

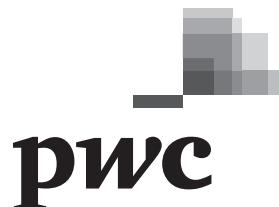
strategy&

---

世界の自動車部品業界  
におけるM&A

&

2016年レポート



# エグゼクティブサマリー

&

PwCの戦略コンサルティングサービスを担うStrategy&の「世界の自動車部品業界におけるM&A」に関する第9回年次レポートによると、自動車部品業界では合併および買収(M&A)が活発化している。2016年初めから後半までのデータに基づけば、今年は320億米ドル相当のディールが完了し、年間ベースでは2007年以降で2番目の高水準に達すると予想される。これを上回ったのは500億ドルという異例の金額を記録した2015年だけで、当時は米国の自動車部品業界で成立した過去最大規模のディールで買収額が押し上げられた。

こうしたメガディールが自動車部品業界のM&Aに占めるシェアは伸びている。買収額が5億ドル以上の案件は2013年以降、5倍以上に膨らんだ。あらゆるサイズのディールを牽引しているのは世界的な自動車生産の増加、自動車関連テクノロジーの変化、自動車メーカーのプラットフォームのグローバリゼーション、部品会社の収益力といった強力なパワーで、それらは衰える兆しを見せていない。

ある意味において、活発なM&Aは過小評価されている事実を反映している。それは自動車部品が成長産業だということである。PwC Autofacts\*(オートファクト)によると、世界の自動車生産は今後7年間に複利換算で年率3.5%の伸びを遂げる見通しで、北米における小型車生産台数は2022年までに過去最高の年間2,000万台近くに達すると予想される。

同時に、自動車部品会社は競争力を維持するために必要な技術力を追求している。買収は、政府による厳しい燃費基準を満たすために必要な新たなパワートレインおよびシャシー技術や、自動運転やコネクテッドカーに用いるソフトウェアやエレクトロニクス技術を手に入れるための手っ取り早い手段となる。

グローバリゼーションは引き続き部品サプライヤーにディールの成立を促し、柔軟でグローバルなプラットフォームを持つ数少ない企業に再編されつつある自動車メーカーに部品を供給できる体制が構築されている。こうしたプラットフォームは部品会社に世界的な供給能力を求めており、事業地域が限られたサプライヤーの立場を弱体化させ、業界の統合を促している。

Strategy&が今回調査した自動車部品会社815社は、景気後退時に進めた痛みを伴うコスト削減策が奏功し、過去数年間によく過去最高水準の収益力を獲得した。生産の回復でコストの削減に弾みがつき、売上高に対する利払い・税・償却前利益(EBITDA)の比率は過去最高を記録した。その結果、部品サプライヤーはさらなる買収を進める資金を手にしている。

北米や欧州で伝統的なM&Aが引き続き活発化している中、アジア、特に中国における業界の統合もこうした傾向に輪をかけており、プライベートエクイティ投資会社が自動車部品業界に対する関心を高めている。そのことは、来年以降も業界の統合が続々と示している。

\* PwC Autofactsは、米国(ロサンゼルス、デトロイト)、英国(ノーリッジ)、フランス(パリ)、ドイツ(シュトゥットガルト)、イタリア(トリノ)、インド(チェンナイ)ならびに中国(北京)に事務所を設け、世界の自動車産業全般にわたり、情報収集、生産台数予測、トレンド予測などの業界分析を行っているPwCのシンクタンク。

# 成長とイノベーションが記録的なM&Aを刺激

自動車部品会社のM&A活動は過去に例を見ないほど活況で、衰える兆しは見えない。2016年は約180件のディールが完了する見通しで、金額ベースでは合計320億米ドルに達すると見込まれる。2015年の500億ドルと合計すれば2年間で820億ドルになり、過去最高を記録する勢いである。これは2009年から2014年までの年間当たり200億ドルの倍以上に相当する(図表1参照)。

過去2年間に成立した目を引くディールとしては、2015年にZFがTRWを136億ドルで買収した案件が挙げられる。これは過去最高額のM&Aで、ZFは自動運転車用いられるレーダーや視覚装置を手に入れることになった。最近では、中国の投資会社である北京建広資産管理がNXPセミコンダクターの標準製品部門を27億5,000万ドルで買収することに合意した。これは中国企業が業界統合の担い手として台頭していることや、部品サプライヤーにとってソフトウェアやエレクトロニクスの重要性が高まっていることを示すものである。

ディールメーカーはようやく自動車生産が成長産業であることを認識している模様で、2022年までの複利換算した年間成長率は世界全体で3.5%に達すると予測されている。すでに小型車生産で世界最大となっている中国では950万台の生産増が見込まれているほか、欧州と北米での生産は今後7年間にそれぞれ200万台以上増加する見込みである。健全で拡大しつつある自動車部品業界の動向を示す真のバロメーターとなるのはこうした生産トレンドで、成熟市場における自動車販売の循環的な浮き沈みではない。

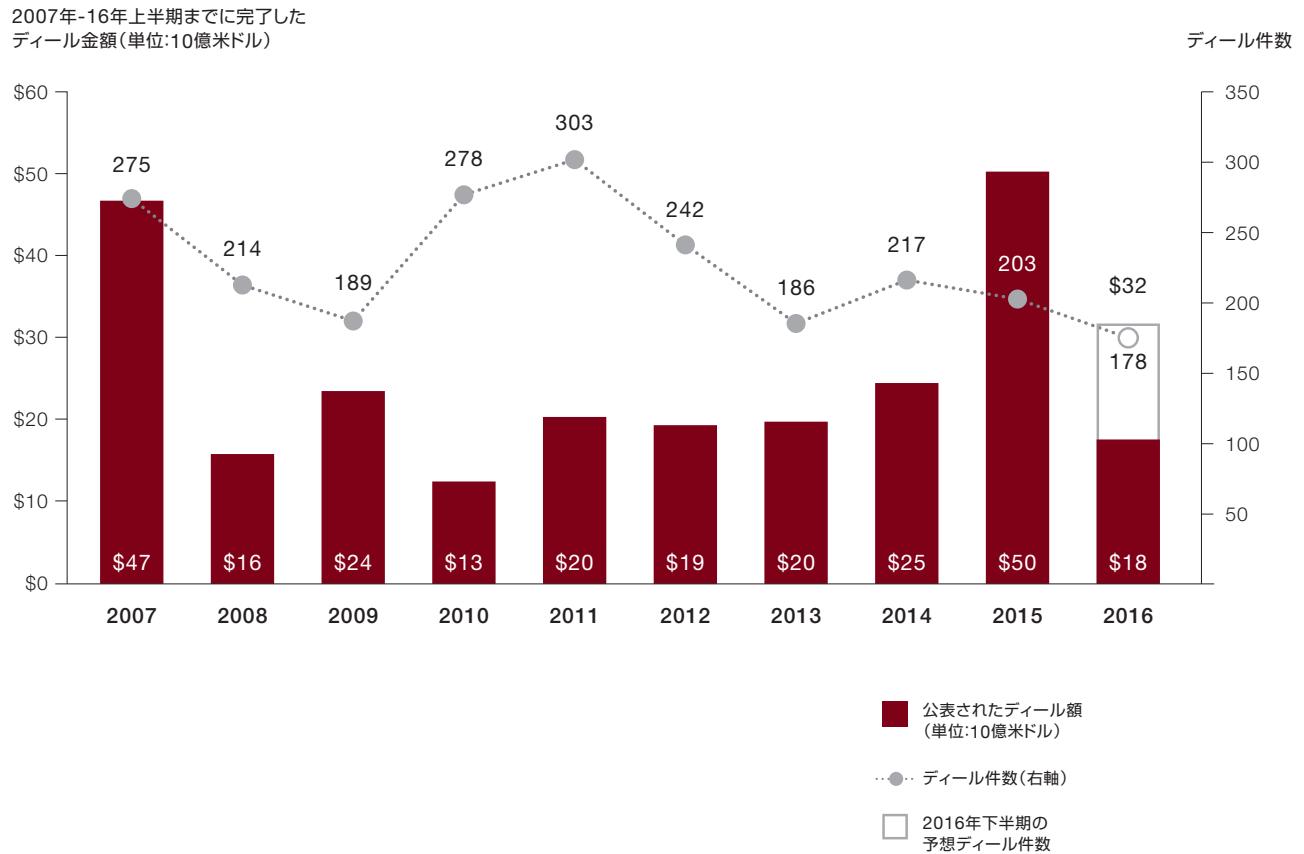
自動車部品サプライヤーは成長していると同時にイノベーションの波にも乗っている。軽量素材や代替的パワートレインから自動運転やコネクテッドカーに至る幅広い分野の新たなテクノロジーが自動車に変革をもたらし、既存の部品会社ばかりでなく新規参入企業にもビジネス機会を提供している。

こうした成長やイノベーションの組み合わせは、これまで自動車セクターを自分たちが求める高リターンが期待できない成熟したビジネスであるとして遠ざけてきた多くのプライベートエクイティ投資家の考え方を変えている。その変化は急速だ。プライベートエクイティ投資会社は今年の自動車部品業界におけるM&A全体の24%に関与しており、その比率は長期的な平均である約10%の倍以上に達している。最も活発な動きを見せているのはペイン・キャピタルで、昨年は世界最大の燃料システム会社であるTIオートモーティブを24億ドルで買収した。ブラックストーンは2014年にゲイツ・コーポレーションを54億ドルで買収し、プライベートエクイティ会社による自動車部品会社買収としては過去最高額を記録した。パートナーズ・グループは2015年にダイナキャスト・インターナショナルを11億ドルで買収した。これは自動車用鋳物会社の買収としては最も大型の案件である。そして小規模なプライベートエクイティであるクリアレイク・キャピタルも2013年以降、自動車部品サプライヤーを3社買収した。これらの企業は(他の企業も)自動車生産について、プライベートエクイティにとって2つの大きな魅力があると考えている。それは成長と技術変化で、適切な企業を支援する投資家に大きなリターンをもたらす要因となる。

そして中国という要因がある。過去12カ月で見れば、中国企業は自動車部品会社の買い手として3番目だった。その多くは数千社に上る小規模な企業がひしめいている国内の細分化されたサプライヤーの統合に焦点を当てたものだったが、一部の買い手ははるか遠い海外の企業に目を向け、大きな

自動車生産は成長産業で、  
2022年までの世界の  
年間成長率は  
3.5%に達すると  
予想されている

図表1：自動車部品会社のM&A活動、2007-16年



案件を手掛けてきた。北京建広資産管理によるNXP買収のほかにも、中国化工集団が2015年末にイタリアのタイヤメーカーであるピレリを60億ドルで買収したほか、延鋒汽車内飾系統は米国のジョンソン・コントロールズの自動車内装部門を10億ドル近くで買収した。中国企業は事業の多角化や能力増強を目指すとともに自動車生産需要に対応するため、さらなるグローバルな部品サプライヤーの買収を模索するものと思われる。

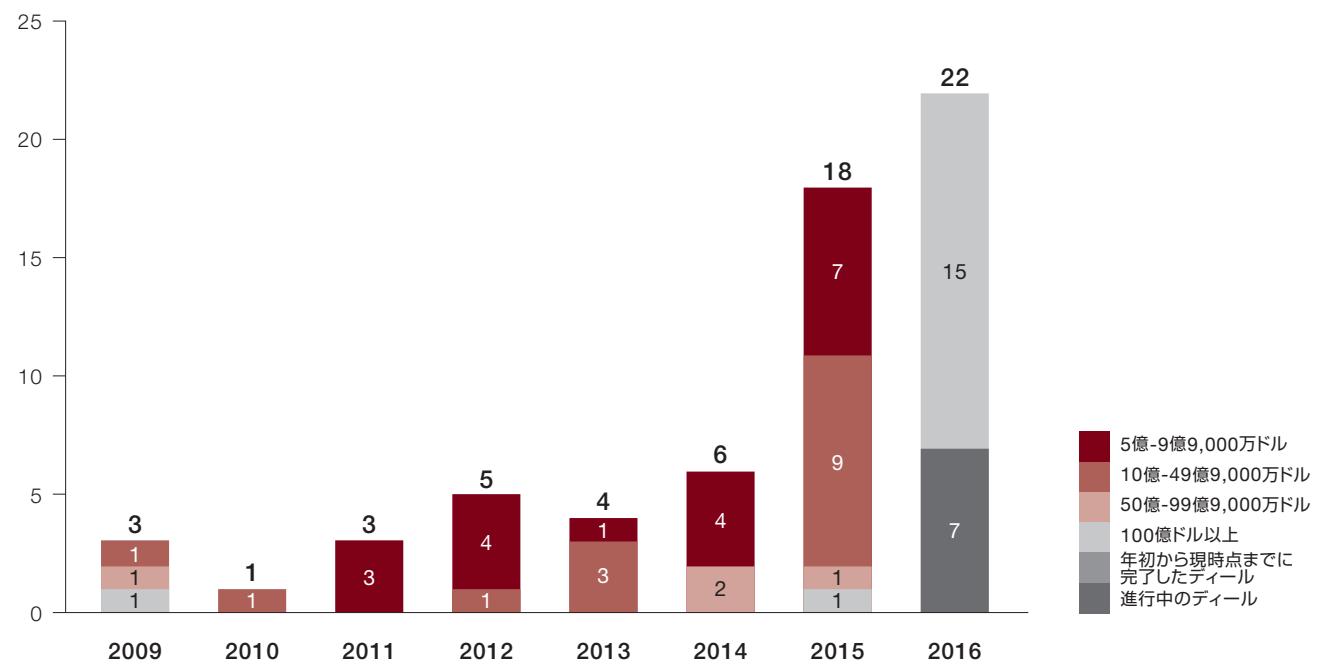
# テクノロジー追求の過熱に伴い メガディールが急増

金額ベースのM&Aを急速に押し上げているのは爆発的に増加しているメガディールの件数である。買収額が5億ドルを上回る自動車部品会社のディール件数は2015年の18件から今年は過去最高の22件に達する見込みだが、これは過去5年間の年間平均に比べ5倍以上に相当する(図表2参照)。

メガディールの大半はパワートレインやシャシーシステムのサプライヤーを標的としている。多くの国で排ガス規制が強化されているため、部品会社は燃費効率が高く、排ガスの少ない小型で軽量の車を生産するために必要なテクノロジーの獲得を急いでいる。そうした企業はターボチャージ・シス

図表2：2016年のメガディールは8年ぶり高水準に達する見通し

買収額が5億米ドル以上の  
ディール件数



出所：トムソン・ロイター、キャピタルIQ、その他入手可能な公的情報、Strategy&分析

テム、直接噴射技術、代替的パワートレインを手に入れたいと考えている。例えば、ボルグワーナーは2015年に13億ドルを投じて電気モーターの専門企業であるレミー・インターナショナルを買収した。

電気およびエレクトロニクスシステム分野でもメガディールが増えており、自動運転やコネクテッドカーに関する技術を獲得する場となっている。買い手企業は、相手先ブランド製品の受託生産メーカー(OEM)が世界中で生産しているソフトウェア、センサー、カメラ、先進運転支援システム(ADAS)に必要なその他部品を求めている。2015年にはドイツの自動車部品大手であるコンチネンタルがフィンランドのエレクトロビットからADAS事業を6億8,000万ドルで取得した。

完全な自動運転車の開発競争により、ADASのサプライヤー獲得を目指したメガディールに拍車がかかる見通しだ。ADASテクノロジーの市場はすでに310億ドルに達したと評価されているが、OEMが完全自動運転車に搭載する適応走行制御システムといった特有の機能を超えた分野に進出するのに伴い、市場規模は2025年までに3倍に拡大すると見込まれている。

中国はあまり注目されていないかもしれないが、メガディールにおける役割が高まっている。メディアは中国について、伝統的大手自動車メーカーにとってビジネスチャンスが豊富な場所だと称賛しているが、中国の部品会社はそれぞれのグローバルな野心を追い求めている。過去12カ月に完了した30件のメガディールのうち6件は買い手が中国企業で、そのうち5件は中国以外の企業を買収した案件だった。延鋒汽車内飾系統のジョンソン・コントロールズ買収や中国化工集団によるピレリ買収は世界的な事業拡大戦略を推進するもので、中国のサプライヤーはそれを通じ、グローバルなOEMに直ちにアクセスできるようになるほか、さまざまなセクターにおける市場をリードする立場や重要な最先端テクノロジーを手に入れることができる。

# 北米の買い手は台頭する中国のライバル企業に対してリードが縮小

今回の調査でも、北米と欧州のサプライヤーは世界の買い手リストの上位を占めた。2017年以降に自動車部品業界の統合を推進するとみられる24社のうち、10社が北米企業で8社は欧州の企業である。しかし、アジア企業が買い手としての存在感を高めているため、そのリードは縮小している、上位24社のうち4社は日本企業で、インドと韓国の企業も1社ずつリストに入っている。

Strategy&は自動車部品サプライヤー815社について、他企業を買収する能力や意欲に基づいてランキングした。それぞれの企業には財務およびオペレーション能力を測る買い手スコアと、買収実績や公に発表している買収方針に基づく買い手態度スコアが付与される(図表3参照)。

上位24社のスコアはどちらも非常に高く、過去5年間に1社当たり平均8件の買収を完了している。買い手企業の大多数はパワートレインやシャシーを生産しているが、一部の企業は事業を多角化し、幅広い分野の自動車向けサブシステムを供給している。

Strategy&が調査対象としている北米のサプライヤー199社の平均買い手スコアは10点満点のうち7.0で、2015年の6.9から上昇し、地域別では5年連続で最高となった(図表4参照)。

財務およびオペレーション能力を示すこのスコアは、北米自動車部品業界の全般的な健全性とともに、北米サプライヤーの優れた買収能力を裏付けるものである。

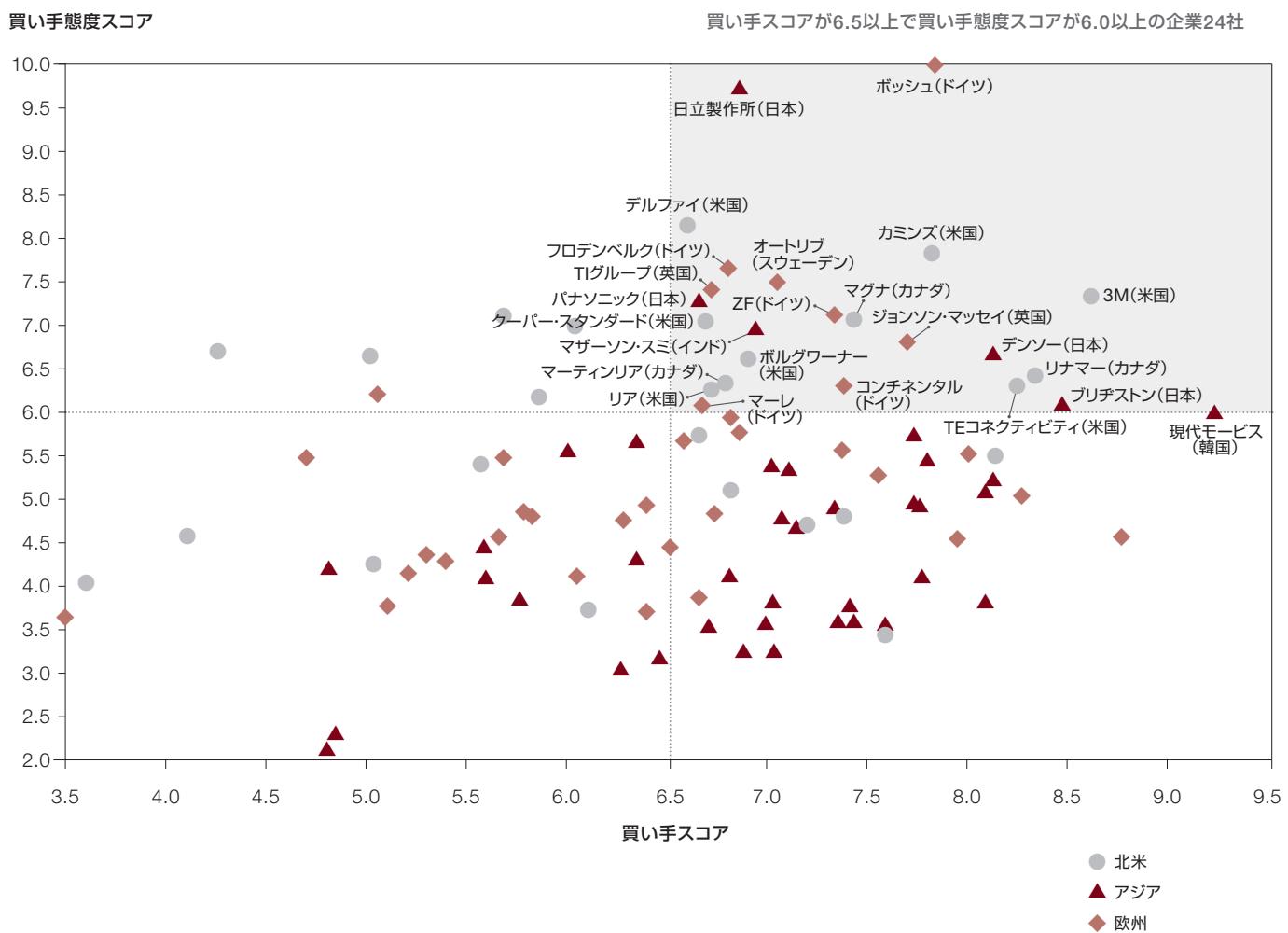
それに追いつきつつあるのがアジアのサプライヤーで、それをリードしているのは中国企業である。Strategy&が調査してきた9年間で初めて、中国企業が世界の自動車部品業界を統合する強力な推進役として浮上してきた。今年の中国企業の買い手スコアは平均6.9で、2015年の4.3から急上昇し、北米企業に次いで2位となった。中国のサプライヤーはまた、自動車関連資産を処分したり財務が危機的状況に陥ったりする可能性を測る事業処分およびディストレススコアの平均値も最も低くなっている。中国の買い手の台頭を促している要因はさまざまあるが、健全なバランスシート、買収意欲の拡大、国内自動車部品業界の成熟、世界をリードする国内自動車生産の伸びなどが挙げられる。

日本のサプライヤーも力をつけています。今年のランキングは3位で、平均買い手スコアは5.3から6.6に上昇した。事業処分およびディストレススコアも低水準にとどまっている。ブリヂストンなど業界を代表する企業が事業拡大を目指しているほか、日立、パナソニック、デンソーといったテクノロジー企業は自動運転車やエレクトロニクス関連資産に注目しているため、近いうちに日本企業による買収に弾みがつくと思われる。

力強い動きを見せているのはそうした分野ばかりではない。他社を買収する能力はほとんどすべての分野で拡大している。今年は売上高に基づく乗用車や商用車のサプライヤー上位100社(北米、欧州、アジアに広がるグループ)の平均買い手スコアが6.8に上昇し、上位地域のスコアとほぼ同水準に並んだ。

調査を始めてから9年間で、  
中国の部品会社は初めて  
世界の強力な買い手として  
浮上してきた

図表3：2016年の買い手上位企業



出所：Strategy&分析

図表4：国別/地域別の平均買い手スコアおよびディストレス・スコア

	企業数	買い手スコア	事業処分スコア	潜在的 ディストレス・スコア
中国	107	6.9	3.8	3.3
欧州	202	6.3	5.6	4.6
インド	66	4.6	6.0	5.2
日本	142	6.6	4.4	3.8
北米	199	7.0	5.3	3.9
南米	20	3.8	6.2	6.2
韓国	59	6.1	4.5	4.4
その他アジア地域	20	6.5	4.3	4.1
グローバル 100*	100	6.8	5.3	4.4
グローバル 100 日本	28	7.0	4.7	3.8
グローバル 100 欧州	35	6.6	5.8	4.9
グローバル 100 北米	26	6.5	5.6	4.6
合計(全体の平均)*	815	6.3	4.9	4.2

 最も強力な買い手  
 事業処分を行う可能性が最も高い  
 破綻する可能性が最も高い

\*グローバル100はリストへの出入りを考慮し、毎年マニュアルで調整を加えている。

出所：Strategy&分析

# 利益の増大が買い手の追い風に

業界の成長に伴い、自動車部品会社の収益力はますます高まっている。過去6年間、部品サプライヤーは2008–09年の危機時に断行した大幅な生産能力削減による恩恵を受けてきた。低成本で生産量を増やすことで強力なレバレッジ効果が生まれ、EBITDAマージンは平均11.5%と、需要が急激に落ち込んだ2008年以来、最高水準に達した(図表5参照)。

同時に、今日の自動車には付加価値の高いテクノロジー機器が搭載されていることも部品会社の利益率を押し上げている。

EBITDAマージンはすべての地域で平均10%を超えており、最も高いのは欧州で平均13.6%に達している。欧州の部品サプライヤーの利益率が比較的高いのは大きな利益が得られる技術に焦点を絞っているためで、そのことも買収ターゲットとしての欧州部品会社の魅力を高めている。

地域別の収益性格差よりも目を引くのは、異なる車両システム間の格差である。原材料および外装部品サプライヤーの平均EBITDAマージンはそれぞれ13.1%、13.0%と、業界のトップ水準にある。それにわずかの差で続いているのがシャシー、電気/エレクトロニクス、パワートレインのサプライヤーで、EBITDAマージンは12.4%～12.8%となっている。伝統的に利益率が低い内装部品セクターも今年はやや改善し、平均EBITDAマージンは7.8%から8.5%に上昇した。

収益力と業界統合の間にはどんな関係があるのだろうか。それはいくつか挙げられる。部品会社は利益率が高まれば買収に振り向けられるキャッシュが増加し、それらの投資のリターンが押し上げられる。大きな利益をもたらすソフトウェアや最先端のエレクトロニクス部品のサプライヤーは、利益が圧迫されている汎用品以外にも事業を多角化しようとする大手企業から買収提案を受けるケースが多い。逆に、OEMがサプライヤーから付加価値の高いデザインやエンジニアリングを引き受けている一方で、収益力の低い内装部品分野では、一部のサプライヤーが規模の拡大を通じて利益率を引き上げようとする買い手企業に身売りしている。マグナが内装部品事業をグループアントリンに売却したのはその一例である。

図表5：自動車部品の分野別世界の売上高およびEBITDA、2014-15年

企業数	売上高				EBITDA						
	2014年合計 (単位: 10億米ドル)	2015年合計 (単位: 10億米ドル)	2015年の 対前年比 変化率 (米ドル)	2015年の 対前年比 変化率 (現地通貨)	2014年合計 (単位: 10億米ドル)	2015年合計 (単位: 10億米ドル)	2015年の 対前年比 変化率 (米ドル)	2015年の 対前年比 変化率 (現地通貨)	2014年の 対売上高 EBITDA比率	2015年の 対売上高 EBITDA比率	
車体	29	49	48	-2.4%	8.1%	3.6	3.4	-6.1%	7.6%	9.9%	9.8%
シャシー	128	330	307	-7.1%	2.4%	38.6	37.0	-4.1%	7.1%	12.4%	12.8%
複合部品	96	305	303	-0.8%	11.9%	29.6	29.8	0.8%	13.4%	10.0%	10.1%
電気/ エレクトロニクス	81	128	122	-4.7%	3.3%	12.1	12.1	0.1%	5.9%	12.1%	12.6%
外装部品	48	68	66	-2.8%	8.7%	6.8	7.0	2.9%	14.2%	12.0%	13.0%
内装部品	53	145	135	-7.3%	-0.2%	10.9	11.1	1.3%	8.1%	7.8%	8.5%
パワートレイン/ 電気自動車	137	233	222	-4.9%	4.9%	24.7	24.0	-3.3%	6.1%	12.2%	12.4%
原材料	27	68	58	-14.1%	-7.9%	8.3	7.4	-11.3%	-4.6%	12.7%	13.1%
合計	599	1,326	1,261	-5.0%	4.8%	\$134.7	\$131.7	-2.2%	7.8%	11.2%	11.5%

注：数値に含まれるのは自動車販売による売上高のみ。現地通貨は米ドルに換算

出所：キャピタルIQ、公的に入手可能な財務データ、Strategy&分析

# 待っている時間はない

自動車部品業界は今なお統合ブームの真っただ中にある。買い手が増えているため、M&Aディール金額は過去最高にある現在の水準あるいはそれ近くで推移すると思われる。もう一つの傾向はディール競争が激化する中、買収価格が上昇していることで、今後もしばらくそうした動きが続きそうだ。では、今は様子見を決め込み、価格が安くなるのを待つべきなのだろうか？ 現在のトレンドや業界の姿を変えようとしているテクノロジーの恩恵に授かろうとするなら、それは賢明な策ではない。

燃費効率向上技術、代替的パワートレイン、自動運転車、コネクテッドカーシステムの進歩には新たな能力が必要で、それは多くの部品サプライヤーに欠けているものである。それらの能力を内部で獲得するには、規制当局やOEMが待てるよりも長い時間がかかる可能性がある。さらに、OEMは事業地域が限られたサプライヤーを追いやり、いくつかの国で同時に車を発売するのを支援できるグローバルなサプライヤーにすり寄っている。買収はこうした課題への迅速かつ効率的な対応策となり得る。

もっとも、すべての部品会社が積極的な買収キャンペーンに着手したり、「会社売ります」という看板を掲げたりする必要はない。それぞれの企業にとって適切なアプローチは、業界のセグメントや個別企業の置かれた環境によって異なる。しかし、現状に甘んじたり、テクノロジーの変化がどのように進むか見守ったりしている余裕のある企業はほとんどない。変化の波は多くの自動車部品セクターに訪れつつあり、世界中の部品サプライヤーに大きな影響を及ぼしている。新たなテクノロジーはシャシーやパワートレイン、エレクトロニクスのサプライヤーにビジネスチャンスを生み出している。しかし、それらはいずれ、ガソリンエンジン部品や小型トラックのフレームといった車全体のサブシステムを完全に不要なものとしたり、需要を著しく押し下げたりすると思われる。

成功を収める部品会社は、こうした変化が自社の成長に向けた戦略的優先課題にどんな影響を及ぼすかを判断し、急速な変化を遂げつつある業界において必要な能力を見極めると思われる。それは戦略的優先課題や能力を幅広く分析することが望ましい。まず、以下のような基本的な質問から始めてみよう。

会社の製品ポートフォリオがどれほどテクノロジーのトレンドや顧客の長期的な戦略と合致しているか？

競合他社はどんな戦略を追求しているか？

市場で勝つ権利をどう定義しているか、また、現在そして将来において、こうした価値を提供するための差別化されたケイバビリティを有しているか？

その答えは、企業が変化に備えて組織を整え、適切な能力を構築する上で役立つものである。買収は役立つ時もあれば役立たない時もある。しかし、ディールが必要な企業は待っていても勝つことはできない。

# 調査手法

「世界の自動車部品業界におけるM&A」に関する第9回年次リポートは、PwC Strategy&のグローバルチームおよび主な自動車市場すべてを網羅する経営コンサルティング部門の自動車スペシャリストが収集した財務、オペレーション、戦略に関するデータに基づくものである。

Strategy&はグローバルな自動車部品サプライヤー上位100社に加え、ブラジル、中国、欧州、インド、日本、北米、東南アジア、韓国など世界の主要地域の自動車部品サプライヤー715社について、詳細な分析を行った。調査対象企業にはティア1からティア3までのサプライヤーのほか原材料のサプライヤーが含まれており、乗用車と商用車のサプライヤー双方をカバーしている。Strategy&のチームは公的に入手できる情報源から得たデータや独自のリサーチ—業界専門家、一部の部品会社、OEMへのインタビューを含む—を通じ、カテゴリー別に適切な比重をかけた30以上の変数を活用するモデルを構築した。それらの変数は8つのカテゴリー——規模および重要性、資本構造および健全性、セグメントのコモディティ構造、事業の健全性、事業の柔軟性、顧客基盤、株式所有構造と経営陣、買収歴——に渡り、サプライヤーの戦略的位置づけ、財務パフォーマンス、事業運営能力を評価している。

その後、それぞれのサプライヤーが買収あるいは解体されるリスク(事業処分およびディストレススコア)や、他社の一部あるいは全体を買収する可能性を反映するスコア(買い手および買い手態度スコア)が付与された。当調査でカバーしている企業の多くは非公開会社であるが、調査対象としているすべての部品サプライヤーの80%にスコアをつける上で十分なデータを収集した。

“Consolidation in the global automotive supply industry: 2016 report”, by Dietmar Ostermann, Doug Harvey, Jan Hesse, and Shan Haque, *strategy+business*, Issue 85, Winter 2016

## 著者紹介

### ディートマー・オステルマン

Strategy&デトロイトオフィスのプリンシパル。5年にわたりPwCの自動車業界分野のアドバイザリー部門のグローバル・リーダーを務める。以前はA.T.カーニーのCEOも務めている。自動車業界のOEMやサプライヤーのビジネス戦略やオペレーション改善に焦点を当て、自動車関連ビジネスで25年以上の経験を有している。

[dietmar.ostermann@strategyand.us.pwc.com](mailto:dietmar.ostermann@strategyand.us.pwc.com)

### ダグ・ハーベイ

Strategy&デトロイトオフィスのマネージングディレクター。自動車業界分野を専門とする。主にコーポレート戦略、M&A、オペレーション改善、サプライチェーン、コスト削減などの分野で25年以上の自動車業界およびコンサルティングの経験を有している。

[douglas.s.harvey@strategyand.us.pwc.com](mailto:douglas.s.harvey@strategyand.us.pwc.com)

### ジャン・ヘッセ

Strategy&デトロイトオフィスのディレクター。自動車分野で12年以上の業界およびコンサルティング経験を持ち、サプライチェーン、製品開発、オペレーション戦略を専門としている。

[jan.k.hesse@strategyand.us.pwc.com](mailto:jan.k.hesse@strategyand.us.pwc.com)

### シャン・ハク

Strategy&シカゴオフィスのシニアアソシエイト。自動車業界分野のスペシャリストで、自動車部品サプライヤーのオペレーション改善、コスト最適化、M&A戦略、ビジネス戦略に焦点を当てている。

[shan.haque@strategyand.us.pwc.com](mailto:shan.haque@strategyand.us.pwc.com)

PwCインターナショナル・リサーチチームのサキ・アンドー、クナル・アローラ、マリサ・アヤラ、アジト・ボダス、ジョーダン・ブシャール、ジアイ・ヘ、イミン・ジン、アレクサンダー・キム、エドワード・レスナー、ガード・モーケ、ジュヒュン・パーク、チース・ポジアド、ディエゴ・クエロス、ラジブ・ラジャゴバラン、フェルナンド・ロドリゲス、ヤスシ・サクラバ、カラムビール・ソニー、タリク・シュワケ、シクハ・セティ、アレクサン德拉・ティトバ、アレクサンダー・ウィルソン、ウィルソン・イムからも協力を得た。

## 監訳者紹介

### 白石 章二 (しらいし・しょうじ)

Strategy&東京オフィスのパートナー。25年以上にわたり、自動車、産業機械、エネルギー、流通・サービス業など幅広い分野のクライアントに対し、全社成長戦略、技術戦略、組織設計、新規事業開発、グローバル戦略など多数のプロジェクトを支援してきた。

[shoji.shiraishi@strategyand.jp.pwc.com](mailto:shoji.shiraishi@strategyand.jp.pwc.com)

### 玉越 豪 (たまこし・ごう)

Strategy&東京オフィスのマネージャー。自動車、ヘルスケア、消費財・産業財などの製造業及びプライベートエクイティを中心に、M&A、PMI、R&D戦略、マーケティング戦略、組織設計など数多くのプロジェクトに従事してきた。

[go.tamakoshi@strategyand.jp.pwc.com](mailto:go.tamakoshi@strategyand.jp.pwc.com)

経営課題に関する  
ご相談はこちらまで

**info.japan@strategyand.jp.pwc.com**

### 問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&

〒100-6921

東京都千代田区丸の内2-6-1 丸の内パークビルディング 21階

電話：03-6250-1209（代表） Fax：03-6250-1201

担当：須田・眞鍋

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

Strategy&は、実践的な戦略策定を行う  
グローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、  
大きな機会を実現するお手伝いをし、  
本質的な競争優位を獲得することを支援しています。  
私たちが解決の支援を行う問題とは、  
複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを  
一変させるような変革を伴うものです。私たちの  
100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、  
PwCネットワークの持つ比類のない  
業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や  
事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、  
私たちはクライアントの求める価値を、  
スピードと自信とインパクトを持って  
実現することを支援します。

世界157カ国に223,000人以上のスタッフを擁し、  
高品質な監査、税務、アドバイザリーの  
サービスを提供しているPwCネットワークの一員です。  
詳しい情報については、  
[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)をご覧ください。