



Deloitte.

デロイトトーマツ

Together makes progress

2026年グローバルコーポレートダイベストメント調査 変革を促す事業売却に向けて

～2026年を形づくる5つの視点と成果を高める5つの手立て～

2026年3月

目次

エグゼクティブサマリー	P3
インサイトを行動に	P5
2026年に向けて何が変わるのか	P8
2026年の価値創出を左右する要因は何か	P9
今後、ダイベストメントはどこに向かうのか	P16
地域別ダイベストメント動向	
北中南米	P18
ヨーロッパ	P27
アジアパシフィック	P30
文末脚注	P35
調査について・謝辞	P36

※本レポートはDeloitte Global が2026年1月に発行した内容をもとに、合同会社 デロイト トーマツが翻訳したものである。
和文版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先する

エグゼクティブサマリー

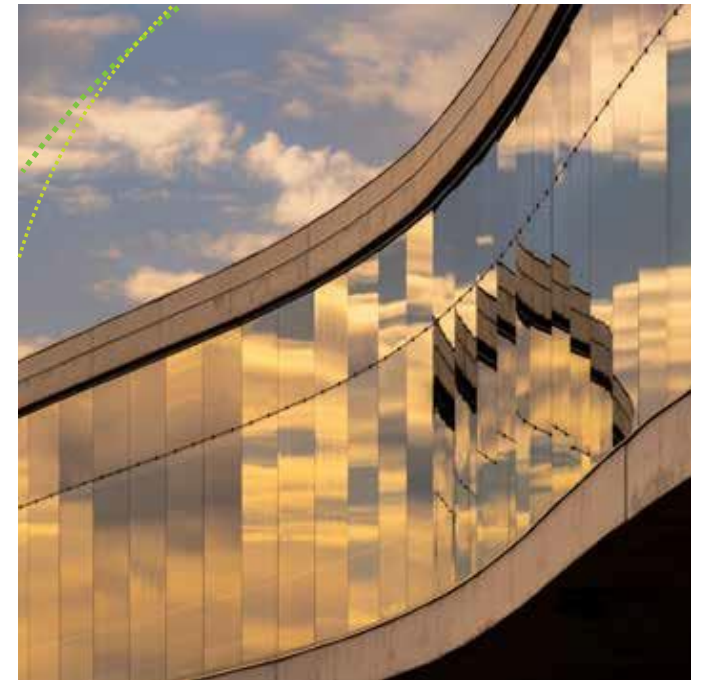
2026年を迎え、ダイベストメント（事業売却）はポートフォリオを刷新し資本を再配分するための最も戦略的な手段の一つとなっています。従来、ダイベストメントやセパレーションは機会に応じた利益追求が中心でしたが、現在では企業変革を後押しする戦略的な打ち手としての役割が強まっています。ダイベストメントの件数は減少しているものの、取引額は上昇しており、大型資本の動き、戦略的意図の明確化、ダイベストメントに向けた準備・実行・イグジットの最適化が背景にあります。

一方で、人工知能（AI）の技術革新、サプライチェーンの再構築、脱炭素化といった課題により、企業は資本需要の高まりに直面しています。同時に、アクティビスト投資家は、特にPBR1を下回る価格水準で取引されている上場企業に対し、資本効率の観点からモニタリングを強化しています。こうした企業は、より明確な価値創出の道筋と規律ある資本政策を求める投資家のターゲットとなりやすくなっています。

投資基準が引き上げられ、外部からの圧力が強まる中、経営陣は、どの事業がコアとして資本を投じる価値があるのか、どの事業がノンコア事業として、収益性や将来の成長余地を損なうのかを再評価しています。

その結果、**戦略的意図、実行の一貫性、長期的な変革アジェンダ**との連動を特徴とする、ダイベストメントに向けた環境が醸成されています。

しかしながら、ダイベストメントの実行面でのギャップは依然として残っています。調査対象企業のうち、タイミングや収益面で期待を満した案件は約半数にとどまり、ストランデッドコスト(※)がクロージング後のパフォーマンスを継続的に押し下げています。一方、Deloitteの「[Growth Transformer's Playbook](#)」では「Growth Transformer（変革と成長を両立させている企業群）」とされる好業績企業は、変革と連動した戦略的ダイベストメントが、従来型の取引主導のダイベストメントを一貫して上回る成果を生み出すことを示しています¹。



※ストランデッドコスト(残置コスト)：事業売却後に売主側に残るコスト、または売却後のオペレーティングモデルでは最適化できていないコストを指す。経理・人事・ITなどの間接機能に関するコストが典型的な例となります。

M&A責任者・担当者にとって、今後1年、そしてその先の方向性を左右する5つのインサイトは以下の通りです。

1. ダイベストメントは、受動的な売却から戦略主導のポートフォリオ変革へと進化している

現在の主要な動機は、資本再配分とオペレーティングモデルの最適化にあります。

2. ダイベストメントの実行に向けた準備の質は、依然として取引価値を最も大きく左右する要因である

ダイベストメントの準備の質は収益、クロージングまでの期間、買い手との協議の深さ、価値を実現するために必要となる総コストに直接影響します。

3. ダイベストメントの実行面の課題は根強く残っている

特に、データ品質（対象事業に関わる情報の質・開示情報の整備度合）、セパレーション準備、許認可・規制対応、経営陣の連携において課題が顕著です。

4. 企業は売却後の価値低下を過小評価している

ストランデッドコスト、TSA（移行サービス契約）の複雑さ、法人形態や業務再設計の難しさが、価値低下の主因となっています。

5. 先進企業は、ダイベストメントを戦略的に設計された変革イベントとして捉えている

これらの企業はデール前から、対象事業のセパレーション設計、価値創出ストーリー、機能面の準備を計画に組み込んでいます。

本レポートでは、2025年後半に実施した調査結果を基に、企業が価値・タイミング・コストの目標を達成するために、ダイベストメント／セパレーションをどのように準備・構築・実行すべきかについての指針を示します。また、先進企業がダイベストメントを広範な変革の推進力としてどのように活用しているかも解説します。

インサイトを行動に

ダイベストメントを検討する企業にとって明確なのは、ダイベストメントが防衛的なM&A戦略になり得る一方で、単なる事後対応的な打ち手であってはならないという点です。むしろ、ダイベストメントは、事業の焦点を明確化し、資本を再配分し、今後10年間の競争優位性を確保するための積極的な手段であるべきです。

ダイベストメントの準備・検討を、より広い変革アジェンダに組み込んだ戦略的ケイパビリティとして捉える企業こそが、今後主導的な役割を果たすことになるでしょう。しかし、デロイトの調査では、現時点でそれを実践している企業は多くありません。

- 企業はダイベストメントの準備ができているのでしょうか。それはケースバイケースです。全体として、機会に乗じたアプローチで良好な結果を得られると確信している回答者は半数未満であり、実際には、ダイベストメントの成否は五分五分といえるでしょう。ただし、プライベートエクイティの回答者は、企業の売り手のほぼ3倍の自信を示しています。

ダイベストメントの準備・検討をより広い変革アジェンダに組み込んだ戦略的ケイパビリティとして捉える企業こそが、今後主導的な役割を果たすことになるでしょう。

- この差は、意思決定の遅さ、情報の曖昧さ、デューデリジェンスの長期化、準備不足によって生じるさまざまな価値低下を反映しています。
- 業績不振の売り手は、売り手と買い手のプライオリティの不一致を指摘しています。売り手は価格、スピード、確実性を重視する一方、買い手は戦略的適合性、シナジー、統合の実現可能性、マネジメントのケイパビリティを求めています。
- クロージング後の摩擦は依然として深刻です。デイスシナジー、税務・法務の複雑さ、暫定的なオペレーティングモデル、ストランデッドコストが課題であり、これらを十分に抑制できている売り手はごく少数です。

もっとも、これらの課題は同時に、売り手が市場で優位に立つためのブループリントにもなり得ます。具体的には、オプション性を体系的に高め、準備への早期投資を行い、クロージング後のコミットメントを最小限に抑え、戦略的意図をもって取引を検討・進めることが有効です。

ダイベストメントを「戦略的に設計された多段階の変革イベント」として捉える企業は、ディールが開始するはるか前から巧みに設計し、進行と並行して事業を整え、移行期のコミットメントから迅速にイグジットすることが可能になります。



収益の最大化、クロージングまでの期間短縮、達成コストの最適化を目指すリーダーにとって、以下の5つの手順が有効です。

- 1. 「常時見直し（Always-on）」のポートフォリオ視点で継続的にモニタリングし、早期に事業構成の見直しを計画する。**
2024年の調査と比べると、事業を年に複数回見直す企業は減少しているものの²、71%が戦略的選択肢の検討を積極的に進めています。早期のプランニングにより、ダイベストメント範囲、税務ストラクチャー、取引構造を戦略的に設計でき、最終局面での不要な交渉摩擦を減らし、入札者間の競争的緊張を高めることができます。
- 2. ダイベストメント、価値創出ストーリー、売り手・買い手の関心の非対称性を踏まえたデューデリジェンスを設計する。**前述の通り、買い手は戦略的適合性・シナジー・成長可能性・統合の実現可能性を評価する一方、売り手は価格とスピードを重視する傾向があります。このギャップがディールの進行を遅らせます。優れた成果を上げる売り手は、カーブアウト財務諸表作成への投資、取引前の最適化、価値創出ストーリーの明確化に早期から取り組んでいます。取引開始前にこれらを実施することで、デューデリジェンス期間を大幅に短縮し、ディール中止リスクを低減できます。
- 3. End-to-Endで実効性のあるディールガバナンスを設計し、権限を付与する。**調査回答者は、取引遅延とコスト増大の主因として、社内のリソース不足、ステークホルダー間の見解の相違、情報の不一致を挙げています。好業績の売り手は、戦略に整合し、意思決定権限を持ち、ビジネス横断の相互依存関係を管理するクロスファンクショナルなディールガバナンスチームを構築しています。
- 4. スタンドアロンを前提としたDay1計画を早期に策定する。**スケジュールが想定以上に延びる最も一般的な理由は、規制当局の承認とオペレーションの準備不足です。TSAはストランデッドコストを一時的に覆い隠せますが、時間の経過とともに複雑さとリスクを増大させるおそれがあります。

売り手は、プロセスの初期段階で、自立運営に必要な最小限のスタンドアロンモデルを定義し、契約締結前にオペレーション上の相互依存関係を解消し、TSAの合意前にスタンデッドコスト削減の方向性を描いておくべきです。先進的な売り手は、ステークホルダーへの影響も早期に検討し、効果的なコミュニケーション計画を準備しています。

5. デールと並行して変革を推進する。最も成功している企業は、取引後ではなく取引の最中に、ダイベストメント対象事業と残存事業（存続会社）の双方を再設計する「デュアル・トランスフォーメーション」のロードマップを策定しています。これは、ダイベストメントのプロセスにテクノロジーの最新化、オペレーティングモデルの再設計、労働力の再構築を織り込む方が、クロージングを待つよりも大きな価値創出につながるという、広範な変革調査の結果とも一致しています。

このような取り組みによって、ダイベストメントは単発のイベントから戦略的な打ち手へと位置づけが変わります。ダイベストメントを単なる取引ではなく、変革の機会として捉える売り手は、より高い収益、短いスケジュール、そしてクロージング後の力強い業績を実現しやすくなります。

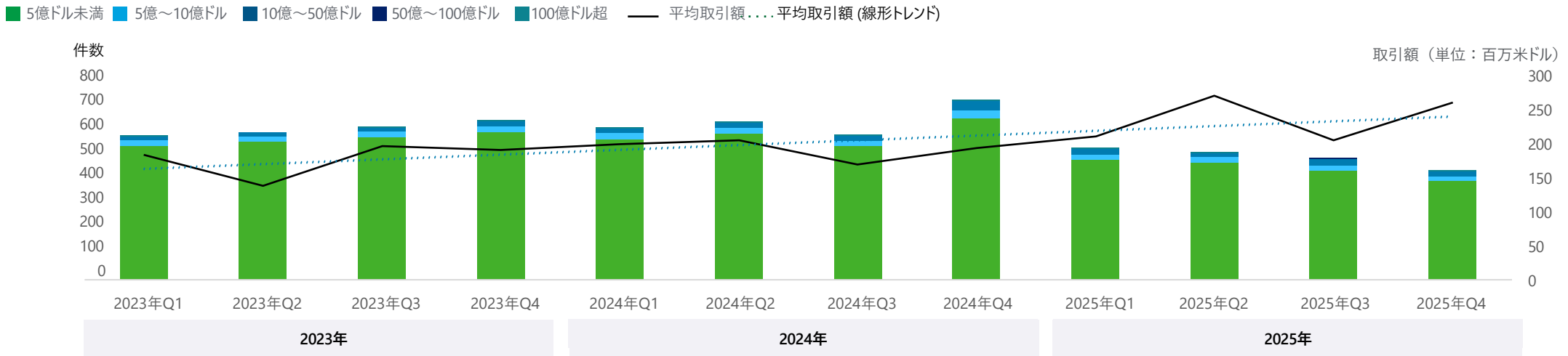


2026年に向けて何が変わるのか

ダイベストメントは、COVID-19パンデミック後の増加を経て、現在は正常化の局面にあります。2025年は取引件数が減少した一方で、取引額は上昇しました³。これは、企業が機会に乗じた戦略性の低い売却から戦略主導のダイベストメントへと軸足を移したためです。特徴的なトレンドは「戦略性」であり、多くの企業が外部圧力への対応ではなく、ポートフォリオ再構築のために戦略的意図をもってダイベストメントを進めています。

- 大型取引が引き続き市場全体の取引額を牽引しています。100億ドル超の取引が11件発生し、2024年および2025年の平均取引規模を押し上げたことで、中堅企業市場の堅調な動きが目立たなくなりました。取引額は、少数の大型ダイベストメントに一段と集中する傾向があります⁴。
- 同期間に、ダイベストメントの動機は外部要因から戦略主導の意思決定へと移行しました。2024年は規制変更と競争圧力が支配的でしたが、2026年に向けて、企業は主として戦略的フォーカスの明確化、資本の再配分、オペレーティングモデルの効率化を目的にダイベストメントを進める見込みです。機会に乗じた取引への関心は依然として高いものの、その役割は市場動向を主導するのではなく、戦略的なポートフォリオ再構築を支える位置づけへと変化しています。

図1：過去3年間の四半期別ダイベストメント件数と取引額（グローバル）



データソース：S&P Global Market Intelligence LLC「S&P Capital IQ」（2026年1月8日閲覧、2025年12月31日時点のデータ、2023年1月1日以降にクローズした全取引）

2026年の価値創出を左右する要因は何か

企業は、ダイベストメントにおける価値創出を「売却収益の最大化」「クロージングまでの期間短縮」「達成コストの圧縮」という3つの基本要素に単純化しがちです。デロイトの調査回答もこれを裏付けており、買い手選定時に重視される要素の上位は、入札価格（28%）、クロージングまでのスピードと確実性（16%）、買い手の迅速な実行能力（15%）でした。

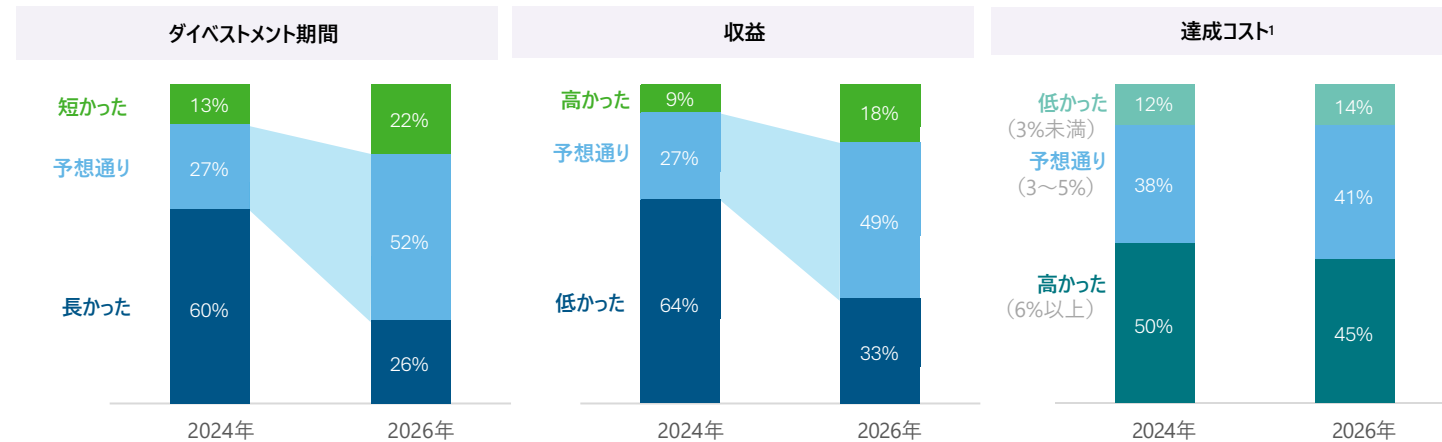
売り手からみた売却成果は改善傾向にあります。2024年には、タイミングと収益に関する期待を満たしたのは3分の1にとどまりましたが、2025年末までにはほぼ半数が達成しました。とはいえ、結果には依然としてばらつきがあり、多くの売り手にとって、期待を満たせるかどうかは実質的に五分五分です。

先進的な売り手は、価値の捉え方を広げています。

- 早期のポートフォリオ分析により戦略オプションを拡大する。
- クロージング後の継続的コミットメントを最小化する。
- End-to-Endのオーナーシップによって、ライフサイクル全体での価値低下を抑える。

先進的な売り手は、ダイベストメントの起点を市場テストと考えるのではなく、早期から意図的に計画し、取引進行中に対象事業と残存事業の双方を最適化し、TSAとストランデッドコストを迅速に解消することで成長への再投資を加速しています。このEnd-to-Endの視座に立つと、過去数年間の価値創出型ダイベストメントに影響を与え、今後のディール指針となる戦略が浮かび上がってきます。

図2：ダイベストメント価値の期待値と実績の比較値



¹ダイベストメント対象事業体の収益に対する割合
出典：2024年・2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（2024年：N = 500、2026年：N = 981）

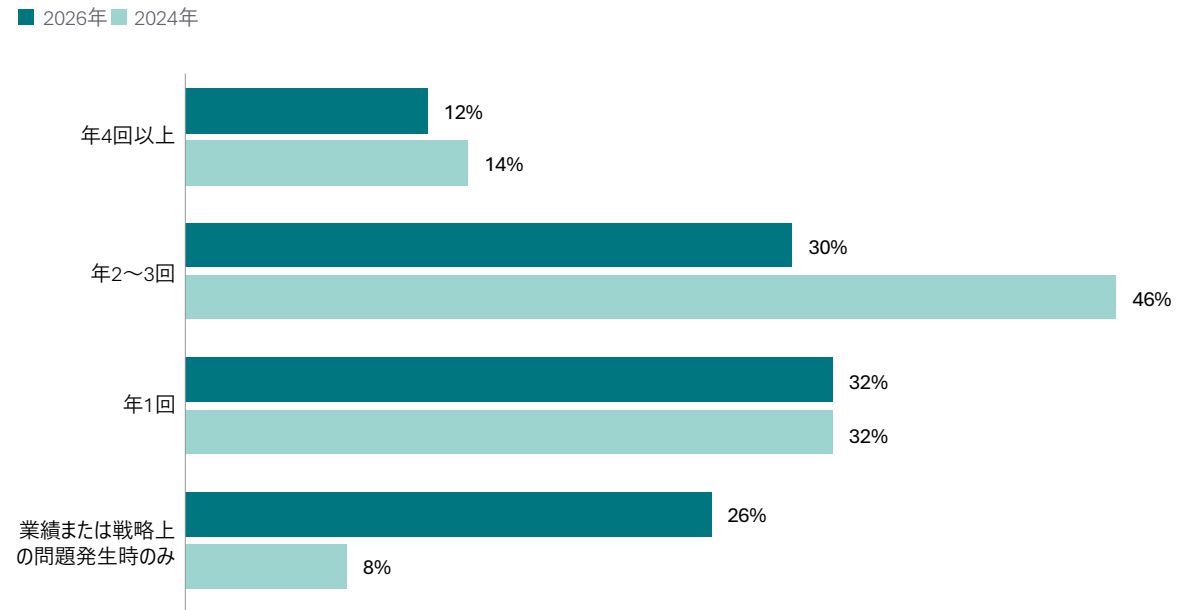
1 戦略を立て、ポートフォリオを最適化する

事業ポートフォリオレビューの頻度が2024年から低下していますが、ジョイントベンチャー、パートナーシップ、アライアンスといった戦略的選択肢が、多くの企業におけるダイベストメント計画の基盤となっています。レビュー頻度の低下は、事業業績や戦略上の問題が生じたときのみポートフォリオ判断を行う“受け身の姿勢”につながるリスクがあります。これは、成長企業が示す「常時見直し（Always-on）」のポートフォリオ思考とは対照的です。

2024年には、回答者の約3分の2が年2回以上の頻度でダイベストメント候補を評価していましたが、2025年末時点では半数未満に減少しました。一方で、回答者の大多数（71%）が、今後のダイベストメント効果を高めるために、戦略的選択肢の評価・追求を進めています。これは、複雑化するポートフォリオから価値を引き出すために必要な創造性が高まっていること、そして市場が柔軟なダイベストメントモデルへと移行していることを示しています。

- 売り手は株式の一部保有、ジョイントベンチャー、ストラクチャードエクイティ、アーンアウト、移行期の連携など、多様なストラクチャーを検討しています。特定の事業はクリーンなイグジットが難しく、買い手の専門的ケイパビリティを必要とする場合や、価値保護の観点から段階的なダイベストメントが有効な場合があるためです。こうしたストラクチャーは、市場環境、規制要件、買い手のリスク許容度によって一括売却が制約される局面でも、オプション性を提供します。
- 調査回答者は、収益の主要ドライバーとして、取引準備の質（取引対象範囲の定義、バリュエーションおよびストラクチャー分析、精度の高い財務・税務情報）を挙げています。

図3：ダイベストメントにおけるポートフォリオレビュー（2024年と2026年の比較）



出典：2024年・2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（2024年：N = 500、2026年：N = 981）

- 先進的な売り手は、クロージングまでの期間短縮に向けて、ステークホルダー間の認識合わせ、社内リソース不足への対応、早期の規制対応計画を重視しています。規制当局の承認は、早期に対処しなければコストを大幅に押し上げる可能性があります。
- 売り手は、直近の取引をやり直せるとしたら、より早い段階でストラクチャーごとのコスト・メリット分析、詳細な事業価値評価、税務ストラクチャーの検討に取り組んだらと回答しています。これは、好業績の売り手が、取引に入る前から取引対象範囲とストラクチャーを意図的に設計していることを裏付けています。

2 適切なディールを見極め、準備する

売り手がダイベストメントをマーケティングやデューデリジェンスに向けて準備する際には、買い手の動機を踏まえることが不可欠です。先進的な売り手は、こうした動機を準備と売却プロセスに直接反映しています。

- 売り手と買い手が重視するポイントの非対称性は依然として存在します。売り手は価格、スピード、確実性、実行の信頼性を優先する一方、買い手は戦略的適合性、シナジー、統合の実現可能性、長期的な価値創出を重視します。この緊張関係は、ほぼ全てのダイベストメントに影響します。売り手はクロージング時点の価値に、買い手はクロージング後の価値に焦点を当てています。双方ともスピードと確実性を重視しますが、ストランデッドコストや組織の混乱にさらされる売り手のほうが、その重要性をより強く認識しています。
- 売り手は収益を最大化するため、価値創出ポテンシャルの実証、質の高い財務情報の提供、明確なダイベストメント・セパレーション計画の提示を重視しています。買い手は、プロセスに競争性があり、売り手経営陣が協力的で準備が整っている場合に、より高い金額を提示する傾向があります。
- このフェーズにおけるタイミングは、情報の明確さと入手しやすさ、明確に言語化されたダイベストメントビジョン、そして事業を適切にリードできる経営陣かどうかによって大きく左右されます。情報が不完全、不正確、または一貫性を欠く形で伝達されると、デューデリジェンスが長期化し、価値が損なわれます。多くの場合、その背景には社内ステークホルダー間の認識のずれがあります。

•ダイベストメント対象事業および残存事業への影響理解が不十分だと、実行コストが増加するおそれがあります。調査回答者は、カーブアウト財務諸表の準備、価値創出分析、社内ステークホルダー間の認識合わせといった活動そのものがコストを増やすと示唆しているわけではありません。むしろ、これらの活動が欠落していたり、遅れて実施されたりした結果として生じる複雑さがコスト増につながるのです。グローバルオペレーション上の相互依存性、説明責任の不明確さ、内部調整の分断化によって、こうしたコストはさらに増大します。

売り手は過去の取引を振り返り、価値創出ストーリーをより明確に言語化し、取引前の最適化をより早期に実施し、ダイベストメント対象事業のリーダー陣をプロセスに密接に関与させるべきだったと回答しています。

図4：ダイベストメントにおける売り手・買い手の価値ドライバーの比較（グローバル）（加重順位スコア）



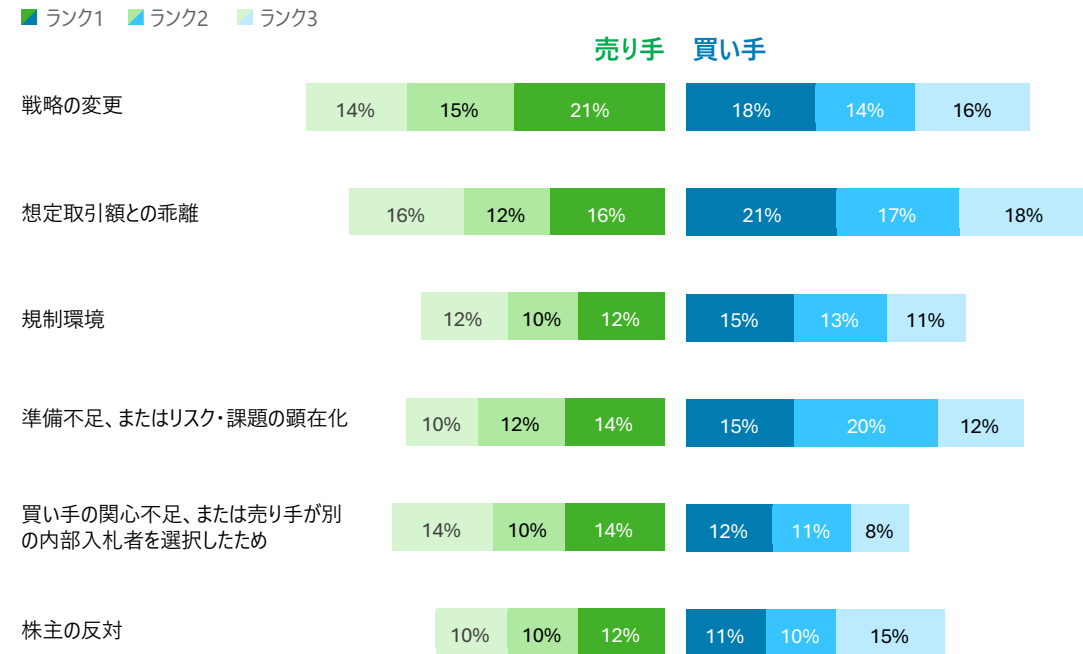
出典：2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（売り手：N=979、買い手：N=569）

3 最良の条件で交渉し、ディールにサインする

ダイベストメントディールへのサインは大きなマイルストーンであり、準備・デューデリジェンスなどの活動が契約へと結実する段階です。

- 取引の中止率は改善していますが、中止されたディールの多くはサイン前に頓挫しています。2024年の調査では、回答者の98%が少なくとも1件を中止していましたが、2025年末にはその割合は3分の1まで低下しました。
- 取引中止の主な要因は、内部戦略の変更、想定取引額との乖離、初期段階での買い手の関心不足です。買い手は、価値創出のポテンシャルを見出せない場合に検討を中断することが最も多いと報告しています。買い手・売り手の双方が、規制変更や株主の反対を外部リスクとして挙げています。
- クロージングに至ったディールでは、売り手が価値創出ポテンシャルを示し、直近の業績が堅調で、明確なDay1計画を提示できた場合に、取引額が上昇しています。買い手では、資金調達環境が良好でプロセスが競争的であると、より高い金額を提示する傾向があります。一方で、経営陣の準備不足や、売却プロセスが硬直的で連携が不十分な場合には、企業価値が損なわれます。

図5：ダイベストメント中止理由（売り手／買い手）



出典：2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（売り手：N=243、買い手：N=177）

- このフェーズのタイミングは、迅速な価格交渉、買い手の明確な関心、早期の資金調達によって改善します。買い手は、契約条件の交渉、価格協議、資金調達の手配が遅延要因であると報告しています。先進的な売り手は、早期のリバースデューデリジェンスを実施し、最終局面に入る前から契約草案や開示スケジュールを準備することで競合他社との差別化を図っています。

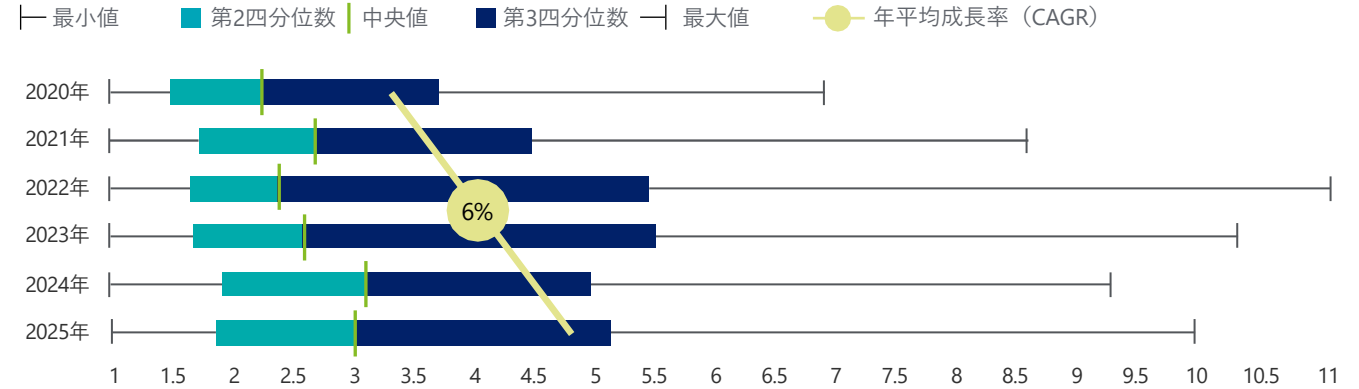
売り手は過去のディールを振り返り、より詳細なデューデリジェンス情報を共有し、社内外のコミュニケーションを早めに準備しておくべきだったと回答しています。

4 約束したリターンを確実に提供する

ダイベストメントディールにサインした後、クロージングまで確実に進め、Day1をシームレスに迎えることは、価値提供において極めて重要です。

- 通常、最大のハードルは規制・法的許認可と、ダイベストメント対象事業を残存事業から切り離すことです。TSAは従来、クロージングの加速に寄与してきましたが⁵、Day1以降の工程が複雑化するケースも少なくありません。
- サインからクロージングまでの期間は2020年以降およそ6%長くなっており、10ヵ月以上に及ぶケースもある一方、中央値は約3ヵ月です⁶。遅延要因の筆頭は、特に国境をまたぐ取引における規制当局の審査で、続いてダイベストメント準備の不足、実行の遅れ、想定外の複雑さが挙げられています。
- サインからクロージングまでの期間が長期化すると、価値流出のリスクが高まります。不確実な状況下では事業の業績が悪化するおそれがあり、TSAが予定より長期化する可能性、財務条件の再交渉が発生する可能性、場合によっては税制優遇措置が失効する可能性もあります。

図6：発表からクロージングまでの期間（月数、2020～2025年）



データソース：Deloitteによる「S&P Capital IQ」データ分析（2025年12月8日時点）
2020年1月～2025年12月に発表またはクローズした、取引額1億ドル以上のダイベストメント908件。クローズ期間が4週間未満の案件や、四分位範囲の1.5倍を超える外れ値は除外。

売り手は振り返りとして、オペレーションの複雑さをより早期に縮減し、詳細なカーブアウト計画を策定し、顧客・サプライヤーとのコミュニケーションを早めに開始すべきだったと回答しています。

5 価値実現に向けて、安定化と変革を推進する

多くのディール責任者・担当者にとって、Day1は「完了」と同義に感じられますが、実務的にはDay1/クローズ時点で完全分離に至っているケースは稀です。

- 売り手・買い手の双方が直面するDay1/クローズ後の課題には共通点があり、最も長く続くのはディスシナジーと税務・法務面の複雑さです。ただし、両者が受けるプレッシャーは異なります。売り手は、ストランデッドコスト、TSA、財務報告に苦慮する一方、買い手は人材確保、統合の実現可能性、買収伴うリスク・負担、サプライチェーン再設計を重視しています。売り手は残存事業の安定化に注力し、買い手は価値最大化に取り組んでいます。
- 価値の低下はポストクローズ期に最も生じやすく、約半数の企業がダイベストメント後1年目にEBITDAマージンの低下を経験し、多くは3ポイント超の下落を伴います⁷。販売費および一般管理費の上昇は、ストランデッドコストという根強い課題を浮き彫りにしています。取引中にストランデッドコストを把握している売り手は多いものの、完全に対処できているのは11%にとどまります。こうしたディスシナジーは価値創出ストーリーの段階では過小評価されがちで、解消には数年を要する場合があります。

図7：グローバルにおけるディールクローズ後に継続する主要課題（加重順位スコア）

	売り手	買い手
(0.83) ディスシナジー／ストランデッドコスト		ディスシナジー／価値創出の欠如 (0.79)
(0.77) 税務・法人の複雑さ		税務・法人の複雑さ (0.75)
(0.70) 移行サービス契約		人材の定着・モラル (0.70)
(0.62) 人材の定着・モラル		暫定オペレーティングモデル (0.58)
(0.60) 会計報告・財務報告		会計報告・財務報告 (0.58)

出典：2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（売り手：N=962、買い手：N=559、上位5項目のみ）

今後、ダイベストメントはどこへ向かうのか

ダイベストメントは、マクロ経済環境の変化と経営陣によるより戦略的な検討を背景に、再び加速の局面に入っています。

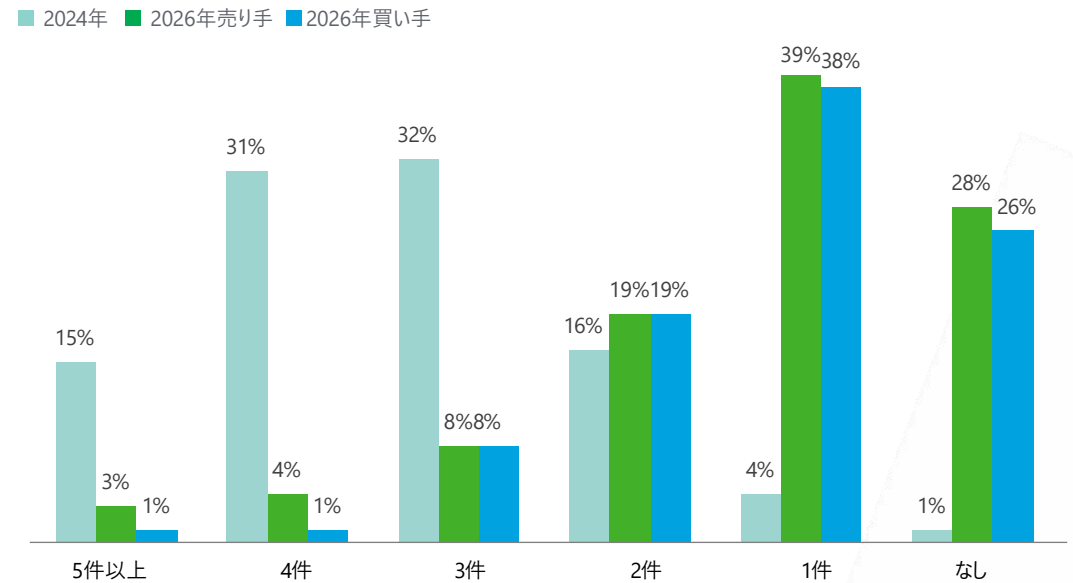
金利上昇とディール活動の低迷が続いた2年間を経て、資本市場は安定し、マネジメントはポートフォリオの見直しを経営の中心に据えています。金利は2020年以前より高止まりしているものの、「ネクストノーマル(Next normal)」は明確になりました。資本が利用可能で、資金調達市場は開かれつつあり、買い手と売り手の評価額に対する期待値は収斂しつつあります。この環境は、意図的でデータ駆動型、かつ資本配分の優先事項に直結したダイベストメント活動を後押しします。

これは、本調査の回答者において、今後のダイベストメント件数や事業ポートフォリオ評価の頻度に関する見通しがより控えめになっていることにも表れています。2024年には回答者の78%が3件以上のダイベストメントに取り組むと予想していましたが、2026年以降に同規模になると見込む回答者は15%にとどまります。

同時に、構造的な要因は依然として切迫感を与えています。企業はAIや業務のデジタル刷新、脱炭素化、サプライチェーンの強化に向けた投資需要の高まりに直面しています。こうした取り組みには多額の資本が必要であり、ノンコア事業は次第に「費用」として扱われつつあります。

売り手の回答者の大半（74%）は、少なくとも1件のダイベストメントに取り組む見込みです。多額の「ドライパウダー（手元資金余力）」を持ち、コーポレートカーブアウト案件への意欲を高めているプライベートエクイティは、複雑なダイベストメントにおける有力な買い手候補であり続けます。調査対象の買い手の72%が、少なくとも1件はカーブアウト買収に取り組む見込みであると回答しています。株式市場の状況も改善しており、スピノフやカーブアウト、厳選されたIPOを後押ししています。投資家はコア事業への注力度合いを評価しており、迅速なポートフォリオ調整を求める動きが強まっています⁸。

図8：ダイベストメントおよびカーブアウト買収の予想件数（2024年と2026年の比較）



注：四捨五入のため、合計が100と一致しない場合がある。「わからない」の回答は低いほうの値から除外している。
出典：2024年・2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（2024年：N = 500、2026年：売り手N = 981、買い手N = 569）



今後の見通しは、循環的というより戦略的であるといえます。実行可能な入札と信頼できる独立運営計画が存在する場合、ダイベストメントやカーブアウトは依然として魅力的です。スピノフは、多角化グループの内部にいて成長や利益率の潜在力が見えにくくなっている事業や資産に引き続き適しています。

しかし近年では、ダイベストメントを単発の売却ではなく、より広い戦略的な動きの中に組み込まれた不可欠な要素として捉える企業が増えています。経営陣は、コスト効率の追求、事業ポートフォリオの見直し、一部の売却といった守りの施策を、テクノロジー起点の変革、隣接領域への拡大、事業連携といった攻めの施策と組み合わせています。その結果、企業は一回限りの取引から、ポートフォリオを意図的に組み替え、将来の成長余力を生み出す複数年にわたるダイベストメント計画へとシフトしています。

北米・中南米におけるダイベストメントの動向

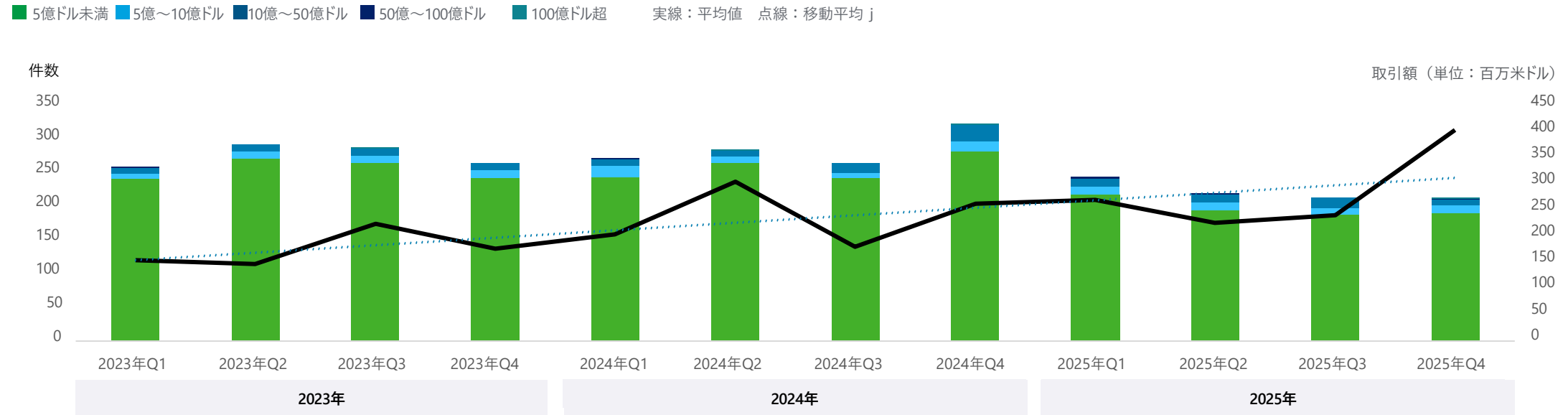
北米・中南米のダイベストメント：戦略的再編中での高額取引

北米・中南米におけるダイベストメントの動向は大きく変化しています。ここ数年の強い勢いを経て、企業は事業ポートフォリオを強化し市場の変化に対応するため、ダイベストメントの件数は抑えつつも、より戦略的に重要性の高い取引を行うようになってきました。2025年は件数が減少したものの、取引額は上昇を続けました。取引の平均規模は2023年から2025年にかけて年平均27%の伸びを示し、より大規模なカーブアウトや変革的な取引が市場の特徴となりつつあります。この変化は米国に限らず、地域全体で見られます。

- カナダでは、特に資本の循環やオペレーティングモデルの簡素化が引き続き優先されるエネルギー・鉱業・金融分野で、世界でも最高水準のカーブアウトが続いています。
- メキシコでは、ニアショアリング（近接地生産）、サプライチェーン再構築、自動車・電子機器・物流にわたる産業の統合を背景に、ポートフォリオの見直しが進んでいます。
- ブラジルやその他の主要な中南米市場では、規制や政治の複雑さが増しているにもかかわらず、非公開化、財務体質の改善、多国籍企業による撤退やカーブアウトが増加しています。



図9：過去3年間の四半期別ダイベストメント件数と取引額（北米・中南米）



データソース：S&P Global Market Intelligence LLC「S&P Capital IQ」（2026年1月8日閲覧、2025年12月31日時点のデータ、2023年1月1日以降にクローズした全取引）

同時に、ローカルの買い手は、政治・規制・労働環境に精通していることから、こうしたカーブアウトに対して強い需要を示しています。これは製薬などの業界で特に顕著で、ラテンアメリカ各地の地場企業が、多国籍企業から売却された事業を積極的に取得し、国内市場での競争力ある再配置を加速させています。

これらの動きが重なり、地域全体では件数は多くないものの、規模が大きく変革を伴うダイベストメントが増える傾向が生まれています。これは、件数は横ばいながらも取引額が数年ぶりの高水準に達している米国のM&A全体の動きとも一致しています。この傾向は特に工業、テクノロジー・メディア・通信（TMT）、エネルギー分野で顕著であり、大規模なダイベストメントを通じて、資本をAIインフラ、業務のデジタル刷新、サプライチェーンの再投資へ振り向ける動きが加速しています。

2026年の価値創出における課題：価格競争の激化、税制・規制面での逆風、TSAの足かせ

グローバルの調査結果と比べると、北米・中南米の売り手は価格をより重視し、規制・税務面でのコンフリクトにさらされる度合いが高い傾向にあります。北米・中南米では最高入札価格（グローバル28%に対して33%）と、クロージングまでのスピードと確実性を優先されています。一方でこの地域の買い手は、戦略的な適合性とシナジーのポテンシャルを重視し、統合の実現可能性には比較的重きを置いていません。

図10：北米・中南米における売り手・買い手の価値ドライバーの比較（加重順位スコア）

その結果、売り手と買い手の間で典型的な意識のずれが大きくなります。売り手は価格とスピードを重視する一方で、買い手の優先事項は適合性と将来価値です。

- 米国では、価格競争の激化と株主による働きかけが主な圧力要因である一方、カナダの売り手は、税務ストラクチャー、サステナビリティ情報の開示、金融セクター規制を、価値評価や取引時期に大きく影響する要因として挙げています。
- メキシコでは、規制当局による審査、現地法人のガバナンス、サプライチェーンの依存関係によって、デューデリジェンスの期間が長引くことが少なくありません。
- ブラジルおよびラテンアメリカ全域では、売り手は、実務を妨げる主な要因として、政治の不安定さ、多層的な規制、法定労働規則を一貫して挙げています。
- こうした地域特有の要因が、売り手の優先事項と、買い手による長期的な適合性評価との間にある意識のずれをさらに拡大させています。



出典：2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（売り手：N=463、買い手：N=248）

税務・規制面の考慮事項は、世界全体と比べて北米・中南米ではより重みをもちますが、その背景は地域によって異なります。

- 米国企業は、規制当局による厳格な審査と株主からの働きかけが重なる状況に直面しており、取締役会は構造的な事業売却を迫られています。
- カナダの回答者は、税務処理、州をまたぐ規制要件、分野特有の厳しい規制監督を挙げています。
- メキシコとブラジルの売り手は、取引時期のリスク要因として、規制当局の承認、外国投資の審査、現地での法令遵守の負担を挙げています。

地域全体で、こうした状況が準備の質に対する要求水準を引き上げ、早期のシナリオ策定への移行を加速させています。

図11：北中南米におけるディールクローズ後に継続する主要課題（加重順位スコア）



出典：2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（売り手：N=455、買い手：N=240、上位5項目のみ）

実行コストは一樣ではありません。売り手の回答によると、一時的なダイベストメントコストは3～5%に集中する傾向が強く（グローバル41%に対して46%）、6～9%は少なくなっています（グローバル32%に対して25%）。これはコスト管理の強化を示唆するものの、税務処理、カーブアウト財務諸表、売却スケジュール、交渉の複雑さといった一般的なコスト増加要因によって相殺されています。



北米・中南米では、ディールクローズ後にTSAが他の地域よりも大きな負担となっています。グローバルでは、売り手が主要課題としてディスシナジーや税務・法務の複雑さを挙げる一方、北米・中南米ではTSAを、スタンデッドコストや税務・法務対応よりも上位の、継続的な最重要課題と位置付けています。また、北米・中南米では売り手がより多くの部門（財務、IT、人事、税務）でTSAを提供しており、業務上の依存度が高まることで、ダイベストメントによる価値が損なわれかねない期間が長引いています。ただし、複雑さの背景は市場ごとに異なります。

- 米国では、大規模なスピノフや複数事業のカーブアウトが進んだことで、TSAの対象範囲が大幅に広がっています。
- カナダ企業は、州をまたぐ集中型シェアードサービスモデルに依存することが多く、財務・人事・ITにおけるTSAの範囲が広いと報告されています。
- メキシコの売り手では、ニアショアリング型の産業クラスターを支える製造・物流・調達の統合システムにより、TSA期間が長期化する傾向にあります。
- ブラジルやラテンアメリカの一部では、労働規制、法定報告、現地運営のサービスモデルがTSAの解消を遅らせ、コスト増を招いています。

こうした地域特有の制約により、ダイベストメント設計の初期段階から、計画的かつ規律あるTSA解消の道筋を明確にしておく必要性が高まっています。

地域特性：ポートフォリオの規律、ストランデッドコスト、テクノロジー

北米・中南米におけるポートフォリオの規律は、グローバルの傾向と概ね一致していますが、「常時見直し（Always-on）」の姿勢は限定的で、市場ごとの差が大きい状況です。米国とカナダの企業は、構造的で定期的なポートフォリオレビューを実施している一方、メキシコ、ブラジル、ラテンアメリカ広域の企業では、資金繰りの圧力、マクロ経済の変動、現地の規制動向をきっかけに、場当たりにレビューを行う傾向があります。

北米・中南米全体では、10社中3社がダイベストメント候補の見直しを場当たりに行うか、年1回にとどまっており、年3回を超えるレビューを行う企業は10社に1社未満です。資本需要の高まりを踏まえると、このペースは、ダイベストメントを能動的な資本配分手段として活用するうえで制約となっています。

北米・中南米におけるストランデッドコストの状況はグローバルとほぼ同じです。売り手の約半数がクローズ後に十分に活用されていない資源を特定しているものの、完全に解消できているのは10社に1社程度にすぎません。それでもストランデッドコストは、TSAの終了、業務の簡素化、分離後の財務基盤の強化と並び、この地域で最も頻繁に挙げられるクローズ後の課題であり、「次回はやり方を変えたい」という教訓の一つとなっています。

テクノロジーの活用は、北米・中南米の相対的な強みです。多くの回答者が、M&AにおけるAIや生成AIツールの導入に「非常に満足している」と答えており、売り手・買い手の双方が分析ツールやクラウドソリューションに大きな価値を見出しています。これにより、デューデリジェンスの迅速化、予測精度の向上、ダイベストメント計画の改善などを通じて、他地域よりも早く実行プロセスを組織化・標準化できる可能性があります。北米・中南米の売り手・買い手がAI、分析ツール、クラウド基盤をさらに活用すれば、シナリオ分析や価値評価、TSAの最適化をダイベストメントプロセスに直接組み込むことが可能となり、単発の取引型ダイベストメントから、戦略的に設計されたダイベストメントへと移行しやすくなるでしょう。

2026年の見通し：ディール件数は減少し、取引額は上昇する

今後を見据えると、北米・中南米の企業は、対象を厳選しながらも着実なダイベストメントのパイプライン構築を見込んでいます。件数の見通しはグローバルの動向と一致しています。今後12～18ヵ月で「ダイベストメントなし」と見込む売り手が4分の1強、同程度が1件と見込み、約5分の1が2件を見込んでいます。3件以上の大規模なダイベストメント計画は、現在では例外的です。それでも、売り手・買い手の双方が、規制変更、税制改正、市場の変動、資本調達環境の変化、AI・デジタル・その他戦略的投資への資本再配分の必要性といった強い後押し要因が到来しているとみています。

- カナダでは、エネルギー転換に伴う再編、鉱業の統合、銀行セクターのポートフォリオ見直しが見直しがダイベストメントの勢いを支えています。
- メキシコでは、継続的なニアショアリング投資、製造能力の拡大、自動車・物流分野での再編が続くと見込まれています。
- ブラジルおよびラテンアメリカの複数市場では、政治・税制・規制の変化に対応するため、非公開化、資本増強、リスク（エクスポージャー）低減のためのダイベストメント、多国籍企業の事業再編が継続すると見られています。
- 特に米国では、工業、消費財、TMTセクターを横断する大規模なスピンオフや複数事業の切り出しが明確に進んでおり、取締役会が複雑な再編を積極的に推進していることを示しています。これは、株主による働きかけへの先手対応や企業価値評価の焦点化を図るためです。

地域全体では、企業は取引件数を絞りつつ規模を大きくし、より戦略的なダイベストメントを通じて、事業構成の見直し、変革への資金供給、マクロ環境や規制環境への対応を進めています。経営陣には、3つの重要課題が浮上しています。それは売り手の価値向上要因を買い手の優先事項と整合させること、TSAとストランデッドコストのリスクを早期に軽減すること、そして先進技術を活用してスケジュールを短縮し価値を守ることです。

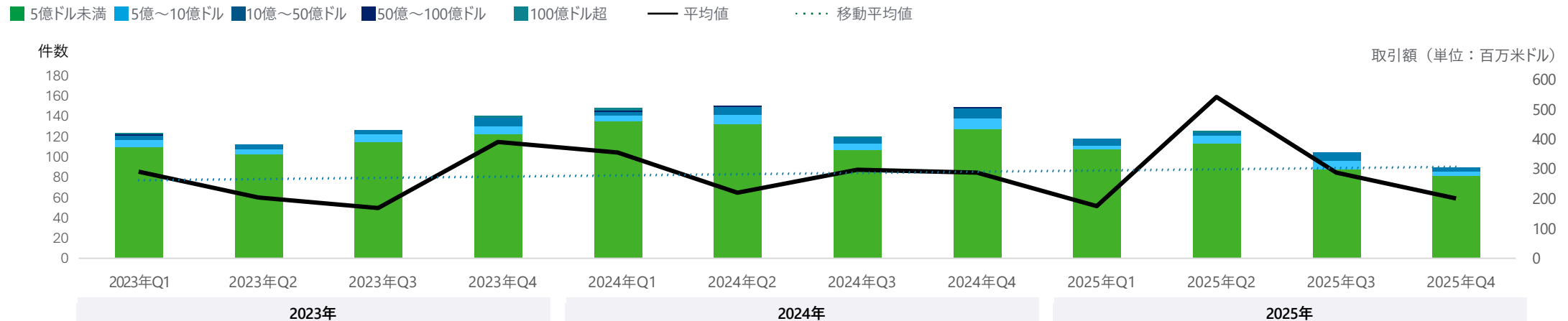
ヨーロッパにおけるダイベストメントの動向

ヨーロッパのダイベストメント：2024年は勢い強く、2025年は厳選して再構築へ

ヨーロッパにおけるダイベストメント活動は、ポートフォリオの見直しとノンコア事業の整理を背景に、2023年から2024年にかけて急速に拡大しました（17%増）¹¹。しかし2025年には、マクロ経済の不確実性の高まる中で件数が2024年比で15%減少しました。現在の市場は「厳選して再構築する」局面に入りつつあり、活動は長期的な優先事項に沿った、より選別された動きへと集約されています。

調査結果によると、英国がヨーロッパのダイベストメント活動を大きく牽引しており、その割合は際立っています。回答者の57%が3件以上のダイベストメントを完了しており、これはグローバル（25%）、ヨーロッパ全体（24%）の2倍以上に相当します。取引額は2023年から2025年にかけて上昇し、年平均成長率は7%となりました。2025年には件数が減少したにもかかわらずこの傾向は続き、100億超の取引が2件発生しました。これらは、件数を絞りつつも、事業構成の抜本的な再構築や長期的な戦略的再配置を支える、より戦略的なダイベストメントへとヨーロッパが移行していることを裏付けています。

図12：過去3年間における四半期別ダイベストメント件数と取引額（ヨーロッパ）



データソース：S&P Global Market Intelligence LLC「S&P Capital IQ」（2026年1月8日閲覧、2025年12月31日時点のデータ、2023年1月1日以降にクローズした全取引）

2026年の価値創出に向けた課題：変化する環境にはアジリティと早期計画が不可欠

ヨーロッパの売り手の約半数は事業ポートフォリオ評価を年1回以下しか行っておらず、タイミングと確実性が買い手の選択に大きく影響する市場としては十分とはいえません。ダイベストメントの機会を早期に見極め、税務や法人構造の最適化といった時間を要する作業に備えるには、より高頻度のレビューが不可欠です。こうした遅れが、ヨーロッパの売り手にとってクロージングまでの期間を長引かせ、達成コストを押し上げる主な要因となっています。

また、取引による価値の実現は、規律ある準備に左右されます。売り手が価値創出の可能性を明確に定義し、堅実なダイベストメント計画を策定し、税務上の立場を精緻化できれば、期待を上回る評価額を得やすくなります。一方で、規制当局の承認や税務関連の一時的な実行コストは予想を上回ることが多く、取引価値を損なう要因となります。こうしたリスクを抑えるには、早期の規制対応計画、先手の税務構造化、実行段階での不測事態への備えを組み込むことが不可欠です。

図13：達成コストに悪影響を与える主要要因

売り手（グローバル）	売り手（ヨーロッパ）
税務関連の実行コスト	規制当局の承認
カーブアウト財務諸表の準備	税務関連の実行コスト
規制当局の承認	ダイベストメント対象事業の業績
ダイベストメント対象事業の分離に要する期間	買い手の資金調達手配
買い手の資金調達手配	ダイベストメント対象事業のグローバル展開

出典：2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（グローバルの売り手：N=981、ヨーロッパの売り手：N=416、上位5項目のみ）

ヨーロッパの売り手は、グローバルの傾向と同様に、中核事業への再投資を目的としたダイベストメントに引き続き注力しつつ、将来の成長を支えるための手元資金の強化や研究開発資金の確保にも一層重きを置いています。ストランデッドコストの軽減は、依然としてヨーロッパにおける価値実現の最も根強い障壁の一つです。取引の経済性を守るためには、コストの早期可視化、ストランデッドコストに対する明示的な計画、クローズ後の規律ある実行が不可欠です。

図14：ヨーロッパにおけるディールクローズ後に継続する主要課題（加重順位スコア）

売り手（グローバル）	売り手（ヨーロッパ）
(0.83) ディスシナジー／ストランデッドコスト 	税務・法人の複雑さ (0.92) 
(0.77) 税務・法人の複雑さ 	ディスシナジー／ストランデッドコスト (0.77) 
(0.70) 移行サービス契約 	移行サービス契約 (0.72) 
(0.62) 人材の定着・モラル 	偶発債務の保有またはリスク (0.58) 
(0.60) 会計報告・財務報告 	会計報告・財務報告 (0.54) 

出典：2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（グローバルの売り手：N=981、ヨーロッパの売り手：N=246、上位5項目のみ）



地域特性：外部環境圧力への対応

ヨーロッパの現在のディール環境は、構造的な圧力と短期的な圧力が複雑に絡み合う独特の状況にあり、企業は短期的な回復力と長期的な戦略的再配置のバランスを取ることを求められています。

- ・ **マクロ経済要因への影響拡大**：経済の不確実性、債務返済コストの上昇、インフレ圧力、為替変動により、企業は事業ポートフォリオの見直しを迫られています。中核事業への戦略的な集中を維持しつつ、手元資金を厚めに確保する必要性が高まっています。
- ・ **テクノロジーによる変化**：技術の進展とAIの急速な普及により、企業は収益性を高めるために、オペレーティングモデルや戦略の設計図を見直さざるを得ない状況にあります。
- ・ **地政学的不確実性**：ニアショアリング、リスク回避、国家安全保障に沿った規制の遵守が求められることで、取引のタイミングや実現可能性への影響が強まり、実行期間の幅が狭まっています。

2026年の見通し：ボラティリティを乗り切り成長を加速させるためのダイベストメントが進む

ヨーロッパでは今後、対象を厳選しながらも着実なダイベストメント活動が続くと見られます。今後12～18ヵ月で少なくとも1件のダイベストメントを見込む企業は4社中3社に上り、最近の水準と一致しています。ただし、北ヨーロッパ、英国、ドイツ、フランス、南欧など、市場間で活動には大きな差があります。資本需要の高まりとアクティビストの継続的な監視により、多くの企業が流動性確保を目的としたダイベストメントや、より純化された「ピュアプレイ」型の事業構成へと向かっています¹²。

同時に、ヨーロッパの企業は世界で最も不安定な地政学的・マクロ経済的環境下で事業を展開しています。エネルギー価格の高騰、インフレ圧力、関税の不確実性、継続する紛争により、実行可能な期間が狭まり、タイミングの重要性が一段と高まっています。こうした圧力の中で、企業は市場が安定している局面ではポートフォリオの意思決定を加速させ、レジリエンス強化と財務基盤の健全化に向けてダイベストメントへの依存度を高めています。

持続可能性への取り組み、サプライチェーンの再設計、AIや自動化の急速な進展といった構造的要因が、コスト構造と投資の優先順位を変えつつあります。企業が業務のデジタル刷新や脱炭素に資本を再配分する中で、こうした長期的な取り組みのための余力を確保する手段として、ダイベストメントの活用が一段と進んでいます。

総じて、ヨーロッパのダイベストメントは、件数の拡大ではなく、戦略的な優先順位づけに特徴があります。企業は、変革への資金供給、事業構成の合理化、地政学的・規制上の圧力への対応に向けて、的を絞った高インパクトのダイベストメントを活用しています。経営陣の重要課題は明確です。実行期間の制約を見越し、ポートフォリオの動きを規制当局やアクティビストの期待に整合させ、テクノロジーを活用した将来志向の成長に向けた資本を確保するために、ダイベストメントを戦略的に活用することです¹³。

アジアパシフィックにおけるダイベストメントの動向

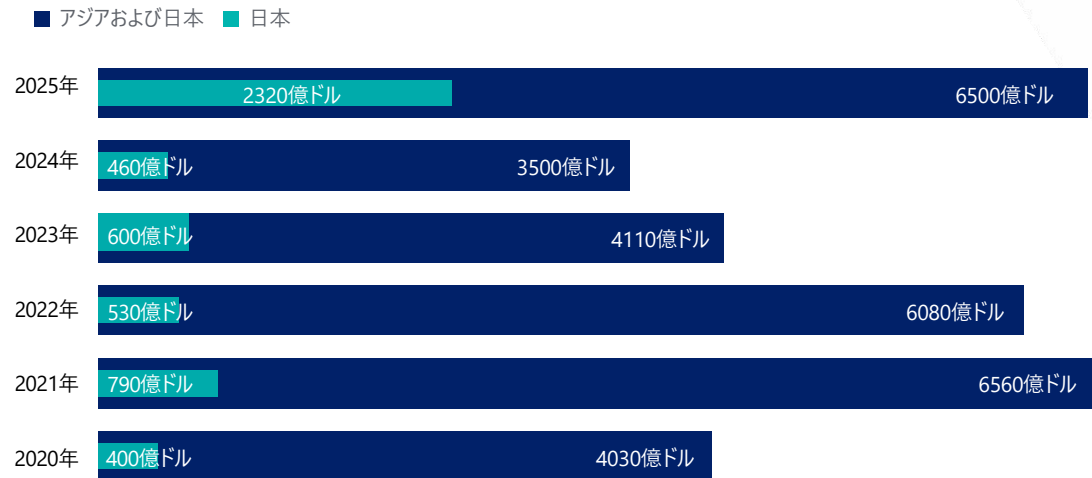
アジアパシフィックのダイベストメント：M&Aとポートフォリオリバランスの新局面

アジアパシフィックは2025年、日本・中国・インドが牽引する形で、取引額・件数ともに世界有数の強さを示すM&A地域となりました。日本ではコーポレートガバナンス改革とアクティビストの働きかけが追い風となり、過去最高のM&Aを記録し、この地域でポートフォリオ再構成への移行が加速していることを示しています。資本効率への期待の高まりや、国内および国境をまたぐ取引市場の成熟を背景に、企業のカーブアウトやテイクプライベート（非公開化）も急増しました¹⁴。

特に日本のM&Aは金額面で突出しており、2025年上半期は前年同期比で3倍超、取引総額は過去最高の2,320億ドルとなりました。日本企業では、資本効率の改善を狙った東証による改革とアクティビスト投資家の働きかけを受け、複合企業体の整理・合理化が大きく進んでいます。日本におけるM&Aの主要テーマはポートフォリオの再構成であり、力強い取引とダイベストメント活動を牽引しています。

アジアパシフィックのプライベートエクイティ（PE）も2025年に目覚ましい強さを示しました。日本ではPEによる買収が非常に活発で、件数・金額ともに増加し、2025年上半期は192件・総額222億ドルと、取引額で前年から207%増、件数で36%増となりました。アジアパシフィック全体でも、2025年上半期の発表件数は565件で約7%増加となり、件数ベースで過去10年で2番目に高い上半期となりました¹⁵。

図15：アジアパシフィックの年間取引額（過去5年）



データソース：ロンドン証券取引所グループ（LSEG）データ（至2025年6月30日、2025年11月閲覧）のDeloitteによる分析

カーブアウトはアジアパシフィックを特徴づける主要テーマとなっています。PEが保有する事業の供給不足を背景に、投資家はより複雑な企業ダイベストメントに目を向けており、ガバナンス改革、キャッシュ創出の必要性、オペレーティングモデルの高度化が魅力的な機会を生み出しています。2025年上半期のアジアパシフィックにおける大型PE投資の半分はカーブアウトであり、戦略的に設計されたダイベストメントと、実行面での価値創出への移行を裏付けています。

ダイベストメントとテイクプライベートの取引も、2025年第3四半期までの年初来で約470億ドルに達し、地域全体で非公開化の動きが歴史的な加速を見せています。これは2024年の年間取引額の約3倍に迫るペースです。

評価額への課題：準備と外部環境の不安定さ

ダイベストメントの取引価格および取引のタイミングに影響する主要因は、ディール準備の質、ダイベストメント計画の明確性、資金調達の確度、規制環境への的確な対応と強く結びついています。

ディール準備の二重の役割：アジアパシフィック全体で、ディール準備は評価額を左右する最も重要な要素の一つですが、単独で機能するのではなく、他の要因と組み合わせあって効果を発揮します。質の高い財務・税務情報、価値創出の実証、明確なダイベストメント計画は、想定を上回る評価額につながる主要因です。

一方で、準備が不十分な場合、売り手はリスク増大に直面します。ただしアジアパシフィックでは、入札者の関心不足、税制優遇の不適用、市場環境の悪化といった外部要因に起因するケースが多いのが実情です。綿密な準備は成功確率を大きく高めますが、価値評価を結果を有意に押し上げるには、説得力のある価値創出ストーリーと、市場動向・入札者動向の積極的なマネジメントを組み合わせる必要があります。

図16：アジアパシフィックにおけるダイベストメントによる収益に影響を与える主要要因

プラスの影響	マイナスの影響
質の高い財務情報・税務情報 	税制優遇措置が利用できないこと 
価値創出ポテンシャルの実証 	入札者の関心不足 
明確な分離計画 	市場環境の悪化 
良好な市場環境 	買い手候補層の限定性 
カスタマイズされた売却プロセス 	質の低い財務情報・税務情報 

出典：2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（プラスの影響：N = 105、マイナスの影響：N = 22、上位5項目のみ）

売り手と買い手の優先事項：売り手は価値を最大化するために、外部要因（競合状況など）と取引の確実性を優先する傾向があります。一方で、買い手の多くは内部の価値創出（戦略的適合性）を重視し、自社の長期目標との整合性や実行可能性に注目しています。

価値を左右する要因としての外部市場環境：効果的な内部実行（準備）が価値の下支えをつくる一方で、実現価格が想定を上回るか下回るかを左右する最も重要な変動要因は外部の市場環境です。外部環境の不安定さは、評価額を決定づけるうえで極めて大きな影響を持っています。

図17：アジアパシフィックにおける売り手・買い手の価値ドライバーの比較（加重順位スコア）

	売り手	買い手
(0.86) クロージングまでのスピード・確実性		自社との戦略的適合性 (1.08)
(0.83) 買い手の迅速な実行能力		統合容易性・実行可能性 (1.00)
(0.81) 最高入札価格		成長機会・シナジー機会 (0.97)
(0.79) 買い手が資金を確保していること		クロージングまでのスピード・確実性 (0.89)
(0.60) 経営陣・従業員との適合性		魅力的な評価額・買収価格 (0.86)

出典：2026年Deloitteグローバルコーポレートダイベストメント調査（売り手：N=226、買い手：N=147）

地域特性：実行確実性と複雑さ

急成長し、複雑さを増すアジアパシフィックのダイベストメントおよびカーブアウト環境で成功するには、規制対応、確実な実行、そして綿密で高度な売却準備にしっかりと焦点を当てる必要があります。

- **規制リスク・税務リスクの的確なマネジメント**：成功の鍵は、地域特有の規制・税務の複雑さをどれだけ抑えられるかにあります。国境をまたぐ取引の買い手は、特に大規模コングロメリットや同族経営企業から切り出された事業を取得する場合、ガバナンス調整に必要な期間を過小評価しがちです。例えば、中国における国有企業（SOE）のダイベストメントは政治的に極めてセンシティブで、多数の承認手続きが求められます。
- **スピードと実行確実性の優先**：価格は重要であるものの、アジアパシフィックの売り手は、買い手の「迅速かつ確実に実行できる力」を特に評価します。つまり、評価額よりも「確実にクロージングできること」が優先される場合があります。ただし、日本や韓国では、階層的な意思決定や（労働組合・取締役会を含む）合意形成を重視する文化があり、統合計画や実行が遅れやすい傾向があります。
- **ダイベストメントの準備態勢の重視**：アジアパシフィックの取引の多くが複雑なカーブアウトを伴うことを踏まえると、望ましい評価額や効率的なクロージングを実現するには、詳細で質の高い準備と、明確なダイベストメント計画が不可欠です。

見通し：高度なディールフローとテクノロジーの統合

アジアパシフィックのダイベストメントおよびカーブアウトの見通しは、継続的なポートフォリオ再構成の動き、プライベートエクイティの積極的な関与、主要市場環境の改善に支えられ、引き続き堅調です。マクロ経済の継続的な安定、緩やかな金融緩和、規制の方向性が明確になることが、地域全体での持続的な活動を下支えすると見込まれます。

取引件数は引き続き堅調に推移する見通しですが、市場全体の飽和というよりも、今後の取引は最適化の課題や外部からの関心を背景に、影響の大きい少数のダイベストメントに集約されるとみられます。規制の複雑さや内部リソースの制約は依然として実行スケジュールに影響し、早期準備と体系的なダイベストメント計画の重要性が一層際立つでしょう。

アジアパシフィックの企業は戦略的な選択肢の幅も広げています。多くの企業が従来型の売買にとどまらず、完全なダイベストメントやカーブアウトに代わる手段としてジョイントベンチャー、アライアンス、その他の協業スキームを検討するようになっていきます。

最後に、2026年にはテクノロジー統合がさらに大きな役割を果たす見込みです。AIや生成AIを日常的に利用できるようになったことで、テクノロジーを用いたデューデリジェンス、評価モデルの構築、ダイベストメント計画の策定が加速しており、アジアパシフィックはより意図的に設計されたデータ駆動型のダイベストメントへと向かっています。



文末脚注

1. Sriram Prakash and Hugh Frecheville, "[The Growth Transformer's Playbook: M&A as the platform for growth and transformation](#)," Deloitte, September 2025; Jason Caulfield and Lucy Julian, "[Unlocking value: Approaching stranded costs in M&A](#)," Deloitte, March 21, 2025.
2. Iain Macmillan, Joel Schlachtenhaufen, and J. Henning Buchholz, [2024 Global Corporate Divestiture Survey: Amid uncertainty, new muscles for new possibilities](#), Deloitte, 2024.
3. Ibid.
4. S&P Global Market Intelligence LLC, S&P Capital IQ, accessed January 8, 2026, data as of December 31, 2025.
5. Macmillan et al., [2024 Global Corporate Divestiture Survey: Amid uncertainty, new muscles for new possibilities](#).
6. Deloitte analysis of S&P Capital IQ data as of December 8, 2025; 908 deals (divestitures only) with \$100M+ in deal value, with Announcement or Closed date between January 2020 and December 2025, and a minimum close period of four weeks, excluding outliers or values outside $1.5 \times$ IQR from the quartiles.
7. Caulfield et al., "[Unlocking value: Approaching stranded costs in M&A](#)."
8. Tim Siccion, Karl Angelo Vidal, and Shambhavi Gupta, "[PE carve-out deal value rises as companies refocus on core operations](#)," S&P Global Market Intelligence, June 19, 2025.
9. Rob Arvai et al., [Rebalancing your portfolio to fuel growth](#), Deloitte Asia Pacific, July 2024.
10. Adam Reilly and Barry Winer, [2026 M&A Trends Survey: A tale of two markets](#), Deloitte, November 2025.
11. Jason Caulfield, "[Shaping up for selling up](#)," Deloitte, March 19, 2024.
12. Jason Caulfield, "[Getting M&A divestments right](#)," Deloitte, December 11, 2024.
13. Financial Times, "[Private equity steps in as Europe's last industrial groups splinter](#)," accessed December 2025.
14. Deloitte analysis of London Stock Exchange Group (LSEG) data through June 30, 2025, accessed November 2025.
15. Deloitte analysis of Preqin Pro and Mergermarket data; Deloitte Asia Pacific, [2025 Asia Pacific Private Equity Almanac](#), 2025.

調査について・謝辞

2025年10月、デロイトとPotlocは企業のエグゼクティブ1,500名を対象に、今後12～18カ月のダイベストメント活動に対する予想および最近のダイベストメント取引の経験について調査しました。本調査の回答者は全員、収益5億ドル超（75%は10億ドル超）の非上場企業、上場企業、プライベートエクイティファンドおよびそのポートフォリオ企業に属しています。回答者は各企業のシニアディレクター以上の役職にあり、企業の属性はテクノロジー・メディア・通信、コンシューマー、エネルギー・資源、金融、ライフサイエンス・ヘルスケアと多岐にわたります。

Lauren Coffman、Yagna Madala、David Staubの本調査および本稿の作成全般にわたる執筆陣への支援に対し、特別の謝意を表します。

また、次のメンバーならびに他メンバーの本稿への貢献に感謝の意を表します（アルファベット順）。

Hugh Frecheville、Edward Gunn、Kaushal Kakani、Masaaki Kaneko、Ally Klaudt、Vick Mun Hon Lim、Anjali LNU、Anish Mago、Jens Marth、Sanju Nair、David Oberst、Sriram Prakash、Madeleine Reinhard、Katie Kahori Takano、Ken Po Wing Tam

日本語版監訳者

戸田 崇生

合同会社 デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザー
Divestment & Separation担当
パートナー
✉ takao.toda@tohmatsumsu.co.jp

金子 正明

合同会社 デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザー
Divestment & Separation担当
パートナー
✉ masaaki.kaneko@tohmatsumsu.co.jp

高野 かほり

合同会社 デロイト トーマツ
ファイナンシャルアドバイザー
Divestment & Separation担当
シニアマネジャー
✉ kahori.takano@tohmatsumsu.co.jp

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいづれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845