


booz&co.

世界医療機器市場動向と 優良企業の経営戦略



プリンシパル 三井健次
馬場大輔

はじめに

GE、シーメンス、フィリップスは、画像診断装置(X線、MRI(磁気共鳴画像装置)、CT(コンピュータ断層撮影装置))について、**ジョンソン・エンド・ジョンソン(J&J)**は、内視鏡について、それぞれ①ヘルスケア事業の位置づけ、②市場、競争環境、③戦略と今後の方向、④成功要因について説明し、最後に日本メーカーへの示唆について述べたい。

画像診断装置市場概要

各社のヘルスケア事業の位置づけは、経済環境に左右されにくく最もリスクの低い事業として今後も継続的に力を入れていくと考えられる。医療の中でも、医薬品などは薬の副作用等で販売停止になることもあるが、機器にはそうしたリスクがなく、安定した収益が望める。**GE**はメディア関連やファイナンス事業も擁しているが、それらと比較しても医療機器事業の安定性は高いと考えているようである。

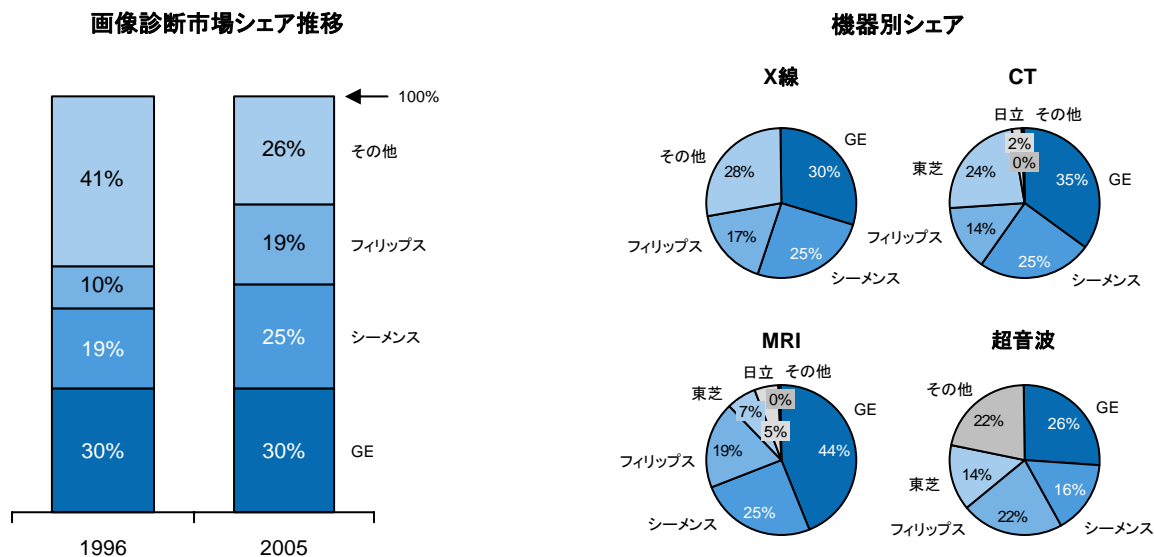
GEのヘルスケア部門は、売上の約10%を占めており、**シーメンス**は同15%、**フィリップス**にいたっては25%を占める一大事業分野となっている。

画像診断装置市場は、全世界で約200億ドル、市

場成長率は年5.6%増である。画像診断装置には、X線、超音波、CT、MRIという4分野があり、中でも超音波が伸びており、次いでCT、MRIと続いている。地域別で見ると米国市場が大きく、次いで日本、EUの順となっており、日米欧合わせて5割以上の市場を占めている。新興国については、これまで何億円という高価な機械が買えなかったこともあり、市場としては小規模であったが、今では、医療環境を充実させていることから、今後、成長市場として期待ができる。

画像診断装置市場のシェアを4分野合計で見ると、2005年は大手3社(**GE、シーメンス、フィリップス**)で75%の市場を占めている。売上高では、機器別で見てもX線が75%、MRIは90%近くを同3社で占めている(図表1)。営業利益率から見ても、大手3社は10%以上を誇っている。売上高では、一番小さい**フィリップス**でも7,000~8,000億円、大手の**GE**になると1兆5,000億円の売上規模になる。

図表1⁽¹⁾： 現在トップ三社で市場の七割を占めており、歴史的にも特にGE、シーメンスは高いシェアを保ち続けている



市場ニーズの変化と各社（GE、シーメンス、フィリップス）の戦略

画像診断市場ニーズには大きく次のような三つの流れがある。①1990年代は「個別機器の性能」の時代、②1990年代～2000年代前半は、保守点検、撮った画像を電子的にファイリングするなど「周辺サービス」の時代、③2000年代前半～後半には、受付から診察料精算までの業務プロセスとITをどう組み合わせるか等、「病院全体へのサービス」の時代である。

具体的に機器の市場ニーズを見ていくと、最初は、高い解像度など機器の高性能が求められていたが、次第に、病院にとっての経済性への要求が高まり、開業医や新興国でも使える安い機械等、ローエンド製品のラインアップが求められた。近年では、送った画像を遠くの病院で他の医師が診断することが可能となる遠隔診断、また超音波とMRIの組み合わせでより画像を鮮明にしたり診断を正確に行なった

りするため、他機種間の融合・統合などが求められている。

機器の周辺サービスに関しては、保守点検を充実させ、一部の部品を交換することでアップグレードを可能にし、新しい機械を購入することなく安価に仕上げる。また、高価格機械は何億円もするためファイナンスやローン等のサービスを充実させるなどが要求された。近年では、病院全体の経営コンサルティング、疾患ごとの治療法や診断、ITを中心とした電子カルテの問題、受付から診察料精算までのプロセスの構築等が求められている。この背景には、医療費削減や病院に経営概念の導入が求められてきたことによるもので、機器機能への要求だけでなく、病院全体のワークフローや業務プロセスの構築等、診断周りを中心としたサービスにビジネスチャンスが出てきたともいえる。また、この流れは米国、欧州を中心に進展しているが、日本でも重視されつつある。

(1) 出所：ブーズ・アンド・カンパニー分析

(1)GEの戦略

GEは、1990年代からいち早くグローバル化し、世界中に拠点を構え販売を始めている。ソフトのサービスにおいては、遠隔メンテナンスサービス等、24時間リモートで診断装置を管理し、故障が発生すれば即座に駆け付けて、他メーカーの機器も含めて修理をする。それによって装置の稼働率が高まり、病院の利益も向上する。その他、同じ製品を世界中で販売しているが、病院の診断の仕方、技師等、医者以外の使い方も異なるため、国ごとにカスタマイズしている。

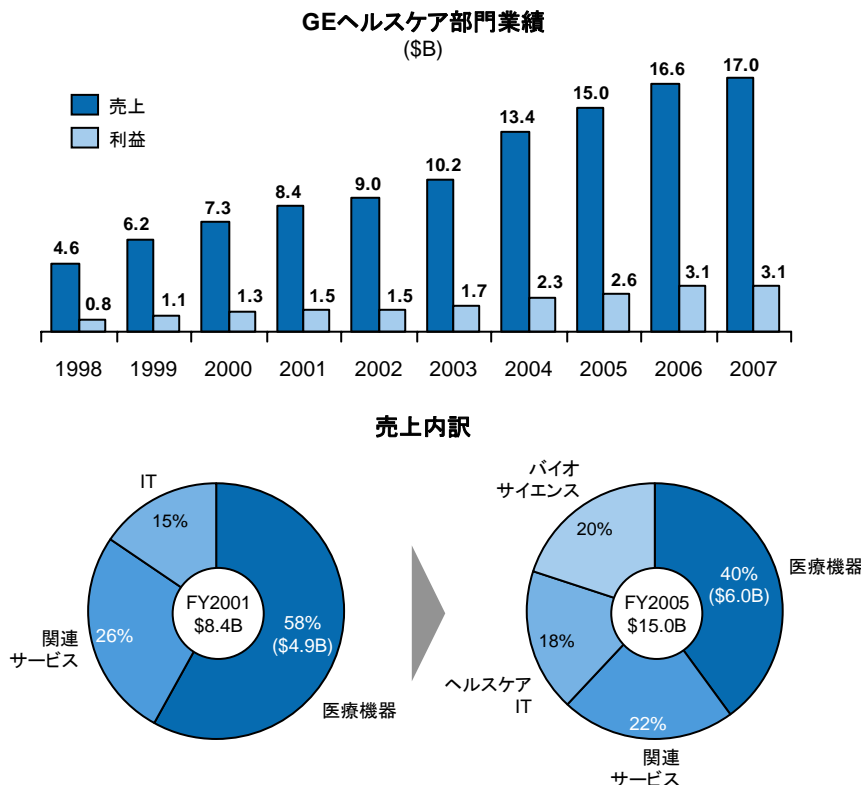
2000年代に入るとバイオ系機器企業の買収により、予防医学へアプローチし、さらには製薬会社と共同

で医薬品の開発にも進出している。また、機器のデジタル化、情報の電子化等、病院のIT化においてもサポートを行っており、GEは事業のシナジー効果を狙っているというよりは、顧客ニーズに合わせて、その時、その時で「最も儲かる分野」を探し、M&Aを駆使しながら事業展開する戦略をとり続けている。

画像診断機器に関してはフルライン戦略を徹底的に貫いている。近年では、超音波とMRIの融合機を開発してきている。

その結果、GEの売り上げは1998年で46億ドルだったのが、今では約4倍の170億ドルなり、利益も4倍の水準になっている(図表2)。

図表2⁽²⁾：GEヘルスケアの年平均成長率は、売上・利益ともGEグループ全体より10%程高く、2007年時点ではグループ利益の12%を占めている



背景
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1940年代よりX線装置ビジネス開始 ▪ 1997年 イメルト氏によりGEメディカルシステムズ社(GEMS)として立ち上げ ▪ 2004年 英医療大手アマシャムを買収(95億ドル)し、GEヘルスケア部門として、バイオサイエンス、分子診断へ進出 ▪ 2006年 ITソフトウェア会社であるIDX買収(12億ドル)

(2) 出所:ブーズ・アンド・カンパニー分析

(2)シーメンスの戦略

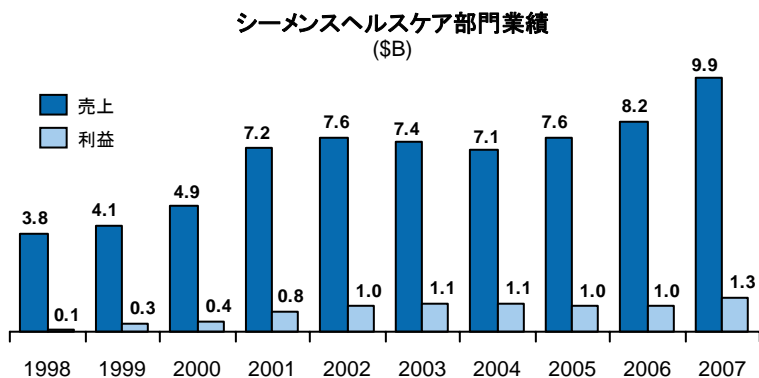
画像診断機器におけるシーメンスの戦略は、フルライン戦略を保持しながら、機器ごとに改善ポイントを定め、新製品を開発し続けている。また、バイエルから体内診断事業を買収し、血液検査などの体内診断にも進出しており、画像診断周りを拡張する戦略を採っている。1990年代は個別機器の性能・機能強化の研究開発を追及し、世界最大の米国市場での本格的立ち上げを実施し、2000年代では、病院のワークフローの改善を中心にIT化の強化を図った。近年は、体内診断と病院のワークフローが大きなキーワードとなっているが、画像診断機器でもCTは被曝量や検査時間の短縮などの戦略をとり、また、

超音波検査機器では装置の小型化を目指し、ホータブルモデルに注力し差別化を図っている。その結果、1998年は38億ユーロだった売上が、2007年には3倍弱の99億ユーロにまで成長した。売上内訳も2004年は、「画像機器」は52%だったが、2008年では「画像&IT」で59%、「ワークフロー&ソリューション」13%、「診断薬」28%と、事業のくりも作り替えながら進化している(図表3)。

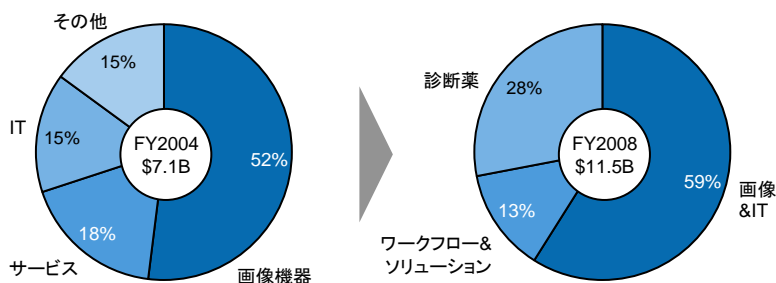
(3)フィリップスの戦略

フィリップスは、GE、シーメンスに比べると完全に遅れ、後追いをしているように見える。そのため、1990年代ヘルスケア分野はコア分野ではなかった

図表3⁽³⁾：2000年以降ITやサービスなどの収益も加わって売上が2.5倍、利益率は10%以上に成長



売上内訳



背景

- 1877年 前身企業(RGS)が設立され、X線関連製品開発生産
- 1925年 シーメンスが株式の過半取得し、以後超音波、CT、MRI等の開発に成功
- 2000年 Shared Medical Systems社(ヘルスケアIT)買収
- 2001年 シーメンスメディカルソリューションズに社名変更
- 2006~2007年 診断薬大手3社買収で診断薬トップシェアへ
- 2007年 シーメンスヘルスケア部門に組織改編

⁽³⁾ 出所: ブーズ・アンド・カンパニー分析

が、ヘルスケアを一大ビジネスにしようと、7,000億円以上を掛け、様々な企業を買収し、必死に**GE**、**シーメンス**へのキャッチアップを行った。その結果、**シーメンス**等から遅れを取りながらも、1990年代前半に米国に進出して足場を築いた。2000年代は、家庭での血圧等の指標をモニタリングし、遠隔で病院にデータ送信するシステム等、ホームケアとモニタリングに注力している。従来、家電事業も行なっているため、技術シナジーの効果もある。さらに癌、婦人、循環器系領域へ特化し、自分たちの強みを探しながら、CT、超音波のハイエンド・高機能モデルで勝負するという戦略を採っている。

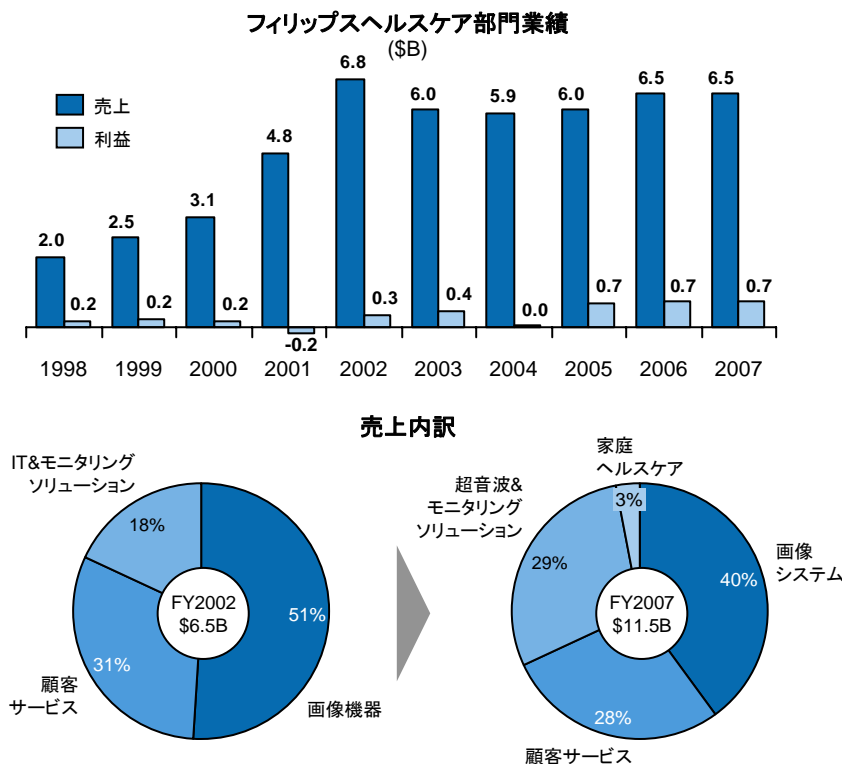
フィリップス・ヘルスケア部門の業績は、1998年で

は20億ユーロだったが、現在では3倍の65億ユーロにまで成長した(図表4)。

(4)各社の戦略の違い

GEはM&Aの能力に長けていることもあるが、事業シナジーを求めるより、まず利益が出そうなところに資金を投入していく。例えば、最初に他社の機器も含めた保守点検サービスを始めている。これは、当時、画像診断装置を製造していない企業が、そのサービスを展開して利益を上げていたため、それを見て**GE**もすぐ始めたのである。2004年には今後バイオ分野が重要になると判断し、バイオ関係の研究機器を扱っているアマシャムを買収している。ファ

図表4⁽⁴⁾：1998年以降、ヘルスケアを重点分野として取り組み積極的な買収策で売上・利益を10年で3倍まで成長



背景

- 1998年以降、積極的なM&Aにより、AVや半導体から撤退し事業再編
- フィリップスメディカルシステムズとして、企業買収(2001~2005、10社以上、7,000億円以上)により、医療関連製品の品揃えに注力
- 2008年より、ヘルスケア部門(2007年まで)が「照明」「生活家電」と共に3大コア事業として位置づけ

(4) 出所: ブーズ・アンド・カンパニー分析

ファイナンスにしても、金融は儲かるということで事業を設け、それを事業の柱として、ポートフォリオの一つとして持っている。

シーメンスは画像診断機器を中心に、病院の生産性向上を支援するためのワークフローの改善、機器の保守など、その周辺部分でシナジーのある事業をテコに新規の事業を開始し、また、画像診断機器以外では、バイエルから診断薬事業を買収して診断薬へ参入するなど連続的な事業展開をしていることが大きな違いである。ファイナンス部門は、あくまで顧客活動支援のツールと考えているので、収益源としての少なくとも表向きは位置づけてはいないようである。

3社の成功要因分析

3社の共通項としては7つある。「病院の囲い込み」という最終目的を達するために何を行っているかを以下分析する。

製品サービスでは、**①画像診断機器のフルライン戦略**である。4機種(CT、MRI、超音波機器、X線)とハイエンドからローエンドまで、競合の新規参入を防ぐために製品を出来るだけ多く揃えることである。1機種だけだと1機種を購入するときだけしか病院に呼ばれないが、4機種持っていれば常に呼ばれる環境にある。その中で病院との関係をいかに構築していくかということである。

次に、**②病院サービス事業**である。病院サービス事業はハードに加え、周辺のワークフロー改善やIT導入をサポートすることが重要である。IT導入やプロセス改善によって病院の収益を改善しないことには、なかなか高い機種を購入してもらえない。日本でも昨年から、高額な医療機種を使用した場合は高めの保険が適用されるようになったものの、こうしたサービスの重要性が増している。さらに画像診

断機器周りだけではなく、検体検査(体内検査)などの研究分析機器を加え、**③その他のサービスラインを加えて病院との関係を構築していくこと**である。

この3つの製品・サービスを支えるにあたり、4つの機能が必要となる。

①組織能力としてのM&Aである。この分野は技術開発も地域展開も多様化する中で、全てを自己開発することは困難であるため、M&Aを能力として持っていることが必要である。次に**②現地対応マネジメント力**である。基礎技術は世界中同じだが、医療、病院、医師には地域性があり、その国々・地域にフィットする製品、サービス、流通などをカスタマイズするマネジメント力が必要となる。さらに**③低コスト製造マネジメント力**である。ミドル・ローエンドを中心とした価格競争、新興国への販売と新興企業の台頭を抑えるために、低コストの製造マネジメント力が必要になる。最後に**④顧客近接力**である。病院、医師がその画像診断機器をどう使うのか。例えば画像を見ながらその場で手術することもあるであろう。そうした顧客のニーズ、先端医療で何が起きているのかをくみ取る必要がある。米国でどれだけの医師とネットワークを持ち、共同開発できるかが大きなポイントになる。

この7つの成功要因とそのポイントについて説明したい。

①M&Aはどのように行われているか。フィリップスは年に2~4回、継続的に買収を行なっている。しかし、それは必ずしも大きな買収ではなく、例えば診断画像で新技術を開発したところがあれば、少額で買収して行く。**GE**も**シーメンス**もほぼ同様の戦略である。大きい案件ではないのでマスメディアを賑わすことはないが、案件数としては非常に多い。M&Aは組織能力であり、M&Aの頻度が上がれば上がるほど、企業価値を上げることになる。また、M&A後にいかに自社に統合していくかが重要であるが、これは頻繁にM&Aを繰り返すことで、卓越し

たM&A能力を開発していくことになるが、3社については頻繁なM&Aを繰り返しているため、組織能力は備わってきている。

次にM&Aの規模であるが、小さい会社であればあるほど買収後の統合がうまくいき、シナジー効果を発揮させやすい。**フィリップス**の例にもあるように、小さい企業の買収を繰り返すことにより、言い換えれば自社に完全に統合しきれないサイズを選んでM&Aを実施することで、企業価値を上げていくということである。

②現地対応能力(マネジメント力)について、これは、地域ごとに診断の特徴があるため、**GE**は世界に複数の開発拠点をもち、日本には日本向けの開発部隊がある。開発といっても日本語化するというレベルではなく、技術やインターフェースをその国・地域にフィットするようにカスタマイズすることを示している。例えば、フィリップスは多くの場合、新興国で現地メーカーを買収して事業展開を図っている。ローエンド製品はそれら買収した現地企業を活用し、ハイエンド製品は自社のインフラを使って対応していく。このようにそれぞれの地域・国にあった製品、サービス等のカスタマイズを行い、マネジメントを行っていくことが大事である。こうしたマネジメント能力は、**GE**であればシックス・シグマ(品質管理・経営手法)等、世界共通の経営フレームワークを用いて、世界中どこで経営しても同様の結果が出るようにして、マネジメント能力を上げている。

③低コスト製造マネジメント力(世界最適拠点)について、ローエンドやミドルエンドは価格競争になってきているため、今後は低コストで、且つ数億円という高価格機種を製造できるマネジメント能力を付けなければいけない。そのため、**GE**であれば生産拠点を北米からメキシコへ、パリ(フランス)からブダペスト(ハンガリー)へ、東京から中国、インドへと積極的に移転させ低コスト国での生産体制を敷いている。今後、ミドル・ローエンドの機器で競争力を保持する

ためには、強いコスト構造を持つ必要がある。

次に**④顧客近接力**である。疾患領域別の治療法、病院オペレーションのハイレベルな取組み、IT化の進展、収益など世界最先端を走っているのは米国であり、新しい取組みには米国の大学、医師、病院との共同研究は必要不可欠である。規模でみても米国の市場は最大であり、そこで収益を上げられるかが最大のポイントとなっている。つまり、最先端の顧客ニーズ、収益を確保するためには、研究開発など米国比重を高めることが必要である。

製品サービスの観点では、**⑤製品はフルラインを揃える必要がある**ということである。病院との接点を増やして、ニーズ・情報をつかみ販売の機会を最大化する必要がある。そのためには少ない製品群では関係作りが難しい。さらに大病院のハイエンド機種を使い慣れた技師・医師が、中小病院・クリニックに移ったときに同じメーカーのミドル・ローエンド製品を好んだり、新興国等で研修中にミドル・ローエンドを使用していた医師が、自国に戻ってグレードアップした器具を使用するとき、使い慣れた同じメーカーの製品を使いたがるといった「医師の慣れ」というものがある。このため製品はフルラインを揃えたほうが良いということである。また、もう一つの理由として、新規参入を阻止するということもある。新興国のプレーヤーがコスト競争力を武器にローエンドから市場に参入するケースが多く、その拡大を自らの製品によって防ぐということである。

次に**⑥サービスラインの拡張**である。病院の受付に始まり、診断、検査(画像診断)、検査分析、治療、精算というフローの中で、これまで検査から治療までのサービスについては対応してきたが、これからは画像のデータベース化等、検査分析や治療に役立てる全てのプロセスにおいてのIT化、業務改善の提案などで病院をサポートしていくということが大切になってきている。こうした要求に応えようとしているのが大手3社である。

最後に、⑦**画像診断プラスアルファで何を指すか**である。

GEはより高付加価値の研究用機器分野に、**シーメンス**は体内診断で検査薬等の方向に、**フィリップス**は、家庭など病院以外で使用するモニタリングやAEDのような除細動器で他社とは異なるポジションを築いていき、それぞれ病院との関係をさらに緊密に構築していこうとしている。

以上が7つの成功要因だが、いくつかの事業リスクは存在する。**GE**は儲かるであろう分野に巨額なM&A資金を注ぎ込み買収しているが、投資した分野が成長しなければ危うくなる可能性はある。**シーメンス**も体内・体外診断と揃えているが、本当にそれでシナジー効果が出るのかはこれからである。**フィリップス**も、これまで大手2社の隙間を狙ってきたが、今後もそれが成功するかはわからないし、また、ヘルスケア事業としてのポジショニングがやや曖昧なところがあり、方向性の舵取りが定まらないと他メーカーが進出してくる可能性がある。

内視鏡下手術器具市場とメーカー動向

■J&J(ジョンソン・エンド・ジョンソン)の戦略

J&Jは歯磨きやスキンケア等も含めた消費財、医療機器・診断薬、医薬品の三大事業を有しており、内視鏡事業を含む医療機器・診断薬事業は、利益を生み出す大きなドライバーになっている。医療機器の中で、内視鏡事業関連について、グループ企業であるエチコン・エンド・サージェリーにフォーカスを当て調査した。

内視鏡の市場とプレーヤーを見てみたい。内視鏡は手術器具で、硬性鏡と軟性鏡の二つに分かれている。軟性鏡は胃カメラ等、口から管を入れて検査を行う時に使用され、簡易であれば、ポリープの切

除処置など、その先に切除する器具を付けて使用されることが多い。

硬性鏡は外科手術で使用されることが多く、例えばお腹に穴を開け、その中からカメラを入れ、メスやはさみを入れて手術するような場合に使用するカメラである。穴を開けるための道具や、穴から細長い棒でメスや臓器を動かすための鉗子類等、**J&J**はこれらの分野に強い企業といえる。

J&Jが注力している硬性鏡は7,500億円の市場規模であり、成長率も高い。シェアを見ると、硬性鏡の手術器具は**J&J**が50%を占めており、2大メーカーと言われるタイコ(コヴィディエン)の20%を合わせると70%のシェアに上る。

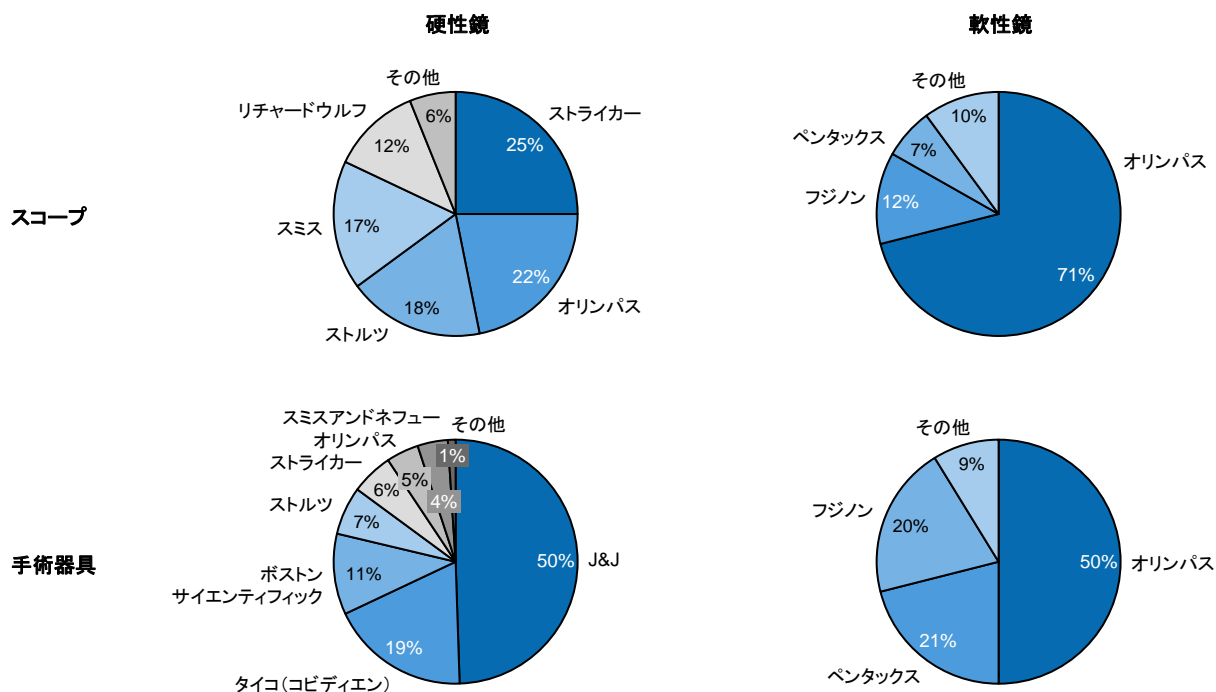
プレーヤーのタイプは、手術器具のみを行っているのが**J&J**やタイコであり、スコープと手術器具両方行っているのはオリンパス、ストライカー等がある。多くのメーカーはスコープから入り、手術器具に進出している(図表5)。その他にスコープだけを扱っている中小メーカーが海外を中心にいくつかある。

J&Jの成功要因は、医者にとって「使いやすい道具を作る」ということを追求しているところにある。例えば腹に穴を開け、筒を確保し、その筒からメスやはさみを入れるアクセスデバイスという道具がある。その筒はテクノロジー的には難しそうには見えないが、実際は、皮膚への挿入の際に皮膚を切るのか、皮膚を分けながら入っていくのかという医師に手触的な微妙な違いがあり、また、刃は内臓を傷つけない仕組みにはなっているが、刃が切れ過ぎると医者は不安になるし、切れないと力を入れて挿入しなければいけないことになる。どの程度の切れ具合が一番良いのか、その切れ具合を確保するためにはどのような刃形がよいのか、多くが感覚に頼った部分ではあるが、そうしたことを考慮した開発を行っている。

そうした細かい部分の改良・改善がものを言う世界であり、また、大きな手術で使用されるため、医者は

図表5⁽⁵⁾：軟性鏡ではスコープと処置器具のプレーヤーは同じだが、硬性鏡ではプレーヤーが異なり、器具ではJ&Jがトップシェア

各社のシェア
(世界、2008)



使い心地に非常にセンシティブになる。つまり医者
の使いやすいものを追求するマーケットであるとい
える。そうした細かい積み重ねが特許の取得に貢献
しており、穴を開けるための道具であるトロカール等、
J&Jの取得特許数は他社と比較しても多いことがわ
かる。このように競合他社に先行して開発を進め、
特許を取得することで競争優位性を実現している。

製品開発においては、手術の症例数が圧倒的に
多く、また、医師ネットワークを活用した使い心地へ
のフィードバックの質の高さ・量などからして、米国
での開発が重要になる。現在、世界のトップは米国
企業である。それは偶然ではなく、こういう環境から
生まれてきたことだと言える。

医師や大学と一緒に器具を開発する、共同開発
機関(Idea Center)という研究所を設けており、また、
販売に関しては研修センターを設置し、医者、技師、
看護師を集めて手術訓練を行っている。そうした場
で自分たちの器具を使ってもらい、信頼度を高め、
客を囲い込む。営業マンにも相当な研修を行って
おり、**J&J**の営業マンは自分たちですべて手術がで
きるというわさが出たくらい、高度な知識を持って
いる。その他、事業開発部隊として、社内にベン
チャーキャピタルを持ち、次に来そうな分野や技術
があれば自分たちで投資していく仕組みを持って
いる。通常、企業の投資や買収は事業部の判断で相
談をしながら行うが、ここは事業部から独立した投資
判断を行っている。

⁽⁴⁾ 出所: Laparoscopic Device Worldwide (MARKETSTRAT)、Global Endoscopy Devices Investment Opportunities (Global Markets Direct)、各社メーカーインタビュー、プーズ・アンド・カンパニー分析

医療機器市場参入への示唆

医療機器市場参入の示唆として日本メーカーへ次の4つを伝えたいと思う。

①医療機器の製品開発では医師との協業は不可欠である。現場での器具の使われ方や、手術・治療方法を理解することに加え、単純に医者を使い勝手等、医療行為そのものへの深い理解が特に重要となってくる。また、医者を巻き込むことで、オピニオンリーダーの医者に啓蒙活動を行ってもらうことも大切な部分である。

②米国での開発が不可欠である。米国は先端的な医療技術、規模と制度から裏打ちされた市場魅力度といった環境条件から、医療機器産業における新製品を産み出す孵化器となっており、そこでの確固たるプレゼンスを築くことが必要となってくる。

③病院経営のサポートである。医療機器市場では、製品単体の競争から、病院における医療活動、経営に対する支援等、製品群及び付随サービス(IT、ワークフローのサポート)の競争へと変貌しており、今後は病院経営における様々なニーズに応える付加価値が競走上、不可欠となってくる。

④短中期で日本メーカーが世界に競争力を発揮できるのは、スペック(仕様、性能等)競争である。

例えば内視鏡の手術器具は使い心地等、ソフトな部分で勝負が決まるが、画像診断や生体現象計測、レーザー・超音波手術器具、家庭用医療機器などでは、医師の使い心地や新しい手技というよりは、電気・電子的なスペックの世界であるため相対的に参入しやすいのではないかと思う。ただ、これは各社の状況、強みによって全く異なるので、一概に言うのは難しいが、今回の業界を広く対象とした調査ではこうしたことが言えるのではないかと思う。

本レポートは、日本機械輸出組合の協力を得て作成した。

著者紹介

三井 健次

ブーズ・アンド・カンパニー 東京オフィス プリンシパル。
ヘルスケア業界を中心に企業戦略、事業戦略立案・戦略実行支援、
マーケティング・営業力強化、組織・オペレーション改革などのテーマで活動。その他に建設・不動産、自動車、通信、商社、公的セクターなど幅広い経験を持つ。

馬場 大輔

ブーズ・アンド・カンパニー 東京オフィス アソシエイト。
製薬会社、医療機器メーカーなどヘルスケア業界を中心に全社戦略、事業戦略・立ち上げ、マーケティング・営業企画などのプロジェクトを実施。その他にも消費財、化学業界など幅広い経験を持つ。特にマーケティング・営業周辺のプロジェクト経験は豊富。

世界各国の事務所

アジア

北京
香港
ムンバイ
デリー
ソウル
上海
台北
東京

オーストラリア、
ニュージーランド、
東南アジア
アデレード
オークランド

バンコク
ブリスベン
キャンベラ
ジャカルタ
クアラルンプール
メルボルン
シドニー

欧州

アムステルダム
ベルリン
コペンハーゲン
ダブリン
デュッセルドルフ
フランクフルト
ヘルシンキ
ロンドン

マドリッド
ミラノ
モスクワ
ミュンヘン
オスロ
パリ
ローマ
ストックホルム
シュトゥットガルト
ウィーン
ワルシャワ
チューリッヒ

中東

アブダビ
バイルート
カイロ

ドバイ
リヤド

北米

アトランタ
シカゴ
クリーブランド
ダラス
デトロイト
フロラムパーク
ヒューストン
ロサンゼルス
マクレーン
メキシコシティ
ニューヨーク
パーシッパニー
サンフランシスコ

南米

ブエノスアイレス
リオデジャネイロ
サンチアゴ
サンパウロ

ブーズ・アンド・カンパニーはグローバル経営コンサルティング会社として、世界のトップ企業、政府および諸機関に支援を提供しています。

創立者であるエドウィン・ブーズは、1914年に専門職としてのコンサルタントの役割を定義し、世界初の経営コンサルティング会社を設立しました。

現在、全世界59オフィスに3,300人以上のスタッフを擁するブーズ・アンド・カンパニーは、独自の先見性と知識、深い機能別専門性と実践的アプローチを用いて、新たな能力の構築と実質的なインパクトの提供を行っています。クライアントとの密接な協働を通じて、本質的な競争優位を創出しています。

ブーズ・アンド・カンパニーの詳細は
www.booz.com/jp/homeをご覧ください。

経営戦略についてのさまざまな課題をテーマに発行する季刊誌『マネジメント・ジャーナル』もウェブでご覧いただけます。

お問い合わせはお気軽はこちらまで

Info.japan@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

〒105-6018
東京都港区虎ノ門4-3-1 城山トラストタワー18F
電話(代表):03-3436-8600
ファクシミリ:03-3436-8689
マーケティング担当:須田

booz&co.

© Booz & Company (Japan) Inc.