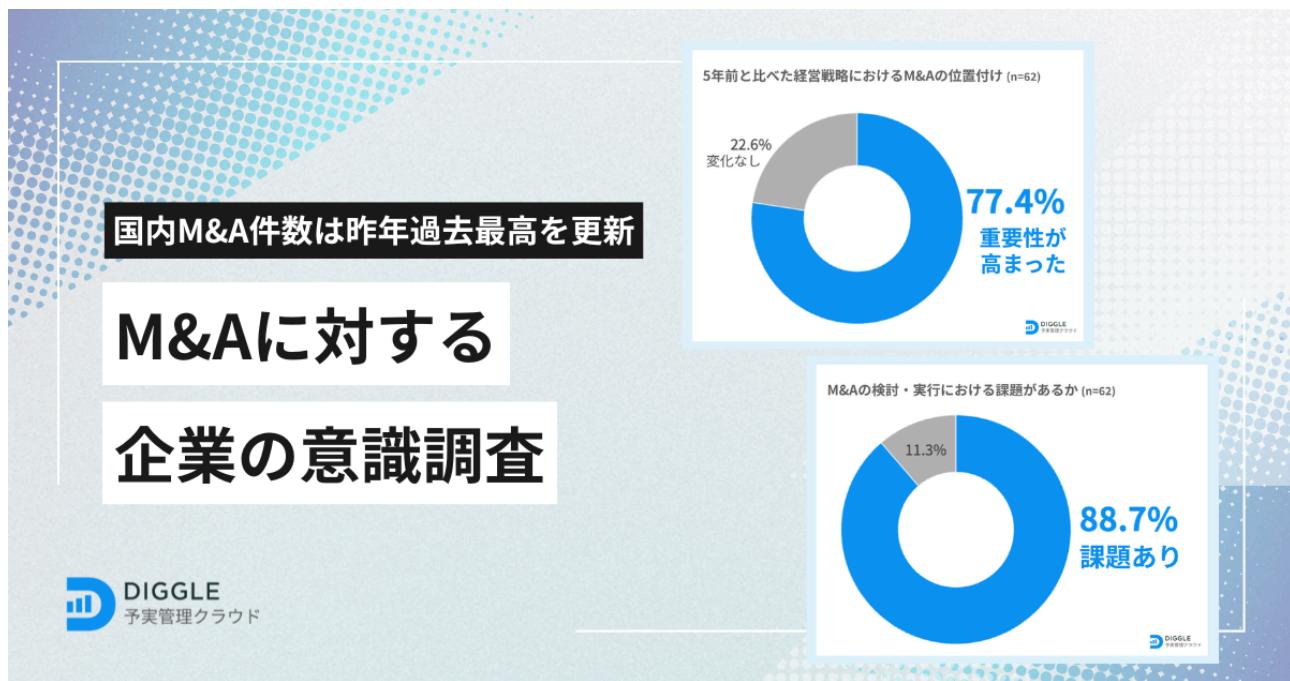


## M&Aに対する企業の意識調査の結果を発表 77.4%が「重要性が高まった」一方、88.7%が検討・実行に課題あり

経営資源の戦略的な投資判断を支える経営管理プラットフォーム「DIGGLE(ディグル)」の開発・提供を行うDIGGLE株式会社(本社:東京都港区、代表取締役:山本 清貴)は、M&Aに関して、ビジネスパーソンが抱くイメージや企業の経営戦略における重要性の変化、実施における課題を調査しました。M&Aの国内実施件数は2024年に続き昨年2025年も過去最高を更新しており(※1)、近年増加傾向を続けています。調査から見えたその背景や影響を、企業担当者のリアルな声を含め、調査レポートとして発表いたします。

### ■ 調査サマリー

- 55.6%がM&Aに対するイメージが「ポジティブになった」と回答
- M&A業務に携わっている方の77.4%が、5年前と比べてM&Aの「重要性が高まった」と回答。「重要性が高まった」との回答は、東証上場／上場準備企業に絞ると89.7%に上昇
- 一方、M&A業務に携わっている方の88.7%が、M&Aの検討・実行に課題ありと回答



※1: 株式会社レコフデータ「MARR Online」の記事「2025年のM&A回顧(2025年1-12月の日本企業のM&A動向)」(2026年1月5日公開)を参照:

<https://www.marr.jp/marr/category/MAkaiko/entry/66036>

### 調査概要

実施期間:2025年11月18日(火) ~2025年11月27日(木)

調査方法:インターネット調査

調査機関:自社調べ

## 対象者：

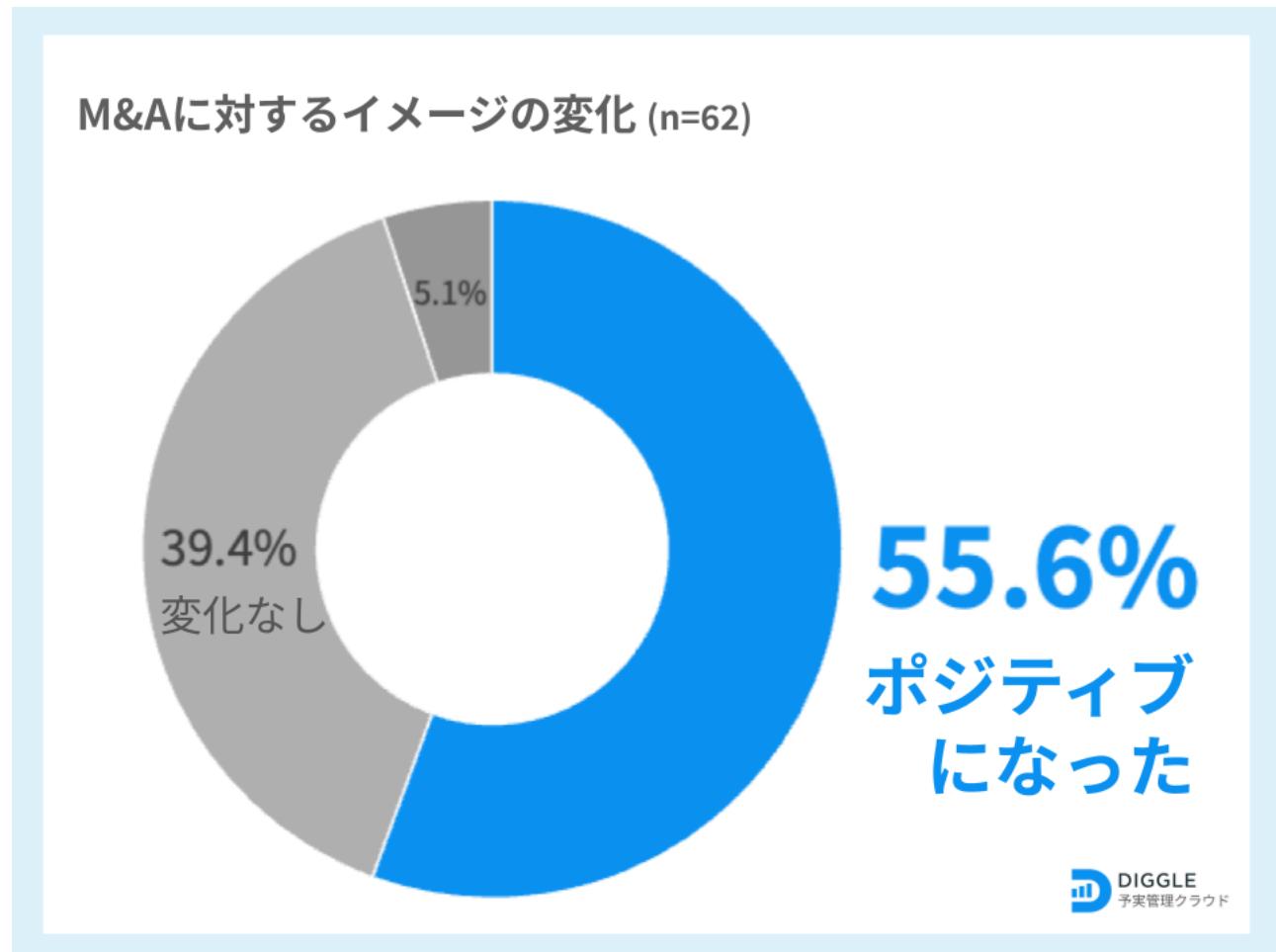
①(一、二問目)経営者または経営企画はじめ企業に勤めるビジネスパーソン99名(経営者9名／役員・CxO21名／経営企画・社長室32名／財務・経理27名／IR2名／M&A推進室2名／その他6名)  
②(三問目以降)上記のうち、現在勤めている企業でM&A業務に携わっている方62名

※本調査結果の比率は、小数点第2位を四捨五入しており、構成比の表示を合計しても100%にならないものがあります。

## 調査の詳細

・55.6%がM&Aに対するイメージが「ポジティブになった」と回答

Q. M&Aに対してあなたが持つイメージは、以前と比べてどのように変化しましたか？(n=99)



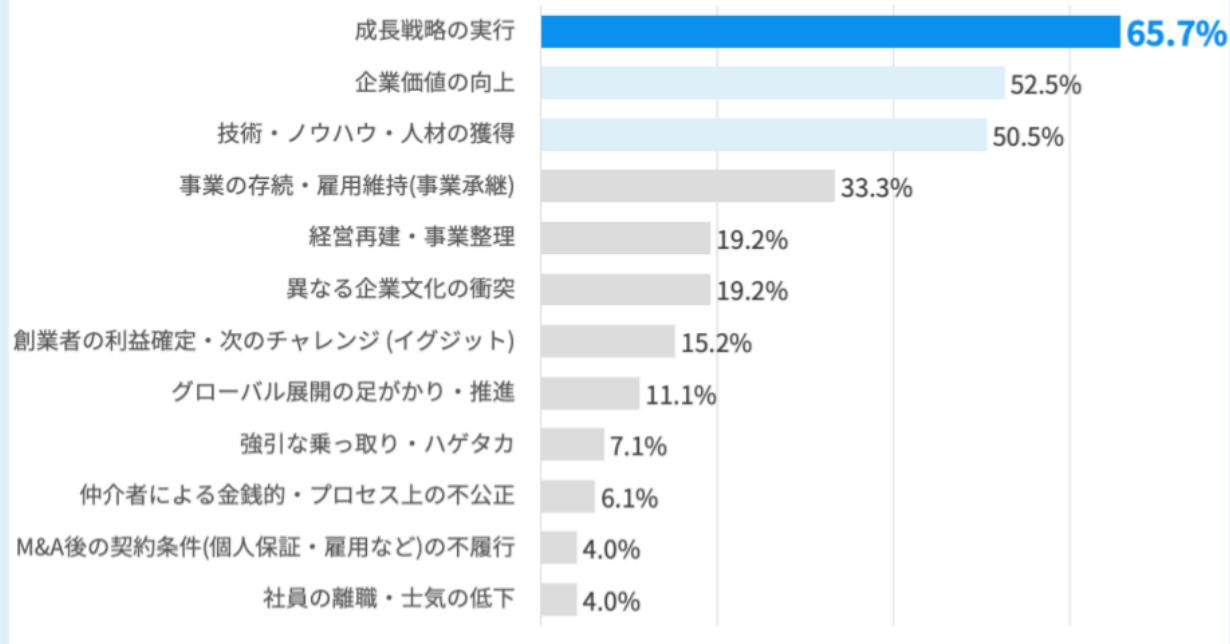
ポジティブになった	55	55.6%
変化なし	39	39.4%
ネガティブになった	5	5.1%

「ポジティブになった」と回答した方の変化の理由やきっかけとしては、「様々な事例を知った・知る機会が増えたこと」や「自身がM&Aを体験したこと」が多く挙げられた。(実際の記述回答を一部抜粋・一部誤字や表記の追加修正等を行なっています)

- 漠然とした理解程度しか持ち合わせてなかったのが、世の中の事例や自己学習の中で(プロコン\*合わせて)本質的な理解が深まつたことでポジティブな印象が深まつた \*「Pros & Cons」の略でメリット・デメリットを指す
  - 講演やセミナーで、成功事例を聞く機会が増えたため
  - 様々な実例を耳にする機会が増えたため
  - 買収元の企業の組織の風土がよいため
  - 2度の経験を経て双方の企業価値向上を実感したから
  - 実際にM&Aをされた側の会社に所属していたが、体験することで必ずしもネガティブな面だけではないと感じたため
  - 直近1年で自社でM&Aが実行され、背景や状況を理解したため
- ・M&Aに対するイメージは最多の65.7%が「成長戦略の実行」を選択

Q. M&Aに対するあなたの現在のイメージに最も近いものを3つまでお選びください。(n=99)

### M&Aに対する現在のイメージ (n=99)



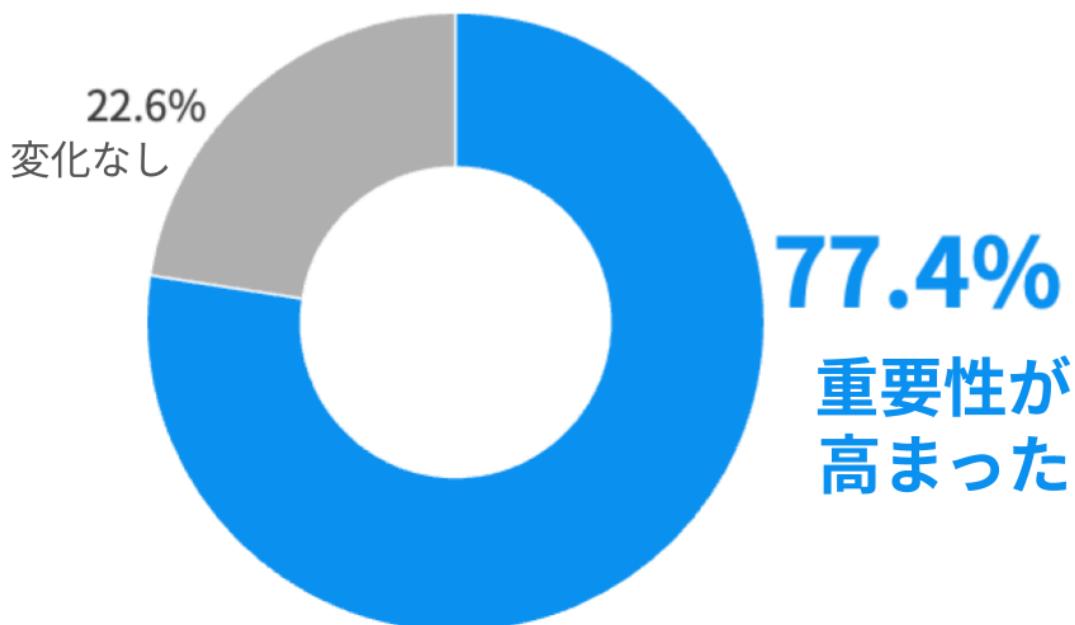
成長戦略の実行	65	65.7%
企業価値の向上	52	52.5%
技術・ノウハウ・人材の獲得	50	50.5%
事業の存続・雇用維持(事業承継)	33	33.3%
異なる企業文化の衝突	19	19.2%
経営再建・事業整理	19	19.2%

創業者の利益確定・次のチャレンジ（イグジット）	15	15.2%
グローバル展開の足がかり・推進	11	11.1%
強引な乗っ取り・ハゲタカ	7	7.1%
仲介者による金銭的・プロセス上の不公正	6	6.1%
社員の離職・士気の低下	4	4.0%
M&A後の契約条件(個人保証・雇用など)の不履行	4	4.0%

・M&A業務に携わっている方の77.4%が、5年前と比べてM&Aの「重要性が高まった」と回答。東証上場／上場準備企業に絞るとその割合は89.7%。

Q. あなたの会社において、5年前と比べて経営戦略におけるM&Aの位置付けに変化はありますか。  
(n=62,現在勤めている企業でM&A関連業務に携わっている方にのみ質問)

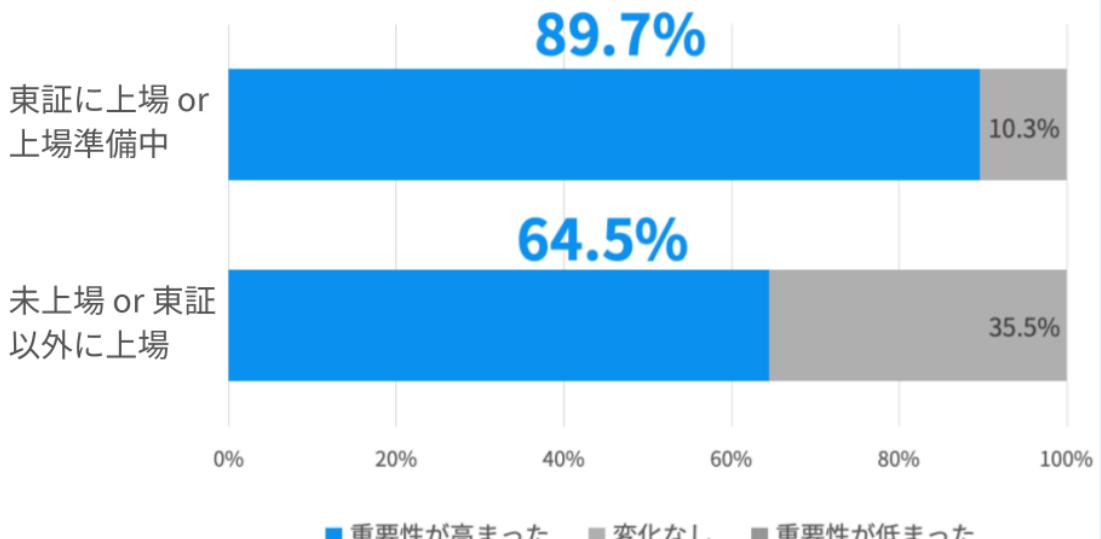
5年前と比べた経営戦略におけるM&Aの位置付け (n=62)



DIGGLE  
予実管理クラウド

重要性が高まった	48	77.4%
変化なし	14	22.6%
重要性が低まった	0	0%

## 5年前と比べた経営戦略におけるM&Aの位置付け (n=29,n=31)



上場区分別での分析結果(n=60):

	重要性が高まった	変化なし	重要性が低まったく
東証プライム／スタンダード／グロースいずれかの市場に上場している or 3年以内(N-3)に上場を目指している	89.7%	10.3%	0%
上場していない or 東証プライム／スタンダード／グロース以外の市場にのみ上場している	64.5%	35.5%	0%

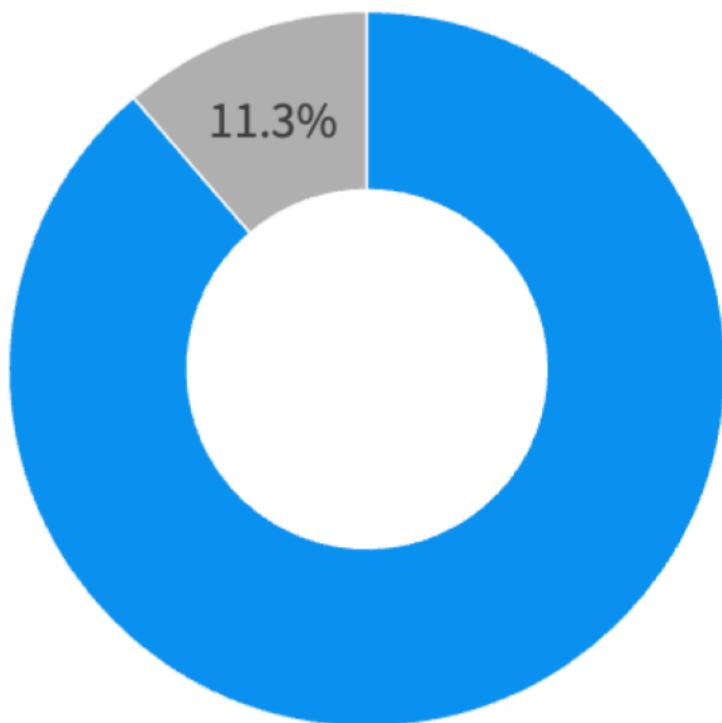
\*上場区分について「その他」または「わからない」の回答は含めず集計

東京証券取引所のプライム／スタンダード／グロースいずれかの市場に上場している、もしくは上場準備中の企業を分けて分析したところ、「重要性が高まった」との回答は約90%となった。2022年の市場区分の再編を皮切りとした、東京証券取引所の企業価値向上に向けた改革や提言などによる影響が推察できる。

・88.7%がM&Aの検討・実行に課題あり

Q. あなたのお勤め先におけるM&Aの検討・実行において、何らかの課題や難しさを感じていますか？(n=62)

## M&Aの検討・実行における課題があるか (n=62)



**88.7%**  
課題あり

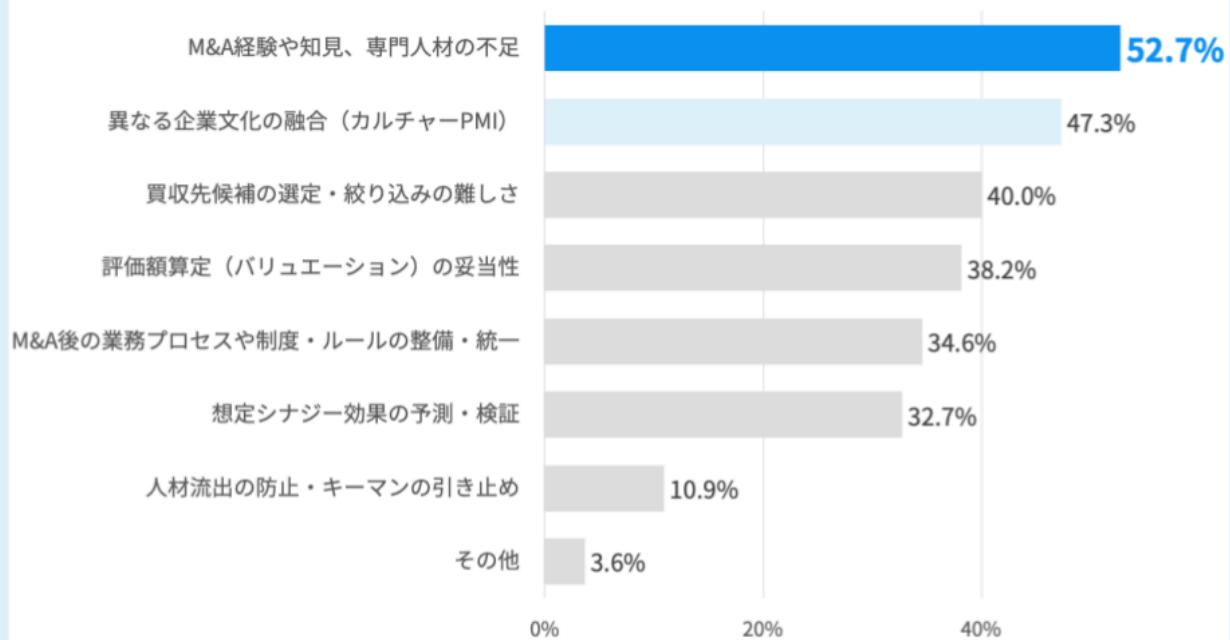
 DIGGLE  
予実管理クラウド

はい	55	88.7%
いいえ	7	11.3%

・最多の課題は「M&A経験や知見、専門人材の不足」で52.7%

Q. あなたのお勤め先のM&Aの検討・実行において、最も大きな課題とお考えのものを3つまでお選びください。(n=55)

## M&Aの検討・実行における課題 (n=55)



 DIGGLE  
予実管理クラウド

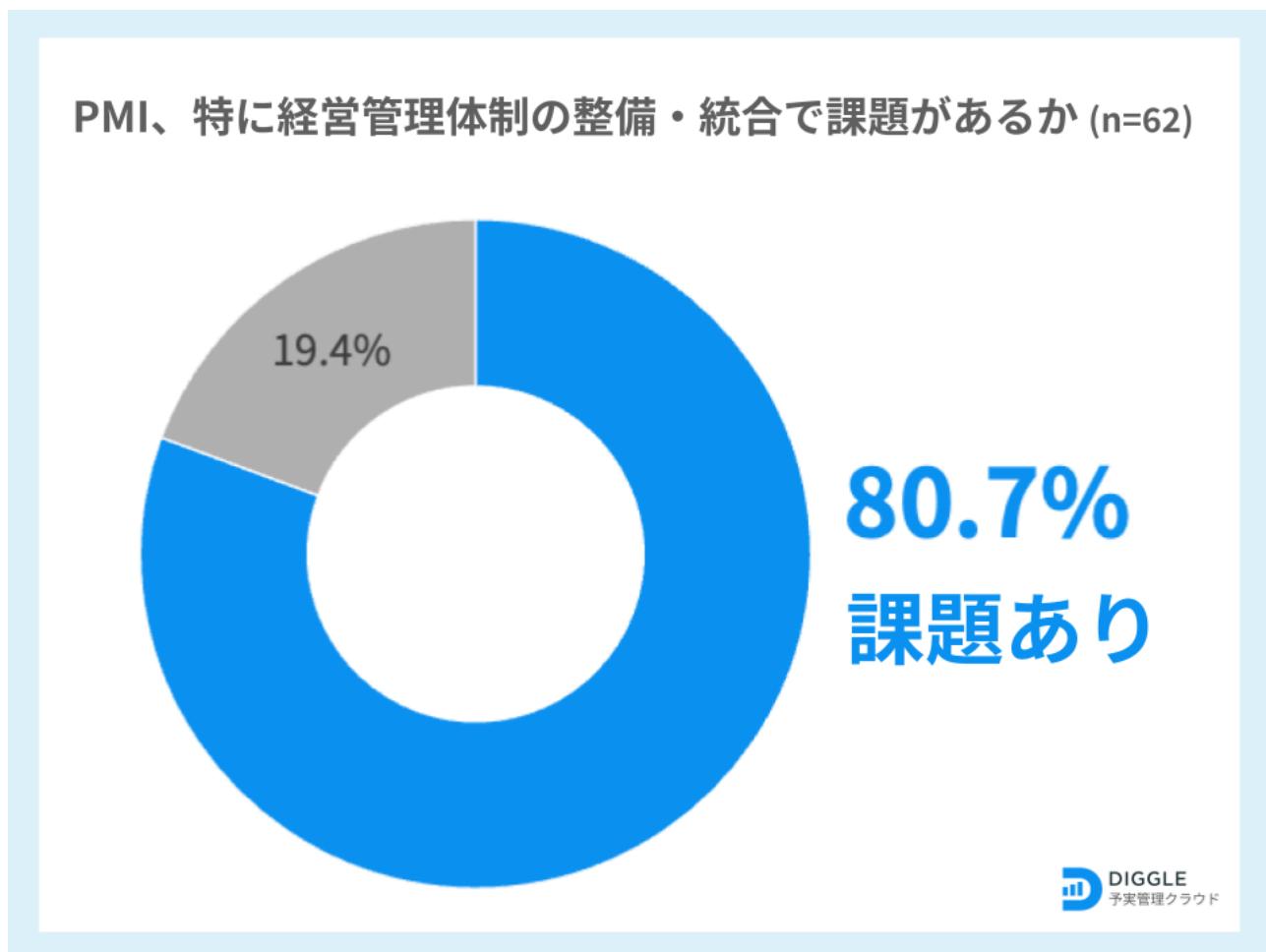
M&A経験や知見、専門人材の不足	29	52.7%
異なる企業文化の融合(カルチャーPMI)	26	47.3%
買収先候補の選定・絞り込みの難しさ	22	40.0%
評価額算定(バリュエーション)の妥当性	21	38.2%
M&A後の業務プロセスや制度・ルールの整備・統一	19	34.6%
想定シナジー効果の予測・検証	18	32.7%
人材流出の防止・キーマンの引き止め	6	10.9%
その他	2	3.6%

実際起きた事象や課題点を詳しく聞いたところ、以下のようにさまざまな声が集まった（実際の記述回答を一部抜粋・一部誤字や表記の追加修正等を行なっています）

- 具体的な成長戦略を描けないまま手段としてのM&Aに飛びつきがちになる
- ほぼすべてがプロパー社員で構成されており、他企業に対する理解が著しく低い。また、自社のガバナンスが非常に緩く、M&A後のルールとなるベースが存在しない
- 買収先候補の選定及び絞り込みは社内でも様々な意見があり、難しい
- 買収時に時間的制約があり、ビジネスデューデリジェンスがやや不十分、それゆえ買収後のPMI\*においても遅延が発生 \*「Post Merger Integration」の略で、M&A成立後に行われる、経営・業務・意識（企业文化など）の統合プロセス全般を指す

- 買収後のパフォーマンスが、想定期待を下回ることが多く、DD\*の難しさを感じる \*「Due Diligence」の略で、M&A対象企業の財務・法務・人事等のリスクを事前に調査・分析するプロセスのこと
  - 買収前の想定が甘すぎ、実施後にも戦略がブレてしまった
- ・PMIにおける経営管理体制の整備・統合に80.7%が課題あり

Q. M&A後のPMI、特に経営管理体制(予算策定、実績管理、予実分析など)の整備・統合において、何らかの課題や難しさを感じていますか？(n=62)

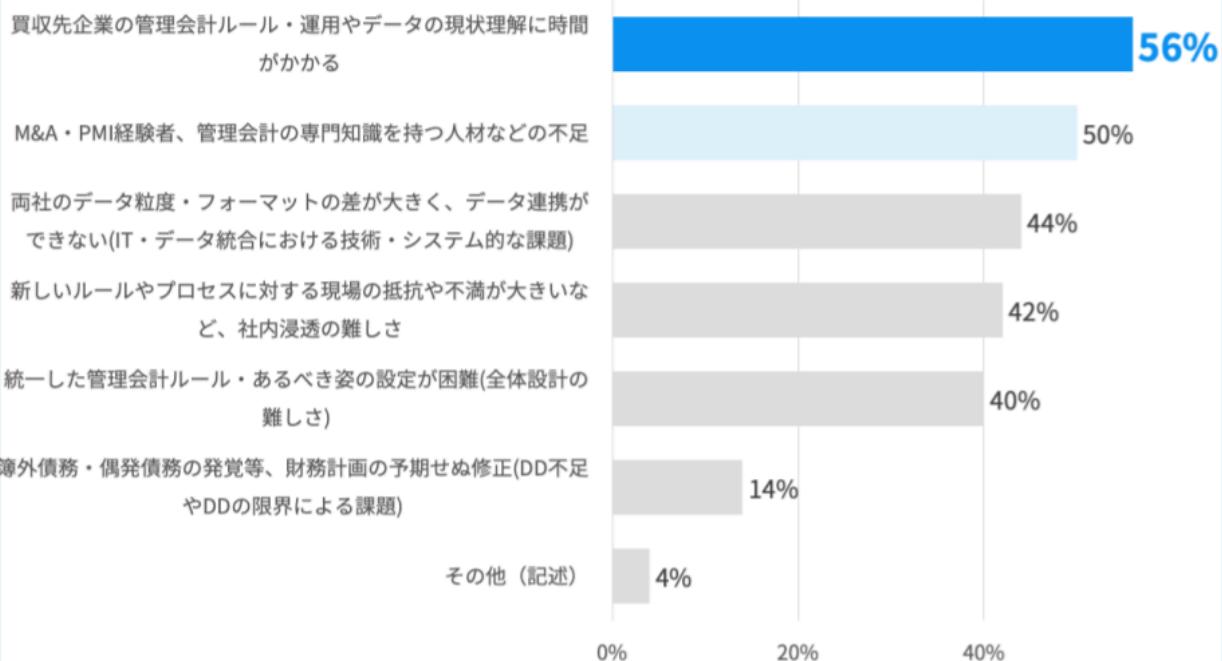


はい	50	80.7%
いいえ	12	19.4%

・経営管理体制の統合における課題で最多は「買収先企業の管理会計ルール・運用やデータの現状理解に時間がかかる」で56%

Q. 前問で「はい」とお答えの方にお聞きします。PMIにおける経営管理体制(予算策定、実績管理、予実分析など)の統合に関して感じた最大の課題は何ですか？3つまでお選びください。(n=50)

## PMIでの経営管理体制の統合における課題 (n=50)



買収先企業の管理会計ルール・運用やデータの現状理解に時間がかかる	28	56.0%
M&A・PMI経験者、管理会計の専門知識を持つ人材などの不足	25	50.0%
両社のデータ粒度・フォーマットの差が大きく、データ連携ができない (IT・データ統合における技術・システム的な課題)	22	44.0%
新しいルールやプロセスに対する現場の抵抗や不満が大きいなど、社内浸透の難しさ	21	42.0%
統一した管理会計ルール・るべき姿の設定が困難(全体設計の難しさ)	20	40.0%
簿外債務・偶発債務の発覚等、財務計画の予期せぬ修正 (DD不足やDDの限界による課題)	7	14.0%
その他	2	4.0%

実際起きた事象や課題点を詳しく聞いたところ、こちらもさまざまな声が集まった（実際の記述回答を一部抜粋）

- 上場会社のグループとするためには、非上場会社のM&Aは経理体制など脆弱なことが散見される
- 変革を嫌う社内の抵抗勢力
- 同じ事業を行っていたが、会計基準が異なり、統合に時間を要した
- クロージングまで辿り着いたことはないが、PMIを実施できる人材がないため、M&Aが実現した場合、買収後に対象会社を放置することになるのではないかという不安がある

- 買収先の企業にそもそもコーポレート部門がなく、規定の整備、会計システムや費用稟議の設定などコーポレートの設計から始める必要があり、時間がかかる
- ERPシステムの違いや業務プロセスの違いによりバックオフィス業務の統合が進まない

M&Aの重要性が多く企業で増しているものの、検討・実行や、PMIにおいては多くの課題がある状況が伺えた。

## データの引用について

本調査結果データを一部引用・二次利用等される場合は「DIGGLE株式会社調べ」と表記の上、リンクのご協力を願いいたします。

リンク先:<https://diggle.jp/news/pressrelease/20260106/>

## 調査目的

東京証券取引所の企業価値向上に向けた改革・提言や、中小企業における後継者不在問題(2025年における日本企業の後継者不在率は50.1%※2)、政府によるM&Aの推進・支援などを背景に、M&Aの国内実施件数は近年増加傾向を続けています。実際、「2025年1-12月の日本企業のM&A件数は5115件と、5000件を突破した。2024年の4700件から415件、8.8%増加し、2年連続で最多を更新(※3)」しました。こうした事象の背景や影響として、ビジネスパーソンの抱くM&Aに対するイメージや企業の経営戦略における重要性に変化はあるのか、またM&Aを実施・検討する企業がどのような課題を抱えているのかを明らかにすべく、今回調査を行いました。

※2: 株式会社帝国データバンク「全国『後継者不在率』動向調査(2025年)」(2025年11月21日公開)より引用 <https://www.tdb.co.jp/report/economic/20251121-successor25v/>

※3: 株式会社レコフデータ「MARR Online」の記事「2025年のM&A回顧(2025年1-12月の日本企業のM&A動向)」(2026年1月5日公開)より引用

<https://www.marr.jp/marr/category/MAkaiko/entry/66036>

## ■「DIGGLE予実管理」について

「DIGGLE予実管理」は「組織の距離を縮め、企業の未来の質を上げる。」をProduct Visionに、経営資源の戦略的な投資判断を支える経営管理プラットフォームです。経営情報をDIGGLE上に蓄積し、適切な権限設定とともに社内に流通させることで、余剰予算を可視化スピーディーな再配分で生きた経営管理を実現します。予実管理SaaS 2024年度市場シェア率No.1(※)。

我々は、リソース「ヒト」「モノ」「力ネ」の適切な経営判断によるアロケーションが経営戦略にとって非常に重要な価値観だと捉えています。今後は「DIGGLE予実管理」で培ったアロケーションの実績を活かし「ヒト」「モノ」の領域に複数プロダクトを展開。第一弾として2025年4月に「DIGGLE人員管理」、第二弾として8月に「DIGGLE売上予実管理」、第三弾として10月に「DIGGLEリバート管理」をローンチしました。

※富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場 2025年版」より予実管理ソフトウェア、SaaS/PaaS、ベンダーシェア、金額ベース、2024年度実績:<https://www.fcr.co.jp/report/251a06.htm>

導入企業での活用事例はこちらをご参考ください

<https://diggle.jp/case/>

4分で概要を理解できる「DIGGLE」サービス紹介動画  
<https://youtu.be/n-W6GHlp2bI?si=GuC1kehvb6CicyMK>

## ■DIGGLE株式会社について

DIGGLE株式会社は、「Dig the Potential テクノロジーで、企業の成長可能性を掘り起こす。」をMissionに、経営資源の戦略的な投資判断を支える経営管理プラットフォーム「DIGGLE」の開発・提供を行っています。「経営の動脈になる。組織に数字と意思を張り巡らせ、未来を動かす循環をつくる。」をCorporate Visionに、今後成長が見込まれる経営管理市場を牽引する会社として、企業成長に貢献します。

<https://diggle.jp/company/about/>

### 【会社概要】

会社名:DIGGLE株式会社

所在地:東京都港区港南2-15-1 品川インターナシティA棟22階 SPROUND

代表者:代表取締役 山本 清貴

設立日:2016年6月9日

事業内容:経営管理プラットフォーム「DIGGLE」の開発・提供

URL:<https://diggle.jp/>

### 【本件に関する報道関係者からのお問合せ先】

DIGGLE株式会社 広報担当宛

pr@diggle.team

080-4740-7189(上砂かみさご)／070-1306-6893(嶋田)