NEW YORK GENERAL GROUP, INC.
INDEPENDENT RESEARCH / GLOBAL TECHNOLOGY

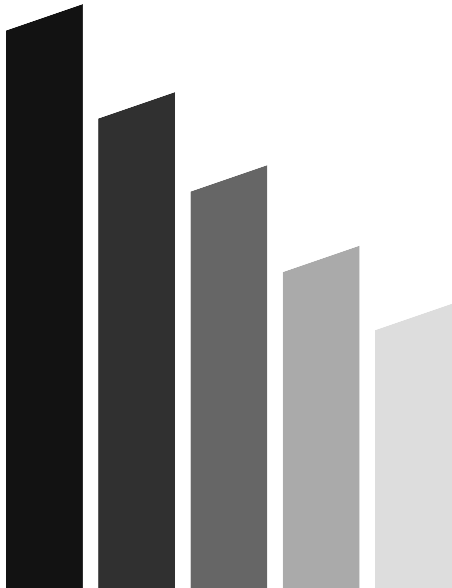
RESEARCH REPORT
17 NOVEMBER 2026

GLOBAL TECHNOLOGY ACQUISITIONS — 2024–2026

世界の技術獲得型M&A：調査レポート

人材・知的財産・インフラ・データを買う取引の構造、主要案件、規制、実務上の示唆

> **重要なお断り：**　このレポートは一般的な情報提供と分析を目的としたもので、金融アドバイス、投資助言、法的助言ではありません。特定の有価証券の売買や取引の実行を勧めるものでもありません。個別の判断にあたっては、必ず専門家に相談してください。



AUTHOR
New York General Group, Inc.

DATE
2026年11月17日

FORMAT
Landscape Research Edition

0. 要旨

2025 GLOBAL M&A	TECHNOLOGY M&A	2026 H1 MEGA DEALS	CORE FRAMEWORK
4.6–4.9 兆ドル	1.08 兆ドル	31 件	5 層
集計機関による幅	2025年・技術分野	100億ドル以上	人材・知財・インフラ・データ・顧客

1. **2025年は技術M&Aの大きな転換点でした。** 世界のM&A総額は、集計機関によって約4.6〜4.9兆ドルです。技術分野は約1.08兆ドルに達しました。増加の中心は案件数ではなく、50億ドルを超える超大型案件でした。
2. **AIが買収理由の中心になりました。** 5億ドル超の戦略的な技術案件では、金額ベースでほぼ半分が、AIネイティブ企業の買収か、AIによる効果を理由に挙げた案件でした。2024年はおよそ4分の1でした。
3. **会社を買わずに人と技術だけを移す取引が広がりました。** 大手が創業者や研究者を雇い、技術の非独占ライセンス料を払い、元の会社は独立したまま残す形です。以下、この形を「**人材・ライセンス型取引**」と呼びます。2024年3月から2025年12月にかけて、合計で数百億ドル規模に達しました。
4. **規制当局の見方は「様子見」から「警戒」に変わりました。** 米国では司法省の反トラスト局トップがこの種の取引を「危険信号」と呼びました。2026年2月には、米上院議員3名が規制当局に審査を求める書簡を送りました。ただし、新しい届出義務や執行措置は確認できていません。
5. **買う対象は、ソフトウェアから物理的なインフラへ広がっています。** 半導体、光通信、データセンター、冷却、電力などで、AIの計算能力を左右する部分です。
6. **結論：** 技術獲得型M&Aは「会社を買うかどうか」の問題から、「**人材、知的財産、計算資源、データ、顧客接点の五つのうち、何をどの形で手に入れるか**」を決める問題に変わりました。この見方を第9章で、独自の評価フレームワーク「五層分解」と取引形態を選ぶ手順として示します。

1. 調査範囲と定義

1.1 技術獲得型M&Aの定義

このレポートでは、**買い手の主な目的が、相手の売上やシェアではなく、技術能力を自社に取り込むことにある取引**を技術獲得型M&Aと呼びます。

取り込む能力は次の五つの層に分けられます。

01	02	03	04	05
人材	**知的財産・設計**	**計算資源・物理インフラ**	**データ**	**顧客接点・流通**

層	内容	例
第1層：人材	創業者、研究者、エンジニアの暗黙知	AI研究チーム、半導体設計者
第2層：知的財産・設計	特許、ソースコード、チップ設計、学習済みモデル	推論専用チップの設計、コンパイラ
第3層：計算資源・物理インフラ	データセンター、電力、冷却、光通信部品、サーバー製造	データセンター運営会社、光部品メーカー
第4層：データ	独自データ、学習データの作成・評価体制	データラベリング企業
第5層：顧客接点・流通	契約顧客、開発者コミュニティ、ブランド	セキュリティ基盤の顧客企業群

1.2 取引形態の全体像

技術を手に入れる形は、主に次の五つです。

形態	中身	会社の支配権	規制審査が重くなりやすいか
A. 全株式の買収	会社ごと取得	移る	重い

形態	中身	会社の支配権	規制審査が重くなりやすいか
B. 事業・資産の買収	特定の事業、設計資産、人員を取得	一部が移る	中程度
C. 人材・ライセンス型	主要人材の雇用と非独占ライセンス。会社は独立のまま	移らない	従来は軽かったが、現在は監視が強まっている
D. 少数出資・議決権のない出資	大きな出資と人材の移籍の組み合わせ	形式上は移らない	ケースによる
E. 戦略提携・計算資源契約	出資、新株予約権、計算資源の長期供給契約の組み合わせ	移らない	比較的軽い

これ以外の形も、実際にはこの五つの組み合わせになっています。

2. 市場の概況

2.1 2025年：過去有数の規模の年

集計機関によって数字が違うため、主な数字を並べます。

01　世界のM&A総額：集計機関別比較

2025 / 兆ドル



機関ごとの集計定義が異なるため、値は統合していません。

指標	出典	数値
世界のM&A総額	LSEG	約4.6兆ドル（前年比49%増、2021年以来の高水準）
世界のM&A総額	ベイン・アンド・カンパニー	約4.8兆ドル（前年比36%増、史上2番目）
世界のM&A総額	モリソン・フォースター（MoFo）	約4.8兆ドル（前年比41%増）
世界のM&A総額	FEインターナショナル	約4.9兆ドル
技術分野のM&A総額	MoFo、FEインターナショナルなど	約1.08兆ドル
技術分野の伸び率	MoFo	66%増
技術分野の伸び率	FEインターナショナル	77%増
3,000万ドル超の案件数	ベイン	約7,600件（5.6%増）

数字の食い違いについて：

- 総額は機関によって約4.6〜4.9兆ドルの幅があります。
- 技術分野は、総額がほぼ1.08兆ドルで一致する一方、伸び率は66%と77%に分かれています。総額が同じで伸び率が違うので、比較対象の2024年の数字か、技術分野の範囲の決め方が違うと考えられます。
- 原因は、対象とする案件の最低金額、使うデータベース、業種の分け方の違いです。
- そのため、この表の数字を一つの値にまとめることはできません。正しい読み方は、「**どの機関で見ても、技術分野は大幅に増え、増加の大部分は超大型案件による**」という共通点を取ることです。

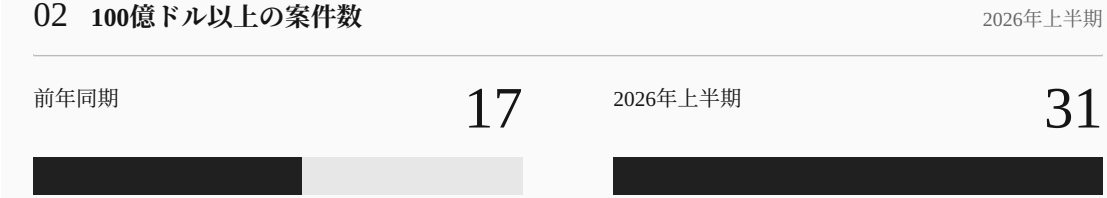
全機関に共通する点：

- 案件数は横ばいか、わずかな増加にとどまりました。
- 増加の主因は超大型案件です。ベインによれば、増えた金額の75%超は50億ドル超の案件によるものです。100億ドル超の案件の数は過去最多でした。
- 北米が全体の半分強、欧州とアジア太平洋がそれぞれ約5分の1でした。

・技術分野では、AI、データ基盤、サイバーセキュリティが中心でした。

2.2 2026年：大型化がさらに進む

02 **100億ドル以上の案件数** 2026年上半期



・ボストン・コンサルティング・グループによると、2026年上半期の世界のM&A総額は約1.6兆ドルで、前年同期比約28%増です。100億ドル以上の案件は31件で、前年同期の17件の約2倍でした。

・一方、技術サービス分野（受託開発やITサービス）では、上半期の案件数が前年同期比44%減りました。わずか5件で、開示された金額の66%を占めています。

・対象を絞った市場の全体像は次のとおりです。

  ◦ 最上位：AIインフラ、セキュリティ、データ基盤の大型案件。大手テック企業と一部の巨大投資ファンドが買い手です。

  ◦ 中位：特定業種向けソフトウェアの買収を続ける企業（例：コンステレーション・ソフトウェア）と投資ファンドによる追加買収です。

  ◦ 下位：AIで差がつけられない受託型の事業は、買い手が付きにくくなっています。

3. 主要案件（2024〜2026年）

3.1 確認度の高い主要案件

時期（発表）	買い手 → 対象	金額（報道ベース）	取得した主な層	形態	状況・要点
2024年1月	シノプシス → アンシス	約350億ドル	知的財産、顧客接点	A	2025年7月完了。中国当局による条件付き承認など、多くの国の審査を経た。半導体設計とシミュレーションの統合
2024年1月	HPE → ジュニパーネットワークス	約140億ドル	知的財産（AIによるネットワーク運用）	A	米司法省が提訴し、事業売却とソースコードのライセンス提供を条件に和解。2025年に完了
2024年2月	ルネサス エレクトロニクス → アルティウム	約59億ドル	知的財産、顧客接点（設計ツール）	A	日本企業による大型の技術獲得の代表例。2024年完了
2024年8月	AMD → ZTシステムズ	約49億ドル	人材（システム設計）、物理インフラ	A、その後に一部売却	2025年完了。設計人材を残し、製造部門は別会社に売却。必要な層だけを残した例
2025年3月	アルファベット（グーグル） → Wiz	公表額320億ドル（現金）	顧客接点、知的財産	A	2025年11月に米国、2026年2月にEUの承認を得て、2026年3月11日に完了。同社史上最大の買収
2025年3月	ソフトバンクグループ → アンペア・コンピューティング	約65億ドル	人材、知的財産（サーバー向けCPU）	A	日本の買い手がAIインフラの設計能力を取りに行った例
2025年3月	サービスナウ → ムーブワークス	約28.5億ドル	知的財産（AIエージェント）	A	業務AIエージェントの取り込み
2025年5月	セールスフォース → インフォマティカ	約80億ドル	データ基盤	A	AIエージェントにはデータの整備が前提になる、という論理
2025年5月	オープンAI → io	約65億ドル	人材（ハードウェア設計）	A（株式対価）	AI専用端末の開発体制を取得
2025年6月	クアルコム → アルファウェーブ	約24億ドル	知的財産（高速接続技術）	A	データセンター向け接続技術
2025年7月	パロアルトネットワークス → サイバーアーク	約250億ドル	顧客接点、知的財産（ID管理）	A	2026年2月完了。セキュリティ統合の象徴的な案件

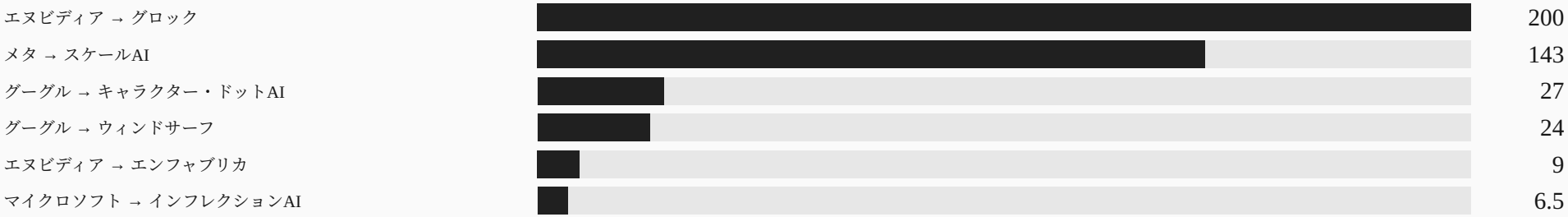
時期（発表）	買い手 → 対象	金額（報道ベース）	取得した主な層	形態	状況・要点
2025年7月	コアウィーブ → コア・サイエンティフィック	約90億ドル	物理インフラ（電力、施設）	A	**2025年10月、対象会社の株主が反対して不成立**
2025年9月	オープンAI → スタットシグ	約11億ドル	人材、知的財産（製品実験の基盤）	A	開発の運用ノウハウの取得
2025年10月	AIインフラ・パートナーシップ → アライインド・データセンターズ	約400億ドル	物理インフラ	A（共同出資）	投資ファンドとテック企業の連合。マイクロソフトとエヌビディアが参加
2025年10月	ソフトバンクグループ → ABBのロボティクス事業	約54億ドル	知的財産、顧客接点	B	「物理世界で動くAI」への布石
2025年12月	IBM → コンフルエント	約110億ドル	データ基盤（リアルタイムのデータ流通）	A	AIエージェントにつながるデータ流通の基盤
2025年12月	サービスナウ → アーミス	約77.5億ドル	知的財産、顧客接点（機器のセキュリティ）	A	セキュリティ統合の継続

Wizの金額について： アルファベットは決算書類で、暫定的な取得価額を約294.7億ドルと開示しました。公表額の320億ドルとの差は、取引の決め直しではありません。完了時の価格調整と、取得後に支払う人材向け報酬を取得価額から分けて扱ったことによる会計上の差です。

3.2 人材・ライセンス型の取引

03 人材・ライセンス型取引：主な報道金額

概数 / 億ドル



取引の構造が異なるため、金額を単純に企業取得価額として比較するものではありません。

時期	買い手 → 相手	金額（報道）	移ったもの	相手会社のその後
2024年3月	マイクロソフト → インフレクションAI	約6.5億ドル	共同創業者ら主要人材、ライセンス	事業内容を変えて存続。英国競争当局は合併に当たると判断したうえで承認
2024年6月	アマゾン → アデプト	ライセンス料約2,500万ドルと報道	チームの約3分の2、ライセンス	存続
2024年8月	グーグル → キャラクター・ドットAI	約27億ドル	創業者2名（元グーグル）、非独占ライセンス	存続。2025年に米司法省が調査を始めたと報道
2025年6月	メタ → スケールAI	約143億ドルで議決権のない株式49%（総額約148億ドルとの報道もあり）	CEOがメタの新しい研究組織のトップに就任	新CEOの下で独立を維持。一部の大口顧客が取引を見直したと報道
2025年7月	グーグル → ウィンドサーフ	約24億ドル	CEO、共同創業者、研究開発の主要人材、非独占ライセンス	残りの事業は別のAI企業（コグニション）が買収
2025年9月	エヌビディア → エンフィブリカ	約9億ドルと報道	CEOと主要技術者、技術	同様の構造
2025年12月	エヌビディア → グロック	約200億ドル	創業者兼CEO、社長、中核の技術者、推論専用チップの設計、コンパイラなど	新CEOの下で存続し、クラウド推論サービスを継続

時期	買い手 → 相手	金額（報道）	移ったもの	相手会社のその後
2026年5月	グーグル・ディープマインド → コンテクスチュアルAI	約8,000万〜9,000万ドルと報道	CEOと研究者20名以上、ライセンス	未定

エヌビディアとグロックの取引のポイント：

- 対価の約200億ドルは、グロックが約3か月前の資金調達で付けた評価額（69億ドル）の約2.9倍です。
- この上乗せ分は、技術と人材の価値だけでなく、推論用チップで将来の競争相手になりうる会社を早めに取り込む価値も含んでいた、と市場では受け止められています。

3.3 確認度の低い案件（参考扱い）

2026年後半には、さらに大きな案件が報じられています。ただし、情報源が一つしかない、金額が報道によって違う、などの理由で、このレポートでは評価の前提にしていません。

報道された案件	確認できない点
スペースXによるxAIの統合（2026年2月）	2つの情報源で金額が大きく違う。また、同じ経営者が支配する企業同士の統合で、一般的な技術獲得型の買収とは性質が違う
マーベルによるルメンタムの買収（2026年11月発表と報道）	報道によって約1,150億ドルと約1,190億ドルで違う。成立までの審査は始まったばかり
エヌビディアによるハギングフェイスの買収、シュナイダーエレクトリックによるPTCの買収、アマゾンによるディカートの買収 など	一つの情報源でしか確認できない

これらの案件を使う場合は、会社の公式発表や当局への提出書類で事実を確認してください。

4. 主な潮流

4.1 潮流1：人材・ライセンス型取引の広がりと限界

この形が選ばれる理由：

1. **時間：** 全株式の買収は審査に1年以上かかることがあります（例：Wizは発表から完了まで1年）。人材・ライセンス型なら数週間で人が移れます。
2. **審査：** 米国では、一定額を超える株式や資産の取得に事前の届出が必要です。しかし、雇用契約と非独占ライセンスの組み合わせは、これまで届出の対象と見なされてきませんでした。
3. **欲しい層だけを取れる：** 最先端のAI開発では、価値の大部分が少数の研究者に集まっています。人材と知的財産だけを取れば、要らない事業や負債を引き継がずに済みます。

この形を使うと失うもの：

失うもの	内容
顧客と契約	相手会社に残るため、移らない
独占性	ライセンスが非独占なので、競合も同じ技術を使えるのが建前
残された社員と投資家との関係	ウィンドサーフの事例では、一部の幹部だけが移り、残りの社員が置き去りにされたとの批判が出た
相手会社の中立性	スケールAIの事例では、メタの大型出資のあと、他の大手AI企業が取引を見直したと報じられた

この形がうまく機能する条件：

- 相手会社の価値が、ほぼ人材と設計資産だけにある場合（研究段階の企業や、まだ収益化していないチップ設計企業など）は、この形でも失うものはわずかです。
- 価値の中心が顧客基盤、データ、事業の運営にある場合は、この形では価値の大部分を取り逃がします。

4.2 潮流2：サイバーセキュリティの統合

- グーグルとWiz、パロアルトネットワークスとサイバーアーク、サービスナウとアーミスなど、大型案件が相次ぎました。
- 背景には二つの動きがあります。
  - AIの導入で攻撃される範囲が広がった。
  - 企業の購買担当者が、多数の個別ツールではなく統合された基盤を求めている。
- 2026年後半には、AIエージェントを守るセキュリティ企業の買収が続いています。たとえば、クラウドストライクが2社に計約5億ドル、パロアルトネットワークスが約5億ドルで交渉中と報道されています。
- 守る対象が「人の利用者」から「自律的に動くAIエージェント」に移りつつあります。

4.3 潮流3：AIの物理インフラへの拡大

買収対象は、AIの計算能力を支える現物の層へ広がっています。

層	代表例
サーバーやシステムの設計	AMDによるZTシステムズの買収
CPU、推論専用チップ	ソフトバンクによるアンペア、エヌビディアとグロック
高速接続、光通信	クアルコムによるアルファウェーブ、マーベルとルメンタム（報道段階）
データセンター	アライインド・データセンターズ（約400億ドル）
電力	ネクステラ・エナジーによるドミニオン・エナジーの買収（約670億ドル）は、電力需要を軸に説明されている
冷却	TDKによるファブリック8ラボの買収（約4億ドル）

読み取れること：

- AIの性能を決めるのが、モデルだけでなく電力、冷却、通信に移ってきました。それに合わせて、技術獲得型M&Aの対象も実物の資産に近づいています。

- 物理インフラの案件は、ソフトウェアに比べて次の三点で難しくなります。
    1. 国の安全保障に関わる審査が入りやすい。
    2. 地域の電力網や許認可に左右される。
    3. 統合後の操業や工事のリスクが大きい。

4.4 潮流4：データ基盤とAIエージェント

- セールスフォースによるインフォマティカの買収、IBMによるコンフルエントの買収は、同じ考え方に基づいています。**AIエージェントの品質は、元になるデータの整理と流通の質で決まる**、という考え方です。
- 2026年には、AIエージェントを動かす基盤そのものが買収対象になりました。例として、オープンAIによるオナの買収（約25億ドルと報道）があります。

4.5 潮流5：AI開発企業自身が買い手になる

- オープンAIは、ハードウェア（io）、製品開発の基盤（スタットシグ）、エージェントの基盤（オナ）、カメラ技術などを相次いで買収しています。
- 資金が豊富なAI開発企業は、今や「売り手」ではなく、技術を集める「買い手」です。
- さらに、出資、新株予約権、計算資源の長期契約を組み合わせた提携も広がりました（例：オープンAIとAMD、エヌビディアとオープンAIの大型提携）。法的な合併ではありませんが、取引先を固定する効果があります。

5. 取引形態の比較：形態ごとに得るものと失うもの

A 全株式の買収	B 事業・資産の買収	C 人材・ライセンス型	D 少数出資と人材移籍	E 戦略提携・計算資源契約

形態	取れる層	速さ	審査リスク	統合の難しさ	主な失敗パターン
A. 全株式の買収	五層すべて	遅い（半年〜1年以上）	高い	高い	高値づかみ、人材の流出、文化の衝突、審査で不成立
B. 事業・資産の買収	選んだ層	中程度	中程度	中程度	切り出した事業が単独では成り立たない
C. 人材・ライセンス型	人材、知的財産	速い	**以前は低かったが、上昇中**	低い	顧客を取れない、残された社員・投資家との対立、後から当局に問題視される
D. 少数出資と人材移籍	人材と影響力	速い	中程度	低い	相手会社の中立性が失われ、顧客が離れる
E. 戦略提携・計算資源契約	計算資源、優先的に使える権利	速い	低い	ほぼなし	支配権がない、契約条件を変えられる、相手に依存する

考え方のポイント：

- 相手会社の価値がどの層にあるかを先に特定すれば、取るべき形態はほぼ決まります。
- 「価値が人材と設計にしかない会社」に全株式買収を使うと、不要な層の代金と審査の負担を払うことになります。
- 「価値が顧客と運営にある会社」に人材・ライセンス型を使うと、肝心の価値が相手会社に残ったままになります。

---

6. 規制環境（地域別）

6.1 米国

- **届出制度：** 一定額（現在は約1.2億ドル）を超える取得には事前の届出が必要です。2025年2月からは届出書式が大幅に変わり、作成の負担が増えました。
- **人材・ライセンス型への姿勢：**
  - 司法省の反トラスト局トップが、審査を避ける目的に見える場合は「危険信号」だと発言しました。

  - 連邦取引委員会の委員長も、この種の取引を精査する姿勢を示しました。
  - 2026年2月4日、ウォーレン、ワイデン、ブルーメンソールの3上院議員が、メタとスケールAI、グーグルとウィンドサーフ、エヌビディアとグロックの3件を事実上の合併として審査するよう求めました。

- **重要な点：** 2026年11月時点で、新しい届出義務や、上記の取引に対する正式な執行措置は確認できていません。ただし米国の法律では、**完了した取引でも、競争を妨げる場合は後から問題にできます**。届出を避けても、リスクがなくなるわけではありません。
- **対中国の投資規制：** 2025年1月から、米国の投資家による中国のAI、半導体、量子技術への投資が規制されています。

6.2 欧州連合（EU）

- **基準未満の案件の扱いが変わりました。** 欧州司法裁判所は2024年9月のイルミナ・グレイル判決で、届出の基準を下回る案件を加盟国経由でEUの審査に回す運用を制限しました。これを受けて欧州委員会は、マイクロソフトとインフレクションの案件の審査を取り下げました。
- **それでも審査の手段は残っています。**
  - 一部の加盟国は、基準未満でも審査対象にできる独自の権限を持っています。
  - 巨大プラットフォーム企業を対象とするデジタル市場法（DMA）は、それらの企業に、すべての買収を事前に欧州委員会へ知らせる義務を課しています。

6.3 英国

- 英国の競争当局は、マイクロソフトとインフレクションの案件を合併に当たると判断しました（そのうえで承認）。**人材・ライセンス型でも合併として扱われうる**ことを示した先例です。
- 2024年に成立したデジタル市場関連の法律で、特に強い市場地位を指定された企業には、一定規模以上の買収の事前報告義務が課されました。

6.4 中国

- 中国の競争当局は、国際的な半導体案件の審査で大きな影響力を持っています。
  - インテルによるタワーセミコンダクターの買収（2023年）は、中国の承認が得られず断念されました。
  - シノプシスとアンシスの案件は、条件付きで承認されました。
  - 過去の買収で付けた承認条件を理由に、エヌビディアに対して違反の疑いを指摘するなど、承認後の監視も行っています。

- 米中の技術対立が続く限り、半導体やAIインフラの国際案件では、中国の審査が日程と条件を左右する大きな要因であり続けます。

6.5 日本

- 外国為替法による事前届出制度の対象は、半導体、サイバーセキュリティ、AI関連などに広がってきました。
- 公正取引委員会は、生成AI市場の競争環境に関する報告書を出しており、大手による囲い込みに関心を示しています。
- 2023年に公表された企業買収の行動指針で、買収提案に対する取締役会の対応の規範が明確になりました。日本企業が買われる側になる技術獲得型案件の進め方にも影響しています。

6.6 地域ごとの判断の食い違い

同じ案件でも、地域によって当局の判断が分かれることがあります。

地域	人材・ライセンス型の扱い
英国	合併に当たると判断した前例がある
EU	基準未満の案件を審査に回す手段が判決で制限された
米国	届出は不要とされてきたが、完了後に問題視される可能性がある

実務上の意味： 一つの地域で問題がなくても、取引全体として安全とは言えません。関係するすべての地域で問題がない場合に限り、規制上のリスクが小さいと判断できます。

7. 価値を生む案件と失敗する案件

7.1 価値を生む案件に共通する点

1. **欲しい層がはっきりしている。** AMDとZTシステムズのように、必要な層（設計人材）を残し、不要な層（製造）を売却した例は、目的と取引の中身が一致していました。
2. **人材をつなぎとめる仕組みを、契約の時点で決めている。** 人材が価値の中心の案件では、取得後の報酬、権利確定までの期間、役割の約束が価値の大部分を決めます。Wizで取得価額と取得後の報酬が分けて会計処理されたのも、この部分が大きいためです。
3. **顧客の中立性を守る。** 相手会社が複数の大手と取引していた場合、買収後にそれらの顧客が離れないよう、データの分離や中立性の確保策をあらかじめ用意しておく必要があります。

7.2 主な失敗パターン

パターン	中身	事例・兆し
審査による不成立・長期化	当局が承認しない、または条件が重い	インテルとタワー（断念）、HPEとジュニパー（条件付きで和解）
株主の反対	対価が低すぎる、または株価の変動で条件が崩れる	コアウィーブとコア・サイエンティフィック（株主が反対し不成立）
顧客の離反	中立性が失われ、競合の顧客が離れる	メタとスケールAIのあと、取引見直しの報道
置き去りにされた組織	一部の幹部だけが移り、残りの社員と投資家の不満が高まる	ウィンドサーフの事例
人材の早期流出	報酬の権利が確定したあとに、主要人材が辞める	人材の価値が大きい案件に共通するリスク
後から当局に問題視される	届出を避けた構造が、後で合併と同じ扱いを受ける	米上院議員の書簡、司法省の発言

8. 日本企業への示唆

8.1 日本企業の現状

- ルネサスによるアルティウム、ソフトバンクによるアンペアとABBのロボティクス事業など、**自社の戦略の中核になる層をはっきり決めた大型案件**が成功例の土台になっています。
- 一方、米国の巨大テック企業が進める人材・ライセンス型の取引は、日本企業ではまだ少数です。

8.2 日本企業が抱えやすい課題

1. **報酬制度：** 世界の最先端AI人材の報酬の相場は、日本の一般的な報酬体系と大きく離れています。人材を移籍させても、とどまってもらえるとは限りません。
2. **意思決定の速さ：** 人材・ライセンス型の取引は、数週間で決まることがあります。合議制で時間のかかる体制では、交渉の機会を逃しがちです。
3. **統合の進め方：** 買収した会社を本社の仕組みに取り込みすぎると、技術者の流出を招きます。Wizのように、ブランドと独立した運営を残す選択肢も検討すべきです。

8.3 日本企業に向いている取引の考え方

- 日本企業が強い分野は、電子部品、素材、製造装置、精密機器などの**物理インフラの層**です。AI関連の需要が高まるなか、冷却、電力、光通信、パッケージングの分野は、日本企業が買い手としても売り手としても重要になります。
- この分野では、データセンターや半導体の大手から見て「なくてはならない層」を握ることが、交渉力を高める最も確かな方法です。

9. 独自フレームワーク：「五層分解」と取引形態を選ぶ手順

9.1 五層分解の考え方

ある技術企業の価値を評価するとき、会社全体を一つの塊として見るのではなく、次の五つの層に分けて、それぞれの重みを見積もります。

層	確認すべきこと
人材	中核の人材は何人か。その人たちが抜けたら、残る事業の価値はどうなるか
知的財産・設計	コードや設計を、人がいなくても使い続けられるか
計算資源・物理インフラ	他社が同じ規模の設備を得るのに何年かかるか
データ	データは独自のものか。顧客との契約でどこまで使えるか
顧客接点	顧客は、会社の所有者が変わっても取引を続けるか

9.2 取引形態を選ぶ手順

1. **五層の重みを見積もる。** 相手会社の価値がどの層に集中しているかを把握します。
2. **欲しい層を決める。** 自社の戦略にとって、本当に必要な層を絞り込みます。
3. **層ごとに、取れる形態を確認する。** 人材と知的財産だけなら人材・ライセンス型、顧客とデータも必要なら全株式買収、計算資源だけなら提携や長期契約が候補になります。
4. **形態ごとに、得るものと失うものを確認する。**
    - 得るもの：欲しい層を、どの速さで、どの確実さで取れるか。
    - 失うもの：取り逃がす層、残される組織、関係者との関係。
    - 得るものと失うものの差が最も小さい形態を、まず候補にします。

5. **関係するすべての地域の規制を確認する**。 一つの地域でも重大な問題がある場合、その形態は全体として安全ではありません。届出が不要な構造でも、完了後に問題にされる可能性を織り込みます。
6. **関係者ごとの影響を確認する**。 相手会社に残る社員、既存の投資家、顧客、競合の顧客のそれぞれに、どのような影響が出るかを事前に確認します。
7. **人材をつなぎとめる条件を、契約の段階で決める**。 報酬、権利が確定するまでの期間、役割、意思決定の権限を明確にします。
8. **統合の方法を選ぶ**。 自社の組織に完全に取り込むか、ブランドと運営を残すかを、取得した層の性質に合わせて決めます。

9.3 この手順が役立つ理由

- 「欲しい層」と「取引形態」の組み合わせを先に決めておけば、ほかの取引案はすべて、その組み合わせに条件を追加したものとして比較できます。
- そのため、交渉の場で新しい提案が出ても、判断の軸がぶれません。

10. 2027年に向けた見通しと注目点

10.1 続く可能性が高い動き

1. 大型化：100億ドル超の案件が続き、市場の上位への集中がさらに進む見込みです。
2. 物理インフラへのシフト：電力、冷却、光通信、半導体の周辺技術の案件が増えるでしょう。
3. セキュリティの再編：AIエージェントを守る技術の買収が続くと考えられます。
4. AI開発企業による買収の拡大：資金の豊富な開発企業が、ハードウェアや開発基盤を取り込み続けるでしょう。

10.2 不確実性の高い点

注目点	確認すべき兆し
人材・ライセンス型取引への規制	米国当局による届出義務の新設や、完了済み取引への正式な調査・提訴

注目点	確認すべき兆し
大型案件の審査の結果	マーベルとルメンタムなどの報道案件で、正式な発表と各国当局の対応
米中対立	半導体関連案件での中国当局の審査期間と条件
AI関連の企業価値の水準	資金調達の規模や株価が調整した場合、高値の案件が再評価されるか
電力の制約	電力が足りずにデータセンターの建設が遅れれば、インフラ案件の価値が変わる

免責事項： このレポートは公開情報に基づく一般的な分析であり、金融アドバイス、投資助言、法的助言、税務助言ではありません。記載した情報の正確性、完全性、最新性は保証できません。投資や取引の判断は、ご自身の責任で、必要に応じて専門家に相談のうえ行ってください。