

## ＜M&Aによる被買収企業のビジネスパーソンを対象とした意識調査＞ 「被買収企業社員のM&Aに対する賛否は拮抗」 M&Aを前向きに捉える鍵は「評価・処遇の公正さ」にあり

組織・人事コンサルティングサービスを提供するクレイア・コンサルティング株式会社(本社:東京都港区  
代表取締役:草間徹)は、M&A 後に職務や処遇の変化を受けやすい被買収企業で働く(または働いていた)  
正社員約400名を対象に、インターネットを通じたアンケート調査を実施しました。

また本調査の分析結果を踏まえて、「M&A 後の被買収企業社員への対応方法(仮題)」をテーマとする  
ウェビナーを今年4月に開催致します。

### 調査結果の概要

本調査の結果、M&A発表時に4割が「転職を考えた」と回答し、発表後3年内に4人に1人が実際に退職  
しており、その背景には、「会社や事業の方向性が見えない」「処遇がどうなるか不安」といった不透明感がある  
ことが分かりました。

一方で、M&A 後の雇用や処遇について事前に丁寧な説明を受けていたケースでは、社員の短期離職が抑え  
られ、被買収企業社員の定着に繋がることが明らかとなりました。更に、被買収企業の従業員がM&Aを前向き  
に捉える上で、実力に応じた評価や処遇の公正さ、適材適所の人材配置を実感していることが重要であること  
が確認されました。

今回の調査結果は、M&A がより一層活発化している環境において、M&A を成功させるための鍵は“被買収  
企業社員に対する丁寧な説明と公正な人事制度”にあることを示していると言えます。

### 調査の背景と問題意識

2025年上半期、国内のM&A市場は過去最高水準の活況が続いている(\*1)。一方でM&Aの成功率は  
依然として低く(\*2)、とりわけ組織文化・風土の融合など「人」のマネジメントが成否を分ける重要な要因であるこ  
とが指摘されています(\*3)。

本調査では、M&A 後の人事や組織再編の課題が特に大きいと予想される「買収された会社(被買収企業)」  
で働いている(または働いていた)社員に着目し、M&A 後に企業が直面する人事面の障害や解決すべき課題  
について分析を行いました。(当社は2016年にも同様の調査を実施しており、10年ぶりの調査となります。)

(\*1) <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO90047710V10C25A7DTB000/>

(\*2) <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO34745530Z20C18A8000000/>

(\*3) <https://toyama.repo.nii.ac.jp/records/14368>

### 調査結果サマリ

- M&A 発表時に4割が転職を検討：「会社の方向性が見えない」ことへの不安が転職検討の最大の要因
- “丁寧な説明”が短期離職を抑制：M&A 発表後のコミュニケーションがその後の社員の定着に影響。
- M&A 発表後3年内に4人に1人が離職：M&A 実行後は様子見も、2年目以降から徐々に退職が発生。
- M&A 後も残留した社員の半数がM&Aを肯定：M&Aを良い出来事だと捉える社員も半数存在。
- 「良い出来事」と捉える社員は“評価と処遇の公正さ”を実感：適切な人事制度の運用が被買収企業の  
社員にとって有効。

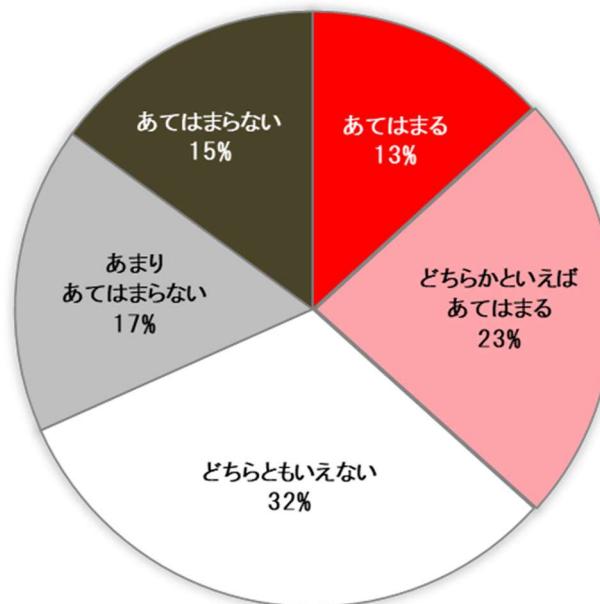
## 調査結果ハイライト

### 1. M&A 発表時の課題

#### 1-1. 人材流出のリスク

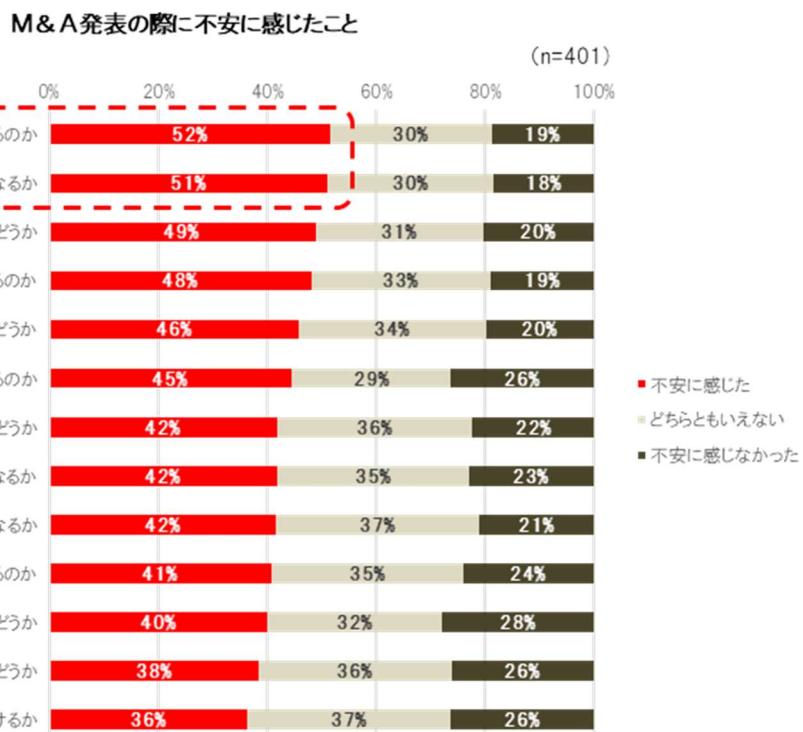
被買収企業の社員の約4割がM&Aの発表時に転職を考えていた。

Q. M&Aの発表を聞いて、転職という選択肢が頭をよぎった  
(n=401)



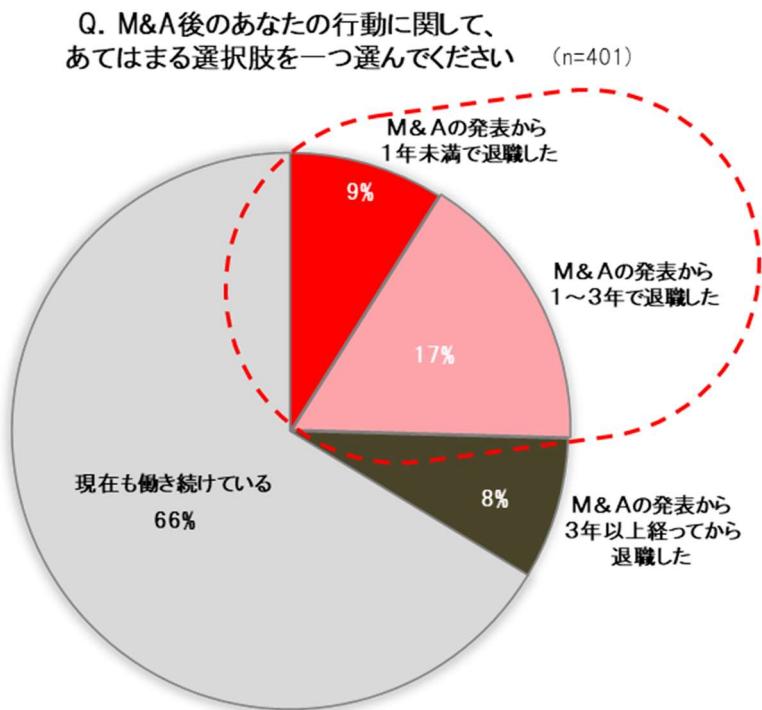
#### 1-2. M&A 発表で生じる不安

M&A発表時、会社や事業の方向性、給与や賞与に不安を感じる社員が最多。



### 1-3. 人材流出の実態

社員の約1割がM&A発表後1年以内に退職。3年通算では4人に1人が退職している計算に。

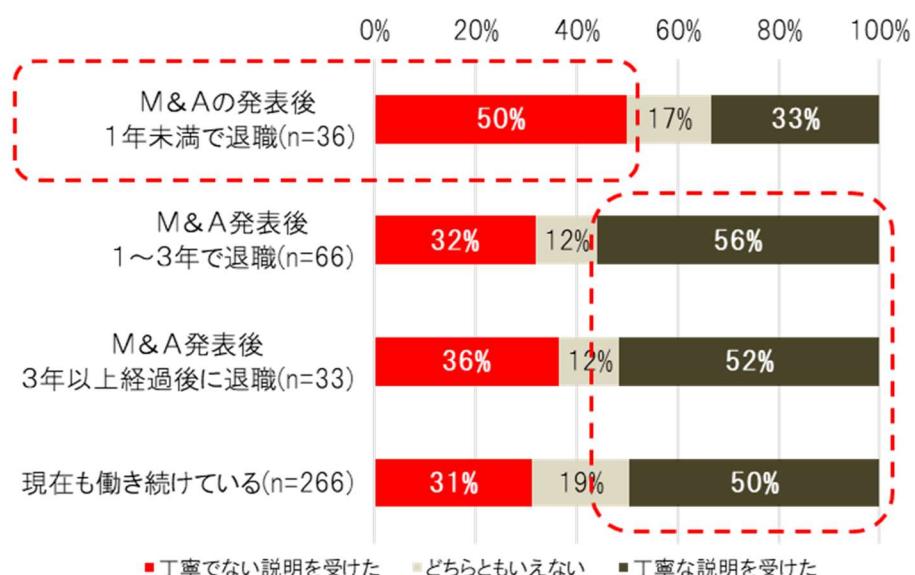


### 1-4. 人材流出の実態

“丁寧でない説明”を受けた社員は短期離職に走る可能性。

一方で、発表から1年以上経過後に辞める社員には、説明効果が及びにくくとも明らかに。

#### 人材流出と“M&A発表時の説明の丁寧さ”(\*1)の関係



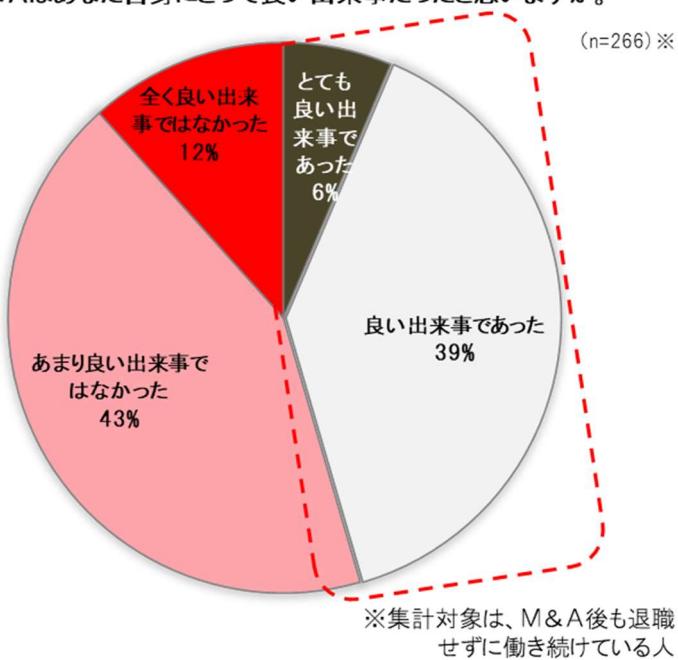
(\*1) M&A発表時に実施された、M&Aの目的・背景、事業の方向性、雇用・待遇、職務内容・キャリアに関する説明がどの程度丁寧だったか

## 2. ポストマージャーの課題

### 2-1. 被買収企業社員の意識

残留社員が“M&Aを良い出来事だった”と受け止めるかは五分五分な状況。

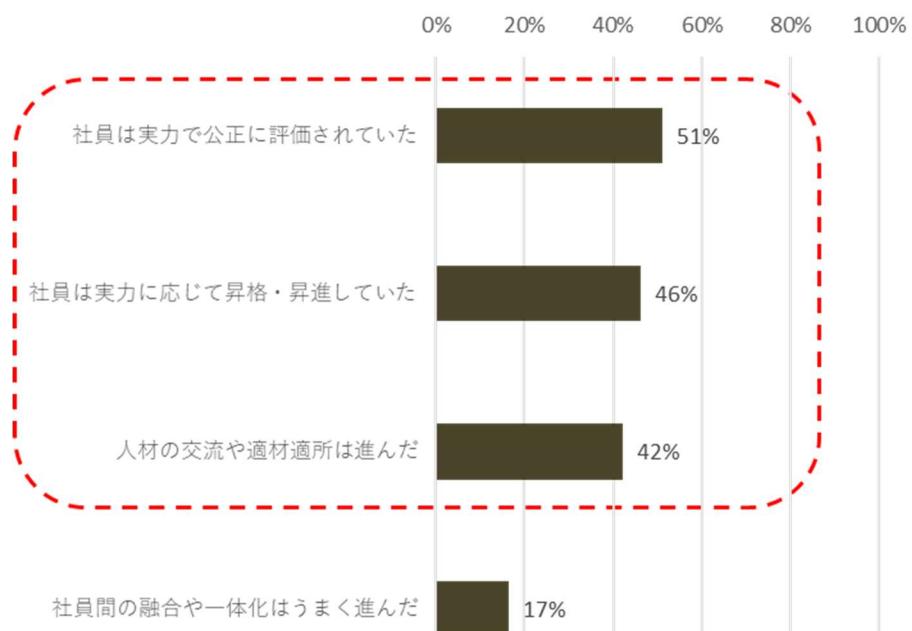
M&Aから数年後(1~3年位)の変化を見たときに、  
M&Aはあなた自身にとって良い出来事だったと思いますか。



### 2-2. M&A が自分にとって良い出来事だったと感じる理由

公正な評価・処遇と人材交流・適材適所な配置が残留社員にポジティブに響く。

Q.M&Aから数年(1~3年位)経過したときの状況についてどう感じるか  
(n=121)※



※集計対象は、M&A後も退職せずに働き続けている人かつ  
M&Aが自分にとって「とても良い出来事であった」「良い出来事であった」と  
回答した人のみ回答した結果を集計

## 【調査概要】

調査期間：2025年9月

調査方法：インターネットによる調査

回答方法：多肢選択式

対象者：調査対象者は、過去に1回以上、勤務する/していた企業のM&A(企業買収、合併、組織再編など)で被買収・消滅・吸収された側(実質的に救済される側)で働いていた(働いている)正社員401名

## ウェビナーについて

### 【実施概要】

テーマ : 「M&A後の被買収企業社員への対応方法(仮題)」

形式 : オンライン

日時 : 26年4月9日(木)16時～(約1時間)

主な対象者 : ・事業会社のM&A担当者、経営企画担当者、人事担当者  
・M&Aの実行支援に関わるM&A関係者の方々 等

参加費 : 無料

お申込み : 下記URLからお申し込みください。

<https://www.creia.jp/inquiry/seminar/>

※当ウェビナーご参加者に本調査の結果報告書(全編)を進呈致します。

## 本プレスリリースに関するお問合せ先

クレイア・コンサルティング株式会社 担当：桐ヶ谷(きりがや)、秋山(あきやま)

TEL:03-5439-9108 FAX:03-6459-4915 E-mail:info@creia.jp

### 会社概要

【創業】2002年7月 【代表者】草間 徹 【URL】<https://www.creia.jp/>

【事業内容】「組織・人事」領域における経営コンサルティングサービス等の提供

・M&A 人事 ①人事戦略 ②人事制度改革 ③人員・人件費マネジメント ④意識調査 ⑤人材アセスメント ⑥人材育成体系・研修開発

【住所】〒105-0014 東京都港区芝3-2-18