

# M&A 後のブランディングと インターナルコミュニケーション(IC)

関西学院大学 商学部  
教授 藤澤武史

## 企業競争力を左右する「IC」

競争環境が激変する中、どの企業にとっても「強い組織づくり」は欠かせない。そのため、社内広報と呼ばれるインターナルコミュニケーション(IC)を最優先課題に掲げる企業が目立って増えている。なぜなら企業競争力の源泉は「人」にあり、その能力を最大限発揮させるのにICが貢献するからである。また、ICには「従業員に組織との一体感を強く意識させる」といった効果があり、企業や製品のブランディングにも役立つものとして注目されている。ICを通じて、マーケティングに直接関係しない従業員も、会社の多くの製品を知り会社の強みに興味を持ち、競争力の強化・向上を考えるようになるからだ。

ただし、ICは社内報やポスターといった紙媒体、イントラネットや携帯サイトといったWEB媒体を通じて社内に一方向的に発信されるだけに、社内報が読まれずサイトアクセス数が伸びなければ威力は発揮できない。それゆえ、イベント、表彰式、会議、教育、研修などの対面コミュニケーション手段を併用する必要がある。

多くの企業がICに積極姿勢を示す理由はいくつかある。2010年3月の㈱産業編集センターの調査によれば、第1位に「部門間の壁」(66社が回答)、第5位「合併や統合(買収)による企業規模の拡大」(44社)、第6位「ブランディング」(41社)が挙げられている。この結果からも、ブランディングはもとより、M&A(企業の合併・買収)にICが必要とされているのが分かる。

PMI(Post Merger Integration: M&A成立後の統合作業)に関しては、近年M&Aの成否が企業価値で測られ、それには企業の「ブランディング」の成否が強く反映されるという。そしてPMIはM&A成立前の被統合資産価値およびその評価額に比べても、企業価値への影響力を強く持つとみなされている。

以上より、「IC→PMI」と「IC→ブランディング→PMI→ブランディング→企業価値」という因果関係が想定でき、結論的には、ブランディングの観点からM&Aが実施され、PMIも進められるべきといえる。

本稿では、上記の関係付けを意識し、異国間M&A(cross-border M&A)の実施後、当該企業が企業価値を上げるために、どのようなPMIを実施すべきかを提起し、PMIとの相互作用を念頭に、ブランディングにおけるICの役割に言及したい。

## M&A 成否は組織・人員の配置から

国境を越えたM&Aには「外国籍という債務」(liability of foreignness)と「二層型の文化の変容」(double-layered acculturation)に注意を要する。文化の差異、顧客の選好、経営慣行、政府規制などが、目指す戦略成果を生むのに障害となるからだ。外国市場には不確実性があり情報の非対称性(保有情報の格差)も加わって、経営環境も買収標的の企業も他国から来る企業にとっては精通しにくい。特に、情報の非対称性はICの阻害要因となり、ブランディングは余計に難しくなる。

多くの調査から明らかなように、両国の文化も