

# 中小企業診断士の視点

## 第92回 M & A を成功に導く PMI (経営統合作業)



中小企業診断士 中内 善文  
(一社) 埼玉県中小企業診断協会

最近、中小企業におけるM&Aは増加しており、後継者不在の企業にとって事業承継の大事な選択肢の1つになりつつあります。売却側（譲渡側）の経営者にとっての心配事項は、従業員の雇用維持とその事業の発展が主なものとなります。しかしながら、買収側（譲受側）の経営者の方針説明が不十分なことから相互理解が進まず、不安感を増幅させてキーマンの離職につながったり、買収側の業務手順を押し付けることで従業員のモチベーションが落ち、作業効率が低下したりすることもあります。これらはM&Aにおける典型的な失敗事例です。

M&Aの成立を成功と考える経営者もいますが、そもそもの目的を明確化し、成功を定義した上で、その先にある期待された統合効果の最大化を実現することがM&Aの成功になります。成功に向けての重要なポイントはM&A後の事業統合がうまくいくかどうかにかかっています。この統合作業はPMI（Post Merger Integration）と呼ばれ、M&Aの成功を左右する取組として重要視されています。

現状、中小企業のM&Aにおいて、PMIの重要性の理解が不足しており、また、PMI支援を行う機関も不足していることから、中小企業庁では2022年3月に、「中小PMIガイドライン」を取りまとめ公表しました。ガイドラインでは、PMIの取組領域を「経営統合」、「信頼関係構築」、「業務統合」の三つの領域に分けて解説しています（下図参照）。

また、M&A成立後100日から1年後を想定した「基礎編」とその後のシナジー効果等を実現する「発展編」に分け、時系列に具体的な取組内容が記載されており、企業経営者や支援機関にとって指針となるものになっています。

M&Aブティックと呼ばれるコンサルティングファーム、金融機関、士業事務所、仲介会社が数多くのM&A支援を手掛けていますが、契約締結がゴールになっている面も否めません。当該企業にとってM&A成立はゴールではなく、スタートです。その統合作業の支援の中心となるのは経営全般の視点からアドバイスができる中小企業診断士が最適です。埼玉県中小企業診断協会では会員向けに中小PMI支援専門家養成研修も行い専門性の強化に努めています。M&Aを成功に導くPMI支援については当協会までお気軽にご相談ください。

### M&AとPMIの目的



### PMIの取組領域

経営統合	異なる経営方針のもと経営されていた2社の経営の方向性、経営体制、仕組み等の統合を目指す。
信頼関係構築	組織・文化の融合に向けて実施するべき取組。経営ビジョンの浸透や、従業員の相互理解、取引先との関係構築等を目指す。
業務統合	事業（開発・製造・調達・物流、営業・販売）や、管理・制度（人事、会計・財務、法務）に関する統合を目指す。

（出典：中小企業庁「中小PMIガイドライン」P10）

### 【問い合わせ先】

(一社) 埼玉県中小企業診断協会  
ホームページ：https://sai-smeca.com/  
電話：048-762-3350  
Eメール：rmcsai@nifty.com