



accenture

M&Aディールでの 潜在的価値の最大化と創出： 生成AI時代のM&A戦略

グローバルのM&A巧者は、いかにしてテクノロジー、
チーム、パートナーの潜在能力を引き出すか

M&A担当役員のエマは、新しいディールをちょうどクローズさせたところです。これまでの案件と同様に、データルームの膨大な資料を分析の対象として、多くの専門家が長時間デューデリジェンスを実施しました。その一方で、PMIに向けて課題は多く残り、シナジー創出の不透明さは従来と変わりありません。

一方、競合他社は類似の買収案件をより迅速かつ案件成功の確信を持った意思決定により完了させていました。1年前より、競合企業は次世代テクノロジーを買収プロセスに導入しており、買収プロセスで新たに特定した潜在的な価値向上要因や各種DDでのリスク・発見事項を、対象企業の価値評価にリアルタイムで反映していたのです。しかも、従来は有に数週間を要していたこれら一連の作業を、わずか数日のリードタイムで。

しかし、彼らの優位性はテクノロジーではありません。新しいテクノロジーをいかに活用するかを熟知していたことが、組織としての競争優位の源泉となっていたのです。ディールチームは、AIが導くインサイトの活用方法、人的作業を自動化する仕組み、先進的な分析結果に基づく納得感を醸成できる交渉ロジック、といったテクノロジーの価値を最大化するトレーニングを受けていました。さらに、社外の業界専門家と連携して進行中案件のバリュエーションへのストレステストも行い、革新的な財務モデルの有効性を検証していました。ディールクローズする頃には、すでにPMIに向けた準備を整えていたのです。

これは決して遠い未来の話ではありません。当社の調査によると、次世代テクノロジーを導入してディールチームや関係者が効率的に利用できる体制を構築し、戦略的なパートナーシップを構築しているM&A巧者は、すでに競争優位を確立し始めていると当社はとらえています。



執筆者



J.
Neely

Senior Managing Director –
Accenture Strategy, Global lead,
Transaction Advisory



Rachel
Barton

Senior Managing Director –
Accenture Strategy,
Global lead, Private Equity



Alex M.
Dahlke

Managing Director –
Accenture Strategy,
Transaction Advisory



Markus
Rimner

Managing Director –
Accenture Strategy,
Transaction Advisory



Suzie
Blinman

Managing Director –
Accenture Strategy, APAC Lead,
Transaction Advisory



Himanshu
Patney

Principal Director –
Accenture Research

エグゼクティブ・サマリー

先進的テクノロジーは、従来のM&Aディールに変革を起こす可能性を秘めています。これらのツールを導入することで、様々な情報の収集や各業務の効率化を実現し、新たな価値創出が可能です。しかしながら、多種多様なツールが市場に存在するものの、多くのM&A関係者はそれらの潜在能力を十分に引き出せていません。

こうした課題の背景を明らかにするため、私たちは事業会社のM&Aおよびプライベート・エクイティ（PE）分野の専門家650名を対象に調査を実施しました。

業界動向の分析からディール実行後のパフォーマンス評価に至るまで、M&A取引のライフサイクルを12のプロセスに分け、各プロセスにおけるテクノロジー活用の実態と、それらが企業価値創造に与える影響を詳細に検証しました。

本調査を通じて、重要な課題が浮き彫りとなったと当社は捉えています。多くのM&A関係者が新たなテクノロジーを導入しているものの、その多くは個別のニーズに応じた局所的な導入にとどまっており、テクノロジーが本来持つ潜在能力を引き出しきれていないと、我々はみています。

たとえば、ディールの多くのプロセスに生成AIを活用している関係者は、活用していない関係者と比較すると、「取引後に価値創出が実現できている」との回答が4倍以上に達しています。しかしながら、当社が調査対象とした事業会社およびPEファンドのM&A関係者の中で、このような取り組みを行っているのは、わずか7%にとどまっています。M&Aディールの関連データを組織全体の知見として体系化したり、M&A取引でデジタルを本格的に導入しようと取り組んでいる企業は限られています。よって、組織としてデジタル活用やデジタル基盤整備が進んでいないことが、テクノロジーの潜在的可能性を十分に引き出せていない背景と捉えられます。

一方で、先進テクノロジーを積極的に導入する一部の企業は全く異なるアプローチを採用しています。まず、明確なデジタル戦略を策定し、M&Aディールのライフサイクルにおいて、適切なテクノロジーを効果的に導入しています。ディールチームが迅速かつ的確に意思決定できるよう、必要なツールとトレーニングを提供し、組織的な浸透を図っています。さらに外部専門家と密に連携しながら、継続してデジタル戦略の検証・改善を行うことで、テクノロジー導入に関する取り組みの精度向上を実現しているのです。

本レポートでは、こうした先進的なディール関係者が他社と差別化を実現するために採用している3つの戦略的な取り組みを事例として挙げています。

その取り組みが、M&Aディールにおける不透明なリスク要因を確信的な意思決定へと転換し、「M&Aディールの潜在価値の最大化」を実現するプロセスを具体的に解説しています。



M&A市場が活況となる中、
M&A巧者になるために必要な準備とは？



長らく低迷が続いていたM&A市場ですが、世界のM&AおよびPE市場は、徐々に回復基調にあります。足元では金利の安定化に加えて、PEファンドが保有する潤沢なドライパウダー（投資余力）があること、売却準備が整えられた事業・子会社が継続的に市場に出ていることから、市場関係者の間では慎重ながらも楽観的な見方が醸成されています。一方で、地政学的リスクや継続するインフレ圧力など、市場の先行きに不透明感があることも実情です。

このような環境下において、魅力的な対象企業に対する買収及び投資の競争環境が激化しています。事業会社やPEファンドのディールチームは、各種デューデリジェンスで明らかにしたりリスクや発見事項を的確に織り込んだ、精緻かつ確信をもった投資判断をより迅速に意思決定することが求められています。しかしながら、依然として多くのディール関係者が現状の自身の投資意思決定に十分な自信を持ちきれていません。当社が実施した最新の調査によれば、ディール責任者クラスの94%が「取引前プロセスの改善が必要」と回答しています。

その一方で、こうした状況においても他社を大きく上回る成果を上げている企業が存在します。これらの企業は、テクノロジーを単なる業務効率化やプロセス最適化の手段にとどめることなく、戦略やM&Aディールの中核業務に積極的に導入しています。具体的には、従来型のプロセスやチェックリストに依存せず、AIやデータアナリティクスのような先端のテクノロジーを活用し、取引ライフサイクル全体にわたってインサイトを獲得する仕組みを構築しています。これにより、過去のM&Aブーム、すなわち極めて低い資金調達コストがM&A案件を後押しした時代、には検討すらしなかった潜在的な可能性やリスクに関するインサイトをリアルタイムで抽出しようとしています。

Covid-19パンデミックは、ディール関係者に対してリモート環境下での案件遂行を余儀なくさせました。これにより、バーチャルデータルームやリモートでのマネジメントインタビューなど、非対面でのデューデリジェンス実施の必要性が急速に高まり、従来型の対面中心の取引プロセスからの転換を迫られることとなりました。現在、企業が直面しているのは、こうした変化をさらに進化させる形で、次世代テクノロジーを戦略的に導入し、より迅速な意思決定と、より確実なディール実行を実現するという新たな課題です。

94%

M&A関係者が、Pre-Dealフェーズのプロセスに改善余地があると回答

「デューデリジェンスの過程で明らかになる対象企業の事業の実態は売り手の期待と乖離していることが少なくありません。過度に楽観的な事業計画は未達となるケースが大半です。」

– PEファンドのマネジング・ディレクター



テクノロジー導入だけでは
創出できない潜在的な価値

先進的なテクノロジーを活用することで、M&A関係者は、対象会社について、より速く・より正確な評価、判断を行い、従来の手法より効果的な企業価値創造に向けた計画策定やエグゼキューションを実行することが可能です。実際、当社が調査した経営幹部の82%が「Pre-Dealフェーズにおいて、AIや先進的テクノロジーを活用することでインサイト抽出を加速できている」と回答しています。

具体的には、Perplexity社が提供するAcademic Researchのようなツールが有効に機能します。このツールは業界動向や規制に関する学術研究を体系的に統合し、規制対応観点でのディール全体像を迅速に提示します。結果として、リーガルアドバイザーへの依頼の必要性・スコープを大幅に効率化しています。あるコーポレートデベロップメント担当のマネジメント層は、「もしAIが弁護士から得られるものと同等の知見を提供できるのであれば、わざわざ高額な費用を払って弁護士を雇う理由はありません。」と語っています。

しかしながら、生成AIへの投資はその潜在的な価値に対して相対的に遅れており、特にPMIフェーズにおいては多くの改善・検討の余地があります。デューデリジェンスの局面では比較的導入されている一方で、チェンジマネジメントや統合プロセスのようなPMI領域の重要事項でのAI活用は依然として限定的です（図1参照）。

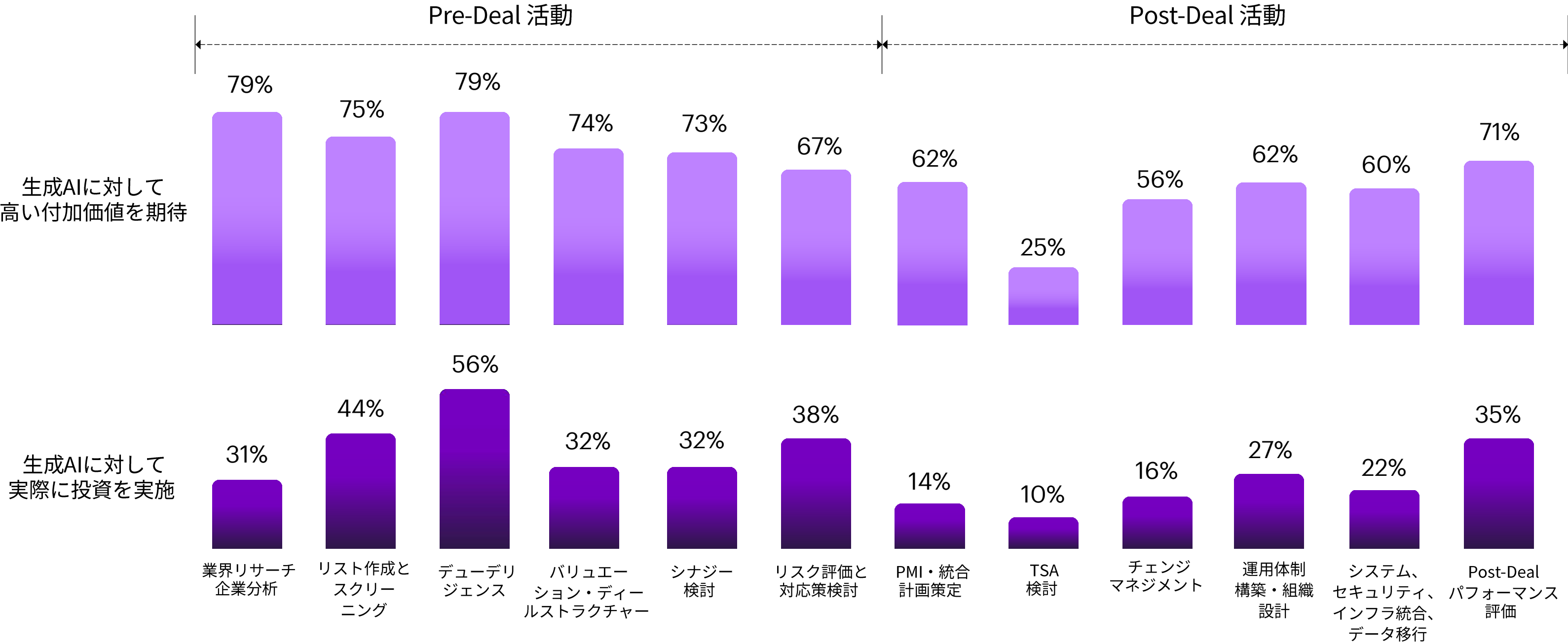
当社の調査によれば、2025年1月時点で、M&Aの各プロセスにおいて生成AIへの投資を行っているM&A関係者の割合は、前年の24%から30%へと上昇しました。特に、Pre-Dealフェーズでの増加が顕著であり、取引の発掘およびターゲットスクリーニングにおける活用は24%から44%へ、デューデリジェンスでは43%から56%へと拡大しています。一方で、PMIにおける生成AI投資は、2024年の平均18%から2025年には21%へと緩やかな増加にとどまりました。

結果として、M&A関係者の多くが、ディールの潜在的価値を最大化する重要な機会を取り逃がしている状況にある、と当社は見えています。



図1 多くの企業が生成AIに対して高い付加価値を期待している一方で、実態の投資額・投資活動は遅れています。

生成AIに対して高い付加価値を期待している企業の割合 vs 生成AIに実際に投資を行っている企業の割合



出典：Accenture Research, Transaction Advisory Survey, 2025, n=650.

M&A関係者に認識されている生成AIの価値と実際の投資額・投資活動との間に存在するギャップは、テクノロジーの局所的・部分的な導入が背景にあります。現状では、M&Aプロセスの全段階で生成AIを活用している企業は一社も確認されていません。

代わりに、

71%

の企業は、M&Aプロセスにおける12の主要段階のうち、わずか2〜4段階でしか生成AIを活用していません。

7%

の企業しか、M&Aプロセスの半数以上のプロセスで生成AIを活用していません。一方で、当該企業は、生成AIの活用が限定的な企業と比して、「買収後の持続的な価値創出ができています」と回答している企業の割合は4倍以上です。

これらのデータは、企業がM&Aプロセス全体にわたり戦略的に生成AIを活用することで、M&Aにおける価値創出に安定的に寄与している傾向を示しています。

プライベートエクイティ(PE)におけるAI活用による競争優位性の構築

当社の調査によれば、PEファンドは事業会社と比して、特にディールの初期段階においてAIを積極的に活用していることが明らかになりました。従来は新しいテクノロジーに対して比較的保守的な印象のあるPEファンドにおいても生成AIの積極的な活用及び投資が進んでいます。

また運用資産（AUM）が500億ドルを超える大規模ファンドでは、250億ドル未満のAUMを有する規模のファンドと比較して、生成AIへの投資規模が格段に大きい傾向があることも顕著な傾向として見受けられます。



なぜ、潜在的価値の最大化と
短期での創出が難しいのか

ディールチームは、過剰とも言える情報の洪水に直面しています。M&Aディールで活用できるデータ、ツール、外部ベンダーの選択肢はかつてないほど多様化していますが、そのことは価値創出にはつながりません。改善余地があるツールも多く、どのベンダーのツールが今後主流となるのか不透明であり、さらに信頼性への懸念も一定程度残っていることは否めないからです。

市場データや企業情報に加え、議事録やリサーチレポートといった膨大な情報を精査する作業は、ディールチームにとって大きな負担となっています。実際、私たちの調査でもこの傾向は裏付けられており（図2参照）、情報過多が意思決定のスピードと質を低下させる要因となっていることが明らかです。

とりわけPEファンドにとって、この課題はより一層深刻です。調査では、PEの62%のディールチームが「膨大なデータの中から関連するインサイトを抽出するのが困難」と回答しています。一方で、事業会社のディールチームでは同様の課題を感じている割合は38%に留まっています。

さらに、AIや高度な分析ツールの急速な登場が状況を複雑にしています。これらの多くは、まだ市場で十分な評価を確立できていないスタートアップ企業によって提供されており、どのソリューションが信頼に足るかを見極めることが難しいのが現状です。

多くの経営者は今、本質的な選択に直面しています。それは、自社で技術を内製するのか、外部ソリューションを採用するのか、あるいは戦略的パートナーと連携して共同開発するのか、という判断です。しかし、こうした重要な意思決定を行うにあたり、体系化・構造化された検討プロセスはなく、判断は容易ではありません。

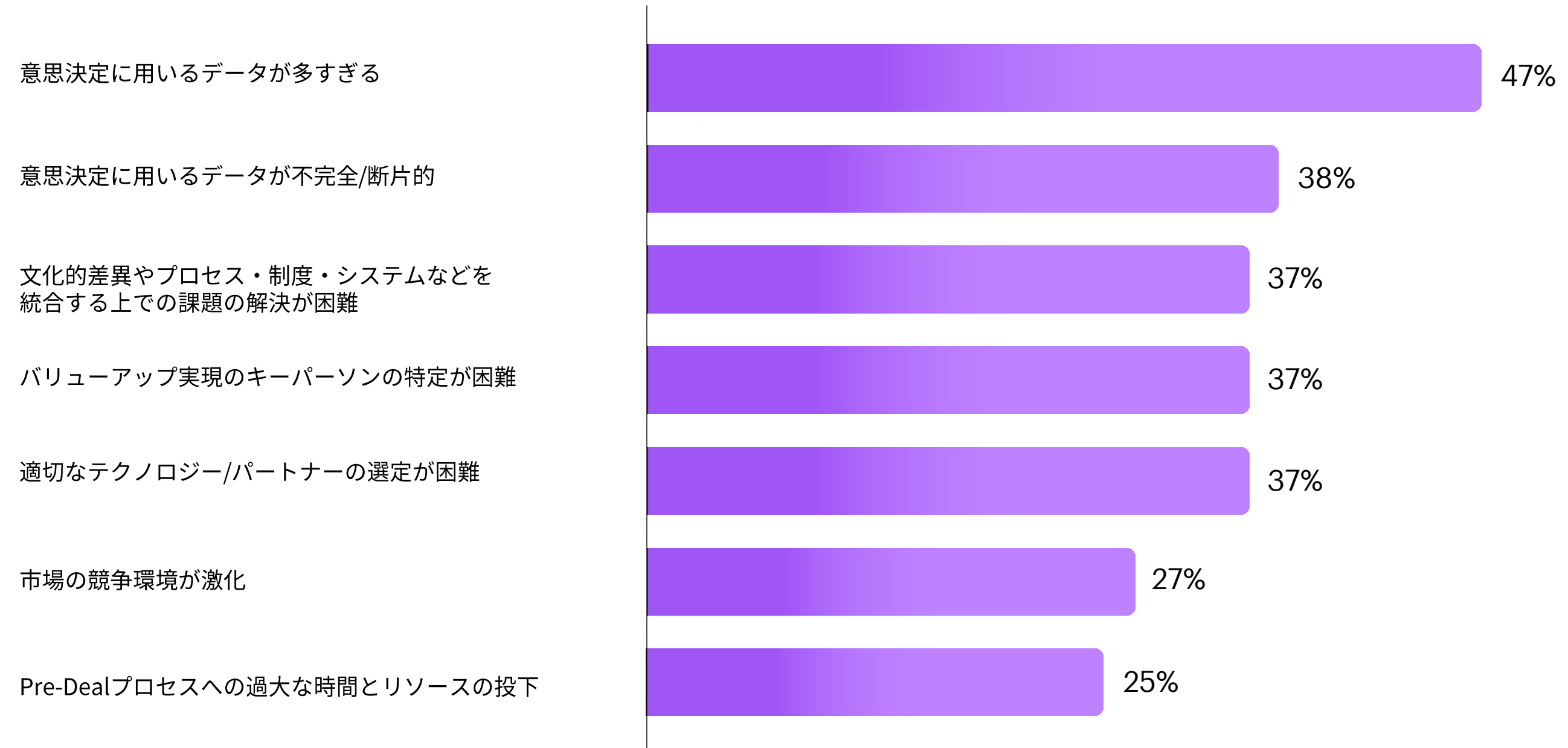
重要な質問:

ディールチームが様々な課題を解決し、卓越した価値創出を実現するために、局所的ではなくM&Aのディールプロセス全体に対してテクノロジーを戦略的に適用するには何が求められるのでしょうか？



図2 多様なデータやツールは、M&Aディールへの価値創出や効率化には寄与していません。

上位3つの課題（規制を除く）の1つとして以下項目を挙げたディール関係者の割合



潜在的価値の最大化と創出 を実現する3つのステップ

事業会社やPEのM&Aディールは次世代テクノロジーにより根本的な変革が生じる可能性があります。しかし、その効果を最大限引き出すには、企業は個別ニーズに応じた局所的導入ではなく、組織的な取り組みが求められます。

優れたディールチームは次の3つの要素を組織的、かつ巧みに導入・実践しています。

01.

M&Aのディールプロセス全体での統合的なテクノロジーの導入

02.

AIを活用した
ディールチームの強化

03.

専門家と密な連携による
競争優位性の構築

01.

M&Aのディールプロセス 全体での統合的な テクノロジーの導入



明確なデジタル戦略を策定することで、断片的なデータや個別の様々なツールの組織的・統合的な運用が可能となることで、企業はリスクを予測し、価値創出機会を捉えることが可能となり、重要な意思決定に対する確信を深めることができるのです。

テクノロジーの価値を認識している企業は多い一方で、M&Aディールのプロセス全体にわたりデジタル戦略を導入している企業はわずか24%にとどまっています。さらに、生成AIを導入している企業はさらに少数に限られます。現在もなお、企業のテクノロジー活用の焦点はPre-Deal活動に大きく偏重しています。たとえば、63%の企業が「強固なデジタル戦略がデューディリジェンスの質を向上させる」と考えていますが、バリュークリエーションの段階ではこの割合が26%に減少し、パフォーマンス測定に至っては24%まで低下します。

このことから、Pre-Deal領域に比すると、Post-Deal領域のPMIフェーズに注力しきれていないことは明確で、潜在的価値最大化と創出の重要な機会を逸していると捉えられます。たとえば、生成AIの活用によって、PMIフェーズにおける、課題把握、シナジー創出、潜在的な業務効率化の特定、モニタリングなどに大いに貢献します。

大規模統合により誕生した英国の大手メディア・通信会社であるVirgin Media O2は、生成AIを搭載した自動化ツール[GenWizard](#)を活用し合併後のデータ統合プロセスを効率化しました。これにより、課題発生時の対応時間を短縮し、データ運用の生産性を50%向上させました。この運用改善の効果は、社内にとどまらず顧客にも波及し、企業全体でのデータ駆動型での変革に大きく貢献しています。実際に、従来以上に迅速かつ正確なデータ活用を通じ、適正な価格設定や高度にパーソナライズされた提案によるクロスセル・アップセルが強化され、同時にコスト最適化されたパッケージ商品の展開を実現しているのです。

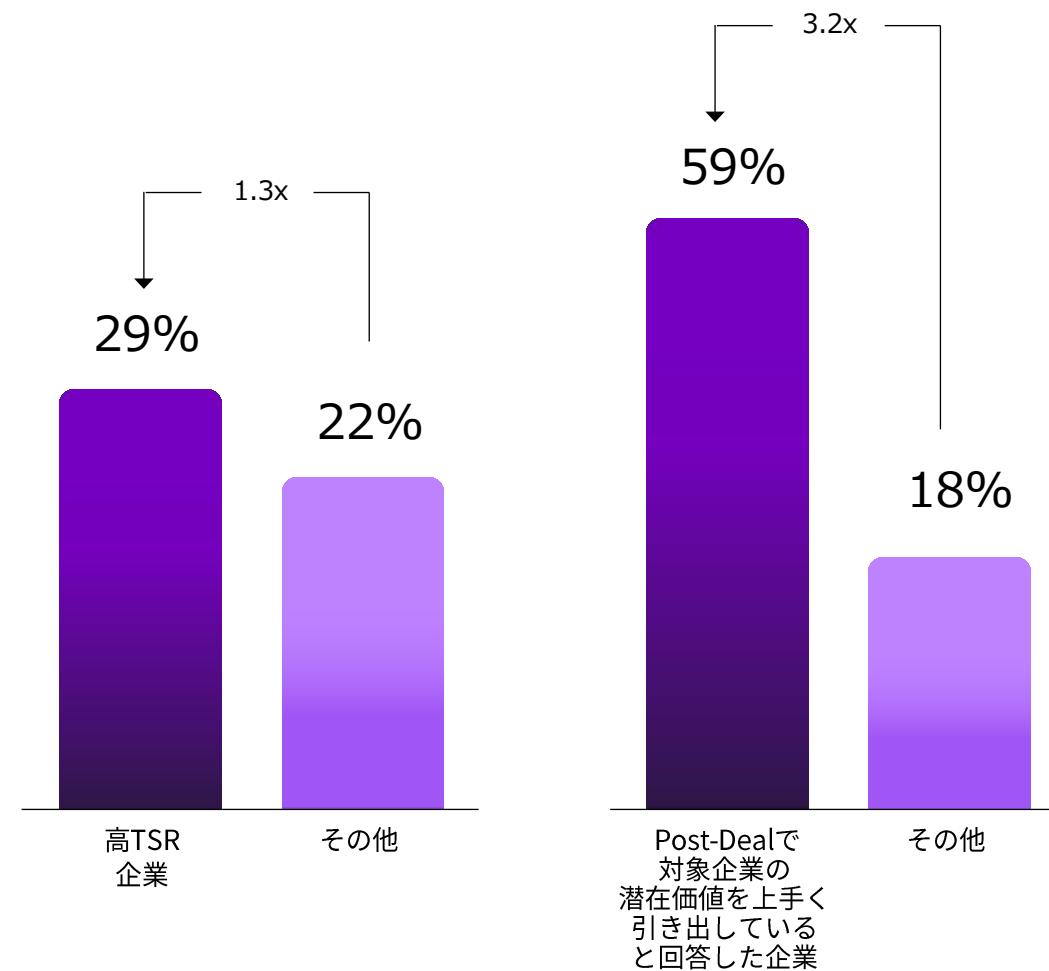
一方で、多くの企業が次世代テクノロジーへの投資意欲を持つPre-Deal領域であっても、約64%の企業がAIやアナリティクスの効率的かつ統合的な運用に苦戦している状況です。Post-Dealでの価値創出を実現するためには、ディール初期段階からPMIを見通したエンドツーエンドの一貫したアプローチが不可欠であることを調査結果も裏付けていると言えます。

「私たちは、ポートフォリオ企業に対して生成AIの活用を検討しています。具体的には、問い合わせ対応の迅速化やバリューチェーンの効率化など、わかりやすく改善が見えるソリューションを段階的に導入しています。」

—欧州のPEファンドのマネジング・ディレクター

図3 TSRの高い企業や、業界内でトップクラスの価値創造を実現しているM&A巧者企業は、M&Aプロセス全体にわたってデジタル戦略を導入しています。

ディールに関わるすべての活動に対してデジタル戦略を組み込んでいると回答した企業の割合



高TSR企業やM&A巧者にみられる特徴

650人のM&A関係者を対象とした調査に加え、400社の上場企業（いずれもM&A実績を有する）をTSR（Total Shareholders Return：総株主利回り）に基づき調査しました。過去5年間の平均TSRが上位四分位に位置する企業と事業会社・PEファンドから一貫して買収後に価値を創出している企業も抽出・分析しました。

分析の結果、高TSR企業は他の企業と比較して、1.3倍の割合でデジタル戦略をM&Aプロセス全体に導入していることが判明しました。また、一貫して買収後に価値を創出している企業（本レポートでは「M&A巧者」と定義）については、同業他社と比較して3.2倍もの高い水準で、テクノロジーをディールプロセスに活用していることが明らかになったのです。

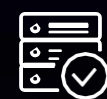
出典: Accenture Research, Transaction Advisory Survey, 2025, n=650.
高TSR企業とは、S&P Capital IQのデータに基づいて5年間のTSR（2019年～2024年）で上位25%にランクされた企業を指します。

アクションプラン



先進的テクノロジーをディールプロセスの中核に組み込むデジタル戦略の策定：

生成AIや先進テクノロジーの活用が有用な領域を特定する。ターゲットスクリーニング、デューデリジェンスおよび財務モデリングなどの幅広い領域において、担当責任者がテクノロジーの導入と既存オペレーションとのシームレスな統合に明確な権限と責任を持つ。



情報・データの標準化・一元管理：

過去の案件に関する情報をデータベース化することで、将来のディール実行時にAIを活用してリアルタイムで示唆を導出できる環境を構築する。データの統合とデータセキュリティの確保が最重要課題となる。



既存案件でのパイロット導入
(本格・大規模導入する前段階)：

財務評価、リスク分析、契約内容精査などの様々な領域に先進テクノロジーは活用可能であるものの、本格導入前にリスクコントロール可能な範囲でまずはパイロット導入を行い、その影響を検証・確認する。

02. AIを活用した ディールチームの強化



テクノロジー導入だけでは、競争優位性を構築することはできません。重要なのは組織的な導入とディールチームへの浸透です。M&Aの世界は、スピードとリスクマネジメントが非常に高い水準で求められる環境であるため、多くのチームは新たなツール導入を「必須ではないがあると望ましいもの」として扱う傾向があります。その結果、ツール導入が部分的にとどまり、重要なインサイトを見逃したり、エグゼキューションにおける交渉ロジックや提示条件に不整合が生じるリスクをもたらします。

先進テクノロジーを価値創出に繋げている企業は、こうした課題を打破するためにテクノロジーを単なるツールにとどめず、継続的な学習エンジンとして活用しています。

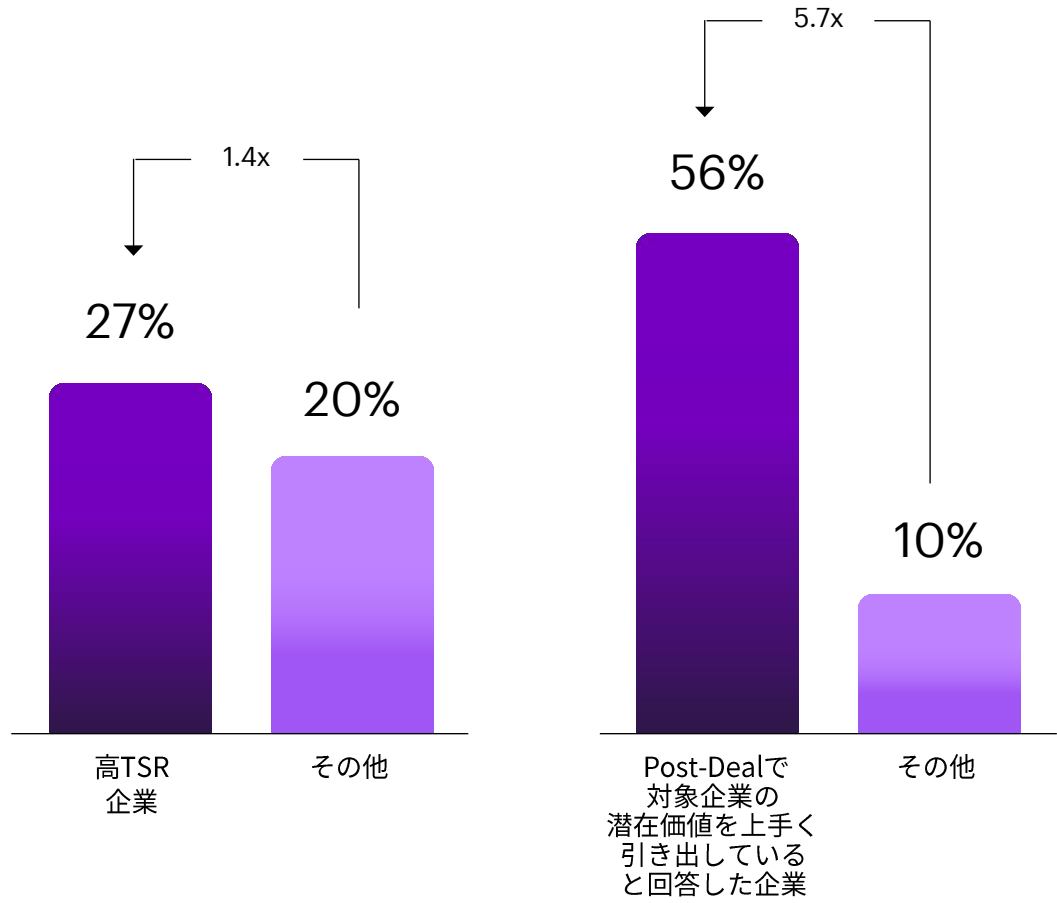
データとテクノロジーは価値創出の基盤とはなるものの、価値創出は戦略と実行の間に存在するギャップを埋めることができるか否かにかかっており、その成否を大きく左右するのが人材です。ある欧州大手PEファンドでは、M&Aプロセス全体を通じてAIを活用しつつ、人材と専門知識を構造的に結び付ける「センターオブエクセレンス(CoE)」を構築しました。CoEは、Pre-DealからPost-Dealに至る各フェーズのベストプラクティスを集約し、組織全体へのテクノロジー活用に関する知識の導入・展開を担っています。

高TSR企業やM&A巧者は何が異なるのか

高TSR企業は、過去のトランザクションデータや各ディールの成功・リスク要因などから導出されるインサイトを、自社の競争優位性に繋げることができています。チームが新しいツールを実務で活用できるよう知識共有の仕組みやトレーニングも含めて組織的に整備することにおいて、同業他社と比べて1.4倍積極的に取り組んでいます。同様に、一貫して買収後に価値を創出していると回答した企業は、同業他社と比較して5.7倍の割合で、こうした知識共有と学習フレームワークをディールプロセスに組み込む傾向があります。

図4 高TSR企業およびM&A巧者は、過去の案件データを有効に活用し現在および将来のディール戦略を策定する傾向があります。

過去のディールから得られたデータとインサイトを非常に効果的に活用していると回答した企業の割合



出典: Accenture Research, Transaction Advisory Survey, 2025, n=650。
高TSR企業とは、S&P Capital IQのデータに基づいて5年間のTSR（2019年～2024年）で上位25%にランクされた企業を指します。

人材をテクノロジー推進の 主要な原動力として位置付ける

先進テクノロジーを価値創出に繋げている企業は、チームが新しいテクノロジーにアクセスできる環境を整えるだけではありません。ディールチームへの動機付けや知識の共有が重要であることを認識しており、それを実案件で効果的に活用できるという確信を持たせるための取り組みを推進しています。継続的なトレーニングやシミュレーションに基づく実践的なケーススタディに加え、新しいツールを日常業務にスムーズに統合するための体系的な導入プログラムを構築することで、導入への抵抗感を和らげるとともに、ツール活用のベストプラクティスの共有を促進しているのです。

主な具体的活動：

- OJT：知識共有をトレーニングにとどめず、AIを実際の業務フローやディールプロセスに統合することで、チームが対象企業買収によるシナジー分析や財務モデリングといった高度な分析作業で実践的な経験を積み上げられるよう支援しています。
- 責任者：組織内にテクノロジー導入・浸透に関する権限と責任を有する責任者を配置し、導入プロセスにコミットさせています。責任者は導入に伴う課題解決とともに実務で活用するためのデータ整備やアルゴリズム最適化を含む新しい活用事例を継続的に模索します。組織全体のテクノロジーに対する知識・スキルレベルが底上げされ、より迅速かつ精緻な意思決定が可能となります。

フィードバックループを活用して、組織内の知識を最大限に引き出す

当社調査によれば、多くの企業が買収を一過性のイベントとして扱ってしまい、ディールの成功確率を高めるために過去の経験を十分に活用できていない実態が明らかになりました。実際に、調査対象となった経営幹部の84%が、過去のディールから得た経験・知見を将来の案件に適用する点で改善余地があると認識しています。一方で、M&Aで高い成果を上げる企業は、こうしたギャップを解消しています。時間の経過とともに洗練されたインサイトを導き出せるよう、実案件で得たシナジー効果などの定量情報をデータプラットフォームにフィードバックする仕組みを構築しています。さらに生成AIを活用することで、データを活用可能な知見・ノウハウへと昇華させ、将来の意思決定に資する洞察の提供を実現しています。

具体事例として、ある世界的なインフラ系資産運用会社では、外部の専門家と連携し、複数セクターにまたがる3社のポートフォリオ企業に対してAI戦略を策定しました。各企業の経営幹部は、市場の成長性や競争優位性などを踏まえたプロフィットプールの特定、AIおよびデジタル活用機会の評価、さらには実装に向けたロードマップ構築に取り組み、迅速な初期診断を完了させました。テクノロジー導入を促進するため、各社は得られた知見を体系的に整理し、繰り返し活用可能なプレイブックとして取りまとめました。この取り組みにより、各ディールで得られたインサイトが将来の戦略策定に活用され、ポートフォリオ全体の実行力強化につながる、効果的で持続可能なフィードバックループが確立されたのです。

主な具体的活動：

- 過去データからのインサイト導出：過去に締結した株式譲渡契約などの取引関連書類を体系的にデジタル化し、有益なインサイトを抽出します。
- データドリブンの意思決定：AIを用いた可視化ツールを活用し、EBITDAマルチプルやクロージング期間など案件ごとの主要データを可視化し、過去のトランザクションデータが即座に活用されます。

AIを用いたフィードバックループの導入により、推測に頼らずにリスクの軽減が可能となります。さらに、ディール毎に蓄積されるデータを元にAIの精度を高めます。こうした累積知が、時間の経過に伴いさらに洗練された意思決定を可能とし、より高いROIと競争優位性を実現できるのです。

「私たちのチームはファイナンスの専門家ですが、より良い成果を上げるためには、テクノロジーとビジネス両面での知見の強化が不可欠です。」

—通信事業社 コーポレートファイナンス役員

アクションプラン



次世代テクノロジーを、単なる業務効率化ツールではなくM&Aディールの中核業務に活用可能なツールとして位置付け：

ダッシュボード、財務モデル、意思決定プロセスなどにAIを組み込み、リアルタイムでのバリュエーション調整やシナジー効果のシミュレーションを可能にすることで、チームが実案件で積極的に活用できる環境を整備する。



テクノロジー導入の責任者を配置し、活用に向けたハードルの抑制と組織での浸透(チェンジマネジメント)を推進：

キーパーソンをテクノロジー導入・浸透の責任者に任命し、AIによる案件スクリーニングや自動レポート作成など具体的な実務での活用を検討し、継続的なトレーニングの実施や、有益なユースケースの発掘・横展開により、ディール実行の精度とスピードを向上させる。



時間の経過とともに洗練されたインサイトを導き出せるよう、テクノロジーに対するフィードバックループを構築：

Post-Dealでのディール評価は、シナジー効果、ROIといった定量指標を中心に体系的にモニタリングする。加えて、統合後の顧客維持率や従業員定着率といった非財務指標も含めて多角的に評価することで、得られたインサイトを活用しながらバリュエーションモデルなどを継続的にアップデートする。これにより、将来のディール戦略がより精緻化され、クオリティ・効率の両面で案件遂行能力の向上を実現する。

「過去のディールから得られた経験・教訓をチーム全体で共有することは、将来ディールの質を高める上で極めて重要です。

私たちは、買収後のみならず売却後の状況も継続的に検証するプロセスを有することで、同じ過ちの再発防止に取り組んでいます。」

– PEファンドのマネジング・ディレクター

03. 専門家と密な連携による 競争優位性の構築



次世代テクノロジーは急速に進化しており、完璧なツールを待つ企業は後塵を拝する可能性が高いと捉えています。一方で次世代テクノロジーに先んじている企業は、最先端のイノベーションを積極的に取り入れるべく外部専門家との協業を通じてテクノロジー活用を経験を積み、パイロット導入によって確実に成果を出しています。

スピード、コスト、ガバナンスの観点から、自社開発/外部調達/他社との戦略的連携、どの取り組みで進めるかを決定する

多種多様なテクノロジーが存在する中で、企業は自社開発、外部調達、あるいは提携という選択肢の中から最適な手段を見極める必要があります。この判断は、戦略における先進的テクノロジーの位置づけ、導入予定のテクノロジーと業務の連携度合い、そしてソリューションの市場投入までのスピード感に大きく左右されます。コアとなりうる業務においては導入するテクノロジーのブラックボックス化は許容できず、かつ既存システムも含めたシステム間の統合が求められるため、自社開発が合理的な選択肢となることが多いと考えられます。一方で、外部ソリューションを活用することでより迅速な先進的テクノロジーの導入が可能であり、さらに外部パートナーとの提携は、導入負担を抑えながら先進的な知見や新たなイノベーションに柔軟にアクセスできるため、実務上は検討すべき選択肢でもあります。

実際に、北米のPEファンドでは、AI導入に対して段階的に堅実なアプローチを採用しています。同社は、先進的なツール、技術、戦略的フレームワークを統合するために段階的に改革プログラムを展開しました。同社は、PEファンドとしては先進的にAIを活用することで、意思決定精度の向上とポートフォリオのパフォーマンスの改善を図っています。

更に外部パートナーと連携しながら、AIプラットフォームのグランドデザインを策定し、その後ソリューションとユースケースを展開しました。「外部調達」と「自社開発」の戦略を組み合わせることで、同社はAIによるターゲット企業のスクリーニングやPost-Dealの統合シナリオ分析などの新たな領域でパイロット導入を行い、改良を重ねながら、本格導入を実施しました。この活動により、投資運用効率が飛躍的に向上し、競争力の強化を実現しています。

一方で、多くの企業はこうした明確な意思決定フレームワークを持ち合わせていません。実際、現行のアプローチを「非常に効果的」と評価しているのは全体の31%にとどまり、残りの69%は改善の余地があると認識しています。この事実は、AIを成果に結び付けることの難しさを如実に示していると当社は捉えています。

パイロット運用を通じてイノベーションの加速を図る

最も先進的な企業は、パイロット運用を積極的に行い、スピード感を持った改良を行いながら本格導入の検討を進めています。新しいツールを積極的にパイロット導入し、導入がうまくいかない場合においても迅速な学習効果を発揮することで、組織全体への浸透を実現しています。近年の技術革新の激しい競争環境下においては、スピード感を持って柔軟に変革できる企業文化を組織に浸透させ、状況に応じて迅速に組織をピボットする組織力を構築することが、競争優位性に結実します。

外部パートナーとの連携と継続的なパイロット導入は、組織力の向上を実現し、持続的な競争優位性を構築するうえで非常に重要です。このようなアプローチで、将来を見据えた戦略に基づくテクノロジー、人材、イノベーションをシームレスに融合することが可能になるのです。

「コア業務と先進的なテクノロジーのシームレスな連携が重要であることから、当社はPerplexityに少額出資を行い、その技術を活用しながらテクノロジー統合を行いました。

ビジネスアプリケーションのような通常業務へのテクノロジーの導入時は社内プロセスへの統合に注力すべきです。

一方M&Aディールでのテクノロジー導入は、ディール特性に即した最適な外部ソリューションの選択・導入が適切であると考えています。」

-欧州の大手企業のコーポレートデベロップメント/M&A部門責任者

事業会社とPEファンドでは、テクノロジー導入時にどのような違いがあるのか

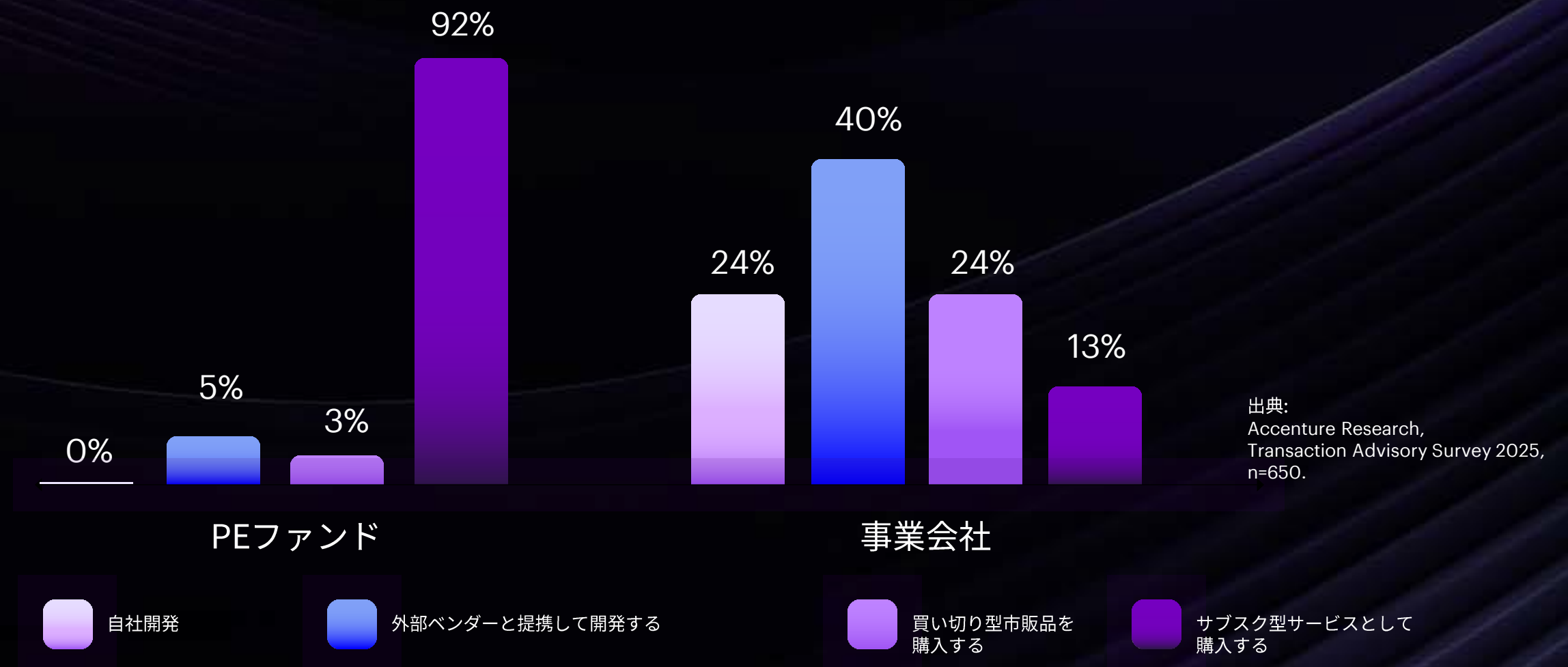
私たちの調査によれば、事業会社（M&A関係者）およびPEファンドは、ディールプロセス全体にAIの活用と分析の高度化の必要性について一致した見解を示しています。しかしながら、導入時のアプローチに関しては両者の方針が異なることが明らかです。

PEファンドの大半は、インテリジェンスソリューションをサブスクリプション型サービスとして導入しており、その割合は92%に上ります。特に、ロング/ショートリストの作成や市場動向のリアルタイム分析といった領域での導入・活用が多く見られます。

一方、事業会社では40%が外部パートナーと共同でソリューションを開発するプロセスを選んでおり、実務導入時にスムーズさ、業界特有の知見や法規制に関する情報などの専門的な知見へのアクセスを重視しています。

図5 事業会社とPEファンドでは、インテリジェンスソリューション導入に対して、異なる方針で取り組んでいます。

事業会社とPEファンドのテクノロジー導入時のプロセス比較



アクションプラン



スピード、コスト、ガバナンスの観点から、自社開発/外部調達/他社との戦略的連携、どの取り組みで進めるかを決定：

市場で検証済みのソリューションについては「外部調達」で対応し、自社ニーズに合わせたカスタマイズが必要なソリューションは「自社開発」を行い、特定業界のベストプラクティスや専門知識の補完には「提携」を活用します。これらの選択は、市場環境や技術進化に応じて柔軟に見直すことが重要です。



本格・大規模導入する前にパイロット運用を実施：

テクノロジーを本格導入する前にガバナンスの効く範囲でパイロット導入を行い、ツール活用による業務効率の変化、ツールの精度、ROIへの影響を定量的に検証・評価します。



専門家と連携することで組織としてのテクノロジーに対する取り組みを拡充し、AIによるイノベーションを実現：

テクノロジー導入、データ集約、システム統合において業界トップティアのプロバイダーを選定し、潜在的な企業価値向上機会に迅速に対応できる柔軟な体制を構築します。

「テクノロジーの導入には前向きですが、過去には過大な期待とともに失望した経験があるのは事実です。

多くのソリューション提案は、他ソリューションも含めたユーザーが求める全体観を理解していない場合があります。

結果、企業はより優れた選択肢を見落としている可能性があります。」

－PEファンドのマネジング・ディレクター

The background is a dark, abstract composition featuring vibrant, wavy lines in shades of purple, magenta, and blue. These lines flow across the frame, creating a sense of movement and depth. A bright, glowing light source, possibly a person's hand holding a light, is visible in the upper center, casting a strong beam of light that illuminates the surrounding wavy patterns. The overall effect is ethereal and dynamic.

潜在価値は
自然と表出するものではなく、
自ら創出するものである



トップパフォーマンスを実現するM&A巧者たちは、テクノロジーを単なる追加要素としてではなく、戦略の中核に組み込みます。この深い統合、戦略とテクノロジーの融合が、対象企業の特定、デューデリジェンス、ディール実行、PMIの全ての領域において最適化と精緻化を可能とし、持続的な価値創造に寄与しています。各ディールが次のディールに活かされ、インサイトと経験が積み重なることで、継続的な競争優位を築くことができるのです。

M&Aディールのプロセスを高度化するためには、先進的テクノロジーやAIを単なるツールとして扱う段階から、アーキテクチャとして組織に組み込む段階へと進化しており、このことに選択の余地はありません。

潜在価値は自然と表出するものではなく、自ら創出するものなのです。



貢献者

Research leads:

Kevin Millan, Ranjan Ramdas

Strategic leads:

Marty Glenn, Ben Liwnicz

Research & editorial team:

Abhigyan Chand, Krishna Kanth Sutraye,
Pritesh Karnawat, Sankara Narayana, Ajay
Garg, Tony Jose

日本語版監修:

會田 靖夏

ビジネス コンサルティング本部
ストラテジーグループ マネジング・ディレクター

田口 貴規

ビジネス コンサルティング本部
ストラテジーグループ シニア・マネジャー

韓 翌雯

ビジネス コンサルティング本部
ストラテジーグループ コンサルタント

藤川 優太

ビジネス コンサルティング本部
ストラテジーグループ アナリスト

調査について

このレポートの調査結果は、以下の調査プロセスに基づいています：

一次調査：

2025年1月、事業会社のM&A担当者およびPE関係者650名を対象に、12の業界と27の国で調査を実施

- M&Aのディールプロセスにおける生成AIの活用可能性と価値創出機会に対する先進テクノロジー導入の動機・障壁、さらには導入状況（投資規模や導入レベル）についても調査しました。
- Pre-Dealフェーズにおけるテクノロジーソリューションの構築や導入におけるパートナーシップを選択する際の検討事項、意思決定に最も影響する要因についても検証しました。
- 業界を問わずM&AおよびPE関係者に対してもインタビューを実施し、テクノロジー、データ、テクノロジーの戦略的パートナーシップの活用が、意思決定の質をどのように向上させているかを探ることを目的としました。

二次調査：

S&P Capital IQのデータを基に、本調査対象となる400社の上場企業について、2019年から2024年にかけてのフィナンシャルパフォーマンス分析を実施

アクセンチュアについて

アクセンチュアは、世界有数のプロフェッショナルサービス企業です。アクセンチュアは、世界をリードするさまざまな企業や行政機関などの組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。アクセンチュアでは、優れた才能でイノベーションを主導する799,000人もの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類のなき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせてお客様の変革を支えています。アクセンチュアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果に繋がっています。アクセンチュアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセンチュアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。アクセンチュアの詳細はwww.accenture.com/us-enを、アクセンチュア株式会社の詳細はwww.accenture.com/jp-jaをご覧ください。

ストラテジー

アクセンチュア ストラテジーは、企業経営のトップマネジメント・CXOに対して、成長戦略、収益向上施策、テクノロジー主導変革、M&A戦略、オペレーティングモデル改革、サステナビリティ施策など、戦略的なビジネス課題の特定と解決に取り組むことで、すべてのステークホルダーに360°の価値を提供しています。

AIとデータサイエンスによる洞察に加え、深い業界知識と実践的な専門性を融合し、トップマネジメントが抱える多くの課題に体系的に対応しています。

プライベートエクイティ

アクセンチュア プライベートエクイティは、グローバルにPEクライアントに対して、投資プロセス全体にわたる価値提供に取り組んでいます。

デューデリジェンスやディールサポート、PMIの計画策定、投資先企業に対するValue Creationに至るまで、デジタルとテクノロジーを基盤としたソリューションを活用し、エンドツーエンドでサービスを提供しています。投資プロセスへの支援・関与にとどまらず、主要なパートナーシップも活用しながら、PEファンドの革新的な価値創造に向けた支援を目指しています。

リサーチ

アクセンチュア リサーチは、企業が直面する重要なビジネス課題に関するThought Leadershipを発信しています。

データサイエンス分析や革新的リサーチに加え、業界とテクノロジーへの深い知見を融合させ、20カ国にわたる約300名のリサーチャーが毎年数百件に及ぶレポート、記事、インサイトを発表しています。世界をリードする企業と共同で開発したこれらの知見は、クライアントが変化を受け入れ、価値を創出し、テクノロジーと人間の創造力を最大限に発揮するための指針となっています。

Disclaimer

The material in this document reflects information available at the point in time at which this document was prepared as indicated by the date provided on the front page, however the global situation is rapidly evolving and the position may change. This content is provided for general information purposes only, does not take into account the reader's specific circumstances, and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. Accenture disclaims, to the fullest extent permitted by applicable law, any and all liability for the accuracy and completeness of the information in this document and for any acts or omissions made based on such information. Accenture does not provide legal, regulatory, audit, or tax advice. Readers are responsible for obtaining such advice from their own legal counsel or other licensed professionals. This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.