

クロスボーダーM&A における コミュニケーション戦略



ヨッヘン・レゲヴィー CNC Japan(株) マネージング・ディレクター(写真左)

加藤麻美 (かとう・まみ) CNC Japan(株) シニアコンサルタント(写真右)

経済広報センターは、4月11日にコミュニケーション・コンサルティング会社CNC Japanのヨッヘン・レゲヴィーマネージング・ディレクターと加藤麻美シニアコンサルタントを講師に、「クロスボーダーM&Aにおけるコミュニケーション戦略」と題する海外広報セミナーを開催した。参加者は約45名。

クロスボーダーM&Aにおける コミュニケーション

M&A(企業の合併・買収)では、平時と異なり、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や、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が必要となる。特にクロスボーダーのM&Aでは、エクイティストーリー(成長シナリオや戦略)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およ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、ステークホルダーごと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」という言葉は、株主にはポジティブだが、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立案のアプローチ例としては、ステークホルダーごとに、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整理する方法がある。

段階や対象に応じた コミュニケーションツールを

具体的なコミュニケーションは、準備、公表、クロージング(株式譲渡、事業譲渡など、一連の取引が完了すること)、統合の4ステップに分けて立案する。中でも万が一のリークに備えたバックアッププランが重要であり、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)に合わせあらかじめ立案する。また、統合後のコミュニケーション計画もクロージング以前から立案すべきだ。統合後に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、進捗状況を積極的に発信していくプログラムを用意しておく。

PMI(M&A後の統合プロセス)では、統合の進捗状況、対象となる相手やそれらの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。

コミュニケーションの成功には、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対象ごとの優先順位を明確にし、最適なツールを選択すること、③取引以後も含む包括的な成長ストーリー、④統合されたコミュニケーション戦略立案、が必要だ。



ケーススタディ

当社が扱った日系上場メーカーによる欧州上場メーカーの買収案件では、発表直後に実施した、欧州メディアの特派員向け個別ブリーフィングと、欧州のキーメディアとの電話インタビューが奏功した。また、被買収企業側の従業員にも、CEOが発

表直後に、被買収側にとっても当該M&Aが最善の方策であると説得した。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。

質疑応答

問 先ほど紹介のあった事例において、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・ネットワーキング・サービス）による従業員から外部への情報発信は。

答 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差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と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。

問 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る。

答 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、現地トップが自らの処遇を不安視することが多く、トップ向けの対応が重要になる。最近は日本企業もこの面に注力している。

問 欧米企業トップのPRアドバイザーの活用と、日本企業の課題は。

答 欧米企業の広報トップはCEOに近く、M&Aでも当初から関与し、広報が広報面の障害から案件の中止や延期を提案することもある。PRアドバイザーは当該M&Aのファイナンシャルアドバイザーが紹介し起用する 경우가半数以上だ。また、半数の案件でPRアドバイザーが統合後のコミュニケーションを引き続き担当する（残り半数では社内広報担当部門が引き継ぐ）。

日本企業では取引と統合の担当が異なり、PRアドバイザーが両担当を繋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。

また、日本企業の経営者は、説明的な広報より数字を大事にする日本メディアに慣れてしまっている。海外では記者クラブもなく、各メディアや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による周到な準備が必要だ。

問 厳格な開示ルールへの対応は。

答 海外では、社内関係者がメディアに接触する時のルールが厳格に定められている場合がある。そのような場合には、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。 ■

（文責：国際広報部主任研究員 田中 勲）