

## 第1章

# 減損リスクの回避と同義？ 最近のPMIの傾向と変化

## PMIの取組みの変遷

### (1) 買収後、PMIはないとの消極的立場

リーマンショックの影響を克服し、2010年代に入ると、M&Aは成長戦略の主要な手段として認識が広まり、自社にない経営資源（ホワイトスペース）を埋めるため、買収案件が増加してきた。当初は欧州や東南アジアなど未進出・空白地域の同業を買収することが多く、そのため「もともと拠点のないところの買収のため、シナジーはあっても買収後の統合（＝組織統合）はない、したがって、PMIはない」との考えも強かった。マネジメントも知見のない地域の経営は取得した会社の現地マネジメントにそのまま任せると

### (2) 買収後のガバナンス重視へ移行

その後、買収後も現地マネジメントに経営全般を任せすぎたことで、経営方針や戦略に対し認識の齟齬やコミュニケーションの行き違いが発生し、また現地法令違反や不正が発覚したりするなど、PMIとして買収後ガバナンスの強化に着手する必要性が広がった。

### (3) 近年は減損回避がPMIとほぼ同義語の時期

ここ数年は大型買収案件の減損会計処理が続いて報じられたこともあり、取得後の減損会計処理回避が、PMIの最優先事項とほぼ同義語として語られることも出てきたが、M&Aの成功には、PMIが不可欠要

## 最近のPMIの傾向と変化

件との共通理解（コンセンサス）は醸成されたといえる。ただ、PMI取組みの巧拙は、デューデリジェンス（DD）などのM&Aの他のステージと比して、依然として企業によって取組みに差異がみられるところである。

### (1) 社外取締役の意思決定への影響

前項ではPMI取組みの変遷を述べたが、最近のPMIの傾向と変化について、次の点を挙げておきたい。

安倍内閣発足後以降、成長戦略の一環として、2014年から一連のコーポレート・ガバナンス改革の取組みがなされて来た。その1つである「取締役会の機能発揮」により、企業の意思決定における社外取締役の関与・比重が増えてきている。

規模および経営への影響度の大きな投資であるM&Aに対する社外取締役の目は厳しく、たとえば、対象会社の事業計画の蓋然性、年金債務、リテンション、買収後のIT投資の有無など、取得後の減損につな

### 【この章のエッセンス】

● 自社にない経営資源（ホワイトスペース）を埋めるためのM&Aであり、既存会社・部門との統合はないという認識から、PMIは基本はないとの消極的な理解も以前はあったが、買収後の業績低迷や不正発覚等からガバナンス重視。近年は大型買収案件の減損処理の報道も続き、減損リスク回避がPMIの目的とほぼ同義語にいわれる時期もあった。

● 最近では、社外取締役増加に伴い、PMIについても厳しい目が注がれ、会社側も経験値の高まりから実務的なPMIは短期で完了するようになっている。