

M&Aの新しいものさし

企業MBTIが示す相性マトリクス

2025年11月29日



同志社大学 商学部

藤下冴恵 永田咲 山崎真央 中島仙太郎

目次

1章：提案の背景

2章：提案内容

3章：有効性検証

4章：まとめ

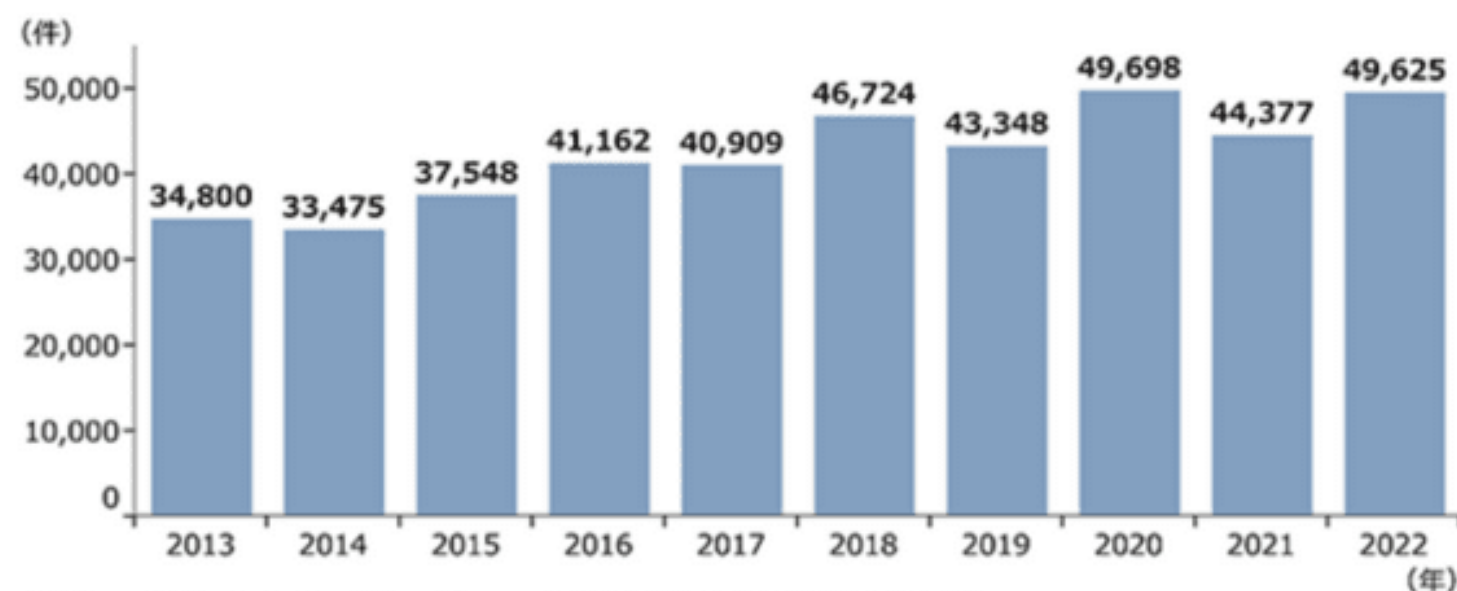
提言の背景

日本の現状
課題

●休廃業・解散件数の推移

第1-1-18図 休廃業・解散件数の推移

①東京商工リサーチ

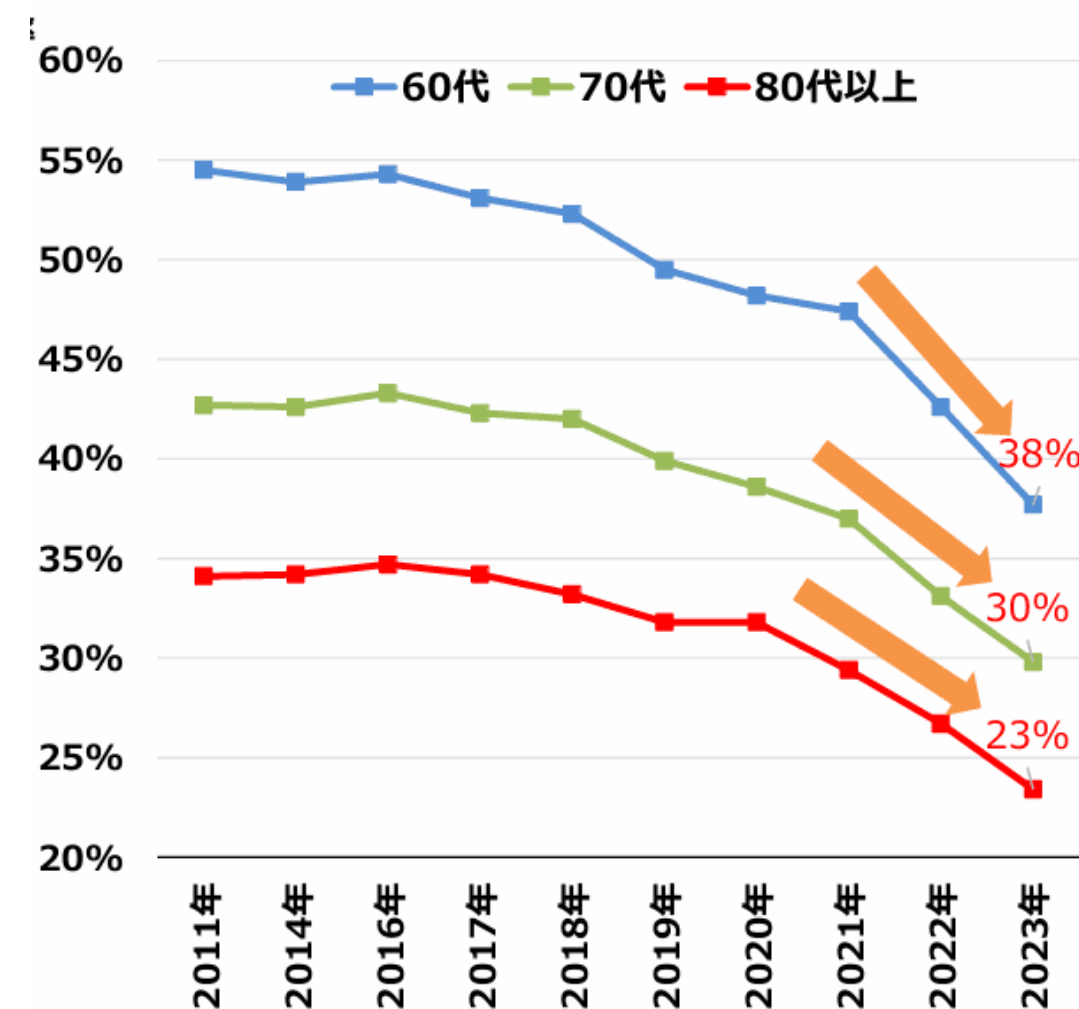


資料：(株)東京商工リサーチ「2022年『休廃業・解散企業』動向調査」

(注) 1. 休廃業とは、特段の手続きを取らず、資産が負債を上回る資産超過状態で事業を停止すること。
2. 解散とは、事業を停止し、企業の法人格を消滅させるために必要な清算手続きに入った状態になること。基本的には、資産超過状態だが、解散後に債務超過状態であることが判明し、倒産として再集計されることもある。

●後継者不足

後継者不在率の推移（年代別）



「2023年度版中小企業白書」、帝国データバンク
「全国企業『後継者不在率』動向調査」（2023年）

事業承継のニーズがある中でM&Aの期待が高まっている

制度整備による拡大

—制度が量の拡大を後押し—

中小M&Aガイドライン
(2020)

- ・プロセス標準化
 - ・手数料明確化
- など

M&A支援機関登録制度

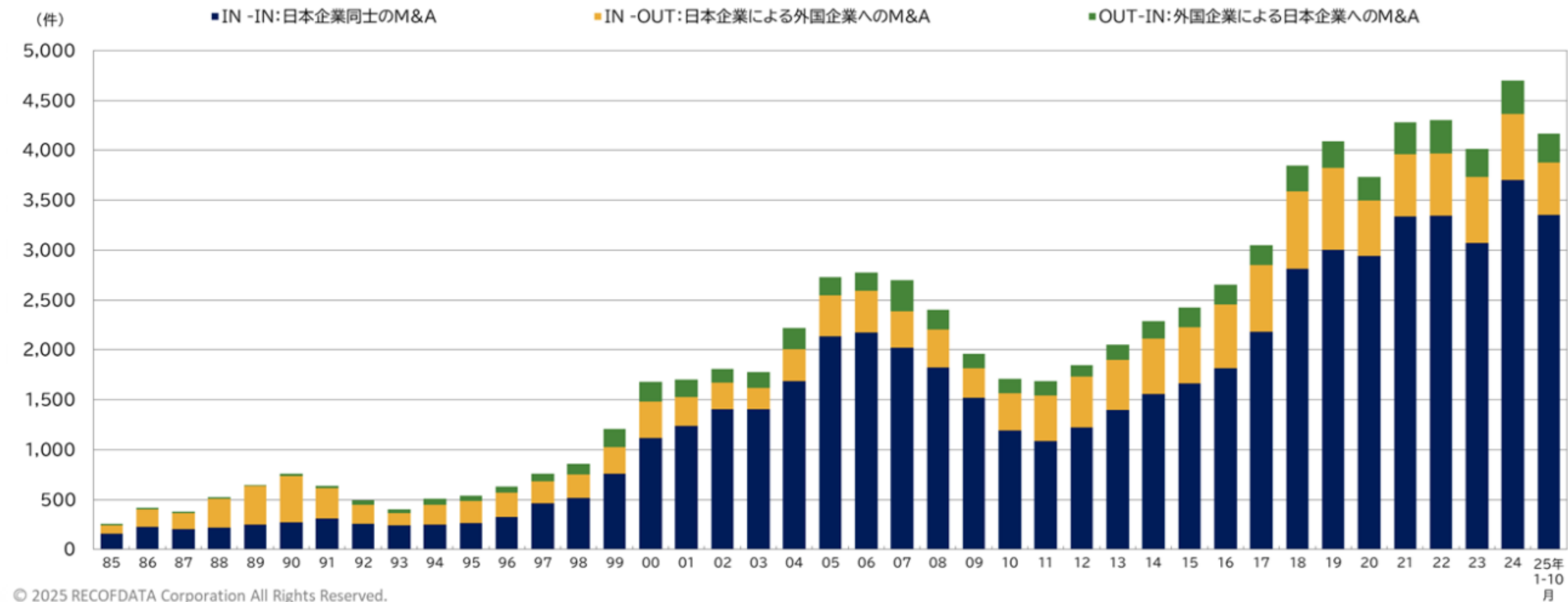
- ・信頼できる仲介業者を国が認定
→登録事業者を公表

マッチング支援

- ・国の支援機関が後継者探しをサポート
(事業承継・引継ぎ支援センター)

M&A件数の増加(量の拡大)

日本のM&A件数は過去最高水準に



政策的な後押しと市場整備により、2020年代の日本企業M&Aは過去最高水準で推移している。

出典: MARR Online 「1985年以降のマーケット別M&A件数の推移」

失敗事例

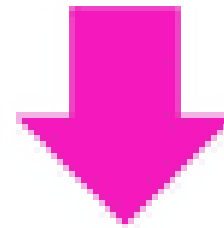
ソフトバンク×WeWork

SoftBank

- ・ガバナンス重視、統制型
- ・投資判断は計画性、管理性を重視

wework

- ・急進的・高リスク
- ・組織文化：自由度が高く、挑戦的



- ・統治スタイルが正反対
- ・意思決定速度のギャップ
- ・ガバナンス基準の差
- ・内部管理の不一致

財務データでは見抜けなかった
文化・ガバナンスの不一致が根本理由



結果

- ・WeWork評価額：約4.7兆円→90%以上下落
- ・ソフトバンクGPは2019年度に8000億円超の損失を計上
- ・VisionFund全体では1兆円規模の評価損
- ・PMIは機能せず、経営再建は複数回失敗

従来のM&Aと問題点

仲介業者M&A基本的な流れ(買い手)

初期相談
ヒアリング

ロングリスト
にアプローチ

秘密保持契約
NDA

企業価値評価

トップ面談

基本合意

DD

条件交渉
最終契約

- ・非財務情報を扱う場面が少ない
- ・唯一出てくるのはトップ面談及びDDだが、体系的評価ではない
→結果、相性のズレがPMIで初めて顕在化し、失敗の原因となる

私たちが着目するところ

量的拡大から質的統合へ



提案

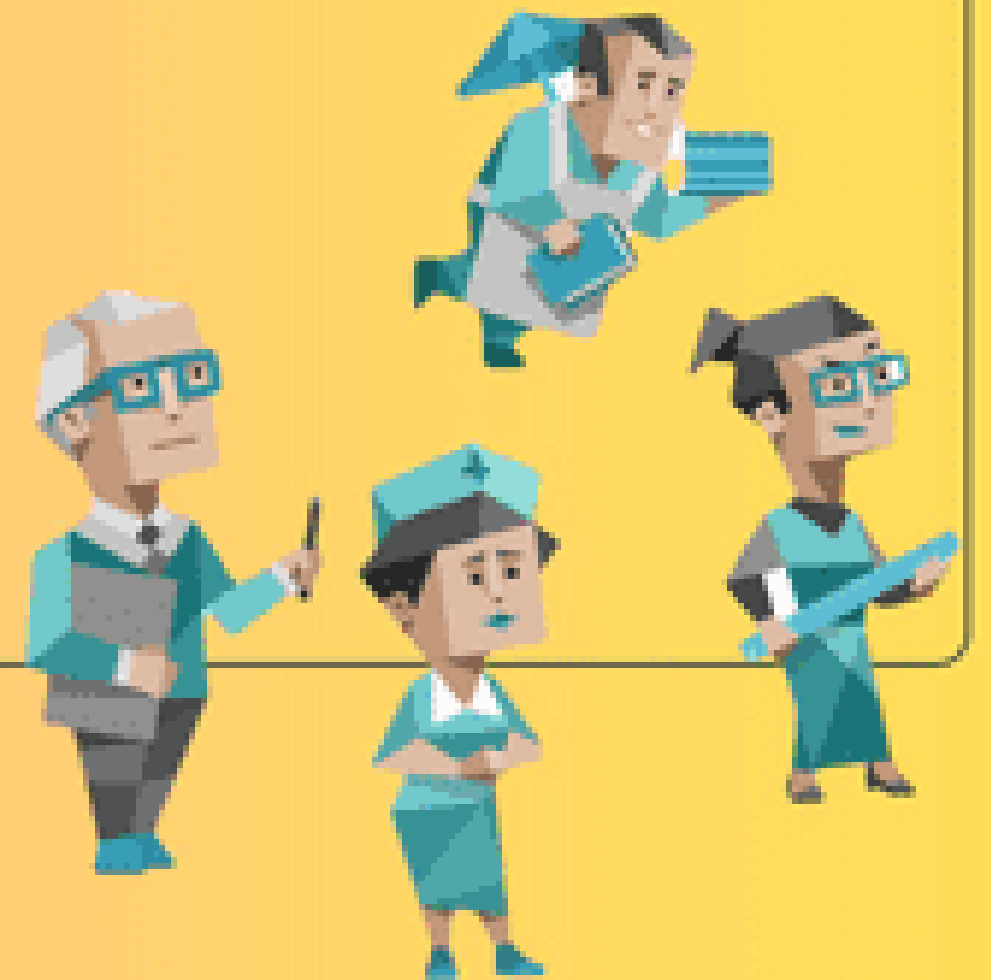
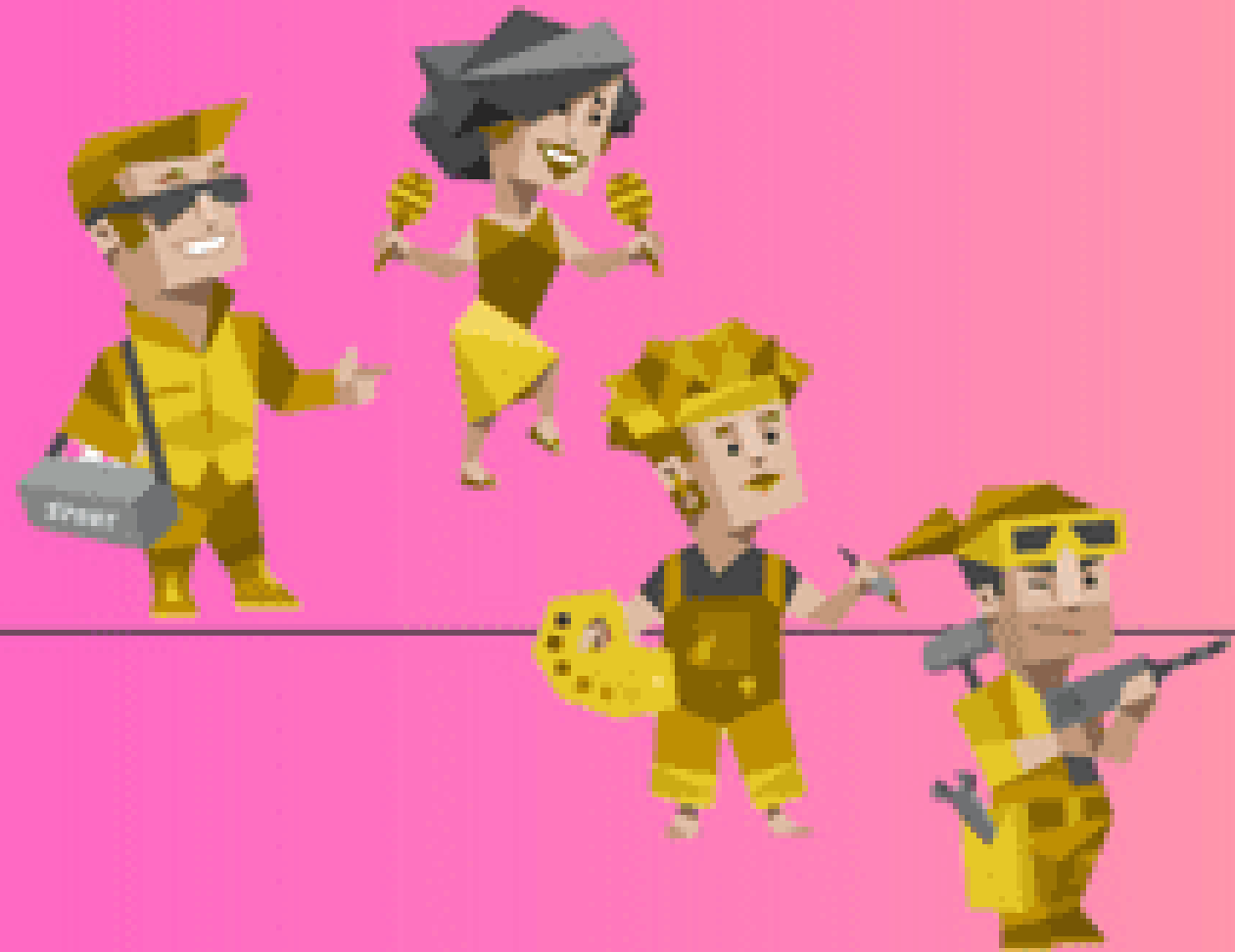
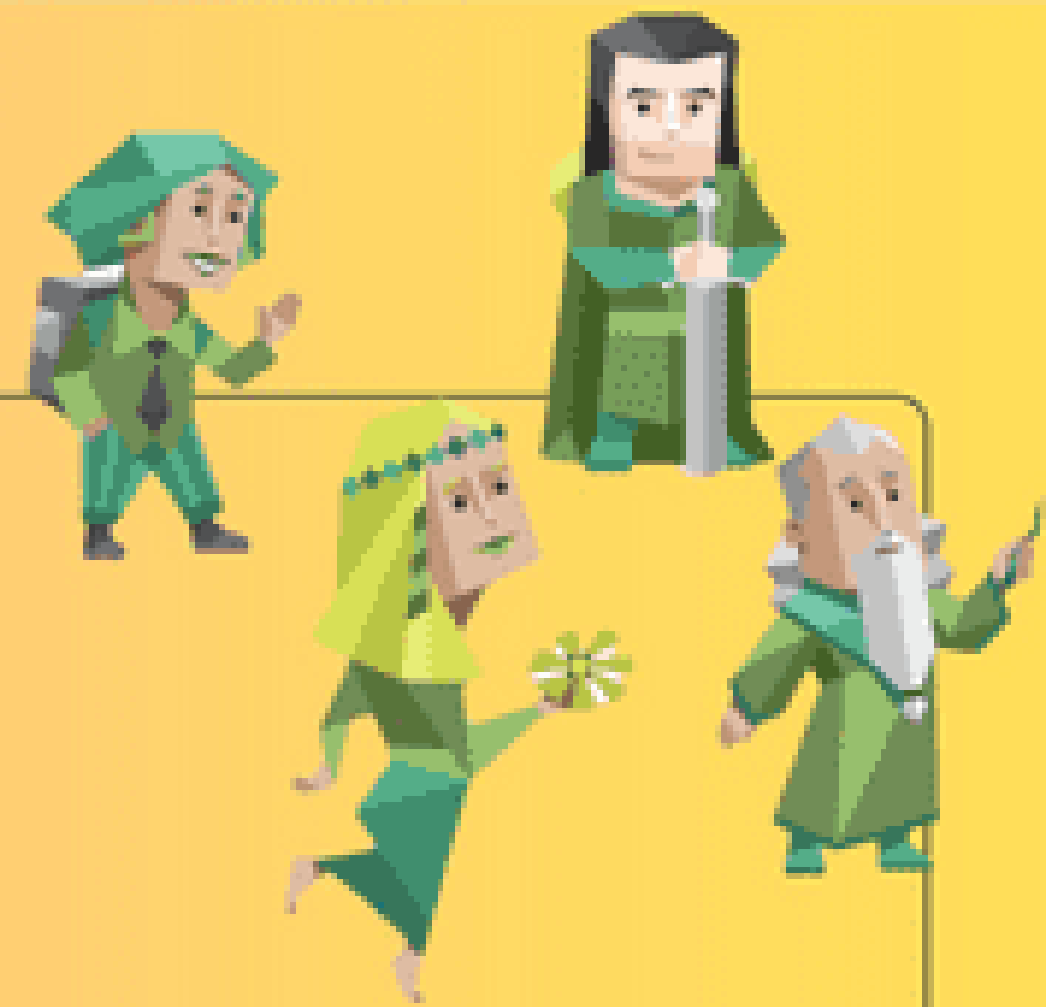
MBTIとは

①提案概要

I 自己診断フェーズ

II 相性マトリクス

MBTIとは



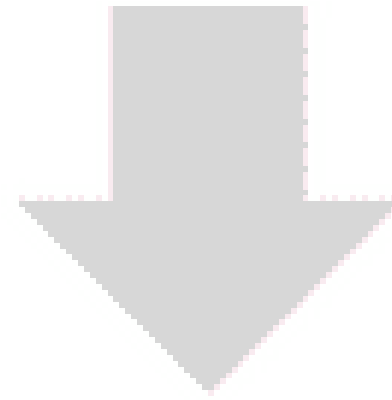
MBTIとは

- ・ 1940年代に確立された「心理学的タイプ理論」に基づく性格分類モデル
- ・ 4つの指標の組み合わせで16タイプを生成
- ・ 個人の認知スタイルや意思決定傾向を分類するために、
企業・教育・キャリア支援の領域で世界的に利用される
- ・ ISO10667（人材アセスメント国際規格）にも準拠した評価手法で信頼性が高い

エネルギー	E (Extraversion)／I(Introversion)	外交／内向
心	S (Sensing)／N(Intuition)	感覚／直観
性質	T (Thinking)／F (Feeling)	思考／感情
戦術	J (Judging)／P (Perceiving)	判断／知覚

MBTIが世界的に普及した理由

- 従来のMBTIを現代向けに再構築したのが 16Personalities (世界5億ユーザー超)
- SNS・Z世代を中心に拡散し、「シンプルでわかりやすい16タイプ分類」が浸透



性格分類の共通言語、傾向把握のツールとして
企業研修・採用・チームビルディングで普及

MBTIが世界に普及した理由

- 従来のMBTIを現代向けに再構築したのが 16Personalities (世界5億ユーザー超)
- SNS・Z世代を中心に拡散し、「シンプルでわかりやすい16タイプ分類」が浸透

企業も人と同じく理念や組織風土などの個性
つまり性格を持っている

性格分類の共通言語、傾向把握のツールとして
企業研修・採用・チームビルディングで普及

相性がなぜ重要か？

財務面の整合だけでは不十分

→ 組織文化や価値観が異なると統合後に摩擦が生じる。

文化・人材の不一致がもたらす影響

→ モチベーション低下、キーパーソンの離職

相性の一致は「統合コストの最小化」につながる

→ 経営判断の共有がスムーズになり、企業文化の融合が早まる。

提案概要

提案

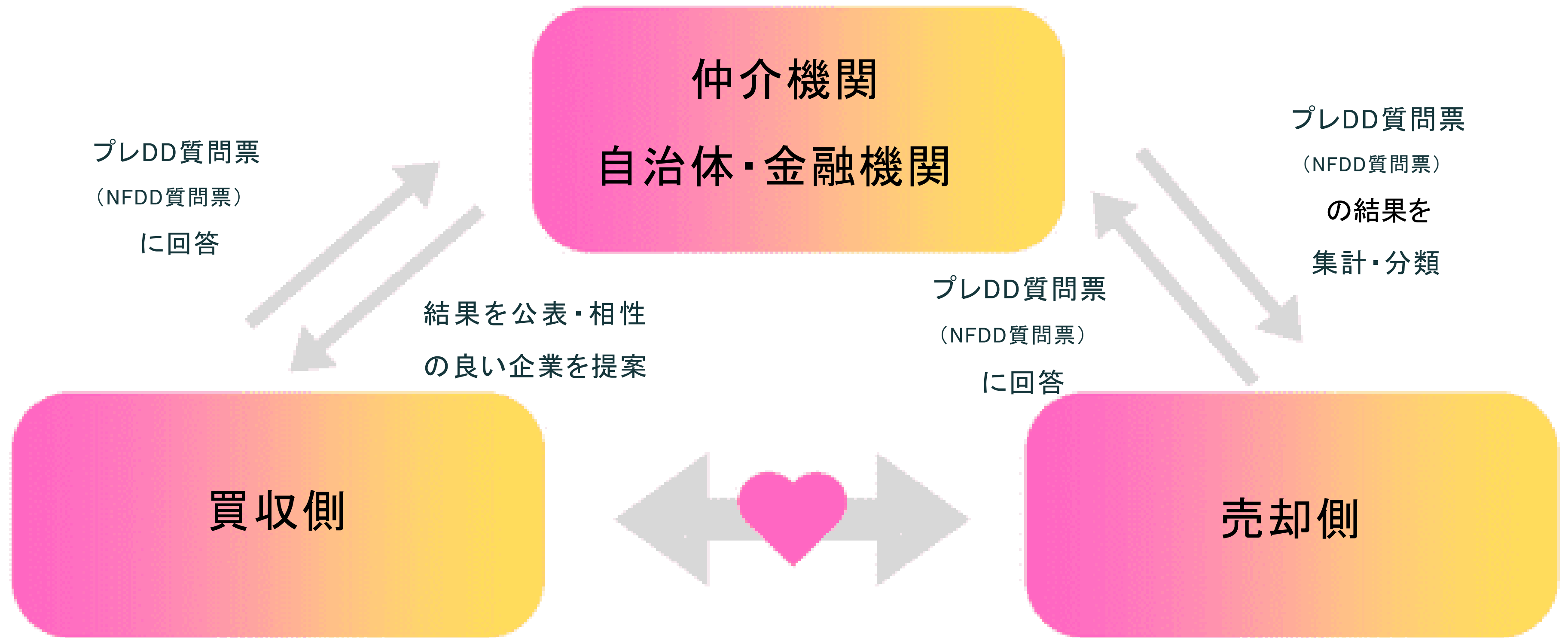
自己診断

+

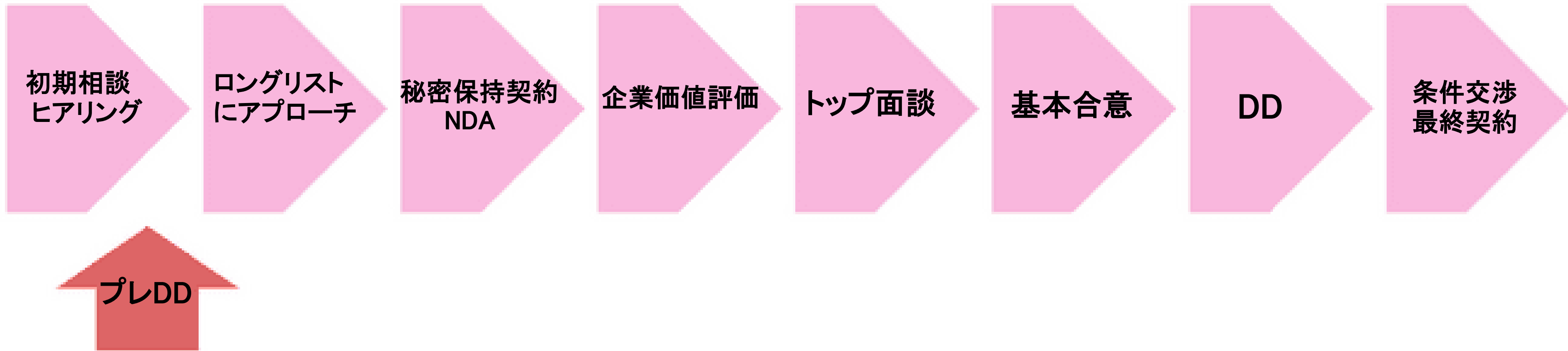
相性
マトリクス

企業文化を可視化・相性を定量的に評価
→M&Aの統合リスクを事前に把握する仕組み

関係図



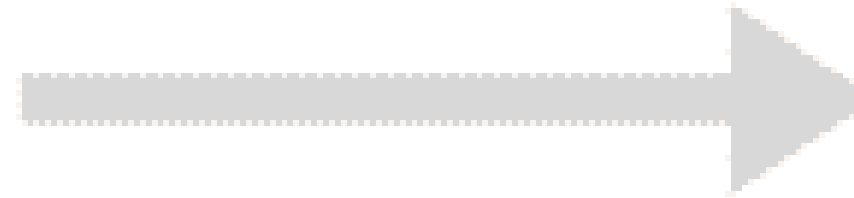
実行の流れ



①自己診断フェーズ

プレDD質問票

非財務指標＋財務指標
に関する
標準化された質問に
企業が回答



「経営スタイル軸」と
「人的資本・働き方軸」
の2軸で分析

分類

4タイプに類型・可視化

MS(成熟安定型)

MC(成熟挑戦型)

IS(革新安定型)

IC(革新挑戦型)

2軸の選定理由

- ・ 戦略方向の不一致：事業シナジーが発生しにくい
- ・ 働き方の不一致：離職、摩擦、PMI遅延を誘発

経営スタイル軸
(成熟M/革新I)

- ・ 組織の価値観・意思決定プロセスの特徴を表現

人的資本・働き方軸
(安定S/挑戦的成長C)

- ・ 個人が発揮する強みや行動特性を表現

経営スタイル軸M/I

- 1.新規事業売上高比率(%)
- 2.研究開発費投資比率(%)
- 3.DX関連投資比率(%)
- 4.地域別売上構成比(日本%/海外%)
- 5.新製品・新サービス投入件数の前年比(%)
- 6.無形資産比率(%)

ガバナンス

- 1.社外取締役比率(%)
- 2.取締役会に占める女性比率(%)
- 3.CO₂排出削減率(前年比%)

人的資本働き方軸S/C

- 1.直近3年間の離職率(%)
- 2.中途採用比率(%)^②
- 3.副業制度利用率(%)
- 4.リモート勤務率(%)
- 5.40代以下の管理職比率(%)
- 6.人的資本投資比率(%)

文化距離

- 1.本社所在地(日本/海外)
※海外の場合、文化距離スコア加点
- 2.拠点構成比(日本%/海外%)
- 3.海外子会社の資産比率(%)

四象限

経営スタイル軸：成熟 M(maturity)/革新 I(innovation)

人的資本・働き方軸：安定 S(stability)/挑戦的成長 C(challenging)

MC型

成熟 × 挑戦的成長

IC型

革新 × 挑戦的成長

MS型

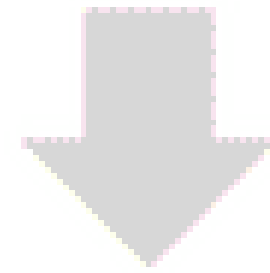
成熟 × 安定

IS型

革新 × 安定

②相性マトリクス

KPI判定基準により類型化された企業を組み合わせ、
買収側 × 売却側 = 16通りのマトリクスを作成。
過去データ(2019～2023年)を基に成功確率を数値化。



クロージング前に高リスク案件を特定し、
統合リスクを事前に低減することが可能。

経営スタイル軸

成熟M(maturity)/革新I(innovation)

新規事業売上比率	技術革新や新規事業創出能力を反映
R&D費/売上	研究開発投資の積極性を示す
DX投資・議題比率(経営会議)	デジタル化や業務革新への適応力を示す
新規事業M&A比率	従来事業からの多角化・挑戦度合いを示す
特許・新規製品投入速度	革新性の持続可能性を測る

経営スタイル軸

成熟M(maturity)/革新I(innovation)

指標と照らし合わせて、0、0.5、1点で採点し合計が0～5点となり、
3点以上を I（革新寄り）と判定

指標	0点	0.5点	1点
新規事業売上比率	<5%	5～15%	15%<
R&D費/売上(* 業界補正後)	下位四分位	中位	上位
DX投資・議題比率(経営会議)	<10%	10～30%	30%<
新規事業M&A比率	<20%	20～50%	50%<
特許・新規製品投入速度(* 業界補正後)	下位四分位	中位	上位

人的資本・働き方軸

安定S(stability)/挑戦的成長C(challenging)

離職率

組織文化の安定性を示す

中途採用比率

キャリア多様性を反映

副業・社外兼業制度

柔軟な働き方や知識交流の度合いを示す

リモート・裁量労働比率

自由度とデジタル適応力を示す

ENPS・
エンゲージメント社内移動比較

従業員の信頼感・協働意欲を示す

人的資本・働き方軸

安定S(stability)/挑戦的成長C(challenging)

標と照らし合わ、0、0.5、1点で採点し合計が0～5点となり、
3点以上をC(挑戦的成長寄り)と判定

指標	0点	0.5点	1点
離職率	<4%	4～8%	8%<
中途採用比率	<10%	10～30%	30%<
副業・社外兼業制度	無	限定可	原則可
リモート・裁量労働比率	<10%	10～30%	30%<
ENPS・エンゲージメント社内移動比較	低(ENPS<-10、 異動率5%<)	中(-10≤+20、 5～15%)	高(+20<、15%<)

相性マトリクススコア式

$$\begin{aligned}\text{相性スコア} = & 2.5 + (\text{経営スタイル} \times 0.9) \\ & + (\text{人的資本} \times 0.6) \\ & + (\text{事業近接} \times 0.4) \\ & + (\text{ガバナンス} \times 0.3) \\ & - (\text{文化距離} \times 0.3)\end{aligned}$$

$$\text{相性スコア} = 2.5 + (\text{経営スタイル} \times 0.9) + (\text{人的資本} \times 0.6) \\ + (\text{事業近接} \times 0.4) + (\text{ガバナンス} \times 0.3) - (\text{文化距離} \times 0.3)$$

要素	係数	意味・根拠
経営スタイル適合度	+0.9	革新型同士が成果に直結
働き方適合度	+0.6	人的資本・流動性がPMIを円滑化
事業近接度	+0.4	シナジー創出・補完性の高さ
ガバナンス整合度	+0.3	透明性・摩擦低減への寄与
文化距離	-0.3	統合阻害要因としてマイナス補正

有効性検証

実例比較
早見表

3

実例比較

買収側: SONY(インタラクティブエンテインメント部門)→被買収側: INSOMNIAC GAMES

SONY【経営スタイル軸】

- ・新規事業売上比率→1点
- ・R&D費／売上→1点
- ・DX投資・議題比率→1点
- ・新規事業M&A比率→1点
- ・特許、新製品投入速度→1点

定量KPI判定基準

ビジネススタイル (M/I) の判定

各指標と照らし合わせて、0、0.5、1点で採点し合計が0～5点となり、3点以上をI（革新寄り）と判定

指標	0点	0.5点	1点
新規事業売上比率	<5%	5～15%	15%<
R&D費/売上（※業界補正後）	下位四分位	中位	上位
DX投資・議題比率（経営会議）	<10%	10～30%	30%<
新規事業M&A比率	<20%	20～50%	50%<
特許/新製品投入速度（※業界補正後）	下位四分位	中位	上位

※業界補正後：業界ごとの差異を考慮（例：製薬業界平均R&D費率10～20%台、不動産・建設業は1%以下）

⇒3点以上をIよりソニーは5点なのでI型（革新型）

実例比較

買収側: SONY(インタラクティブエンテインメント部門)→被買収側: INSOMNIA GAMES

SONY【人的資本軸】

- ・離職率→0.5点
 - ・中途採用比率→1点
 - ・副業・社外兼業制度→0.5点
 - ・リモート・裁量労働比率→1点
 - ・ENPS・エンゲージメント社内移動比較→1点
- ⇒3点以上をCよりソニーは4点なのでC型(挑戦的成長型)

人的資本・働き方 (S/C) の判定

各指標と照らし合わせて、0、0.5、1点で採点し合計が0～5点となり、3点以上をC（挑戦的成長寄り）と判定

指標名	0点	0.5点	1点
離職率	<4%	4～8%	8% <
中途採用比率	<10%	10～30%	30% <
副業・社外兼業制度	無	限定可	原則可
リモート/裁量労働比率	<10%	10～30%	30% <
ENPS/エンゲージメント社内異動比較	低 (ENPS<-10 異動率<5%)	中 (-10～+20 異動率-5～15%)	高 (20<異動率15% ≤)

実例比較

買収側: SONY(インタラクティブエンテインメント部門)→被買収側: INSOMNIA GAMES

Insomniac games

【経営スタイル軸】

- ・新規事業売上比率→1点
- ・R&D費／売上→1点
- ・DX投資・議題比率→1点
- ・新規事業M & A比率→0点
- ・特許・新製品投入速度→1点

⇒3点以上をIよりソニーは4点なのでI型(革新型)

定量KPI判定基準

ビジネススタイル (M/I) の判定

各指標と照らし合わせて、0、0.5、1点で採点し合計が0～5点となり、3点以上をI（革新寄り）と判定

指標	0点	0.5点	1点
新規事業売上比率	<5%	5～15%	15%<
R&D費/売上（※業界補正後）	下位四分位	中位	上位
DX投資・議題比率（経営会議）	<10%	10～30%	30%<
新規事業M&A比率	<20%	20～50%	50% <
特許/新製品投入速度（※業界補正後）	下位四分位	中位	上位

※業界補正後：業界ごとの差異を考慮（例：製薬業界平均R&D費率10～20%台、不動産・建設業は1%以下）

実例比較

買収側: SONY(インタラクティブエンテインメント部門)→被買収側: INSOMNIAC GAMESS

Insomniac games

【人的資本軸】

- ・離職率→0.5点
- ・中途採用比率→1点
- ・副業・社外兼業制度→0.5点
- ・リモート・裁量労働比率→1点
- ・ENPS・エンゲージメント社内移動比較→1点

⇒3点以上をCよりソニーは4点なのでC型(挑戦的成長型)

人的資本・働き方 (S/C) の判定

各指標と照らし合わせて、0、0.5、1点で採点し合計が0～5点となり、3点以上をC（挑戦的成長寄り）と判定

指標名	0点	0.5点	1点
離職率	<4%	4～8%	8% <
中途採用比率	<10%	10～30%	30% <
副業・社外兼業制度	無	限定可	原則可
リモート/裁量労働比率	<10%	10～30%	30% <
ENPS/エンゲージメント社内異動比較	低 (ENPS<-10 異動率<5%)	中 (-10～+20 異動率-5～15%)	高 (20<異動率15% ≤)

相性早見表

買収側\売却側	MS（成熟×安定）	MC（成熟×挑戦）	IS（革新大手×安定）	IC（革新新興×挑戦）
MS	2.61／N=42／28.6%	3.04／N=15／36.7%	3.12／N=22／40.9%	3.39／N=30／46.7%
MC	2.87／N=18／33.3%	3.32／N=12／45.8%	3.51／N=20／52.4%	3.64／N=24／55.6%
IS	3.23／N=28／44.6%	3.58／N=19／56.8%	3.82／N=33／61.9%	4.08／N=40／71.8%
IC	2.55／N=14／26.9%	2.97／N=10／37.5%	2.96／N=12／38.1%	3.91／N=21／66.2%
(スコア平均／N=件数／4以上比率)		2019～2023年M&A件数、360件		

低評価セル

3.0より小

中評価セル

3.0～3.8

高評価セル

3.8より大

相性早見表

高評価セル

3.8より大

製品開発や市場拡張が円滑＋人材流出も少ない

例: SONY→Insomniac Games (IS→IC) 独立性を尊重したPMI設計により新規タイトルが収益を牽引
アステラス製薬→Iveric Bio (IS→IC) 研究開発の親和性が高く革新強化に直結

(買収側→被買収側) IS→IC、IS→IS、IC→IC

相性早見表

中評価セル

3.0～3.8

**成熟企業同士／成熟型が革新を取り込む場合、
安定性を背景に一定の成果は出るが革新効果は限定的**

例：三井不動産→PropTech投資（MS→IC）技術導入に成功したが文化統合に課題
ZHD→LINE（IC→IS）事業シナジーを見込まれたが、統合作業の難航で成果は中程度

MS→MC、MS→IS、MS→IC、MC→MC、MC→IS、
MC→IC、IS→MS、IS→MS、IS→MC、IC→IS

相性早見表

低評価セル

3.0より小

成熟型と革新型の組み合わせは文化的摩擦が大きく
人材流出や減損を招きやすい

例：新興(IC)が成熟型を取り込むケースも、資本力やPMI基盤不足で失敗が多い

MS→MS、MC→MS、IC→MS、IC→MC、IC→IS

まとめ・展望

4

非財務情報を可視化した 企業MBTIを用いたM&Aの質的向上

記号化

自己診断

NFDD質問票に回答
→4つのタイプに分類

数値化

相性マトリクス

過去データによる相性診断
により統合の判断

今後の展望

①実現性の検証

- ・ 統合プロセスで直面した文化面の課題をヒアリング

②M&Aプロセスへの組み込み

- ・ 企業の選定段階に「企業MBTI診断」を組み込み、意思決定精度を向上

③支援機関・企業への展開

- ・ 金融機関・仲介会社の分析ツールとして運用
- ・ 中小企業M&Aにも使える汎用的フレームへ



ご清聴いただきありがとうございました。

参考文献

・青嶋稔『人材・組織統合とガバナンス』、野村総合研究所、2019年、
(<https://www.nri.com/content/900034549.pdf>, 2025/09/30)

・岡本幸久・高野研一『M&A企業の組織文化融合を促進する施策に関する研究』、慶應義塾大学大学院、2015年、
(https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002014-0029, 2025/09/30)

・経済産業省『海外M&Aと日本企業』、2019年、
(https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kaigaima/image/20190409003-1.pdf, 2025/09/30)

・工藤篤志「中小企業の第三者承継に関するステージ別の課題整理と類型化」『人間社会環境研究』第48号、金沢大学大学院、2024年、
(<https://kanazawa-u.repo.nii.ac.jp/record/2001509/files/2436-0627-48-53-67.pdf>, 2025/09/30)

・坂本雅明「PMIにおけるタスク統合と人的統合—コンサルティング業界における類似型M&Aと補完型M&Aの比較事例分析—」『戦略経営ジャーナル』9(2), 59-80、2022年、、
(https://doi.org/10.24760/iasmj.9.2_59, 2025/09/30)

・正岡幸伸「日本流クロスボーダーPMIの確立 —M&Aの真の成功に向けて「企業文化統合の成功の鍵を握るリーダー融合—」『知的資産創造』第17巻第11号、pp.34-47、2009年、
(<https://jglobal.jst.go.jp/public/200902239760840631>, 2025/09/30)

・田中美亜「1990年代の日本企業同士のM&A ——支配権の移動に伴うマネジメント・スタイルに関する一考察——」慶應義塾大学大学院経営管理研究科 修士論文、2021年、、
(https://www.kbs.keio.ac.jp/kobayasilab/thesis/M27_tanaka.htm, 2025/09/30)

・丹下英明「M&Aを実施した中小企業の特徴とは—M&Aコンピタンスの視点から—」『イノベーション・マネジメント』(No.22)、法政大学、2025年、
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/riim/22/0/22_291/_pdf/-char/ja, 2025/09/30)

・帝国データバンク「M&Aに対する企業の意識調査」、2025年、
(<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20250128-m-and-a/>, 2025/09/30)

・中小企業庁『事業承継・M&Aに関する現状分析と今後の取組の方向性』、2019年、
(https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hikitugigl/2019/191107hikitugigl03_1.pdf, 2025/09/30)

・中小企業庁『中小企業白書 2024年版』第1部 第3章□第5節、2024年、
(https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2024/chusho/b1_3_5.html, 2025/09/30)

参考文献

- ・日本MBTI協会「MBTIとは」、日本MBTI協会、2023年、
(<https://www.mbti.or.jp/about-mbti>, 2025/10/30)
- ・マイヤーズ, I. B.・マイヤーズ=ブリッグス, P.『MBTIへのいざない — ユングの「タイプ論」の日常への応用』、ジェンダー出版、1996年
- ・Boateng, A. et al. “Cultural Distance and Value Creation of Cross-border M&A.” International Review of Financial Analysis, 61, 2019年、
(<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.12.009>, 2025/09/30)
- ・Cartwright, S., & Schoenberg, R. “Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities.” British Journal of Management, 17(S1), S1–S5, 2006年、
(https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3570/Thirty_Years_of_Mergers_and_Acquisitions_Research-2006.pdf, 2025/09/30)
- ・Kahneman, D., & Tversky, A. “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk.” Econometrica, 47(2), 263–291, 1979年、
(https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Behavioral_Decision_Theory/Kahneman_Tversky_1979_Prospect_theory.pdf, 2025/09/30)
- ・Kogut, B., & Singh, H. “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode.” Journal of International Business Studies, 19(3), 411–432, 1988年、
(<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490394>, 2025/09/30)
- ・Larsson, R., & Finkelstein, S. “Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization.” Organization Science, 10(1), 1–26, 1999年、
(<https://study.sagepub.com/sites/default/files/Larsson%2C%20R.%20and%20Finkelstein%2C%20S.%20%281999%29%20%E2%80%98Integrating%20strategic%2C%20organizational.pdf>, 2025/09/30)
- ・Weber, Y., & Tarba, S. “The Effects of Culture and Cultural Differences on International Mergers and Acquisitions.” International Studies of Management & Organization, 44(3), 9–24, 2014年、
(<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/IMO0020-8825440301>, 2025/09/30)
- ・Weber, Y., Tarba, S. Y., & Rozen Bachar, Z. “Mergers and Acquisitions Performance Paradox: The Mediating Role of Integration Approach.” European Journal of International Management, 8(3), 367–393, 2014年、
(<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.10.1.1>, 2025/09/30)