

一般財団法人

経済広報センター

海外広報セミナー「クロスボーダーM&Aにおけるコミュニケーション戦略」

2014年4月11日（金）10:30～12:00

経団連会館 504号室

講師：ヨッヘン・レゲヴィー CNC Japan マネージング・ディレクター

加藤 麻美 CNC Japan シニアコンサルタント

はじめに

本日のキーメッセージは次の通り。

- ①M&A（企業の合併・買収）コミュニケーションは通常と異なり複雑
- ②M&Aコミュニケーションにはシステムティックなアプローチが必要
- ③コミュニケーションにより、M&Aの様々な問題は解決可能

日本企業の特徴

日本企業は売上高の高さに比べ、グローバルなコミュニケーションやレピュテーションの観点からは改善の余地がある。理由の一つとして、日本企業における広報IR部門が、欧米に比べ経営戦略の意思決定プロセスに携わっていないことがある。広報経験が5年未満の広報部長が62%、他部門から異動し就任する広報部長が半数近くもいるなど、専門経験が浅いこともある。

Mergermarket誌のランキングでは、日本企業があまりPRアドバイザーを使用しないため、日本はランキングの対象外だ。また、PRアドバイザーのグローバルトップ20中、日本にオフィスがあるのはCNCだけだ。従って、日本企業は社内・社外ともにコミュニケーションに専門家を使わない傾向が読み取れる。

クロスボーダーM&Aにおけるコミュニケーション

M&Aにおいて求められるコミュニケーションは、平時のコミュニケーションと異なり、数値やファクト自体より「なぜ」に対する説得力のある説明が要求され、様々なステークホルダーとの双方向コミュニケーションとなる。特にクロスボーダーのM&Aにおいては、エクイティストーリーの長期的視点からの説明、国際メディアや現地メディアの特性の違いを理解した対等な対応、メディアの攻撃ポイントの理解、リークストラテジーの策定及び実践がより重要となり、現場より経営サイドの役割が大きい。

また、クロスボーダーM&Aでは、ステークホルダー毎に懸念や関心が異なるため、それぞれに最適なメッセージ、ツール、タイミングが不可欠だ。例えば「シナジー」は、株主にとってはポジティブなイメージがあるが、従業員や組合には人員削減のようなネガティブな響きを持つ。

こうしたコミュニケーション戦略の立案アプローチ例としては、ステークホルダー毎に、懸念・関心事項、コミュニケーションの目的、メッセージ、ツール、タイミングをマトリックスでシステムティックに整理していく方法がある。

コミュニケーションサポートツール

M&Aにおけるコミュニケーションは、準備、アナウンスメント、クロージング、統合の4ステ

ップに分けて立案する。重要なのは、トランザクション自体のみならず、統合後のコミュニケーション・プランもクロージング以前から想定しておくことだ。同様に、具体的なアクションについても4ステップに分けて立案する。最も重要なのは、万が一のリークに備えたバックアッププランを予め議論しておくことだ。その際、対象国のメディア環境や個々の記者の認識（M&A自体に好意的か懐疑的か、など）に合わせ対策を立案することが必須だ。また、統合後においても対内外のコミュニケーションを維持するため、シナジー効果の目標や測定方法を明らかにし、進捗状況をプロアクティブに発信していくプログラムを予め立案することも必要だ。

PMI（M&A後の統合プロセス）コミュニケーションにおいても様々なツールを使用する。統合の進捗状況やターゲットオーディエンス、社内での関与度合いなどに応じて最適なツールを選択する必要がある。リーク戦略では、想定外のリークが起きてからでは瞬発力がかからず、特に入札の場合には万全の体制が必要だ。

コミュニケーションの成功要因としては、①コミュニケーションを経営レベルの重要課題と考えること、②ターゲット毎の優先順位を明確にし、最適なツールを選択すること、③トランザクション以後も含む包括的な成長ストーリーを用意すること、④統合されたコミュニケーション戦略を策定すること、が挙げられる。

ケーススタディ（日系上場メーカーによる欧州上場メーカー買収）

本事例において特徴的だったのは、発表直後に、欧州メディアの特派員を集めた個別のブリーフィングと、欧州のキーメディアとの電話インタビューを実施したことだ。また、被買収企業側の従業員にも、CEOが発表直後に、当該M&Aが被買収側にも最善の方策であることを説得した。これにより、欧州メディアからはキーメッセージに基づいた好意的な報道を得た。欧州メディアに対するスポークスパーソンとして被買収側のCEOを効果的に活用したことも大きな成功要因となり、PMIに向けた貴重な第一歩となった。

【ディスカッション】

（会場） 事例において、統合段階でのメディアコミュニケーションや、SNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）による従業員から外部への情報発信はどうだったか。

（CNC） 本事例はTOB（株式公開買い付け）であり、開示ルールの関係上、コミュニケーション面で様々な制限はあったものの、発表時の記者会見で現地記者の関心事項に根ざした十分な説明を提供したことにより、現地メディアの疑問や懸念は解消され、その後のコミュニケーションはスムーズだった。以後、従業員向けコミュニケーションに力点を置き、同一の経営トップが対外向け同様の一貫したメッセージを流したことでスムーズに進んだ。それにより、従業員がSNSで反対意見を流すなどの動きは出なかった。

（会場） 欧米企業では従業員対策より株主・投資家対策に力を入れる印象があったが、そうではないのか。質が違うということなのか。

（CNC） アングロサクソン系かどうかにもよる。大陸系ではステークホルダー全体を大切にす。アングロサクソン系でも株価に影響があるならば、従業員対応にも注力する。日本企業のアジア買収では、現地トップにグラスシーリングがあり、欧米にも日本企業についてそのようなイメージがある。現地トップは自分のキャリアの行く末が気になるため、トップ向けのコミュニケ

ーションが重要になる。最近では日本企業もこの面を十分に認識している。

(会場) 欧米企業トップのPRアドバイザーの活用と、日本企業の課題について聞きたい。

(CNC) 欧米企業の広報トップはCEO（最高経営責任者）に近く、M&Aの場合も当初から関与する。コミュニケーションが大きな壁となるM&Aもあり、広報側から案件の中止や延期を提案したケースもある。PRアドバイザーは、半数以上は会社が直接起用するのではなく、当該M&Aのファイナンシャルアドバイザーから紹介を受ける。彼らも専門家を必要とするからだ。

PRアドバイザーはM&Aの全体像を提案し、他の外部専門家と協力して動く。発表後はファイナンシャルアドバイザーの役割は終了するが、コミュニケーションは取引後も続くため、半数の案件ではPRアドバイザーが引き続き担当する（残り半数では社内広報が引き継ぐ）。

日本企業では取引の担当と統合の担当が異なることが多く、PRアドバイザーが両担当をつなぐ役割を果たすことも多い。コミュニケーション担当はできるだけ取引準備段階から関与することが望ましい。

(会場) PRアドバイザーによる日本企業向け支援において、外国企業向けと違う点はどこか。

(CNC) 日本企業の経営者は数字を大事にする日本メディアの報道に慣れてしまっている。日本では記者クラブ制度の影響もあり、説明的な広報はあまり求められないが、海外メディアは記者個人が自分の考え方で調査し、記事に意見を入れるため、メディアトレーニングなどでこれらに十分対応できるように準備する必要がある。

(会場) 開示ルールの厳格さが日本と外国で差異がある場合、どのようなPR対応が必要か。

(CNC) 日本の開示ルールが特に厳格ということはない。海外では、社内関係者がメディアと接することについてルールが非常に厳格な場合、PRアドバイザーが社内広報に代わり、信頼できるメディアや記者にバックグラウンドのガイダンスをする場合もある。

(会場) アジアの近隣国とのM&Aの場合の、地政学リスクへの対応はどうしているか。

(CNC) 案件によっても対応できる範囲は異なるが、アジアにはほぼどの国にもブルームバーグ、ロイターなどの国際メディアがあり、これらに間接的にアプローチすることも考えられる。

(CNC) 海外では記者クラブ制度がなく、メディアの個別対応が必要だが、特にM&A案件においてはさらに記者レベルでの特性を把握した上で、リークストラテジーを含め個別対応を立案する必要がある。

以上

(文責 国際広報部主任研究員 田中 勲)

一般財団法人 経済広報センター 国際広報部

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-3-2 経団連会館 19 階

webmaster@kkc.or.jp

http://www.kkc.or.jp/