

# クロスボーダー M&A 成功の決め手

## —戦略的コミュニケーション設計

(株)電通 iPR 局 iリレーションズ部

プランナー 古田英之

(PRSJ 認定 PR プランナー)

### 増加するクロスボーダー M&A

近年、日本企業による海外企業のクロスボーダー M&A が増加している。背景には国内市場の飽和、成長鈍化により海外市場の獲得が急務となったことが挙げられる。さらに昨年までの円高や、低金利、銀行融資、政府のクロスボーダー M&A 推進策も後押しした。2014 年に入っても 1000 億円を超える大規模買収が続いており、今後も件数は増加するであろう。また、買収後に苦戦をしいられる事例が多いのも事実である。そのため、多くの経営者の、M&A における買収後の PMI (Post Merger Integration)、つまり統合作業の進め方への関心は高い。

クロスボーダー M&A では、事前にくら情報収集しても、買収先企業や現地のマーケットを完全に把握、理解することはできない。また、買収先の地域によっては、法整備・商習慣や文化・風土も大きく異なる。そうした、多くの日本企業が経験したことのない状況下で、コミュニケーションを進めていかなければならない。

電通も 13 年に英国イージス社の買収を経験しており、そうした知見も踏まえつつ、クロスボーダー M&A での「日本企業にとって」のコミュニケーションについて、一定の示唆を提示できれば幸いである。

### 戦略的コミュニケーションの設計

M&A の共通した目的は、統合された企業、企業グループの企業価値創造である。そして、それ

を企業のステークホルダーに正しく伝え、巻き込み、M&A を成功につなげていくのがコミュニケーション全体の目的となる。クロスボーダー M&A 全体のコミュニケーションには複数のステークホルダーが存在する。買収企業・被買収企業が上場企業の場合、まずグローバルでの投資家、アナリストへのインベスターリレーションズ (IR) が必須である。特に買収表明時は株価にも直結するため、世界の様々な相手に向け、短期間で複雑かつ高度な対応が必要となる。

同時に、メディアリレーションもタイムリーな対応が求められる。クロスボーダー M&A への社会的な注目度は高い一方で懐疑的な見方も多い。発表直後から様々な論調が露出するが、自社のメッセージを正しくポジティブに伝えてもらう必要がある。論調を把握しながら、メッセージの強調ポイントの調整などを戦略的に進めたい。そのニュースが世界中の得意先や取引先に伝わっていくことになる。顧客向けの正式なレターをいち早く用意し、買収の意図や描く未来を伝えていく必要がある。

そして、実際にシナジーを創出していくのが双方の経営陣、現場の従業員である以上、正しいインターナルコミュニケーション (以下、IC) が欠かせない。IC がうまくいかないと、M&A が予定通り進まないということも起こりうる。

以上のような課題が、言語・カルチャーの異なる地域で同時発生するため、コミュニケーションは M&A 計画時から戦略的に設計すべきである。