

如水會報

12

2016

No. 1029



東2号館とイチヨウ

橋畔随想

「普札之助遺品展示コーナー」訪問 …… 須田 邦之 …… 2
視覚障害者とともに …… 河井 春穂 …… 4
平成卒業生の声を聴くアンケート …… 6
「熊本地震災奨学一時金」授与式 …… 9

如水コン …… 13

文連OBOG連絡会 第二回総会 …… 14
一橋大学開放講座「経営の本質」 …… 13

経営の本質としての「責任」 …… 田中 一弘 …… 20
自利利他・公私一如 …… 松本 正義 …… 16

一橋大学後援会にご寄附 …… 25
一橋大学後援会 「世代を繋ぐ」ご寄附のお願い …… 26

育児支援基金 …… 26
ラウンジ …… 26

「二橋モデル」はじめました。 …… 長塚 真琴 …… 27
母校を想う …… 27

一橋大学はスケール・アップを急げ …… 飯島 満 …… 30
如水会寄附講義(冬期) …… 30

「社会実践論」如水ゼミ 講師と講義テーマ …… 34
如水論壇 …… 34

クロスボーダーM&Aにおける …… 34
PRおよびコミュニケーションの …… 34

重要性 …… レゲヴィー・ヨッヘン …… 38
学び舎 …… 38

米子プロジェクト …… 小澤 海人 …… 42
「一橋いしぶみの会」より …… 28

会員入会キャンペーン …… 24
新春如水会講演会・一橋フォーラム21のお知らせ …… 41

平成29年如水会 年間予定 …… 102
母校キャンパス便り …… 104

一橋大学基金寄付者ご芳名 …… 108

植樹会通信 …… 44
クラス会通信 …… 46

しぶつうしん …… 61
ゼミナールだより …… 78

同好会だより …… 83
会務報告 …… 100
代議員選挙「公示」 …… 102

橋畔人消息 …… 10
(米寿・喜寿のお祝い)
会員異動録 …… 103
事務局より …… 111
同好会案内 …… 111
如水ギャラリー/楠 芳明 …… 5
今月の表紙 …… 5

クロスボーダーM&AにおけるPR

およびコミュニケーションの重要性

レゲヴィー・ヨッヘン

(平6留生)

私は日本在住歴25年になる。私が日本を愛する理由のひとつには、日本人が謙遜したり自制したりすることを大切にしていくことがある。今思えば、1990年に私が留学する際に米国ではなく日本の一橋大学に来ることになったのもこれが理由だったのかもしれない。

しかし、このような考え方や行動も、日本人が海外に出てより競争の激しい環境下で自分自身をアピールする必要性に迫られた場合には一転して凶と出ることが多い。個人だけでなく、海外で事業展開する日本企業にとっても、他社との競争で勝つ

ためには大きな課題と言えるだろう。

周知の通り、国内需要の成長が見込めない日本企業にとって国際化は喫緊の課題だ。海外企業の買収はこれを達成するため有効な一手段と言える。2010年以降、日本企業によるM&Aの件数および金額ともに急速に増加している。(株)レコフのデータによると2015年度に海外でM&Aを実施した日本企業は、件数ベースで360件を超え、金額ベースで11兆円を上回り、過去最高を記録した。

しかし、一方で、大きな問題もある。これは、前述の日本の謙遜文化にも関係するが、私が携わったケースにおいては、日本企業は総じてクロスボーダーM&A時のコミュニケーションが不得手であると言わざるを得ない。

まず、日本の記者クラブは世界的に見ても日本独特の仕組みと言える。記者クラブ加盟メディアに同じ情報を同時に発信するシステムは、効率的に発信したい広報部にとっては都合がいい。日本経済新聞に対する優遇措置を考える必要があるが、それ以外のメディアには特別な戦略を講じる必要性があまりない。

第二に、日本企業において広報の専門家が少ないことが挙げられる。経済広報センターによると、日本企業の広報部長のうち62%は広報経験が5年未満であり、このほとんどは社内の営業部門や総務部門から異動してきているという回答が得られた。

第三に、欧米企業と異なり、日本企業においては、広報部門の責任者が直接CEOへ報告する組織体制になっていないとこ

ろが多い。広報部門が総務部や管理部、人事部に所属する場合もある。広報部門が重要な経営戦略の意思決定プロセスに関与することは少なく、戦略策定ではなく実行部隊という位置づけと見られているのではないだろうか。

しかしながら、複雑なM&Aの状況下でコミュニケーションに求められる役割は、ルールに則ることよりも変革を起こす担い手として導いていくことだ。注意深く慎重に実行するというより、戦略的な思考とアクションが求められる。一方的な情報発信では通用せず、多岐に渡るステークホルダーの声を傾聴し対話を重ねることが必要だ。

これがクロスボーダーM&Aになると、日本企業にとつてのコミュニケーション上の課題はさらに大きくなる。なぜならば、異国にはこれまでになじみのない様々な新しいステークホルダーがいるためだ。対象国にいる地元メディアも重要な存在だが、日本企業の広報部門にはあまり重要視されていないように思う。さらに、突如英語での業務遂行を強いられることに、広報部が苦戦するケースも多い。具体的には、①トランザクション前のリーガルアドバイザーやファイナンシャルアドバイザーとの調整、②対象国にいるインターナショナルメディアや地元メディアとの発表前後におけるコミュニケーション、③効果的な発表に向けたターゲットカンパニー側カウンターパートとの調整などの場面が挙げられる。

日本企業は、海外でのM&Aの際、メディアの戦略的活用において、もしくは、他の重要なステークホルダーに対するコミュニケーションにおいて、競合する欧米企業だけでなく、しばしば他のアジア企業にも遅れをとっている。具体的には次の5つの問題につながっている。

1、日本企業のディール成功件数の低下

多くのM&Aにとって、成功を左右するのはなにもオフアール価格だけではない。労働組合や政治家も買い手にとっては後押ししてくれるかもしれない重要な役割を担う。日本企業はステークホルダーごとに個別のアプローチを行わない傾向があるが、これは弱点となってしまう。近年入札に参加する場面も増えている中で、競争相手に先んじて攻めのPRを行うことがますます重要になってくる。

2、日本企業が高値掴みをしてしまう

前述1とも共通しているが、公の場での自己アピールに強くない日本企業は、非公開ディールで水面下で交渉することを好む傾向があり、これは、より高価格の提示につながりやすく、高いプレミアムを支払うケースが多い。

3、買収後の統合の成功事例の少なさ

これを裏付ける客観的な数値やデータはないが、経験から述

べさせて頂くと、多くの日本企業は買収後に対象企業の経営陣を統投させ、組織統合にあたってあまり干渉し過ぎないように気を配るケースが多い。しかし、この場合は対象企業の経営陣、従業員、顧客、取引先等様々なステークホルダーに対しプロアクティブな情報発信をする必要がある。企業買収における失敗要因のうちのひとつには、PMI (Post Merger Integration) のフェーズにおいてこのような情報発信が希薄であることが共通している。

4、買収後の統合に多くの時間を要する

クロスボーダーM&A後に万全な従業員コミュニケーションを展開したケースはいくつかあるものの、メディアを駆使して戦略的に従業員向け、取引先向け、顧客向けにメッセージを訴求できたケースを私は数えるほどしか知らない。社内のステークホルダーは、勿論新経営陣の話に耳を傾けるが、それ以上に自国メディアの報道内容を信頼する。このメディア報道というコミュニケーションチャンネルを利用しなければ、統合までより多くの時間がかかってしまう（もしくは、3に記載の通り失敗に至る場合もある）。

5、企業価値向上につながらない買収

クロスボーダーM&Aは、企業の株価に大きな影響を与える。したがって、市場にしっかりと説明することは非常に重要だ。

これは、外国資本傘下の日本企業にもあてはまる。例えば、欧米企業の多くは、M&A後にはフィナンシャルタイムズの有名なコラムである「レックスコラム」に好意的に取り上げて欲しいと考える。理由は、同コラムがM&Aの市場からの評価に絶大な影響力を持つからだ。一方、日本企業にはこのような考え方はあまり浸透しておらず、積極的にメディアを活用して市場に対する情報発信を行うには至っていない。

もちろん、例外は存在する。海外M&A時にメディアを活用した戦略的な情報発信の必要性を感じている日本企業はここ数年で増加しており、実際に試みている企業も増加しているものの、欧米企業と比較するとまだまだ弱いと言える。

ある程度の謙虚さや自己抑制は企業にとってもプラスの側面はあるが、これらが戦略的なメディア活用や情報発信を妨げる理由になってはならない。海外市場で、特にクロスボーダーM&Aの際はこれが大きく成否を問う。戦略的な情報発信を仕掛けていくことで、グローバルの舞台で日本企業がさらなる飛躍を遂げることを願って止まない。

(MIMS Communications (株) CNC Japan 事業部
マネージング・ディレクター)