

JADOT通信 秋号
2016年10月

PricewaterhouseCoopers
Singapore

Oct 2016



pwc

はじめに (セミナー報告)

東南アジアM&A／インフラセミナー@東京(8月2日)

～ 日本企業にとってのビジネスチャンスとチャレンジ ～

8月2日に東京にて、『東南アジアM&A／インフラセミナー2016』を開催致しました。当日は約150名の皆様にご出席頂き、誠に有り難うございました。

セミナーでは、シンガポール経済開発庁（EDB）のLim Swee Nian 氏をはじめ、PwCのASEAN各国リーダーが講演し、東南アジアの経済およびM&Aの最新動向や日系企業の投資機会について解説したほか、JADOTリーダーの西谷より「東南アジアにおけるM&Aに潜む畏と成功の要諦」について講演致しました。また、セミナーの内容は、各種メディア（※1）でも報道されました。

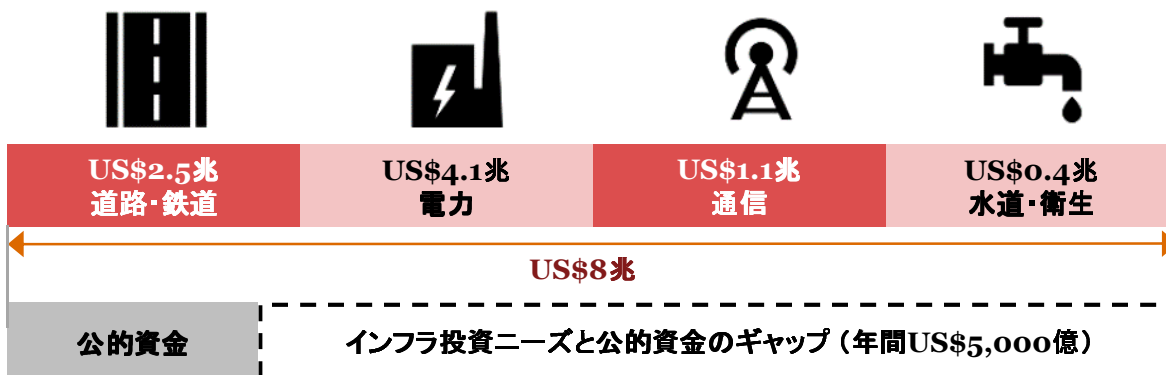
東南アジアの経済・投資成長期待 (EDB副理事・アジア太平洋担当 Lim Swee Nian氏)

東南アジアのポジション、成長機会について講演したEDBのLim Swee Nian氏は、**ASEANは2030年までに日本を抜き中国、米国、インドに次ぐ世界4位の経済規模に成長すると予測**しています。

また、アジアは2012年から2020年にかけて人口が4億人増加し、2030年までに世界のメガシティ予測数41都市のうち29都市を占めることを見込んでいます。

インフラ面においては、ASEANを含むアジアは2010年から2020年の間に道路・鉄道、電力、通信、水道・衛生などの約8兆ドルのインフラ需要が存在する（※2）と見込まれています。一方で、毎年約5,000億ドルと分析される**各国の公的資金と投資ニーズのギャップをどう埋めるかが課題**であるとLim Swee Nian氏は述べており、日本などからの融資や事業参画が期待されます。

アジアのインフラ需要 (2010年～2020年)



東南アジアにおけるM&Aに潜む畏と成功の要諦 (PwC JADOTリーダー西谷)

そうした高い成長・投資期待に反して、多くの畏が潜むASEANのM&Aについて、東南アジア各国で実際にオペレーションを行う日系企業との面談や、既に東南アジアへ投資を行っている日系上場企業約100社に対するサーベイを通じて得られた示唆から、中でも最も重要と思われる3つのポイントにフォーカスして、**海外M&Aを成功させるための要諦**をJADOTリーダーの西谷よりご紹介致しました。



※1: NIKKEI ASIAN REVIEW : <http://s.nikkei.com/2arg01i>

ニュースネットアジア（会員のみ閲覧可） : <http://www.nna.jp/articles/result/1489472#PwC>

※2: 出所: アジア開発銀行

東南アジアにおけるM&Aに潜む罠と成功の要諦(続き)

Q1. 貴社のM&Aの「前提」は適正ですか？

M&Aで最も重要な「前提」は事業計画書です。しかし、買収検討の様々な段階において、この「前提」が不適正なものになってしまい、結果、買収後に期待どおりの成果が得られないという事例が散見されます。中でも買収金額を正当化するために、事業計画書に具体性・実現性に欠けるシナジーを盛り込む事例も少なくありません。こうした事態を避けるためには、客観性を伴ったビジネスデューデリジェンスを実施するなど、**ビジネスを正当に見極める**ことが肝要です。

Q2. 現地の実態を本当に理解していますか？

例えば、ミャンマーでは一般的にはキャッシュ管理のみで、財務三表を作成する文化がまだないなど、東南アジア各地域の常識が、日系企業にとっては非常識なことが日々のオペレーションでは日常的に多発しています。その一方で、本社管理部門は頭ではわかっているにもかかわらず、実際に現場で起こっていることまでは肌感レベルではわからないため、結果的に本社からの様々な押し付けで現地駐在員がローカルマネジメント/社員と本社との板挟みに陥っているという事例が多く見られます。まずは、本社側の常識で計るのではなく、**様々な前提がそもそも異なる**ということを理解し、**押し付けるだけでなく、見守ることも重要**と思われれます。

Q3. パートナーとのベクトルは一致していますか？

日系他社との共同出資やローカル企業との合弁事業は、新規参入市場におけるリスク分散や自社に不足しているケパビリティの活用などのメリットがある一方、買収前の歩調合せや将来の追加投資の段階で意見が割れることも多々あります。その真因は、あらゆるパートナリングにおいて、**お互いの提供価値・価値観は時間とともに必ず陳腐化・変化する**ということです。その前提でパートナー相手、連携の枠組み、お互いの役割と責任等を明確化することが肝要です。

また、ASEANローカル企業とのパートナリングにおいては、贈収賄などの腐敗リスクにも細心の注意を払い、投資検討段階での**事業ステークホルダーに対するバックグラウンドチェック**も不可欠です。

PwCの調査によると、日本企業が海外M&Aで「期待通りの成果が達成できている」のはビジネス、財務面ともわずか4%に過ぎません。「期待通りではないが、確かな結果は出ている」を合わせても2割前後に留まります。M&Aの成功確率を高めるために、上記にてご紹介した3つの問いを改めて見直してみることをお勧めいたします。

都市ソリューションセミナー@シンガポール(7月11日)

シンガポールにて開催された「World Cities Summit 2016」のコロケーションイベントとして、PwC Japanの都市ソリューションセンターが、日本の都市ソリューションを海外都市の市長等に紹介するセミナーを開催致しました。

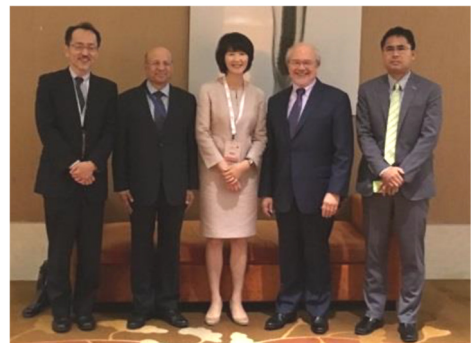
セミナーでは、国交省都市局の渡邊課長様、前ADB副総裁ロハニ様に基調講演を頂いた後、富山市のChief Resilience Officerのランゾウ稲田様、JR東日本のシンガポール事務所の竹島副所長様にご参加頂き、パネルディスカッションを実施致しました。

日本の都市ソリューションの代表格の一つである交通TOD*を主たるテーマとして、**途上国に対し日本の交通TODを提供していくうえでの国、自治体、民間企業の役割と連携**について等の様々な白熱した意見が交わされました。

*TOD: Transit-Oriented Development (公共交通指向型開発)

※セミナーの内容につきまして、ご興味ございましたら

email: newsletter.JADOT@sg.pwc.com までお問い合わせ下さい。セミナー資料を共有させていただきます。



パネリスト(左から)

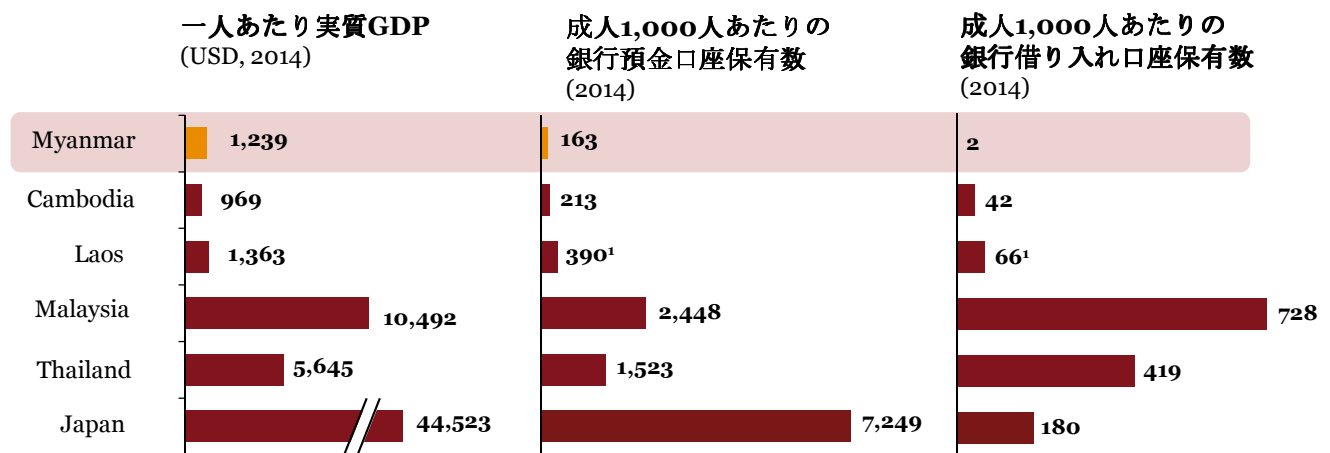
- ・渡邊浩司氏(国土交通省都市局)
- ・ビンドウ・ロハニ氏(元ADB副総裁)
- ・ジョセフ・ランゾウ稲田氏(富山市CRO)
- ・竹島博行氏(東日本旅客鉄道)
- モデレータ(中央)
- ・野田由美子

ミャンマーファイナンス業界動向 (1/4)

今回は、ミャンマーのファイナンス業界(但し、外資企業による営業許可が現状限られている銀行・保険業を除く)に注目し、サービス種類別の市場概要及び主要プレーヤーについてご紹介するとともに、近年参入競争が激しいマイクロファイナンス及びモバイルマネーの今後の展望について取り上げます。

1. ミャンマーにおけるファイナンス事業環境

ミャンマーは政府が過去に3度の廃貨政策を実施した歴史から、貴金属や宝石等で資産を保有する国民も多く、カンボジア、ラオスなど他の東南アジア新興国に比べ、金融サービスの利用者は限られていました。特に主要都市を除く地方では、生活圏内に銀行の支店が存在せず、タンス預金が主流であるなど、未だ銀行口座保有者が非常に少ないのが現状です。



出所: Oxford Economics, IMF Financial Access Survey

*1 ラオスのBank Deposit and Loan accounts per 1,000 adults は2013年のデータ

2. ミャンマーにおけるファイナンスサービスの種類

近年のファイナンス関連の法整備により、ファイナンスサービス事業者にとっての基礎が築かれ、2011年の民政移管後の外国企業の参入と通信インフラの改善を追い風に、モバイルマネーやマイクロファイナンスといった新たなファイナンスサービスが広まり始めています。

分類	対象製品/サービス	関連法	管轄省庁
ノンバンク ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ レンタル ・ 割賦販売 ・ リース 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Financial Institution Law (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ミャンマー中央銀行 (Central Bank of Myanmar)
決済/送金	<ul style="list-style-type: none"> ・ クレジットカード ・ モバイルマネー 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Financial Institution Law (2016) ・ Regulation on Mobile Financial Services (2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ミャンマー中央銀行 (Central Bank of Myanmar)
消費者金融	<ul style="list-style-type: none"> ・ マイクロファイナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ・ Microfinance Business Law (2011) ・ Directive 3/2014 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財務省 (Ministry of Finance)

ミャンマーファイナンス業界動向(2/4)

3. 外資企業の参入状況

民政移管前には見られなかった新たなサービス提供に積極的な大手現地銀行を中心に、外資企業とのアライアンスを進めています。マイクロファイナンスは100%外資企業による進出が認められている一方、割賦販売やリースを行うノンバンクファイナンス事業は、中央銀行による認可が必要となり、駐在員事務所や支店を除き、外国資本によるオペレーションが実務上認められていないのが現状です。

ファイナンスサービス領域における主な外資参入企業

企業名(国)	提携パートナー	提供サービス
JCB(日本)	・ AYA Bank など	・ クレジットカード ・ デビットカード
銀聯(中国)	・ CB Bank	・ クレジットカード
Western Union(米国)	・ 現地銀行	・ 海外送金
Telenor(ノルウェー)	・ Yoma Bank	・ モバイルマネー (Wave Money)
Charoen Pokphand(タイ)	・ AGD Bank	・ モバイルマネー (True Money)
RedDot(シンガポール)	・ AYA Bank ・ CB Bank	・ 決済、モバイルTop-up
イオンクレジット(日本)	-	・ マイクロファイナンス
PACT(米国)	-	・ マイクロファイナンス

出所：各社ウェブサイト、日本経済新聞、Myanmar Times

ファイナンスサービスの分類毎に、外資の参入環境を整理したものが下表になります。参入が比較的容易であるマイクロファイナンスのライセンスによる外国企業の進出が活発です。

ファイナンスサービス領域への外国企業の参入環境整理

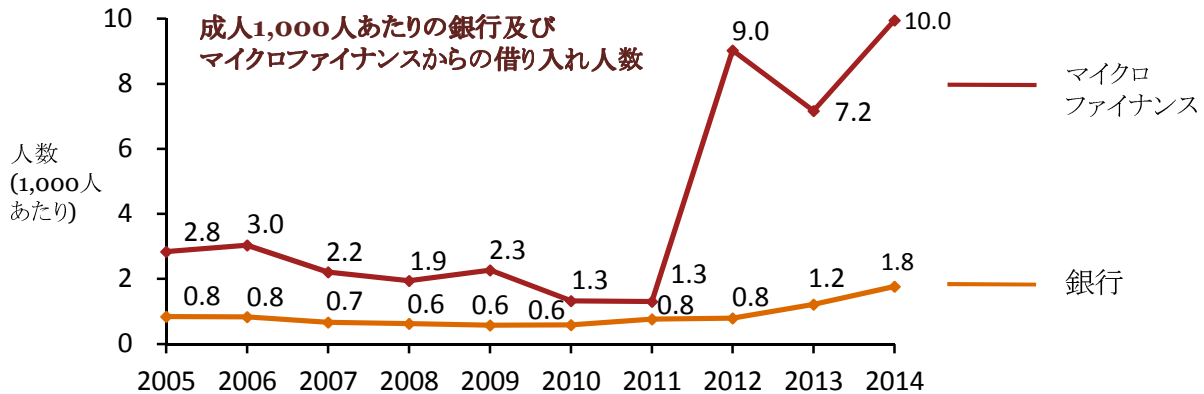
	ノンバンクファイナンス	モバイルマネー	マイクロファイナンス
外資参入障壁	高	中	低
提供可能サービス範囲	レンタル、割賦販売、リースなど	モバイル口座を通じた預金、送金、支払いなど	融資（ぜいたく品購入目的を除く）、預金など
最低資本金	最低30億チャット	最低30億チャット	事業形態により1,500万もしくは3,000万チャット
プレイヤー数(2015年時点)	11	10以上	167 (内、外国企業は20社以上)
主な事業上の制約	現状、外国企業は実務的に参入が認められない	日次/月次の取引額上限、口座残高の上限額あり	ローン上限額は500万MMK

出所：Regulation on Mobile Financial Services (2016), Regulation on Mobile Financial Services (2016), Microfinance Business Law (2011), Directive 3/2014, PwC Analysis

ミャンマーファイナンス業界動向 (3/4)

4. マイクロファイナンス

2011年にMicrofinance Business Lawが成立後、マイクロファイナンスのライセンス発行数が急増し、2015年時点で167団体（Co-operativesを除く）が登録されています。ミャンマー全土でみると、マイクロファイナンスの利用者数は銀行借入れ利用者の約5~6倍とされています。



出所: IMF Financial Access Survey
マイクロファイナンスにはMADB(Myanmar Agriculture Development Bank)を含む

ミャンマー人はその国民性により、融資の貸し倒れが発生するケースが少なく、数名一組でのグループ責任による返済システムなどにより、ほぼ100%に近い返済率を実現しているケースも見られます。

5. モバイルマネー及び決済事業

ミャンマーでは、外資通信事業者の参入からわずか2年で携帯電話の普及率は80%を超え、各社が4Gサービスを開始するなど、世界で過去に類を見ないスピードで発展を続けています。こうした携帯ネットワークを活用し、モバイルマネー事業は、現地銀行や外資企業による参入が相次いでいます。

分類	主なプレーヤー	一般的なサービス内容*
携帯事業者 ／現地銀行系		<ul style="list-style-type: none"> モバイル上で自分の口座を作成（銀行口座ではない） 代理店(Agent)を通じたモバイル口座への預金および口座間の送金 POS端末等を通じたモバイル口座預金からの支払い（例：提携小売店での商品購入、公共料金の支払いなど）
非銀行系		<p>*但し、サービス内容はプレーヤーにより異なる 本稿では銀行が提供するモバイルバンキング機能は除く</p>

出所: 各社ウェブサイト

多くのプレーヤーが本格的な参入を目指して商用テストを実施している一方、モバイルマネーサービスの浸透度合いは決して高くはありません。現金による支払いが一般的であるミャンマー商慣習や、都市部を除いて身近な生活圏内にある代理店の数が少ない、電力不足による通信環境の不安定などの理由により、本来の利便性を十分に訴求できるだけの環境が未だ整っていないのが現状です。

ミャンマーファイナンス業界動向(4/4)

6. 事業機会と市場参入において想定される課題

参入形態ごとに法規制が異なり、競争環境の変化が著しいミャンマーファイナンス市場においては、政府関係各所からの情報収集や、最新の市場動向を把握している現地の専門家及びパートナーを活用し、将来の環境変化を出来る限り見極めたうえで、その潜在市場を勝ち取るための戦略策定が重要です。

	事業機会	市場参入において想定される課題
ノンバンク ファイナンス	<p>高額品購入層の拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 経済の発展と可処分所得の増加にともない、自動車/二輪車や携帯電話などの販売が今後も増加し、割賦販売ニーズの拡大が期待される <p>フロンティア市場ゆへの潜在性</p> <ul style="list-style-type: none"> リース取引がほとんど行われていない未開拓市場であるため、浸透に時間がかかってもトップランナーとなれた場合のリターンは大きい 	<p>外国企業による参入障壁</p> <ul style="list-style-type: none"> 現行の会社法(Burma Company Act. 1914)では、一株でも外国企業とみなされ、Non-bank Financial Institutionへの外国企業による参入は現状実務的に認められていない <p>厳格な担保要件</p> <ul style="list-style-type: none"> 与信管理の仕組みが未整備であり、現状ファイナンスサービスには厳格な担保が求められ、2017年に開始が見込まれるCredit Bureaus（信用調査機関）の設立が待たれる
マイクロ ファイナンス	<p>高い返済率とリターン</p> <ul style="list-style-type: none"> ミャンマーの国民性に拠る高い返済率と、最大年利30%の高利子率による魅力的な収益性が見込まれ、ローン上限額も50万MMKから500万MMKに拡大 <p>容易な外資参入条件</p> <ul style="list-style-type: none"> すでに20以上の外国企業が参入しているように、十分な資金を確保できれば、規制の観点からは参入は比較的容易である 	<p>融資用途の限定</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般市民の貧困を減らすためのライセンスであり、ぜいたく品購入のための融資は原則認められず、サービスの提供範囲が限られる <p>国有銀行との競争条件</p> <ul style="list-style-type: none"> MADBが農業に関連する融資に限定して国が定める最低年利(8%)で融資しており、製品セグメントによっては銀行支店がない僻地でないと差別化が難しい
モバイル マネー/決済	<p>携帯電話普及率の急拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> MPTやTelenorなどの通信事業者は地方の新規加入者を獲得すべく、携帯電話基地局を増設しており、事業インフラが整いつつある <p>未開拓地域へのアクセス</p> <ul style="list-style-type: none"> 銀行の支店が存在しない地方でも代理店さえ確保できれば、少ない拠点や人員で金融サービス未開拓地域へのアクセスが可能 	<p>競争環境の激化</p> <ul style="list-style-type: none"> モバイル口座間の送金は通常同事業者間でしか行えず、多数の事業者が乱立することで、本来のモバイル送金の利便性が損なわれる傾向にある <p>新しいエコシステムの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 代理店の確保や教育、新サービスの消費者への訴求など、競合他社に勝るエコシステムを築きあげ、Winner-Takes-Allへ至るまでの複雑な舵取りが求められる

ソートリーダーシップ紹介 (1/3)

『Cities of Opportunity 7』 - 世界の都市力比較2016 -

1. 世界の都市力比較とは

世界の都市力比較は、2007年、Partnership for New York Cityとの共同により開始され、今回で第7回目を迎えました。本レポートの目的は、都市を活性化する主要素（都市力）を分析することにより、経験知を得、傾向を発見し、都市の成長や回復に貢献することにあります。

2. メソドロジー

対象都市は、経済および金融市場の中心地であること、地理的な偏りがないこと、成熟都市と新興都市のバランスが取れていることの3点を考慮して選定し、本調査では計30都市を対象としています。

PwCが考える都市力とは、**1) 変化する世界に適応するための手段 (Tools for a changing world)**、**2) 生活の質 (Quality of life)**、**3) 経済力 (Economics)** の3分野がバランスよく成長を遂げている状態です。1) 変化する世界に適応するための手段では、知的資本や技術の成熟度、国際社会へのオープンさなどを測っています。2) 生活の質では、物理的または感情面において、住みよさに繋がる都市の性質（有形あるいは無形）を測るため、交通、医療、文化的活気など幅広い観点で評価を試みています。3) 経済力では、財務・ビジネス面における競争力を評価しています。

3. グローバルの都市力ランキング

本レポートではロンドンが前回レポートに引き続き、1位を獲得する結果となりました。なおロンドンについてはEU離脱決定前に収集されたデータを活用してランキングを出しているため、今後の動向が注目されます。シンガポールは前回の3位からさらにランクアップして2位に浮上する一方、前々回まで首位で前回2位のニューヨークは6位と大幅にランクダウンしています。

シンガポールは「技術の成熟度」「交通・インフラ」「ビジネスのしやすさ」で1位となりましたが、「人口構成・住みやすさ」で17位、「持続可能性と自然環境」で20位と一部の領域別で弱みを見せています。

総合トップ10都市および東京の領域別ランキング結果

	知的資本・イノベーション	技術の成熟度	ゲートウェイ機能	交通・インフラ	健康・安全・治安	持続可能性と自然環境	人口構成・住みやすさ	経済的影響力	ビジネスのしやすさ	産業・生活のコスト
①ロンドン	1位	2位	1位	8位	8位	13位	3位	1位	3位	26位
②シンガポール	12位	1位	8位	1位	6位	20位	17位	9位	1位	12位
③トロント	4位	9位	17位	12位	2位	3位	7位	12位	4位	2位
④パリ	3位	9位	2位	8位	10位	6位	1位	8位	6位	27位
⑤アムステルダム	4位	3位	8位	15位	7位	5位	6位	10位	14位	15位
⑥ニューヨーク	6位	3位	10位	7位	16位	16位	1位	2位	7位	25位
⑦ストックホルム	10位	5位	21位	3位	4位	1位	9位	10位	5位	20位
⑧サンフランシスコ	2位	7位	19位	5位	12位	8位	5位	4位	13位	18位
⑨香港	14位	6位	5位	13位	11位	17位	11位	12位	2位	14位
⑩シドニー	9位	14位	18位	10位	3位	1位	12位	6位	15位	15位
⑮東京	8位	8位	6位	18位	1位	15位	11位	16位	16位	24位

ソートリーダーシップ紹介 (2/3)

4. 東京の都市力評価とアジア都市との比較

東京の総合評価は前回の13位から2ランク下降し、30都市中15位となりました。領域別では「健康・安全・治安」でトップとなったほか、「ゲートウェイ機能」で6位、「知的資本・イノベーション」と「技術の成熟度」で8位と、4領域でトップ10入りしています。

東京の都市力を総合評価で東京より上位につけたアジアの3都市（シンガポール、香港、ソウル）と比較したものが下記の表です。

アジア都市の都市力評価ー東京、シンガポール、香港、ソウル

	東京	シンガポール	香港	ソウル
知的資本・イノベーション	8位	12位	14位	12位
技術の成熟度	8位	1位	6位	12位
ゲートウェイ機能	6位	8位	5位	12位
交通・インフラ	18位	1位	13位	13位
健康・安全・治安	1位	6位	11位	13位
持続可能性と自然環境	15位	20位	17位	3位
人口構成・住みやすさ	12位	17位	11位	15位
経済的影響力	16位	9位	12位	18位
ビジネスのしやすさ	16位	1位	2位	8位
産業・生活のコスト	24位	12位	14位	13位
総合評価	15位	2位	9位	11位

シンガポールは3つの領域での1位を含む6つの領域でトップ10以内にランクインし、かつ平均以下の評価（16位以下）を受けた領域を2つに抑えています。香港やソウルは、トップ10内にランクインした領域はそれぞれ3領域、2領域と東京より少なく、また1位となった領域もないものの、16位以下の評価を受けた領域はいずれも1つとなっています。

東京は、5つの領域（「知的資本・イノベーション」「ゲートウェイ機能」「健康・安全・治安」「持続可能性と自然環境」「人口構成・住みやすさ」）でシンガポールのランクを上回った一方、4つの領域で16位以下となった結果、総合評価がふるわなかったことを見て取ることができます。

今後、東京が総合評価を上げていくためには、特に評価が低かった指標を上げ、バランスのよい評価を得るための具体的な施策が必要であると考えられます。

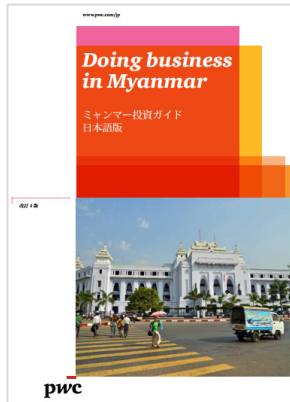
【本レポートの掲載先】

日本語サマリ及び英語レポート：<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership/cities-of-opportunity1609.html>

ソートリーダーシップ紹介(3/3)

5. その他刊行物のご紹介

ミャンマー投資ガイド - Doing Business in Myanmar



<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership/doing-business-in-myanmar1608.html>

2016年、ミャンマーは長らく待たれていた政権交代を成し遂げました。2015年度は自然災害と洪水の影響により、経済成長率は前年度の8.5%を下回る7.2%となったにもかかわらず、外国投資の承認額は94億米ドルに上り過去最高を記録しました。

このミャンマー投資ガイド(改訂4版)は、ミャンマー進出を検討している皆さまを主な対象として、ミャンマーにおける外国投資に関する規制、各種優遇措置、インフラおよび金融を中心とした各セクターの概要、会計監査制度、税制一般、人事・雇用法などについて、2016年5月時点の情報に基づきまとめています。

デジタルM&Aにおける プロポーズ(Strategy &)



<http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Will-You-Be-Mine-JP.pdf>

これまでデジタルと無縁だった多くの企業が、熱心に市場に参入してきています。これらの企業は買収によって、自前開発が困難であったソフトウェアやクラウド技術を利用できるようになりました。しかし、これらの買収により、従来型企業はこれまでにない課題にも直面しています。

デジタルM&A、すなわち、ハードウェアやソフトウェア、ITサービス、インターネット企業へのM&Aという過熱する市場において、従来型企業のリーダーたちは、適切な投資案件を選択するだけでなく、買収を通じて実際に収益を上げていく方法も模索していかなければなりません。

本レポートでは、3つのタイプ別デジタルM&Aの特徴と、デジタルM&Aにおける課題について解説しています。

PwC Technology Forecast: ブロックチェーンとスマート コントラクトオートメーション



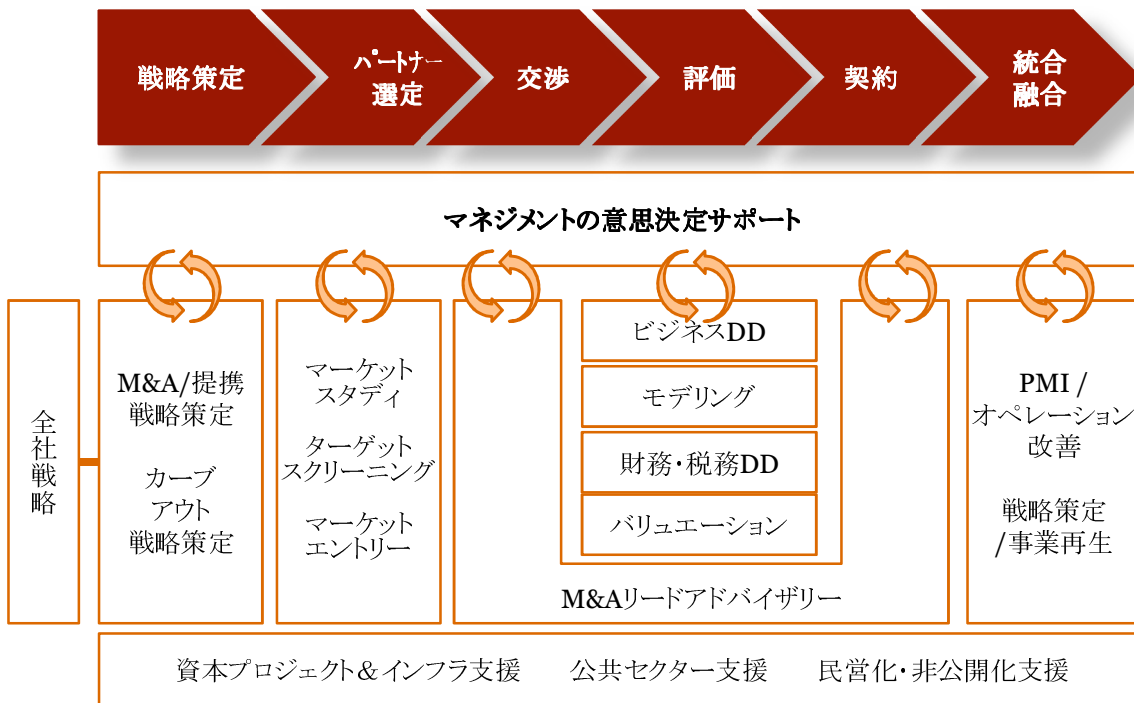
<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership/blockchain.html>

フィンテックを代表するテクノロジーとして、ブロックチェーンが注目を集めています。PwCは2020年代までにブロックチェーンを用いたシステムが多くの企業で採用され、単純な取引における確認/検証に伴う様々な障壁や不便さが解消されると予想しています。それにより、取引プロセスの自動化と、法的拘束力及び自力執行権を同時に成り立たせるスマートコントラクトが発展する可能性を秘めています。

ブロックチェーンについての概論および今後のブロックチェーン進化がどうなっていくのか、全5回の短編レポートおよびインタビューにて展望します。

JADOTについて

JADOTは貴社のM&Aおよび資本・インフラプロジェクトの成功に向け、上流から下流まで一貫して支援致します



Pre-deal段階

- 市場参入戦略の策定
- 買収&Exit戦略の策定
- M&Aターゲットのソーシング

Deal実行段階

- デューディリジェンス (財務/ 税務/ ビジネス/ 人事/ IT)
- ストラクチャリングに関する助言
- 価値評価及びモデリング
- ディール条件についての交渉支援
- 想定されるシナジー/負のシナジーの検討・評価

Post-deal段階

- クロージングレビューの実施
- PMIプロセスの計画とモニタリング (短期/長期)
- ディール実施後の段階におけるM&Aにより創出された価値の評価

資本プロジェクト&インフラ(CP&I)

- マーケット&フィージビリティスタディ
- PPPアドバイザリー
- プロジェクト構築、およびファイナンスアドバイザリー
- ディールアドバイザリー

Talk to us

西谷 和芳
Kazuyoshi Nishitani

**Japan-ASEAN Deals
Operating Team Leader
Japan Desk Leader
Partner**

kazuyoshi.nishitani@sg.pwc.com
T: +65 6236 3318

池田 道生
Michio Ikeda

**Japan-ASEAN Deals
Operating Team
M&A, Restructuring
Director**

michio.ikeda@sg.pwc.com
T: +65 9653 7665

武貞 聡
Satoshi Takesada

**Japan-ASEAN Deals
Operating Team
CP&I
Senior Manager**

satoshi.takesada@sg.pwc.com
T: +65 9755 5524

野寺 大輔
Daisuke Nodera

**Japan-ASEAN Deals
Operating Team
CF**

Senior Manager
daisuke.nodera@sg.pwc.com
T: +65 9088 8522

白兼 昌樹
Masaki Shirokane

**Japan-ASEAN Deals
Operating Team
(Myanmar)
Manager**

masaki.shirokane@sg.pwc.com
T: +95 9442 625 062

森 泰二郎
Taijiro Mori

**Japan-ASEAN Deals
Operating Team
Deals Strategy
Manager**

taijiro.mori@sg.pwc.com
T: +65 9635 4095