



Kekst CNC アジア
地域代表/日本最高責任者
ヨッヘン・レゲヴィー



96年独ケルン大経済学博士
課程修了。ドイツ日本研究所
副所長、三菱自動車コミュニ
ケーション本部長を経て、04
年からKekst CNCの
日本最高責任者とアジア地域
代表を兼務。ドイツ出身、54
歳。

2010年以降、日本企業によ
るM&A（合併・買収）の件数お
よび金額ともに急速に増加してい
る。18年度の日本企業による海外
M&Aは件数ベースで770件、
金額ベースで17兆円を上回り、5
年連続で過去最高を記録した。し
かし、大きな問題もある。日本企
業はクロスボーダーM&Aの際の
コミュニケーションが総じて不得
手で、メディアの戦略的活用、ま
た重要な利害関係者に対するコミ
ュニケーションにおいて欧米企業
に大きな後れをとっている。私が
日々携わっている戦略的PRコン
サルティングの経験から日本企業
が戦略的なメディア活用に弱い背

に報告する組織体制ではない。つ
まり、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
とはまれで、しかも戦略策定では
なく、実行部隊と位置づけられて
いる。しかし実際は、複雑なM&
Aでの広報には戦略的な思考とア
クションが求められる。広報部が
英語での業務遂行に苦戦するケー
スも多い。

高値づかみ招くリスク
このクロスボーダーM&Aにお
ける日本企業の弱点が、次の五つ
の問題につながっている。
日本企業のディール成功件数は
比較的少ない。日本企業は、デ

クロスボーダーM&A

景的な理由を解説したい。

手薄な広報、低いPR力

まず、日本におけるメディアア
リレーションは、加盟メディアに同
じ情報を同時発信する記者クラブ
制度によってコントロールされて
いる。そのため、日本経済新聞を
除けば、海外と違い、特別なメデ
ィア戦略を講じる必要がない。
次に日本企業には広報の専門家
が少ない。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、営業や総務など広報とは関係
のない部門からの異動がほとんど
だという。欧米企業と異なり、日
本企業の多くは広報部門の責任者
が直接最高経営責任者（CEO）

イルの成功を左右する重要な役
割を担う労働組合や政治家などに
個別にアプローチしないため攻め
のPRをできず、競争相手に先ん
じて自社をアピールできていな
い。次に、日本企業が高値づかみ
してしまつリスクが増す。公の場
での自己アピールが苦手な日本企
業は、非公開ディールを水面下で
交渉したがる傾向がある。そのた
め、高価格な提示になりやすく、
高いプレミアムを上乘せざるこ
とになりうる。

また、買収後に企業統合を成功
させにくくなる。企業統合の成功
には、PMI（合併・買収後の統
合プロセス）における買収先企業
の経営陣・従業員・顧客・取引先
など、さまざまな利害関係者への

日本、メディア活用に弱さ

積極的な情報発信が重要となる。
しかし、多くの日本企業が買収先
の経営や組織統合に干渉し過ぎな
いように気を配るあまり、このよ
うなコミュニケーションが希薄に
なる傾向にある。

さらに買収後の統合に多くの時
間を要する。社内の利害関係者
は、新経営陣の話に耳を傾けるの
はもちろんだが、それ以上に自国
のメディア報道内容を信頼する。
メディア報道というコミュニケー
ションチャンネルを駆使して戦略的
に従業員・取引先・顧客向けにメ
ッセージを訴求しないため、統合
までにより多くの時間がかかるケ
ースが多い。

戦略的情報発信がカギ

最後に、せっかくの買収が企業
価値向上に貢献しないことが挙げ
られる。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
説明することが非常に重要だ。し
かし、日本企業ではこのような考
え方は浸透しておらず、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る
日本企業はここ数年で増えてお
り、武田薬品工業や富士フイルム
のように海外で大規模な買収を行
う際にPRアドバイザーを使用す
る企業も増えている。これは、戦
略的なメディア活用や情報発信
が、クロスボーダーM&Aの成否
を分けるからにはかならない。

（次回は慶応義塾大学教授/デ
ザイン塾主宰の松岡由幸氏です）