
PMIニュースレター

「こちらシナジー最前線」

Vol. 10

本稿に対するお問い合わせ先:

GCA 戦略PMI アソシエイト 田村 聡
akiratamura@gcakk.com

数年前、海外企業を買収し子会社化。徐々にコントロールが効かなくなった

数年前に買収した海外の子会社。買収当時は、「相手の自主性を重んじよう」という考えのもと、経営の一切をまかせることにしました。その後、当時の本社側の買収担当者は人事異動となり、相手先の顔見知りのマネジメントたちも引退し、コミュニケーションが疎遠になってきています。また、会社の業績も停滞の一途をたどっています。

低迷する海外子会社を再活性化させるには、どこから手を付けるべきなのでしょう。長期間にわたって積極的に関与しなかった場合には、急に本社からの介入が始まることで、子会社側で感情的な反発が起きてしまう危惧さえあります。

“停滞化”の段階と症状(例)

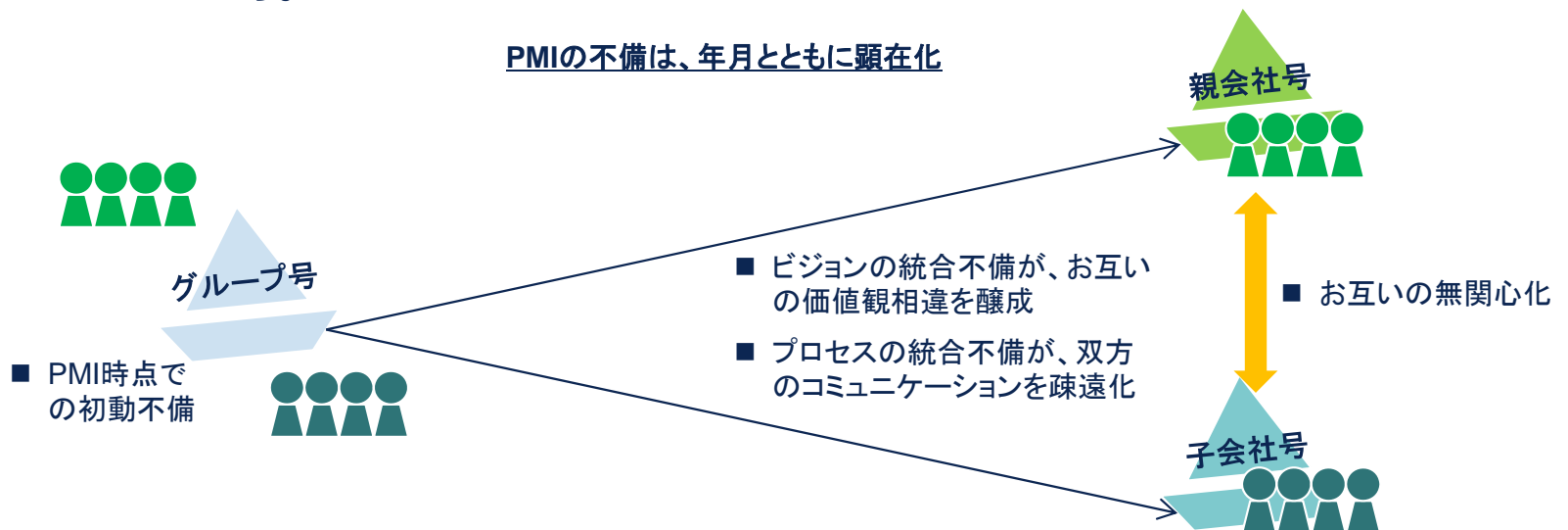
| | |
|---------|--|
| Level 1 | <p>親会社の指示・命令に対し、返答は来るが、ピントがずれている・返答が遅い</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 親会社の意図から外れた目標設定がされる ✓ 単純な結果指標がすぐに報告されず、遅れてしまう ✓ 実績の訂正が頻繁に入る |
| Level 2 | <p>親会社の指示・命令に対し、反発がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 目標値の修正を求めても、理由をつけて修正しない ✓ 計画未達の際に理由や改善策を聞いても、外部要因に理由を求めがち |
| Level 3 | <p>親会社の指示・命令への返答がない</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 週次・月次など親会社が求めるサイクルでの計画値提示や結果報告がない ✓ そもそも誰に指示を出すのが適切か、親会社としても分からない |
| Level 4 | <p>モチベーションにまつわるような問題が顕在化してきている</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ キーパーソンが次々と退職してしまう ✓ コンプライアンス違反や品質トラブル、開発の大幅な遅延が発生 ✓ 同業他社と比較して、業績が悪化 |

停滞化の要因は、クロージング前後にすでに仕組まれている

経験上、海外子会社が手が付けられなくなってしまった根本的な原因の多くは、PMIのごくごく簡単な初動の不備にあることが少なくありません。たとえば、「PMI初期段階での相手先への過度の遠慮」があったり、「忙しい現場を混乱させたくないという心使いによる、限定された人間同士内だけでのクローズドな統合作業」など、いわゆる、相手や周りへの気遣いが、PMI作業を限定的なものにし、それが仇になったと言えるかもしれません。

元々は、それぞれが独立して事業を行っていたわけですから、最低限必要なところのみを統合すれば、普通に事業は動きます。しかし、そのまま時間が経過すれば、人心も変わり、コミュニケーションも疎遠になり、徐々に方向性が異なってくることは必至です。本来、PMIで実行しておかねばならなかった統合作業における不備が、徐々に問題を顕在化させます。

- ビジョン融合の不備:** 親会社、子会社それぞれに経営ビジョンがあり、安易にそれらを最小公倍数的に統合し、グループとしてひとつになっていない
- 計画策定プロセス統合の不備:** 計画策定のプロセスに連動化が図られておらず、形式的にはグループとして経営計画は創り上げられているが、その過程は、本社側で立てた数値が一方的に子会社に課されてしまっていたり、両社がまったく違う認識をもとに数字が積み上げられていたりしている
- マネジメント統合の不備:** 計画が達成されたか否かを結果指標でしか把握できず、設定された目標に対して、進捗を確認したり、課題を発見し解決策を模索するプロセスが整備されておらず、何が問題で目標未達なのか、などが分からない



【エピソード】「自主性を重んじる」ことの難しさ

某トイレタリー企業での事例です。「数年前に買収した海外の子会社が低迷している」とのことで、その対策を考えるため、まずはその海外子会社に行き、数週間をかけて、現地のマネジメント層や従業員からゆっくりと話を聞いてみることにしました。

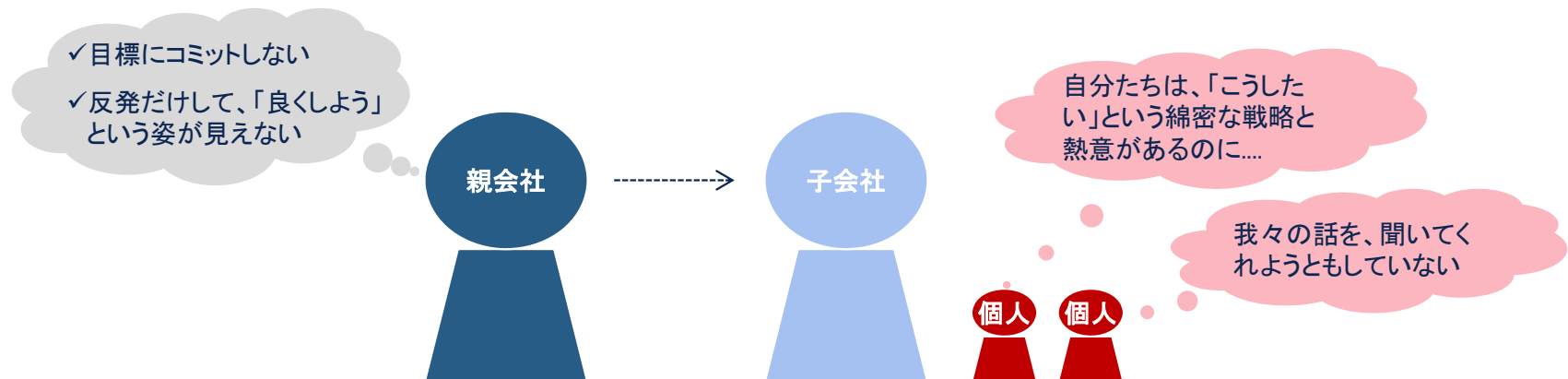
話を聞く前、親会社チームは、「全社目標からブレークダウンして立てた売上目標に対し、反発だけしてコミットしない」、「目標未達の際も、その原因や対策を示さず、やる気がない」というように見えていました。

親会社チームが、実際の子会社のマネジメント層に話を聞いてみると、今までの認識とは真逆の事実突き当たりました。「やる気がない！」とばかり思っていた子会社には、きちんとした市場分析があり、それに基づく事業戦略があり、何よりも「自分たちはこういう形で、グループに貢献していきたいのに」という熱意がありました。逆に、彼らの不満は、「親会社が自分たちの話をきちんと聞いてくれようとしたことが一度もない」というもので、明らかに「自主性を重んじる」という方針が、裏目に出たということでした。

親会社のメンバーらが、さらに驚いたことは、自分たちからコミュニケーションを働きかけていたつもりが、それが先方の代表のところまで止まってしまって、マネジメント層には届いていなかったということでした。「子会社」を相手にするのではなく、子会社にいる人間(マネジメント層)を相手としたコミュニケーションをするという意識の欠如を猛省したとのことです。

欧米企業はトップダウンで合理的という印象がありますが、実は、実際に顔を突き合わせてコミュニケーションしてみると、一瞬で問題が解決したという話は決して少なくありません。M&Aのように、買った側、買われた側と、お互いが反駁しがちな状況でのコミュニケーションは正直、エネルギーを必要とします。この「自主性を重んじる」という言葉は、本来、今そこで行わねばならなかったコミュニケーションを後延ばしにするための常套文句となっている場合があるかもしれません。

クロージング直後の100日プランは、最初のコラボレーション機会と捉えられがちです。しかし、むしろ「(最初で)最後の融和機会」だと考えられます。ここでの「遠慮」が、お互いの疎遠化を引き起こし、かなりの時間が経って、問題を顕在化させるというケースが多いのではないのでしょうか。

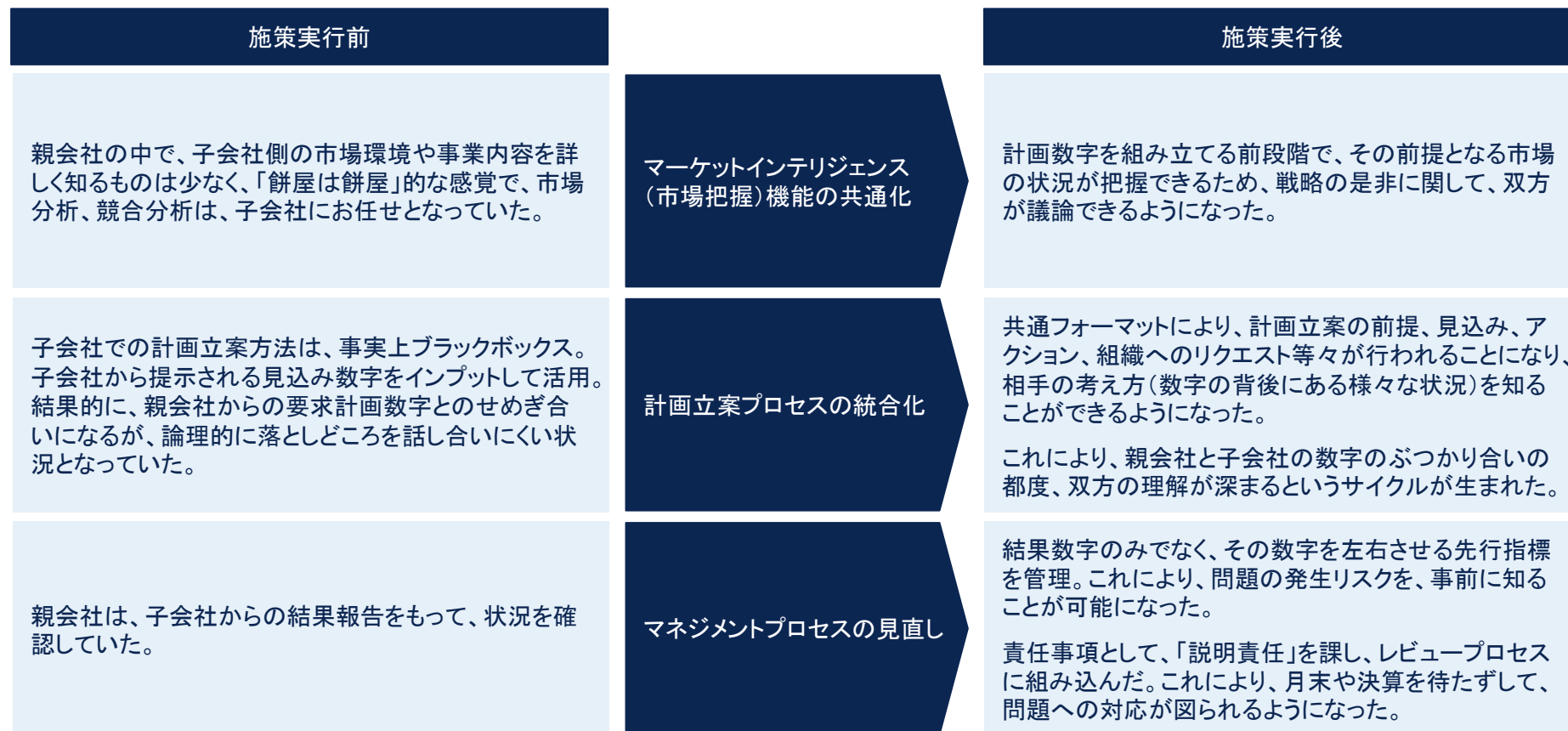


コミュニケーションの場を無理に作るのではなく、 普段から自然にコミュニケーションが生まれる仕組みを作る

「親会社からトップダウンで下されてきた目標に、子会社が反発する」、あるいは「一旦、子会社としてコミットしたにも関わらず、どんどん目標が修正される」というような現象はなぜ起きるのでしょうか。

前述したエピソードの企業では、子会社が、計画に不信感を持っているというよりも、計画をつくるプロセスに自分たちが巻き込まれていないために、計画は「親会社から押しつけられたもの」と諦めムードでいたようです。一方では、親会社からすれば、「子会社からの数字の積上げをもとに、グループとしての計画を立案し、子会社に修正案を伝えて了解を得た」という認識でした。

結局、この会社は、「マーケットインテリジェンス機能の統合」、「計画立案プロセスの統合化」、「マネジメントプロセスの見直し」などにより、問題を解決しました。本来であれば、これらは100日プランの段階で行っておくべきことでした。



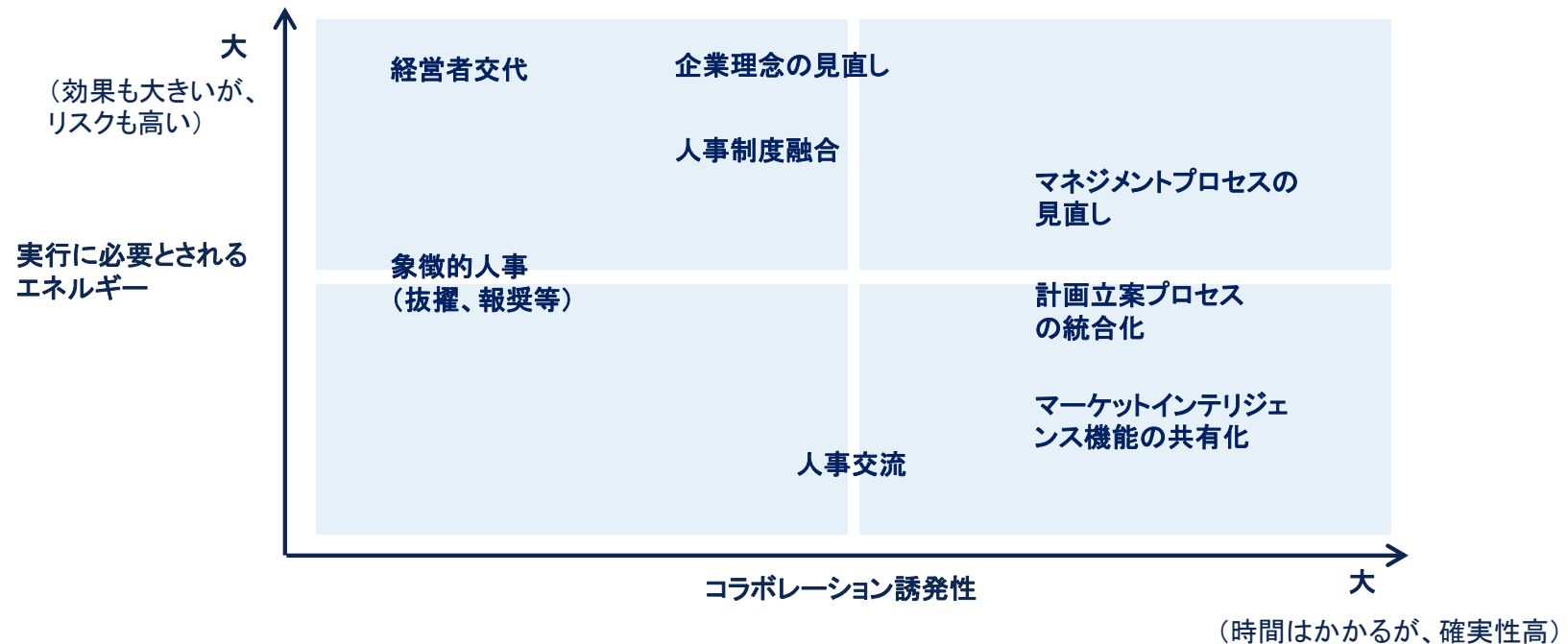
“再活性化”施策の例

再活性化の方法については、停滞の原因や、そこにある課題の種類により異なります。また、経営環境により、「外科的施策(リスクはあるが即効性のある)」で行くべきか、「漢方的施策(時間をかけて徐々に)」で行くべきか判断が必要となります。

前述の事例での特効薬は、「計画策定プロセスの統合化」、「管理プロセスの見直し」といったオペレーション系のプロセスの工夫でした。ただしその目的は、業務改革的な効率化ではなく、「モノを考える」、「問題を解決する」といった作業の協働化、もっというと、コミュニケーションの活性化を誘導する仕組みづくりでした。

たとえば、「企業理念の見直し」なども、再活性化の効果的な施策です。100日プランなどの段階では、あまりにも実行にエネルギー(調整作業)が必要ということで後回しにされてしまったり、単純に子会社化しただけだから不要という判断になってしまいがちです。結果はどのようなものになるにせよ「経営理念を見直してみる」という作業そのものものは、相手を理解する、相互に理解し合う機会としては、大変に良質なもので、再活性化のためのコミュニケーションとしては非常に効果的だと考えられます。

停滞子会社の再活性化の施策例



GCAのアクティベーション・サービスの概要

停滞化、低迷下の原因

- 経営ビジョンの不一致
- 戦略(計画)の親会社からの押し付け(立案に関与していないために、それにコミットメント意識無し)
- リーダシップ不在(親会社側、子会社側、あるいは両方)
- 人事(キャリア)面での閉塞感
- 企業文化の違いからくる生理的嫌悪感 など

解決のための施策例

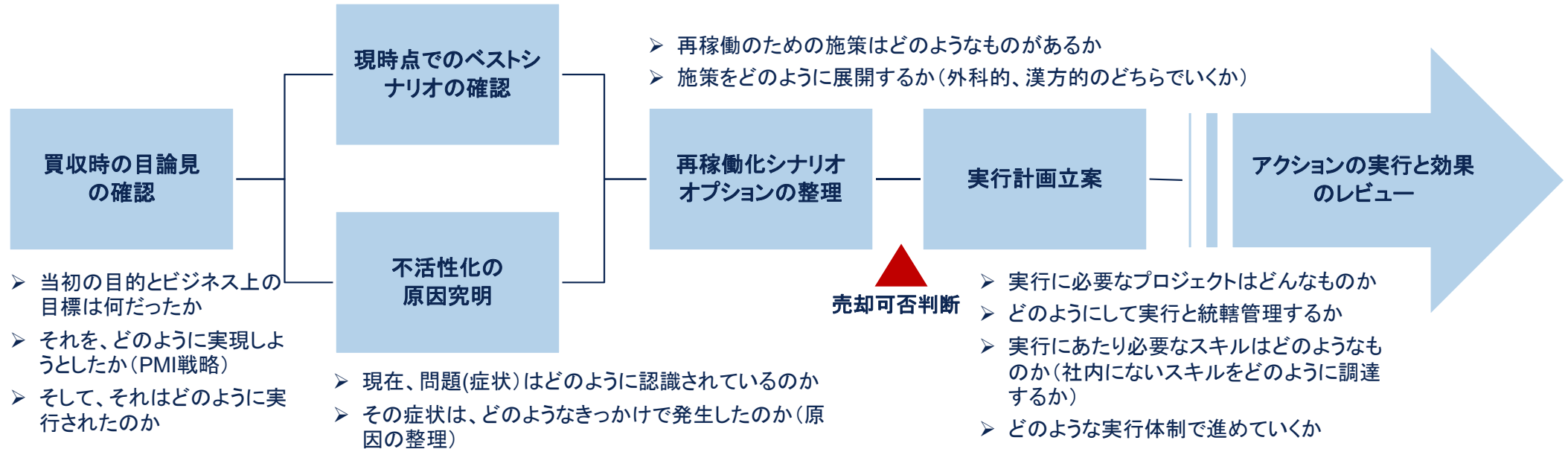
外科的アプローチ

- リーダーシップ交代
- 事業計画立案プロセスの統合化
- マネジメントプロセスの統合化
- 人材管理プロセスの統合化 など

漢方的アプローチ

- 経営ビジョン協働検討セッション
- 人事交流
- 経営陣によるラウンドテーブル
- リコグニション制度改革 など

- 統合から時間が経ち、現時点、その会社に求める役割は何か？
- その役割は、何が達成したときに実現したと言えるのか



診断

施策(治療法)の検討

治療開始と効果測定

本稿に対するお問い合わせ先:

GCA 戦略PMI アソシエイト 田村聡
akiratamura@gcakk.com