

2022  
グローバル  
自動車部品サプライヤー  
M&A調査

October 2022



# 目次

1. グローバル自動車部品サプライヤー  
M&A調査結果
2. 日系サプライヤーへの示唆



1

グローバル  
自動車部品サプライヤー  
M&A調査結果

PwCは、2008年から毎年、グローバルで自動車サプライヤーのM&A調査を実施しており、以下が2022年調査結果の概要である

## 2022年グローバル自動車部品サプライヤーM&A調査結果概要

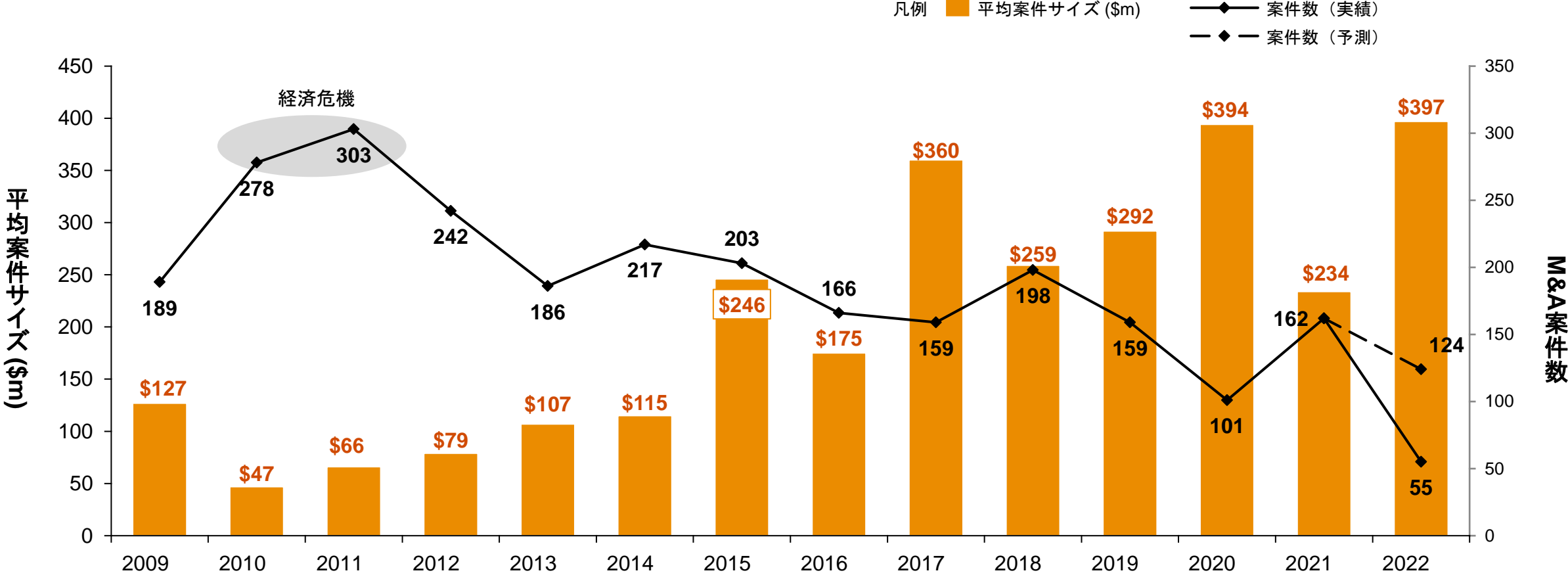
1. 2022年のM&A案件数は減少見込みだが、直近1年の平均案件サイズは過去最高水準を記録している
2. ADAS<sup>1)</sup>やEV領域における、有望技術保有企業のSPAC<sup>2)</sup>を活用した資金調達や部品領域横断の再編が、直近1年のマーケットを牽引してきた
3. 部品領域別では、電気・電子領域の付加価値増大を背景としたM&Aに加え、パワートレインのポートフォリオ拡充や内外装の部品要件再定義に伴う合従連衡も活発化している
4. こうしたM&A市場の中で、フィナンシャルバイヤーによるディール総額が全体の66%を占め、自動車部品産業への資本投入・成長貢献という観点で無視できない
5. ストラテジックバイヤーは以下の動きにより新たな事業の柱の構築を企図している
  - 電気・電子領域サプライヤーの要素技術獲得
  - パワートレイン関連サプライヤーのxEV<sup>3)</sup>製品ポートフォリオ拡充
  - xEV関連部品事業参入を企図するサプライヤー
  - ADASや電動化による部品要件変化・領域統合を背景としたサプライヤー統合
  - IoT化に伴うサービス事業拡大を企図した販売・アフター領域の事業者買収
6. サプライヤー全体のROIC/EBITDAともに2021年は回復しているが、インフレやサプライチェーン問題により、経営不振にあるサプライヤー数は直近1年で再度増加

注釈: 1) Advanced Driver-Assistance Systems、先進運転支援システム 2) Special Purpose Acquisition Company、特別買収目的会社

3) ハイブリッド車 (HEV)、バッテリー式電気自動車 (BEV)、燃料電池自動車 (FCEV)などを含む次世代車

# 2022年のM&A案件数は減少見込みだが、直近1年の平均案件サイズは過去最高水準を記録している

グローバルのM&A概況: 2009年1月 – 2022年7月



注釈: 対象会社の自動車関連売上比率が25%を超え、買収企業による取得株式比率が50%を超える案件が対象  
出所: Refinitiv M&A Database 2021, CapIQ, 各社ウェブサイト, PwC分析

# ADASやEV領域における、有望技術保有企業のSPACを活用した資金調達や部品領域横断の再編が、直近1年のマーケットを牽引してきた

## クローズしたM&A案件: 2021年7月 -2022年6月

No	被買収企業	買収企業	概要
1	自動運転システム(米国)	SPAC(米国)	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動運転システム(HW/SW/データサービス)関連技術開発の加速に向けて、上場で資金調達を実施</li> </ul>
2	照明、電気・電子関連部品(ドイツ)	シート・内装材の他、水素技術を保有(ドイツ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>買収企業の水素技術、および被買収企業のエネルギー管理システム等を包括的に提供することによりBEV+FCEV事業を強化</li> </ul>
3	ADAS関連HW/SW部品(スウェーデン)	SPAC+半導体・ADASシステム事業(米国)	<ul style="list-style-type: none"> <li>被買収企業のHW事業(自動運転用カメラ等)をSPACが保有</li> <li>同SWに係る事業資産を買収企業のADASシステムに統合</li> </ul>
4	リチウムメタルバッテリー部品(シンガポール)	SPAC(シンガポール)	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発中のバッテリー商業化に向けて、上場で資金調達を実施</li> <li>米大学からのスピンアウトが出自</li> </ul>
5	スピンオフされたパワートレイン事業(ドイツ)	メガサプライヤー(ドイツ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>他部品と比べて地域別の規制動向を踏まえたスピーディーな開発意思決定が求められるパワートレイン部門をスピンオフ</li> </ul>
6	商用車や特殊車両向け電池技術(米国)	SPAC(米国)	<ul style="list-style-type: none"> <li>合併・上場により商用車・特殊車両向け次世代電池事業を加速</li> </ul>
7	LiDAR <sup>1)</sup> (米国)	SPAC(米国)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ADAS用LiDAR量産契約を世界トップ5の自動車メーカー(OEM)から勝ち取ることを目的に、上場による資金調達で投資を加速</li> </ul>
8	電装コネクタ等部品(シンガポール)	SPAC(米国)	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV向け電装コネクタ事業拡大に向け資金調達</li> </ul>
9	シート関連部品(中国)	総合サプライヤー(中国)	<ul style="list-style-type: none"> <li>被買収企業への出資先が、中国における合併相手と独立した戦略を採るべく合併を解消</li> </ul>

注釈: 1) Light Detection And Ranging、レーザー光の照射により対象物までの距離や対象物の形状を測定する装置の総称  
出所: Refinitiv M&A Database 2021, CapIQ, 各社ウェブサイト, PwC分析

# パワートレインに係るM&A案件によって、今年の案件総額がさらに押し上げられる可能性もある

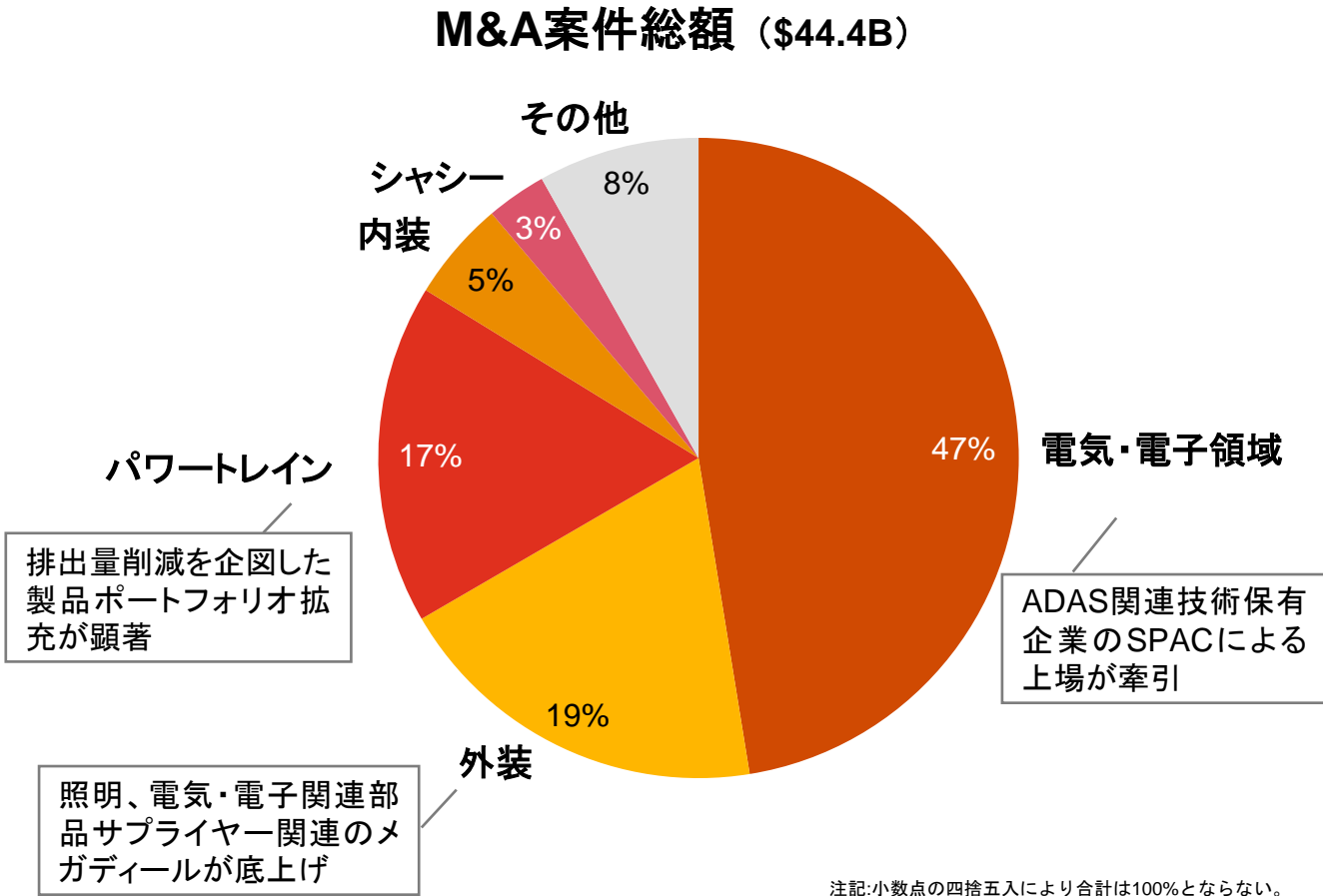
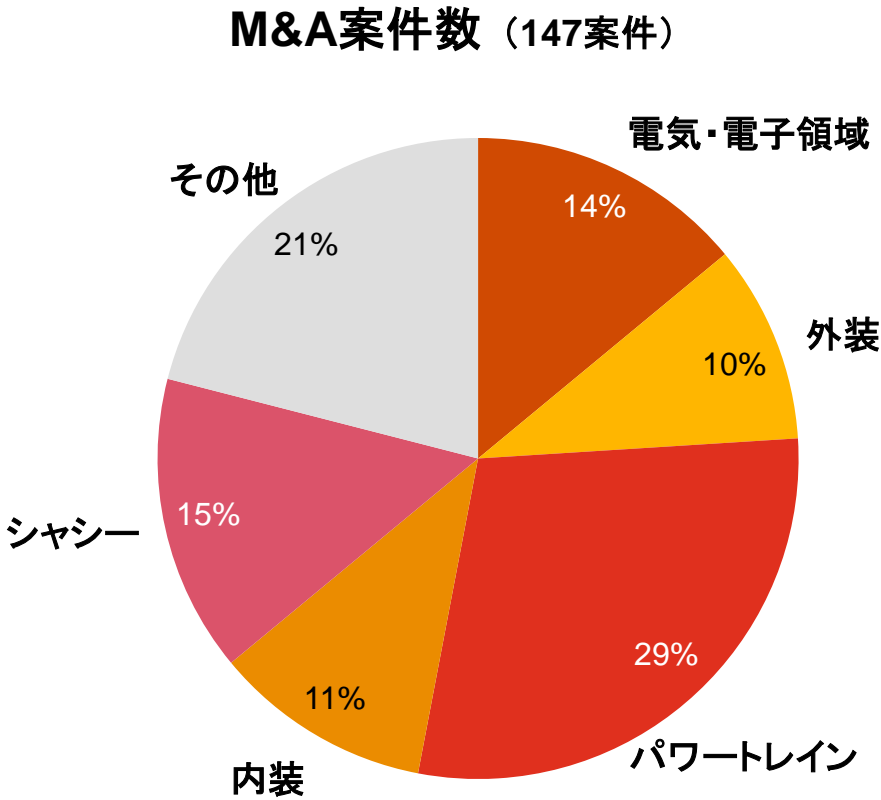
## クローズ前のM&A案件: 2022年7月時点

No	被買収企業	買収企業	概要
1	触媒・合成燃料等のパワートレイン関連技術 (米国)	SPAC (米国)	• <b>排出量削減</b> 関連技術の開発・生産加速に向けて、上場で資金調達を実施
2	EV向けを含むギア等の部品 (米国)	SPAC (米国)	• 現状、複数OEMの <b>EV</b> へ <b>ギア</b> 等の部品を提供しているが、当該取り組み加速に向けて、上場で資金調達を実施
3	リチウムイオン電池／負極材 (米国)	SPAC (米国)	• <b>リチウムイオン電池</b> 関連事業の拡大に向けて、上場で資金調達を実施

出所: Refinitiv M&A Database 2021, CapIQ, 各社ウェブサイト, PwC分析

# 電気・電子領域のM&A案件総額の大きさが顕著だが、パワートレインのポートフォリオ拡充や内外装の部品要件再定義に伴うM&Aも活発である

## 部品領域別のM&A傾向: 2021年7月 – 2022年6月



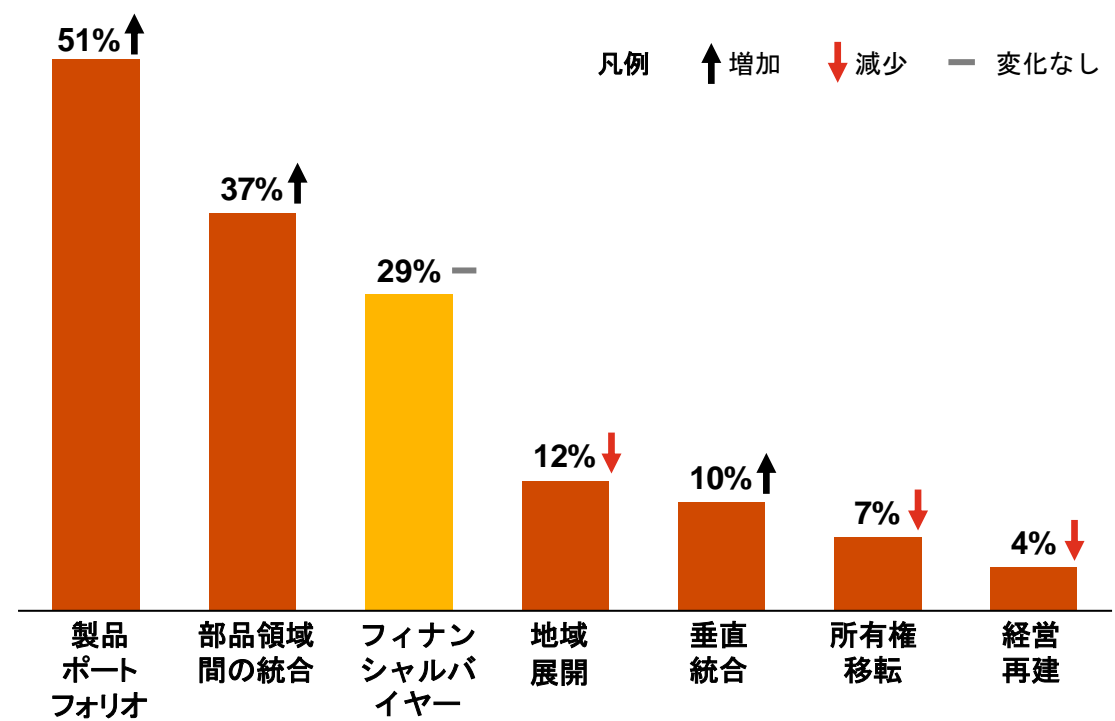
出所: Refinitiv M&A Database 2021, CapIQ, 各社ウェブサイト, PwC分析

注記: 小数点の四捨五入により合計は100%とならない。

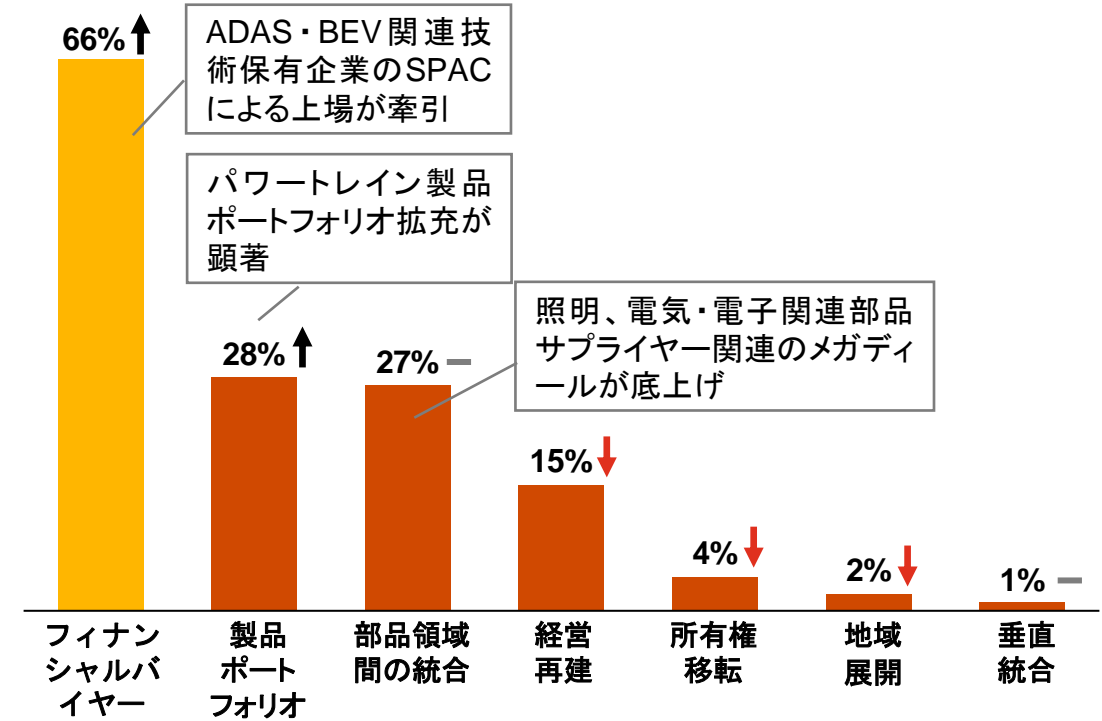
# 米国を中心としたファイナンシャルバイヤーによる自動車部品産業への資本投入・成長貢献は無視できない

M&Aの目的: 2021年7月 -2022年6月

M&A案件数(%)



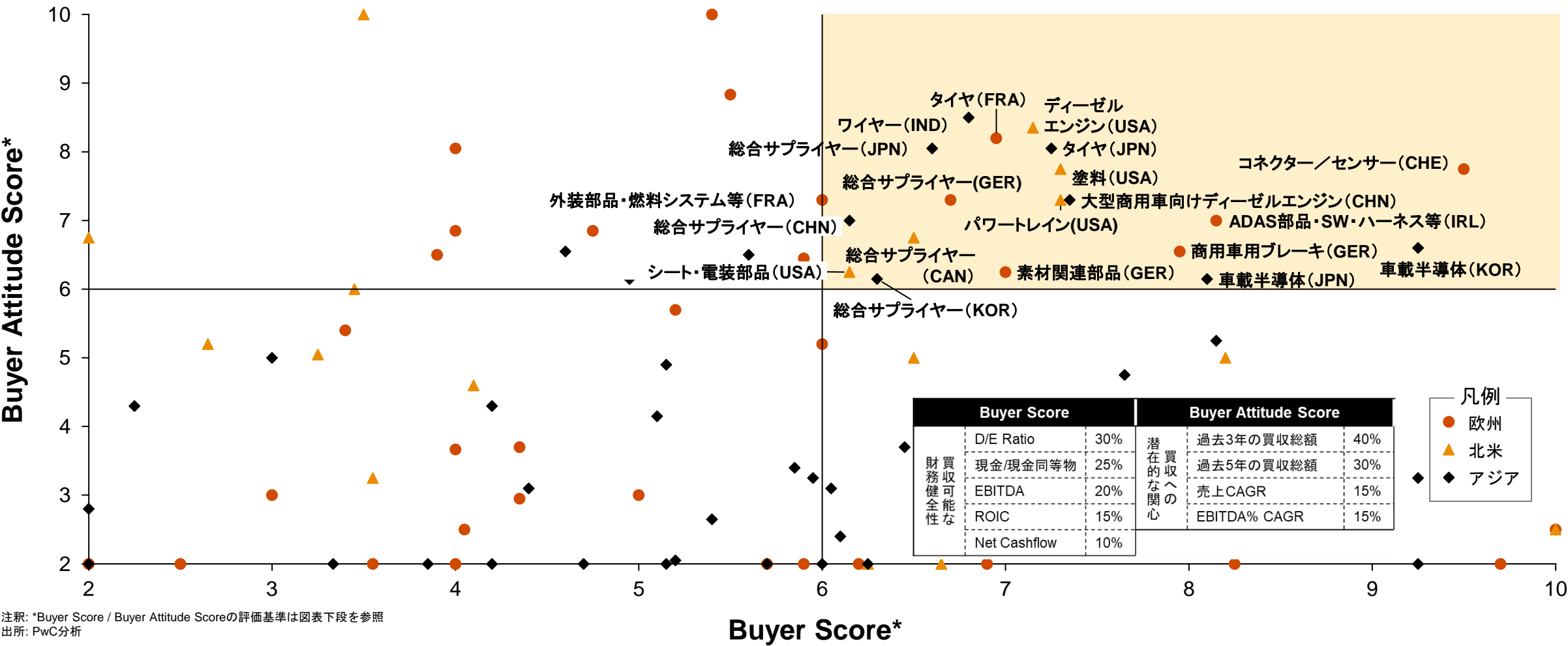
M&A案件総額(%)



注釈: マイノリティ出資は含まず、1案件に対して複数の目的が紐づく場合あり。また比較対象期間は2020年7月 -2021年6月。  
出所: Refinitiv M&A Database 2021, CapIQ, 各社ウェブサイト, PwC分析

# グローバルトップ100サプライヤーのうち、上位20社が戦略的バイヤーとしてM&A市場を牽引している

## 主要サプライヤーのM&A動向



# トップ20のストラテジックバイヤーは主に5タイプに類型化できる

- 凡例
- ① 電気・電子領域の要素技術獲得
  - ② 排出量削減に向けたxEV製品ポートフォリオ拡充・新規組入れ
  - ③ ADASや電動化による部品要件変化への対応・領域統合
  - ④ IoT化に伴うサービス事業収益獲得
  - ⑤ その他(総合サプライヤーの再編等)

## トップ20 ストラテジックバイヤー

サプライヤーの部品領域	近年のM&Aの傾向
タイヤ	xEVやサークュラーエコノミー関連技術投資②、フリート管理など販売・アフター領域の事業者買収④
ディーゼルエンジン	eパワートレイン関連技術／製品獲得、エンジンブレーキ・吸気システム等の排出量削減技術／製品獲得②
タイヤ	商用車フリート管理や建機向けソリューションなど販売・アフター領域の事業者買収④
コネクタ・センサー	商用車向けを含むセンサー、リレー、スイッチ、アンテナといった電気・電子領域の関連要素技術獲得①
塗料	塗料業界内での製品領域／地域特化企業のM&A⑤
ワイヤー	グループ内事業再編⑤
総合サプライヤー	電動化等への投資原資確保を企図したケイレツ(系列)再編⑤
ADAS部品・SW・ハーネス等	ADAS関連SWやOTA、データ管理、UX関連技術獲得①
大型商用車向けディーゼルエンジン	xEV製品ポートフォリオ拡充②
パワートレイン	EVバッテリーやeモーター等のxEV製品ポートフォリオ拡充②、充電ステーション等スマートエネルギー事業投資④
総合サプライヤー	事業再編に伴うM&A⑤
外装部品・燃料システム等	xEVのグリルレスに伴うフロントモジュール要件変化を受けた照明事業強化③、エネルギー管理システム強化②
車載半導体	半導体関連の個別要素技術獲得①
総合サプライヤー	投資ファンドを通してADAS、xEVや新材料などの領域に投資③
商用車用ブレーキ	ステアリング事業投資(ブレーキとの統合システムを商用車等へ提供することを企図)③
総合サプライヤー	ボディ、パワートレイン、電気・電子、シートという事業部門別にM&A推進⑤
車載半導体	IoT向け低電力技術、組込AIソリューション、無線通信といった半導体関連要素技術獲得①
素材関連部品	素材に係る製品ポートフォリオ拡充の他、xEV関連(バッテリー素材等)技術獲得②
総合サプライヤー	車載半導体事業買収①、xEV関連(バッテリーパック等)技術獲得②
シート・電装部品	本業のシート関連に加え、配電システム領域におけるM&A①

# ROIC・EBITDAともに2021年は回復傾向にある

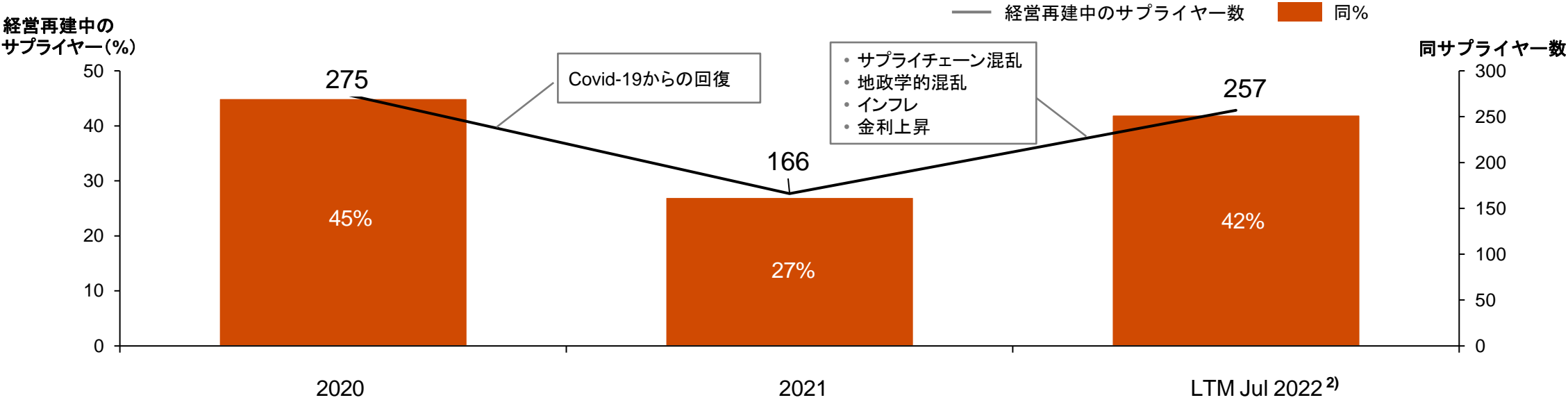
## 部品領域別のROIC・EBITDA %

部品領域	企業数	ROIC <sup>2)</sup>					EBITDA % <sup>3)</sup>				
		2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Global 100 <sup>1)</sup>	100	7.0%	13.3%	8.0%	4.3%	8.8%	12.9%	12.6%	11.1%	10.1%	12.0%
ボディ	30	7.8%	6.4%	6.1%	4.8%	6.9%	11.2%	10.2%	9.4%	11.9%	13.9%
シャシー	100	7.0%	3.7%	3.4%	3.4%	4.1%	14.1%	13.7%	13.1%	11.7%	12.9%
電気・電子	82	8.5%	7.6%	3.4%	4.3%	5.1%	15.2%	15.5%	14.1%	14.1%	16.1%
外装	38	8.9%	10.4%	8.0%	4.5%	7.1%	12.4%	11.8%	10.9%	10.3%	11.9%
内装	45	8.4%	8.5%	5.5%	3.1%	5.0%	9.0%	8.3%	7.4%	6.2%	7.4%
パワートレイン	118	3.9%	12.0%	6.0%	3.0%	5.4%	12.1%	11.5%	10.6%	9.4%	10.5%
総合部品	143	6.7%	7.3%	5.4%	5.3%	5.9%	11.0%	10.4%	9.2%	8.9%	9.5%
素材-化学	33	10.2%	10.0%	8.0%	7.1%	10.8%	18.8%	19.6%	15.7%	13.7%	18.6%
素材-金属	24	3.8%	1.4%	-4.8%	5.0%	11.1%	11.1%	11.2%	7.9%	9.1%	15.5%
合計	613	6.8%	7.8%	4.9%	4.3%	5.9%	12.5%	12.2%	10.9%	10.3%	11.9%

注釈: 1) Buyer Score & Buyer Attitude Score 上位100社 2) ROICは単純平均 3) EBITDA %は売上による加重平均  
出所: CapIQ, 各社ウェブサイト, PwC分析

# インフレやサプライチェーン問題により、経営再建下にあるサプライヤー数は直近1年で再度増加している

## 経営再建中のサプライヤー<sup>1)</sup>



前年から継続して 経営再建下にいるサプライヤー数	108	138
当該年に新たに経営再建が 必要となったサプライヤー数	58	119
経営再建中のサプライヤー数合計	166	257

注釈: 1) 負債比率60%以上 2)2022年7月までの直近12カ月  
出所: PwC分析

2

日系サプライヤーへの示唆

# CASE進展に伴う部品要件変化、サプライヤー再編に対応するべく、非連続的な成長の実現に向けたM&Aの有効活用が求められる

## 日系サプライヤーへの示唆～M&A活用の要諦

- CASE<sup>1)</sup>進展に伴う部品要件の変化を背景として、先進的なサプライヤーがM&Aによる非連続的な成長に手を打っているが、その中で日系のプレゼンスは、一部の独立系サプライヤーを除き限定的である
- サプライヤーからのソリューション提案が求められる欧米と、ケイレツの中でOEMからの要望を実現することが重視されてきた日本という商慣習の歴史的積み重ねも影響している可能性はある
- しかし、ケイレツの再編、コア／ノンコア部品別でのOEMの調達方針の線引きといった競争環境激化の中で、環境変化に対応する手段としてM&Aを組み込んでいくことが日系サプライヤーにも求められるのではないか

### 既存の延長線からの脱却

- ADAS・電動化による部品構成変化を捉えたうえで、部品領域を再定義、部品統合制御といった新たな価値を提供する

### バリューチェーンx部品領域を拡げる

- ものづくりだけでなく、販売・アフター領域でのIoTによるサービス事業収益化、既存技術の転用によるxEV領域参入など、新事業を探索する

### ものづくりxデジタルの融合

- デジタル技術の獲得のみならず、アジャイル開発に代表される思想・プロセスといったノウハウを取り込み、次の競争優位を生み出す経営基盤を創り出す

### 仲間づくり

- xEV製品ポートフォリオ拡充やLCA対応といった投資を単独で進めるには限界がある中で、合従連衡により技術を結集／リソースを融通することで環境変化に備える

注釈: 1) 「Connected (コネクテッド化)」 「Autonomous (自動運転化)」 「Shared & service (シェア&サービス化)」 「Electric (電動化)」

# M&Aは手段：新たな事業の柱を構築するべく、長期ビジョンからオペレーション改善までを一気通貫で設計することは必須要件となる

## 日系サプライヤーへの示唆～採るべきアクション

### ① 新たな事業の柱の構築に向け、M&Aをストーリーとして組み込む

- ・ M&Aは目的ではなく、新たな事業の柱を構築するうえでの手段：自社の戦略にストーリーとして（時には複数の）M&Aを組み込むことが重要である

### ② ストーリーの前提となるシナリオプランニング

- ・ ADASや電動化といったトレンドは、各地域の規制動向や主要プレイヤーの技術開発動向等によって変わり得るため、将来を先読みしたうえで振れ幅に対応する
- ・ LCAやカーボンニュートラルの潮流に沿った事業ポートフォリオの見直し（売却・撤退含む）や設備投資も重要な経営課題となってくる

### ③ 戦略オプション策定による柔軟性確保

- ・ 環境変化に対応する複数の戦略オプションを用意、既存リソースの価値を最大化しながら、新たな事業の柱の構築に向けた道筋を描く

### ④ ケイパビリティ獲得と企業変革～PMIの要諦

- ・ 企業を買っただけでは、買収先のリソースを活用することはできない：買収先を梃にした企業変革（PMI<sup>1)</sup>）こそ重要である
- ・ 獲得した技術を活かすうえでは、エンジニアリングチェーン・PLM<sup>2)</sup>含めた効率化が有効となりうる

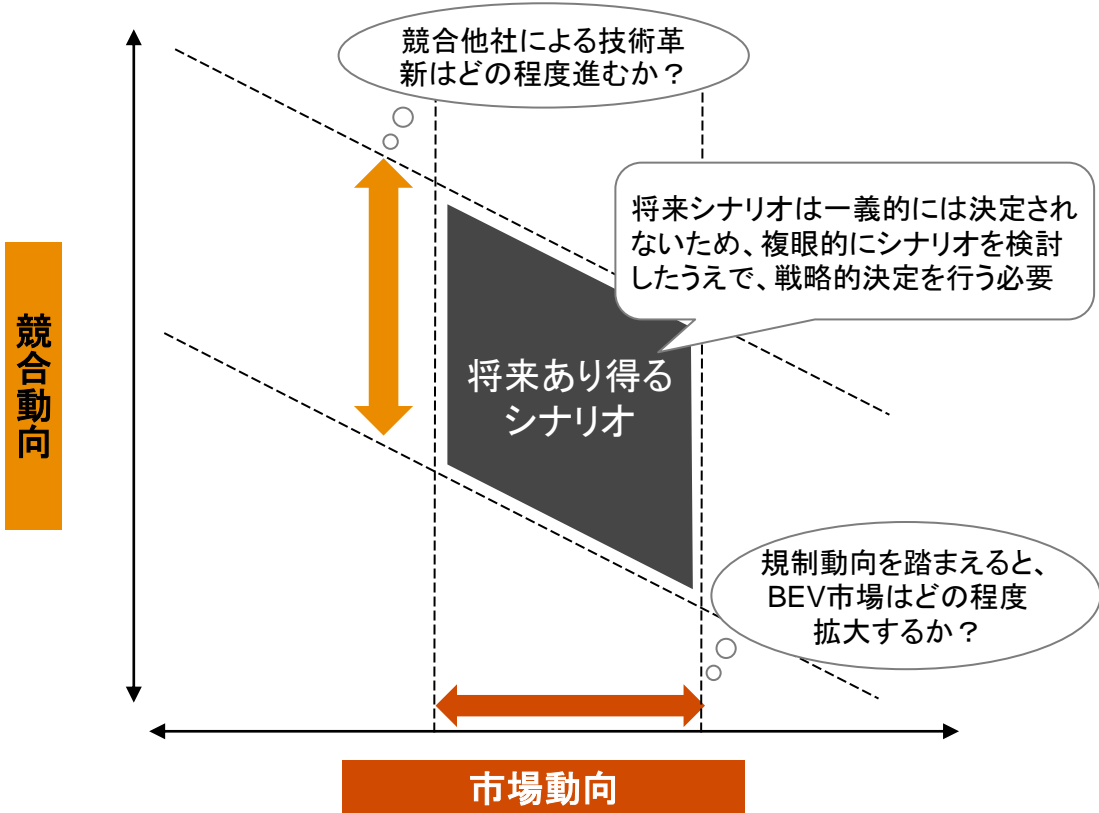
### ⑤ 変革と並行した既存事業からの投資原資確保～基礎体力向上

- ・ 変革の原資を確保するためにも、既存事業のオペレーション改善を含むコスト削減も継続的に続ける
- ・ 投資抑制やコスト低減による残存者利益の確保か、業績悪化前に適切な価値でExitするか、手遅れにならない判断が肝要である

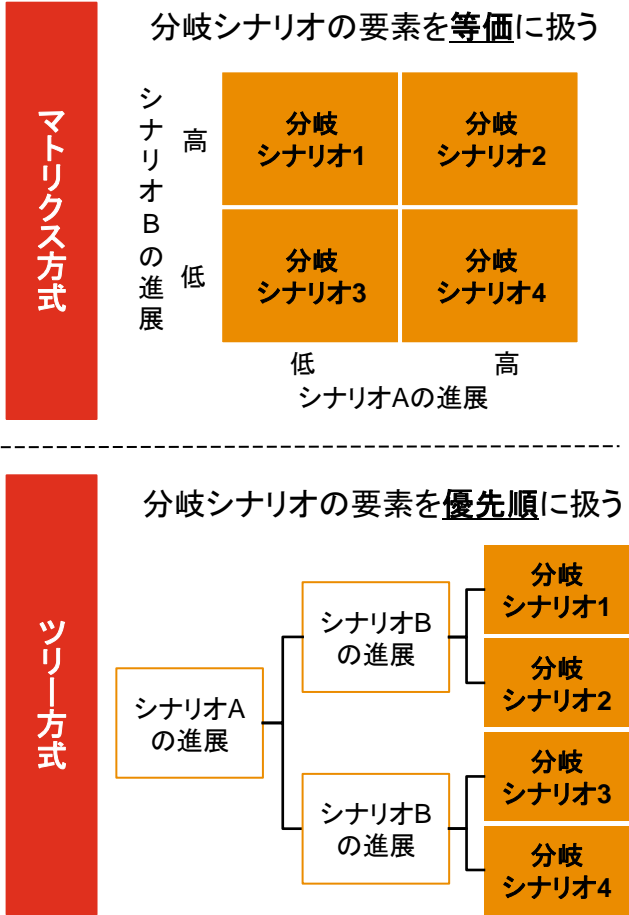
# 将来の市場・競争環境は大きく変動する可能性があるため、複数のシナリオを想定する必要がある

## シナリオプランニング①

市場・競合他社の将来動向(イメージ)

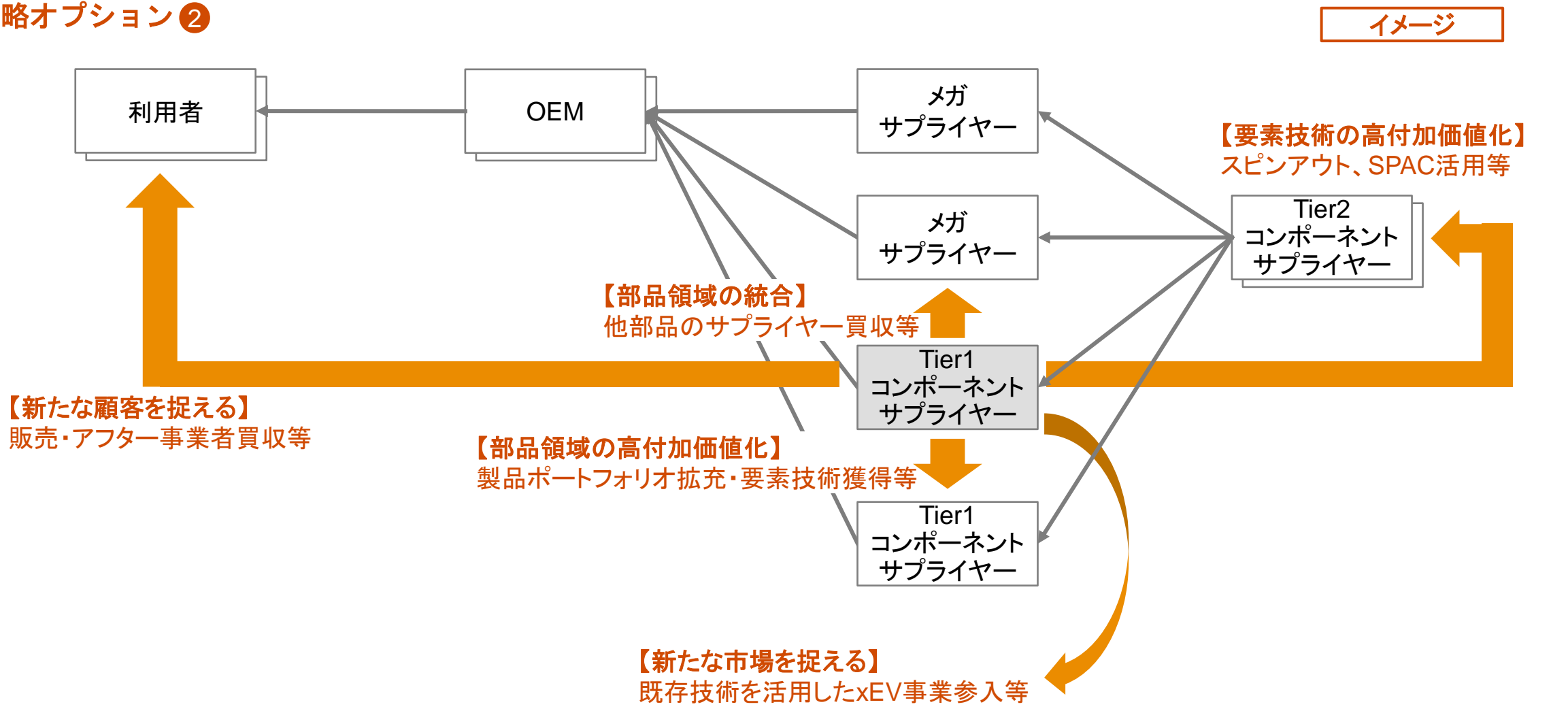


シナリオプランニング手法例



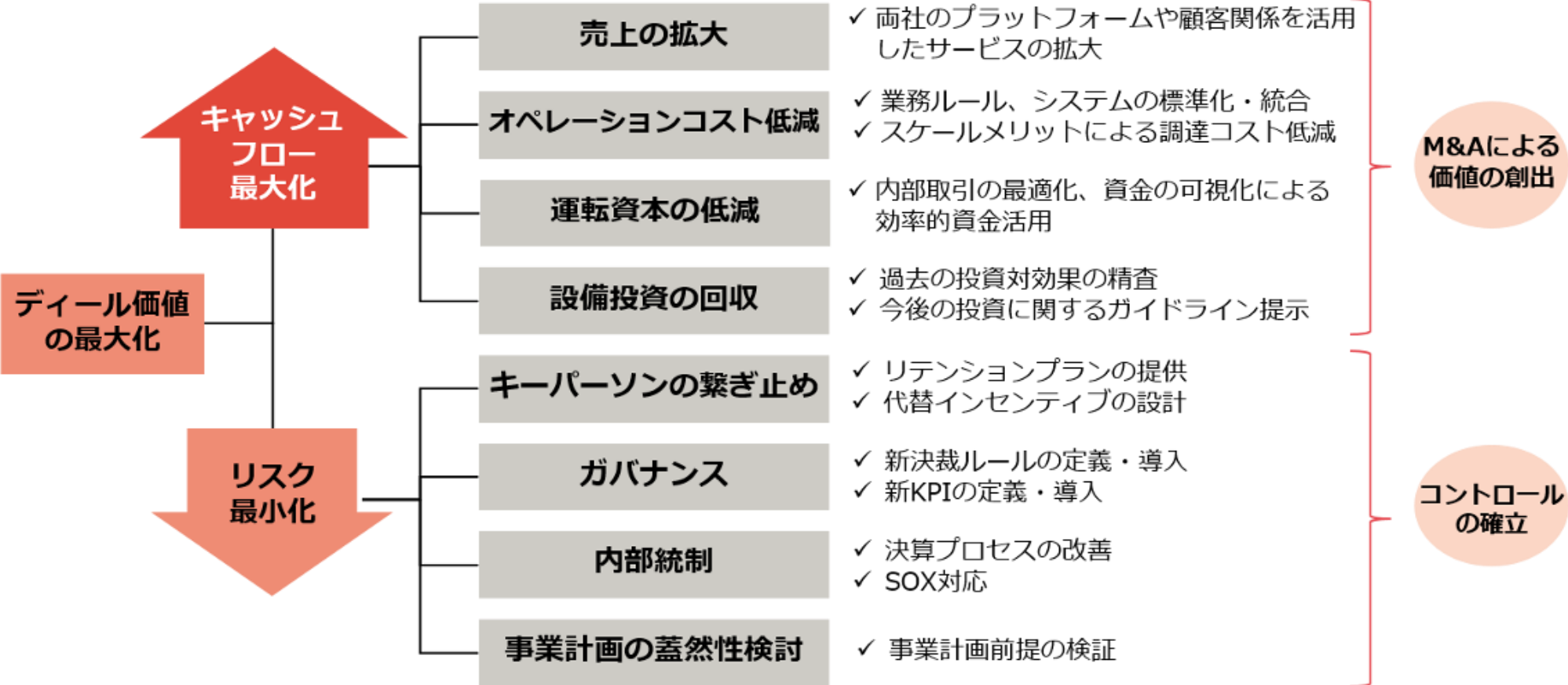
新たな市場／顧客を捉える複数の戦略オプションを用意、既存リソースの価値を最大化しながら、新たな事業の柱の構築に向けた道筋を描く

戦略オプション②



M&Aによる価値創出とコントロールの確立が、買収先を<sup>てこ</sup>にした企業変革の前提となる

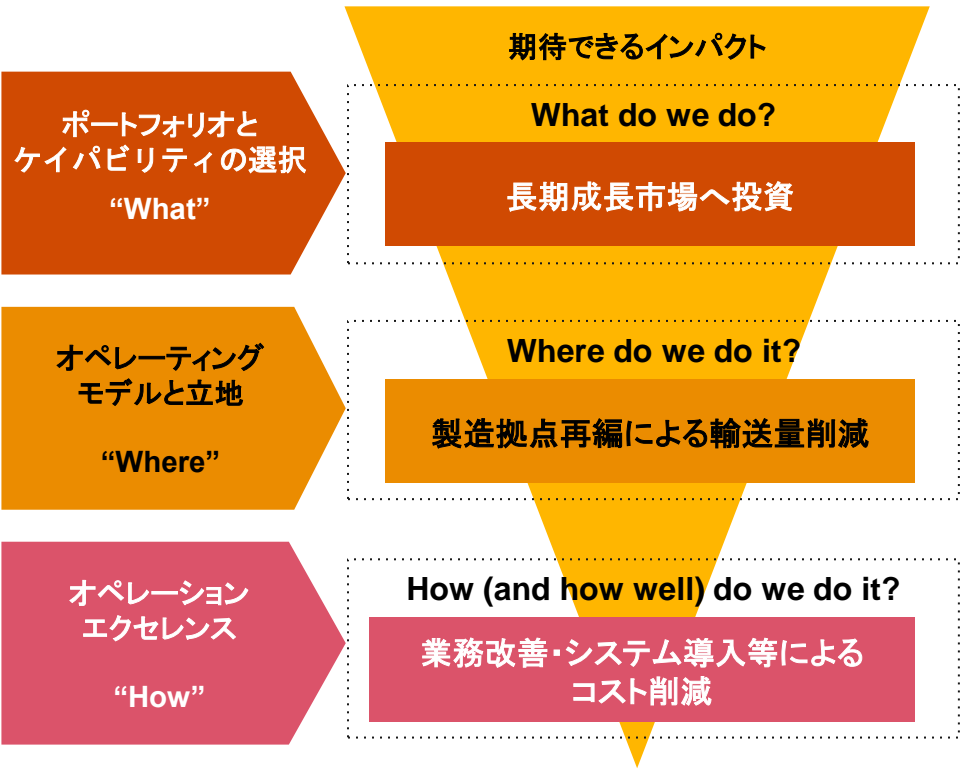
PMIの要諦 ③



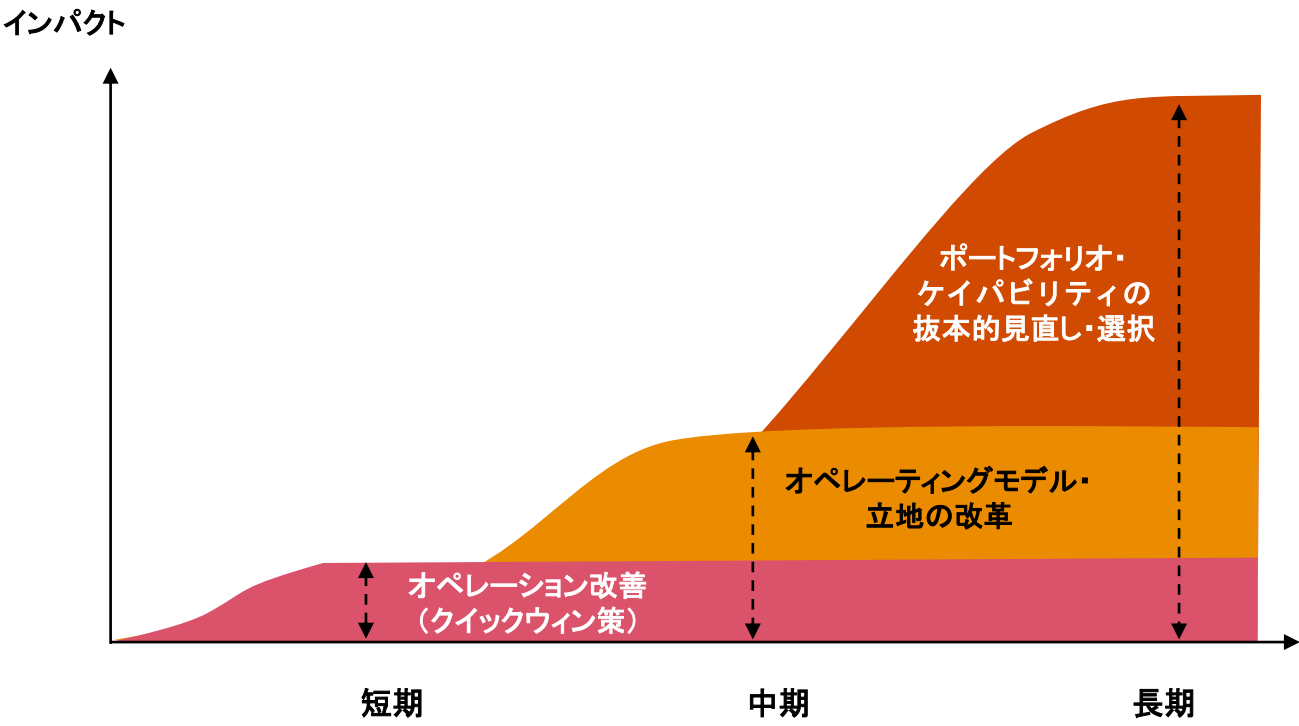
# 変革の原資を確保するためにも、長期的・根本的変革と同時に、既存事業のオペレーション改善を含むコスト削減も継続的に続ける

## 変革と並行した投資原資の確保 ④

カテゴリー別のコスト削減アプローチ



時間軸とコスト削減のインパクト



# < 執筆者 >



**北川 友彦**

Strategy &  
(戦略コンサルティング)  
パートナー



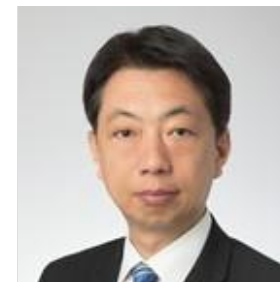
**小長井 啓**

Strategy &  
(戦略コンサルティング)  
シニアマネージャー



**古賀 淳一**

ディールアドバイザー  
自動車・製造業セクター  
パートナー



**東 輝彦**

ディールアドバイザー  
自動車・製造業セクター  
パートナー



**入江 玲欧**

自動車産業事業部  
パートナー



**渡辺 智宏**

自動車産業事業部  
ディレクター



**鵜澤 覚**

ディールアドバイザー  
自動車・製造業セクター  
パートナー



**白兼 昌樹**

ディールアドバイザー  
自動車・製造業セクター  
シニアマネージャー

[www.pwc.com/jp](https://www.pwc.com/jp)

お問い合わせ先

**PwC Japanグループ**

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](https://www.pwc.com) をご覧ください。

日本語版発刊年月：2022年11月      管理番号：I202209-13

©2022 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.