
PMIニュースレター

「こちらシナジー最前線」

Vol. 4

質問：「PMI局面の推進リーダーはこういった人が担うのでしょうか？」

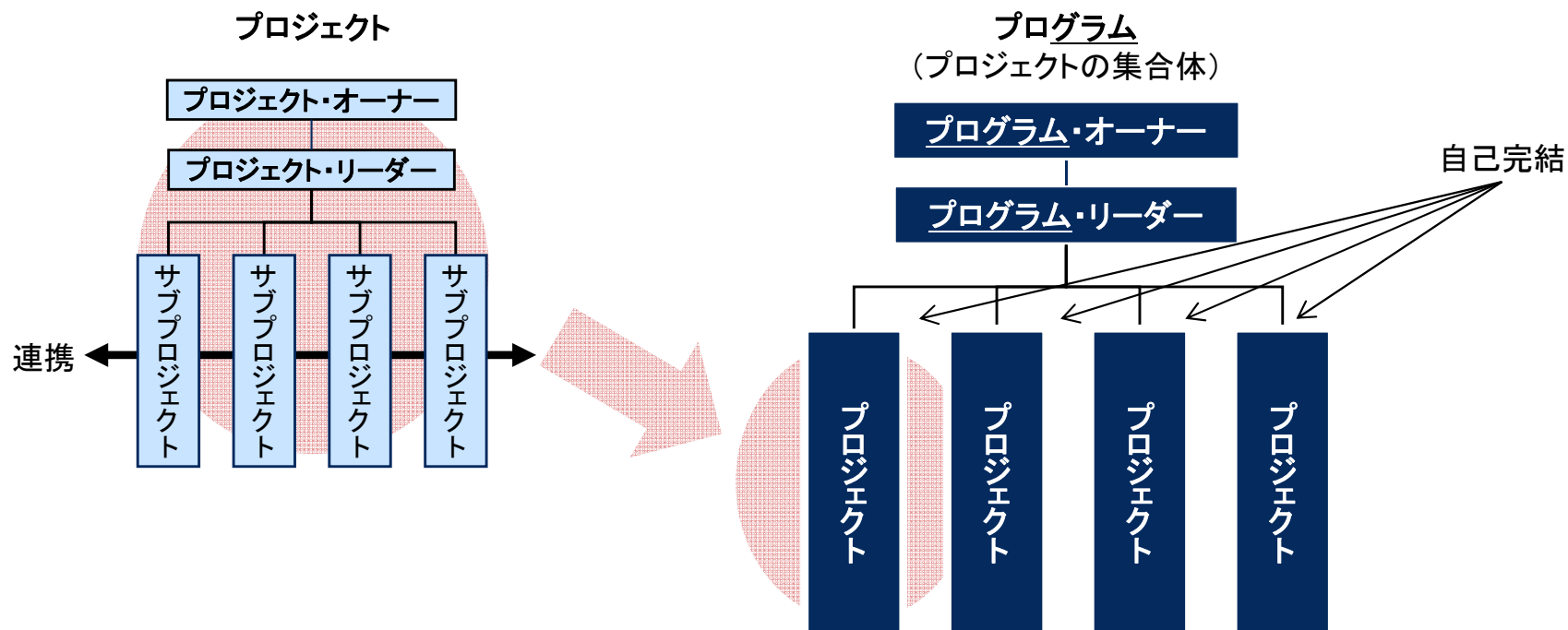
この質問は、PMIが開始される局面でよく聞かれるものです。誰が統合作業のリーダーを務めるべきかを考えるにあたっては、その前に、統合作業全体のリーダーシップがどうあるべきかを考えることが肝要です。

通常、統合作業というと「プロジェクトを結成して」となりがちなのですが、PMIにおいてはプロジェクトではなく「プログラム」なるものを設計します。

プログラムは、プロジェクトの集合体で、いわば複数のプロジェクトを統合管理するというものです。図を見ていただければおわかりのとおり、組織の構造上は、プロジェクトとプログラムは酷似しています。

プロジェクトの場合、プロジェクトリーダーの強いリーダーシップの元、複数のサブプロジェクトが連携しながら目的を達成します。一方、プログラムの場合には、それぞれのプロジェクトが独立した形で目的達成に向い、その整合性の確保をプログラムのリーダーが行っていくというものです。プロジェクトが完全なトップダウンで推進されるのに対し、プログラムは、連邦型マネジメントのような形で推進されます。

ここから見ておわかりのとおり、プロジェクトの場合、「誰をリーダーとするか」が重要な成功要因ですが、プログラムの場合には、どのようにして組織的なリーダーシップを構築するかが重要となります。



PMIの推進体制設計のジレンマ

PMIは、プログラムという形態で推進されることを前頁で述べました。

たとえばM&Aの最終合意がなされると、クロージングあるいは、その後のシナジー創出に向けて、様々なプロジェクトが動き出します。その場合、これらのプロジェクトを統合して管理する人は誰になるでしょうか。

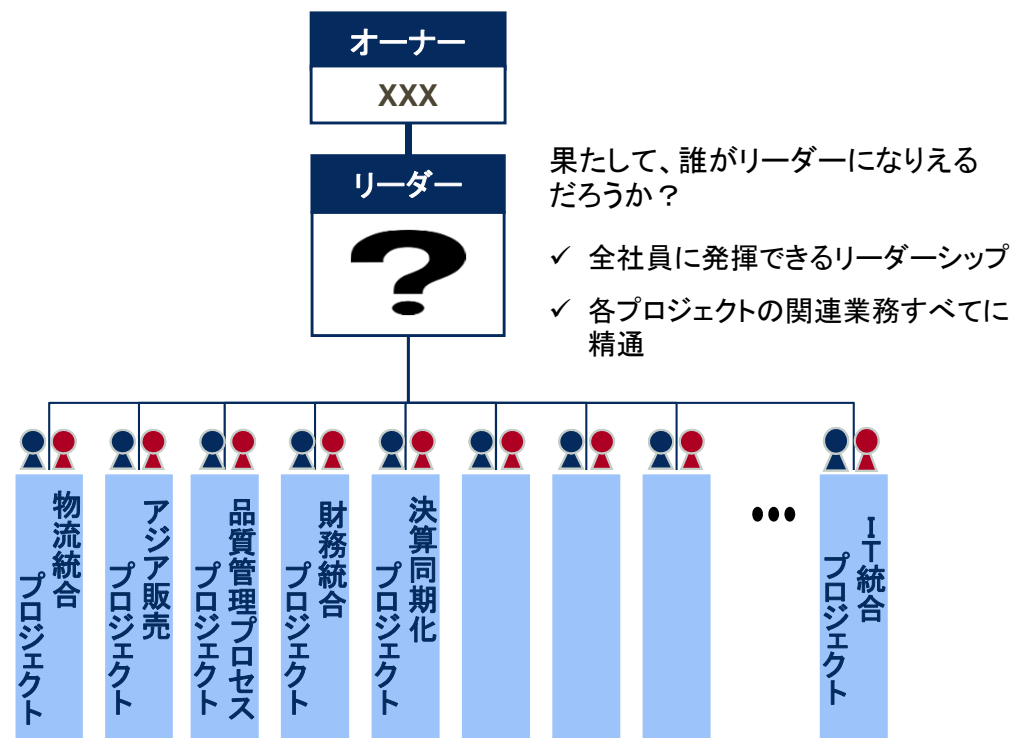
普通は、これらのプロジェクトを統合して管理するような体制(右図)を構築しようとしています。ただ、ここで悩むのは、「誰をそのリーダーにするか」です。というのは、プロジェクトが対象とする業務は、R&D、調達、製造、営業、会計、法務など多岐にわたっていますが、これらに全部精通し、かつ関連部門のすべてに影響力をもつ(顔の利く)人材がいるでしょうか。大抵の場合、こういったスーパーマンは存在しません。そこで、一人のリーダーシップに頼るのではなく、連邦的なマネジメントが求められることとなります。

PMI実行のために抽出された各種プロジェクト



「それぞれのプロジェクトの同期はどう取るのか？」

プロジェクト群を統括管理するためにプログラムを編成する

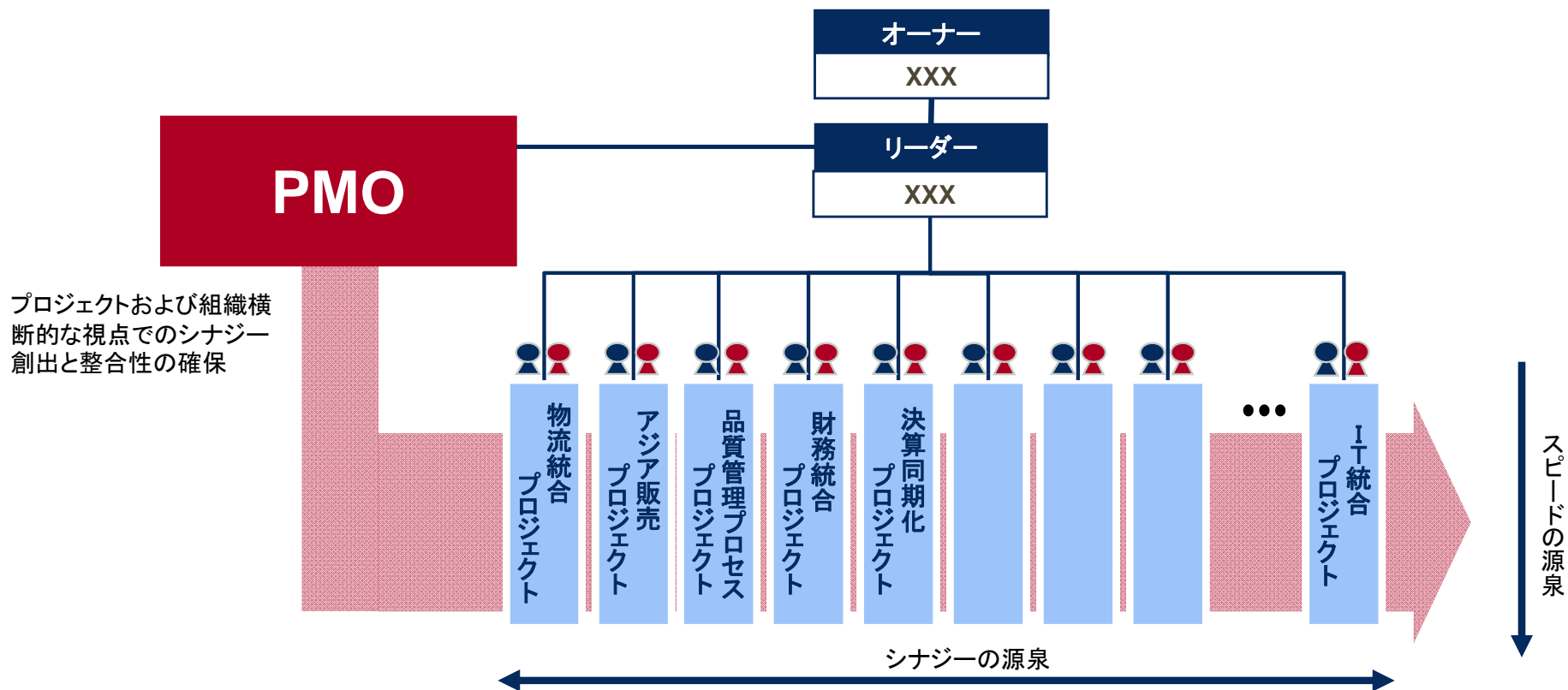


プログラム推進の要、PMOとは

図が、典型的なPMIのプログラム組織体制です。先ほどから述べているとおり、様々なプロジェクトがあり、それらは自律的に目的のために推進されています。この縦軸とは別に、横軸に視点を置いたPMOを設置します。PMOは、プログラムマネジメントオフィスの略称で、組織横断的、プロジェクト横断的な視点でプログラムの運営を支援する組織です。

PMOの役割は、主に、(1)各プロジェクト推進の方法の標準化、(2)プログラム全体の問題の発見と解決支援、(3)プロジェクト間の進捗が見える化し、プロジェクト間での競争を促進、(4)プロジェクト横断的な視点での作業の抜け漏れの監視などを行います。

通常は、プロジェクト側が自律的に作業を推進していくことで、作業スピードが確保され、プロジェクト間の整合性やシナジー享受の支援をPMOが担当することになります。いわば、縦軸(プロジェクト側)と、横軸(PMO)側で、プログラムの責任を分担して進めていくというイメージです。



コラム:M&Aの成功とは何か 「英知の集積」

サントリーHDが、基礎研究機能におけるグループの核となる新たな施設を京都府に開設したという記事がありました。「研究開発はグループ発展の重要課題」とし、「世界で戦える商品」(いずれも新浪剛史社長 日経新聞より)を発信すべく、蒸留酒最大手ビーム(現ビームサントリー)をはじめ、グローバル市場で存在感のある買収企業の技術力を結集。新設されたりサーチセンターでは、単に研究設備や人を集めただけではなく、各所の研究室を分野別に再配置し、フリーアドレスなど新たな仕掛けを導入することで、グループ内の英知を集めることを図っているとのこと。サントリーグループは、仏飲料大手のオレンジナ・シュウェップスをはじめ、大型M&Aで規模を拡大してきましたが、同グループがグローバルでの一体化に向け、次なるステージへと邁進する印象を受けます。

一方で、昨年、日立製作所はグローバルの鉄道事業を束ねる本社機能をロンドンに移しています。トップには、鉄道車両の世界大手である仏アルストムでの実績を持つ英国人が就任したこともあって、当時、大きな話題となりました。同じようなケースとして、日本たばこ産業が海外事業の司令塔をスイスのジュネーブに配置していることも、もはや多くの方が知るところです。こうした日本を代表する企業のなかでも、海外での大型買収を機に「本社機能」を適所へと再配置するという事例を耳にすることが増えています。

M&Aを契機とした組織再編により、両者に蓄積された知恵を物理的に融合させることで長期的な技術革新を狙う。この「Center of Excellence (CoE)」とも呼ばれる経営手法は、グローバル市場での成長を睨む企業においては、オペレーション上の利点以上に、世界中の優れた異能によって新発想を生み出すという意味で、シナジー創出の有効な一手といえるでしょう。

本稿に対するお問い合わせ先: GCAサヴィアン 戦略PMI エグゼクティブディレクター 丸山 洋
hmaruyama@gcakk.com