

昨今、中小企業のM&A件数が増加する中で、買収後の経営統合プロセスであるPMI (Post Merger Integration) が注目されている。M&Aは中小企業の成長戦略の1つであり、PMIは事業承継支援の中心テーマとして、中小企業診断士が最も力を発揮できる領域へと変わろうとしている。本章では、PMIが中小企業で重要度を増す背景と、中小企業診断士が果たすべき役割について整理したい。

## 1 PMIの定義と目的

PMIとは、主にM&A成立後に行われる統合に向けた作業であり、M&Aの目的を実現させ、統合の効果を最大化するために必要なプロセスのことである。

PMIの取組領域は、「経営統合」、「信頼関係構築」、「業務統合」である。統合対象は、管理会計を含む財務・情報システム・業務プロセスといったハード領域にとどまらず、組織文化、人材育成など、目に見えないソフト領域など多岐にわたる(図表1)。

中小企業では、社長の影響力が大きく、「社長

の経営スタイル=企業文化」であることも多い。そのため、経営者が交代した瞬間に“経営の空白期間”が発生するリスクがある。PMIの本質は、この“経営の空白期間”を最小化し、両社の文化をすり合わせながら事業を発展させることにある。PMIの目的は、両社の強みを組み合わせて、シナジー効果により強い事業へと変え、M&Aの目的を実現し、統合効果の最大化を得ることである(図表2)。

## 2 事業承継における中小企業の課題

### (1) 経営者高齢化と後継者不足

2025年には、団塊世代(1947~1949年生まれ)が75歳以上の後期高齢者となった。これが一般にいう「2025年問題」である。中小企業白書によると、中小企業の経営者年齢の水準は依然として高く、60歳以上が過半数を占める。

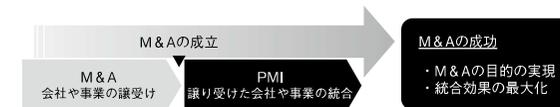
後継者不在率は52.7%に及び、黒字でありながら休廃業・解散に至る「黒字廃業」は、2024年に51.1%と過半数を占めている(出所：中小企業庁「2025年版 中小企業白書」第1-1-67図)。

図表1 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。

出所：中小企業庁「中小PMIガイドライン～中小M&Aを成功に導くために～」(2022年)

図表2 M&AとPMIの目的



出所：中小企業庁「中小PMIガイドライン～中小M&Aを成功に導くために～」(2022年)

### (2) 地域経済への影響の大きさ

大都市圏外の中小企業は、地域の雇用と住民の生活を支えている。その廃業は企業の消滅にとどまらず、地域における雇用・技術・供給網の喪失につながる。大都市圏外では、一社の廃業が産業の連鎖的な縮退を引き起こす可能性さえある。

こうした背景から、事業を承継する選択肢として、M&Aは今後もその必要性の高まりが予想される。買い手企業がPMIを成功させ、中小企業が成長軌道に乗れば、産業再編と活性化が同時に進む。地域金融機関をはじめ、官民がPMIを重視する理由の1つは、これらの課題によるものである。

### (3) 立ちはだかる3つの壁

中小企業のPMIは、大企業のPMIとは質的に異なる課題を抱えている。

#### ① 認知度不足

中小企業経営者は「PMI」という言葉を知らないケースも多い。「M&Aは契約を締結したら終わり」と認識されがちである。買い手企業側もPMI経験のある中小企業経営者が少なく、PMIの重要性はまだ十分に理解されていない(図表3)。

図表3 PMIの実施経験の有無・認知度

<M&A実施企業のPMI実施経験>※

実施経験なし	実施経験あり	
191 (81%)	46 (19%)	
	PMIは知っていたが、重要性は理解していなかった	
115 (60%)	35 (18%)	41 (21%)

PMIの存在自体を知っていて、PMIがM&Aの成否に影響することも理解している

※(n=237) 譲受企業の回答のみを集計

出所：中小企業庁財務課「中小PMI促進戦略検討会(第1回)事務局説明資料」(2024年)より一部抜粋加工

#### ② ノウハウと人材の不足

中小企業向けPMIの成功事例や手法は十分に体系化されておらず、属人的支援にとどまりやすい。大企業ではマニュアル化されている領域も、中小企業では現場の状況が千差万別であり、画一的な手法では機能しにくい。