要性がある。特に、結果的に労働者側への悪影響がなかったことがそうである。悪影響の恐れがあったものの、それが回避されたのは、何よりも経営者の強い責任感と従業員との親密な関係性の存在であった。すべての経営者がそのような経営者とは限らない。それを考慮して事業再編の円滑化及び労働者保護にいつそう資する政策展開が求められる。

JILPT 資料シリーズ No.302

スタートアップの事業再編における労使コミュニケーションの実態

発行年月日 2026年3月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

©2026 JILPT