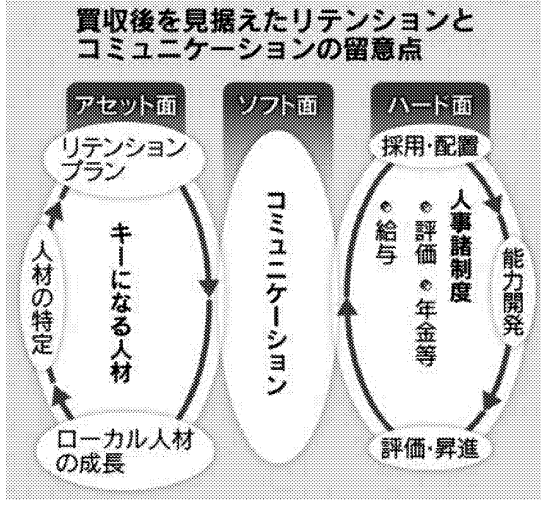


東南アジア諸国連合（ASEAN）地域での買収案件は継続して多い。最近では中堅、中小企業も活発に検討しており、特にベトナム、フィリピン、マレーシアなどが対象になっている。当該地域での買収案件は比較的規模が小さいディールが多いため、財務・税務、法務のデューデリジェンス（DD、資産査定）が中心になりがちである。一方で、買収後を見据えて、キーとなる人材の

ASEAN地域、M&A活発

EYトランザクション・アドバイザー・大胡 晋一氏
サービス パートナー

中核人材、最重要資産に



リテンション（つなぎ留め）に留意する企業も出て来ている。ASEAN地域の案件は先進国のディーと異なり、テクノロジーや特許等を目当てに買収するのでなく、販路や幹部層が退社したり、創業者が交代した途端に社内力学が崩れ、キーパーソンが離職したり、日本人役員からだけでは十分のトップとのコミュニケーション不足から社内活力が減退したりと、現場で問題が発生するケースも出てくる。

「ハード面」、コミュニケーションや企業文化に對するアプローチの「ソフト面」、そしてキーとなる人材の「アセット面」の3つの観点を複合的に捉え、買収後を見据えてDDの段階から統合的に手を打つ必要がある。

業者が交代した途端に社内力学が崩れ、キーパーソンが離職したり、日本人役員からだけでは十分のトップとのコミュニケーション不足から社内活力が減退したりと、現場で問題が発生するケースも出てくる。

評価や給与、複合的観点で

「ハード面」に関しては、DD段階で人事・労務上のリスクや問題を発見することは買収決定後、重要であるが、あわせて対象会社が人事・労務に関してどのようなポリシーで組織を運営しているか、何に価値を置き、企業体として成立しているのかを認識する。評価や給与制度は対象会社の組織や企業文化へ強く影響を与えている要素だ。3つ目は「ソフト面」、コミュニケーションの重要性である。ハード面と整合性、アセットであるキーとなる人材のニーズに合致しているか検証する必要がある。伝え手むことは不可欠だろう。

「ハード面」に関しては、DD段階で人事・労務上のリスクや問題を発見することは買収決定後、重要であるが、あわせて対象会社が人事・労務に関してどのようなポリシーで組織を運営しているか、何に価値を置き、企業体として成立しているのかを認識する。評価や給与制度は対象会社の組織や企業文化へ強く影響を与えている要素だ。3つ目は「ソフト面」、コミュニケーションの重要性である。ハード面と整合性、アセットであるキーとなる人材のニーズに合致しているか検証する必要がある。伝え手むことは不可欠だろう。