


**booz&co.**

---

# 中国における 流通戦略の革新

## 消費財メーカーが市場成長の 果実を得るために何が必要か



---

ホセ・ジョルジオ・バケロ  
ジョニ・ベスラー  
アダム・シュー  
後藤 将史 監訳

## 著者紹介

### ホセ・ジョルジオ・バケロ (Jose Gregorio Baquero)

joseg.baquero@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニーのヴァイス・プレジデント。ダラスを拠点に、市場参入戦略および世界中の多国籍消費財企業を対象とする業務モデルの構築を専門とする

### ジョニ・ベスラー (Joni Bessler)

joni.bessler@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニーのヴァイス・プレジデント。上海を拠点に、食品、金融、ヘルスケアを含む世界中の消費財産業を対象とする販売・業務改善を専門とする

### アダム・シュー (Adam Xu)

adam.xu@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニーのシニア・アソシエイト。上海を拠点に、販売・流通戦略および消費財企業を対象とする業務モデルの構築を専門とする

## 監訳者紹介

### 後藤 将史(ごとう まさし)

masashi.goto@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー東京オフィスのディレクター。消費財企業を中心とした幅広い業種のクライアントに対するグローバル戦略策定および組織改革の支援を行っている

---

## エグゼクティブ・サマリー

中国への市場参入は、その巨大な規模や人口を踏まえると、複雑性の高いチャレンジである。大半の日用消費財メーカーは、中国に参入し最小限の先行投資で急速に拡大することを目指し、総代理店への委託販売に依存してきた。このモデルは当初はうまく機能したものの、多くの市場で既に有効期限切れを迎えている。トップ企業として中国の成長ポテンシャルを自らの手に捉えるためには、より直接的な流通と、卸売との戦略的パートナーシップとの双方を市場に応じて使い分ける必要がある。

中国への市場参入戦略においては考慮すべき要素が無数にあり、自社の利益に最適な流通ミックスはそれぞれの企業によって異なる。しかし絶対に欠かせないのは、明確な小売店セグメンテーションに基づく流通モデルである。正しいセグメントの姿は、提供する商品のタイプ、ブランド力、消費者の好み、競争環境、SKU(在庫管理単位)の複雑性、小売チャネル、消費者市場の地理(農村部、都市部、またはその中間)、収益期待度などの重要因子を入念に分析することで初めて明らかになる。こうした評価を徹底的に磨き上げることで、日用消費財メーカーは中国市場での大きな成長と利益拡大を期待できる。

## 本稿の要点

- 中国への市場参入戦略において、もはや総代理店への委託流通だけに依存することはできない
- 巨大な潜在力を持つ中国市場で優位に立つために、日用消費財メーカーは小売業者・消費者市場・販売する製品の特性に基づいて、直販・販社設立および販売代理店とのより独占的な提携について、これまで以上に検討しなければならない
- 商品のタイプ、ブランド力、消費者の好み、競争環境、SKU(在庫管理単位)の複雑さ、小売チャネル、消費者市場の地理(農村部、都市部、またはその中間)、収益性期待度などの要因を考慮した販売体制を構築することによって、日用消費財メーカーは中国の市場成長と共に発展する戦略を策定することができる

## 中国における課題

960万平方キロを超える国土に13億を上回る人口を擁する中国には、650以上の都市(半分近くが人口100万人超)と広大な範囲に及ぶ農村部がある。多くの消費財メーカーは、このような無限の広さと多様性を持つ市場に参入するにあたり、小売店をカバーする手段として総代理店への販売委託モデルを従来から採用してきた。このモデルには多くのバリエーションがあるものの、概して共通する一連の特性がある。

- *全国のターゲット顧客層をカバーするために総代理店を経由して地域ディーラー、零細卸売業者を利用する。*中国における強力な卸売業者網を活用することによって、多数の中小店舗に商品を自ら販売し流通させる場合に必要なコストと煩雑さを避けようとする
- *チャネルに商品を「押し込む」ことを第一優先とする。*総代理店を通じた市場参入モデルでは、「量」が最も重要である。カギとなるのは、地域ディーラー・卸売業者にできるだけ多くの量を販売することである。各SKU(在庫管理単位)の浸透、マーチャンダイジング、価格管理、サービス水準は二の次である。何よりも、数量値引きがノルマを達成する上で決定的に重要である

- *どんな手を使ってでも注文を獲得する「腕力」が重視される。*第一線の営業は小売店や消費者のニーズ・好みに対する知識よりも、商品の「売り込み」や注文獲得のスキルによって評価される。結果ばかりが重視されるため、そのプロセスで本来必要な販売戦略プランや顧客アカウント管理ツールの活用は限定なレベルにとどまる

当初、この委託販売モデルは多数の都市を比較的広い範囲にわたり迅速にカバーし、中国の政治・社会・インフラに関する特異性に対処する上で有効だったが、大半の企業にとってもはや最適なやり方ではなくなっている。実態として、このモデルはむしろ成長への大きな制約条件となっている。その一つの理由として、総代理店制度は広大な地域を迅速かつ(おそらく)低コストでカバーする完璧なチャネルとして機能したものの、その流通網が独占的であることは希で、複数の競合商品を流通させるのが一般的である、という点が考えられる。

このやり方は、中国の市場自体が比較的限られ、購買力が少数の大都市に集中し、小都市や地方市場では大都市ほど成果が期待できなかつた頃には問題なかつた。しかし、今や中国では、都市部でも農村部でも、限られた商品棚のスペースを巡って、以前よりも遥かに多くの品目がせめぎ合っている。そして消費者は、無数の国内企業や

## 可処分所得の拡大に伴い、中国の消費者はより洗練され、より多様な商品とより高い品質を手ごろな価格で求めている

多国籍企業による商品や販促の集中爆撃にさらされているのである。統計にはこうした消費の熱狂ぶりが端的に表われている。例えば家庭の冷蔵庫所有率は1998年には農村部でわずか9%、都市部で72%であったのに対し、2008年までにこの数字はそれぞれ農村部26%、都市部91%へと膨らんだ。さらに、中国政府が農村部の消費者に対して主要家電の購入に13%の助成金を交付する政策を打ち出したのに伴い、都市部以外での家電普及率が近年上昇している。このように販売環境が圧力と競争にさらされている中で、非独占の仲介業者を通じて商品を流通させるのは、陳列や販売方法に対するコントロールを持たないまま、単に商品を市場に投げ入れるのに等しい。

さらに、小売チャネルの発展と新たな小売形態の出現により、多様な小売店セグメントに対応しきめ細かくサービス水準を使い分けるモデルに対するニーズが高まっている。例えば、コンビニや飲食店は日用品の販売チャネルとして存在感を増しているが、従来モデルでは伝統的な家族経営型の食料雑貨店と差別化することが出来ない。コンビニは従来の食料雑貨品店と比べて、頻繁なサービス、多くの販促、遥かに広範なSKUを必要とする。同様に、飲食店の店頭資材は小売店で使用されるものとは大きく異なる。

最後に、可処分所得の拡大に伴い、中国の消費者はより洗練され、より多様な商品とより高い品質を手ごろな価

格で求めている点が挙げられる。日用消費財メーカーは消費者の好みの変化に迅速に対応し競合他社に一步先んじるため、価格設定、商品の品揃え、販促、商品棚のスペースに対する正しい意思決定をほぼリアルタイムで行えるような、ターゲットを絞った有用な店頭情報を入手する必要がある。

しかし、中国における卸売の商慣行はこれとは相反する。中国の卸売業者のオペレーションは、多くの場合メーカーにとってブラックボックスとなりがちだからである。彼らは一旦在庫の所有権を握ると、商品の販売、価格設定、流通に関して最低限の情報しかメーカーに提供しない。一次・二次・三次と入り混じった多くの卸売階層の中で、どの卸売業者が実際に当該の品目を小売業者に販売したのかを追跡することさえ難しい。このように明らかなデータが不足しているため、SKU別、店頭別、人口動態別の消費者の購買行動など、まさに競合他社を凌ぐために必要な情報が一般的に不足しているのである。

そしておそらく最も悩ましい点として挙げられるのは、複層的な卸売業者モデルが実際には当初考えられた程低コストではないという点である。中国の卸売業者網は一般的に複数の階層で構成されており、ピラミッド状に層を成した各プレイヤーがそれぞれ利益の一部を得ようとする。また、一般に無視されている隠れたコストに、価格と販促資

金の漏出がある。従来型のモデルでは、消費財メーカーは小売業者と消費者に回される値引きと販促を頻繁に提供する。しかし、中国では販促を目的とする値引き分が消費者に還元されているのか、それとも卸売業者の懐に入っているのかを追跡することが不可能である。両方が少しずつ分け前を取っているというのが正解と考えるのが無難なのかもしれない。また、従来型のモデルは、頻繁な在庫切れや商品の品揃えの最大化が難しいという問題がある。主な原因は、卸売業者が取引量の多い商品を重視し、取引量の少ない新たなSKUを無視する傾向にある点である。しかし、こうした新たなSKUこそ、まさに日用消費財メーカーが差別化と商品ラインの収益性改善につながると期待している品目なのである。この結果、すべてのコストと逸失利益を勘案すると、企業は委託販売モデルを採用することで純利益の15~20%を逃している。

多くの日用消費財メーカーはこれまでも、中国の総代理店／委託契約に満足してきたとは言い難いが、ここへきてようやく、新たなモデル構築の緊急性を口にするようになってきている。主な理由は、中国では歯磨き粉から石鹸、スナック菓子、飲料に至る日用品に対する購買力が、成熟した一級・二級の大都市のみならず、三級・四級の都市や農村部まで急速に拡大しており、日用消費財メーカーはかつてないほどの大きな市場参入チャンスに遭遇しているためである。しかし、潜在的収益力が高く急速に発展している中国の消費者市場においてこうした機会を活用するためには、日用消費財メーカーはより迅速に行動し、流通網の掌握力を強化し、商品と販売のイノベーションを重視しなければならない。

### 市場参入のための5つのステップ

消費財メーカーが中国で成功を収めるために、実践しなければならない5つの戦略的市場参入のコンセプトがある。5つのコンセプトすべてを実現させるのに成功した企業は非常に少数であるが、それを実行する企業には莫大な利点がある。

### 1. 顧客セグメントの流動性を勘案しつつ、各セグメントにとって最適の価値命題(バリュープロポジション)をデザインする

現在の中国を考える上で最良の方法は、個々の地方消費者市場の集合体として捉えることである。その一つ一つが、大手チェーンストア(例:ウォルマート)などの近代型小売や従来型小売(地方の家族経営型の店舗)、施設付属型店舗(レストラン、学校内、インターネット・カフェ)など幅広い種類のチャンネルを内包している。さらに、中国は地域により特性が全く異なる。

- *中国北部*: 北京、天津、西安など比較的豊かな一級都市が数都市あり、それよりも発展の遅れた都市や県が数多く存在する
- *中国東部*: 多くの洗練された消費者が存在し、上海、南京などの都市では一部西洋化されたライフスタイルや好みが見られる
- *中国南部*: 経済的に発展し、都市化が非常に進んでいる。広州や深圳などの巨大都市に加えて、東莞や汕頭(スワトウ)など小規模だがよく発展した二・三級都市が存在する
- *中国西部*: 最も発展の遅れた地域。農村人口は最大、所得水準は最低で、交通基盤の発達も最も遅れている

こうした分析は、例えば地域が異なれば顧客の好みや予算も異なる点など、賢明な市場参入戦略の出発点としては有用であるものの、杓子定規に用いないことが重要である。これらの地域はそれぞれ非常に細分化されており、一枚岩ではない。さらに、地域の構造は固定的ではない。例えば、政府が鉄道システムへの投資を加速させた場合、巨大都市間や各階層都市間の格差はこれまで以上に急速に変化するだろう。

しかし、中国市場をいかに描こうとも、日用消費財メーカーはまず適切なチャンネルと地理的セグメントでマーケティングを行うための全体戦略を策定しなければならない。こ

の戦略には、適正な品揃えの商品を提供し、店内オペレーションを差別化し、儲けの出る利益マージンや取引条件を交渉し、適切なサービス水準と物流モデルを構築するためのプランを盛り込む必要がある。

最適の価値命題を策定する際に、日用消費財メーカーは例えば、三級都市と一級都市における従来型小売（家族経営型）店舗のニーズを対比して考えなければならない。消費者が大都市地域ほど活発でない三級都市の店舗では、あらかじめ小分けされ商品棚に簡単に組み入れることのできる、より小型そしてより安価なパッケージの、定番商品ラインが好まれる可能性がある。一級都市のインターネット・バーの隣りにある同じような店舗では、遥かに大きなパッケージの、より幅広い商品SKUが支持を得る可能性が高い。しかも、一級都市の注文規模は十分大きく、配達は頻繁なため、これらの店舗と直接取引の方が卸売業者を通すよりも遥かに収益性の高いアプローチであると同時に、コントロールも良く効く。

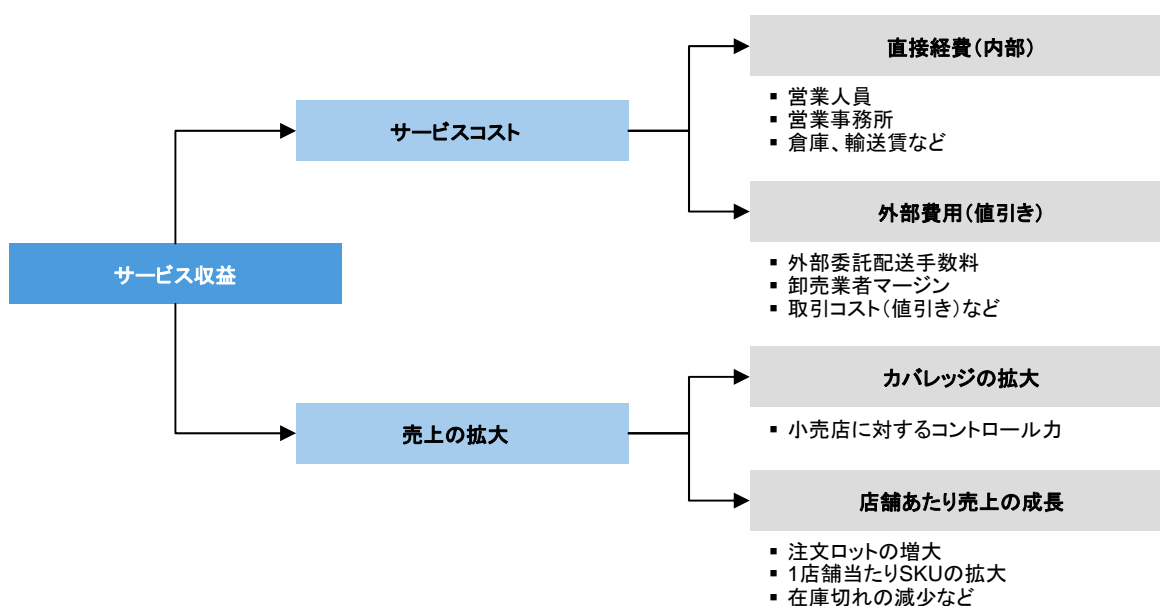
階層の低い都市における中小スーパーマーケットの出現は、日用消費財メーカーが新たな判断を求められていることを示唆している。一般にこれらの店舗はオープン・

シェルフ形式のスーパーマーケットの形態に従っているがより発展した地域で見られる組織化されたチェーン店ではなく、家族経営のような単独型の店舗である。これらの店舗はある種の混合型（一部は近代型の取引で、一部は従来型の取引）であるため、このセグメントに参入する場合、洗練された品揃え、販促、店頭（POS）サポートを提供する一方で、注文量と物流をあまり標準化しないなど、ユニークなアプローチが要求される。

## 2. 収益のメカニズムを洞察する

多くの企業が、市場参入戦略に必要な経済性分析において、各地域・店舗での必要コストのみに注目していることが原因で失敗している。コスト分析を行えば、様々なチャネルで製品を提供する上で最もコストのかからないアプローチを特定することはできるかもしれない。しかしそれだけでは、市場で様々な要素が変化した場合に生じる収益サイドへの潜在的インパクトを増減ともに無視してしまう。したがって、コスト分析にとどまらないサービス収益分析モデルの方が、遥かに優れた評価手段である。このモデルは2つの分析を伴う（図表1を参照）。

図表1: 最適なチャネル構成



出所: ブーズ・アンド・カンパニー分析

- (1) 必要コスト: 各チャネルにおける直接経費(工場から卸売業者または小売業者への配送費、営業員の経費)と外部費用(販促、値引き)が含まれる。
- (2) 売上インパクト: 特に様々な店頭での取り組み、SKU数の拡大、在庫切れの減少による影響に注目し、様々な流通モデルのシナリオにおける潜在的な売上の増減を見積もることが含まれる。

サービス収益分析モデルにおいて、各市場参入オプションの魅力をよりの確に示す指標となるのは、サービスコストを差し引いた売上の拡大である。

### 3. 地域ごとに最適な流通モデルとチャネルを設計し組み合わせる

これらの分析が完了した後、日用消費財メーカーはその結果をどのように扱えばよいのだろうか。手短かに言えば、自社の商品ラインと利益目標に適合するよう、流通モデルとそれに対応するチャネルの組み合わせを地域ごとに設計することが課題になるといえる。あるべき体制は、販売・流通モデル(例: プリセールス、ルートセールス、電話による販売)、営業ピッチの内容およびそれに応じた営業の役割と必要スキル(例: 新規得意先獲得担当者、事業アドバ

イザー、店内マーチャンダイザー)、自社チャネルか委託型かの使い分けといった様々な側面を考慮したものでなければならない。ある一つの「形」が最適万能なモデルでないことは明らかである(図表2を参照)。ある場合には、直販モデルを通じて店舗を直接コントロールすることが最も魅力的な流通施策となる。このアプローチは一般的に、小売業者との直接取引によって売上が大幅に拡大する場合や、売上の潜在的拡大分が追加的な物流コストやサプライチェーン管理コストを上回る場合に有効である。

一方、例えば販売量や潜在的な売上拡大が、追加的な流通コストを正当化しない場合には、各地域ディーラー・卸売業者を通じた流通を続ける方が理にかなっている可能性がある。しかしこの場合、相手に丸ごと委託する取り決めだけが唯一のオプションではない。地域ディーラー・卸売業者との真のパートナーシップを組むには、業績と売上の伸びに対するインセンティブを提供する代わりに、消費財メーカーの運営に必要な不可欠なデータの透明性を要求することを盛り込んだ契約を交わすことが重要である。

経済性は最適な販売・流通体制構築の出発点に過ぎず、その他の多くの側面も考慮しなければならない。

図表2: 市場参入戦略の例

	顧客の規模		
	大	中	小
一級・二級都市	直販および販社設立		卸売業者
三級・四級都市	販売代理店との独占的契約		
農村部	地域ディーラー		

出所: ブーズ・アンド・カンパニー分析

- 個々の商品にどの程度の販売サポートと複雑な作業が店頭で要求されるか。多大なサービス支援が必要であるほど、自ら流通チャネルをより強力にコントロールしなければならない
- ブランド力はどの程度か。ブランド力が強ければ、消費者や小売業者のロイヤリティや需要は高く、卸売業者または直販を通じた流通いずれのオプション、すなわちコストの最もかからない経路が選択可能である。しかし、ブランド力が弱く、SKU数が多い場合には、直販モデルへの依存度を高める必要がある
- 自社が掲げた価値命題とそれに基づくサービス目標を現場でその通り実現できるか。例えば、直販手法を採用した場合、配達の頻度やロットに対する小売店の期待に応えることができるか
- 競合他社（機敏な地元企業と多国籍企業の両方）はどの市場参入モデルを利用しているか。競争力学上、企業はどのような市場の期待に応えなければならないか
- 現在のモデルから理想的なモデルへのシフトにおいて、障害を克服し、中断期間を最小限に抑えて、効率的に移行することができるか

#### 4. 垂直成長力を強化する

単にモデルを変えただけでは、求める結果を生み出すことはできない。デザインした組み合わせと共に、適切な手段とケイパビリティを使って新モデルを管理することが極めて重要である。これによって、垂直的なカバレッジ（追加したSKUを店頭で売り込む能力）と水平的なカバレッジ（店頭の構成と数）を確実に強化することになる。

企業には少なくとも4つのタイプのスキルセットとツールが必要である。

- *顧客アカウント計画*：セグメントごとに新たな成長機会を特定、計画、実現するために体系的なツールを装備・活用しなければならない。これらのツールは顧客（卸売業者および小売業者）と自社の関係を把握し拡充するために極めて重要である
- *顧客の理解およびビジネス・インテリジェンス（情報収集能力）*：顧客・市場に関するデータとその収集能力が、中国ほど決定的に重要な国は他にはない。中国では日用消費財企業の顧客、市場、競合他社は一瞬にしてがらりと変化する可能性が高いためである。顧客情報を捉え、市場の変化を特定するための継続的な努力が必須である
- *流通業者・外部企業の管理*：新しい市場参入モデル（総代理店への丸投げ委託から真のパートナー

**経済性は最適な販売・流通体制構築の出発点に過ぎず、  
その他の多くの側面も考慮しなければならない**

シップへの移行)における新たな関係では、業務の透明性および業績目標の共有を担保するため、より強力な管理能力が要求される

- サプライチェーンの構築と遂行: より直接的な販売へのシフトに伴い、サプライチェーンにおける商品流通と倉庫管理の最適化が重要である

## 5. 人材を育成する

最後に挙げる重要な点は、第一線の営業から地方のマネジメントに至る内部の人材育成が火急の課題だということである。実際、中国で成功を収めるためのこれまでの4つのステップは、新戦略のアプローチを実行し維持する人材と能力があってこそ初めて実現できるのである。これは決して小さな問題ではない。中国における人材プールは改善しつつあり、ますます多くの個人が欧米企業の要求する一連のスキルを学び、磨いている。しかし、日用消費財メーカーで最も重要な業務に必要な人材の数はまだ決して足りていないのが実情である。

こうした人材ギャップはおそらく営業において最も顕著なものであろう。現在、中国における大半の日用消費財メーカーの営業活動では、売り切り(小売店への販売)よりも売り込み(卸売業者など第三者への販売)を重視している。しかし、業績向上のためには、流通の最終過程に対するコントロールを強化し、店頭での業務遂行および計画策

定のための店頭データの活用に熟達した新しいタイプの営業マンを育成しなければならない。営業マンは、たとえ急速に変化しているにせよ、中国の消費者市場の状況に関する深い知識を備えていなければならない、業務特性に沿った報酬と研修が実施される必要がある。

いずれの企業もスキル不足に直面しており、短期的・長期的なソリューションに関心を向けなければならない。企業は少なくとも以下を自問する必要がある。

- 3~5年の流通戦略との整合性を持ち、今後数年間で必要とされる一連の市場参入スキル獲得を期待できる、全体的な人材育成戦略があるか
- 現在のインセンティブと報酬水準は一流の営業を採用しつなぎとめておくのに十分なほど魅力的か。中国では転職が広がっており、2008年には中国企業の離職率は平均で米国企業の5倍となっている
- 明瞭で測定可能な市場参入のKPI(主要業績指標)が導入されているか。また、業績目標に基づいた適切なインセンティブを提供しているか
- 新たな流通モデルの中で営業をやる気にさせることのできる管理職がいるか
- 研修の強化を通じていかに発展を加速できるか。将来のリーダーを一定の期間、中国以外の地域に次々と送り込むことで研修を強化できるか。他にはどんな手段が考えられるか

## 企業はスキル不足に直面しており、 短期的・長期的なソリューションに関心を向けなければならない

### 結論

中国で成功する市場参入戦略を確立するには、複雑な作業と困難な意思決定を伴う。多くの日用消費財メーカーが問題に正面から立ち向かうよりもむしろそれを無視してきたのも、おそらくこうした理由からであろう。しかし、課題を克服することで得られる果実を考えれば、努力する価値は十分にある。我々はまず第一歩として、企業が検討すべき一連の論点を以下に提示する。これらは、実施しなければならない詳細な分析の始まりに過ぎないが、論点に対する答えは「何が最終的に潜在的収益力のある市場参入モデルになるのか」についてのロードマップを提供するだろう。

- 各ブランドの特性を踏まえ、すべての店頭およびチャンネル店舗で然るべき収益を上げているか。収益を上げていない場合、その理由を把握しているか
- 各顧客セグメントに対して、正しい価格づけ、サービス水準、店頭サポートを与えているか
- サービス収益が現在の商品、チャンネル、組織に関係しているという経済原理をどの程度良く理解しているか
- チャンネル戦略にはどの程度一貫性があるか
- セグメント別に差別化された価値命題と、各セグメントの流通戦略についてどの程度整理・計画・準備ができているか

- 競合他社(多国籍企業と中国国内企業の両方)が選択した流通・販売戦略をどの程度理解しているか。また、競争する態勢が整っているか
- 中国の三級・四級都市の成長が自社の販売努力とブランド力に与え得る影響を明確に把握しているか。また、都市の発展に伴いこれらの新市場を活用するための流通戦略を策定しているか

#### 世界各国の事務所

##### アジア

北京  
デリー  
香港  
ムンバイ  
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

##### ヨーロッパ

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  
イスタンブール

ロンドン  
マドリード  
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・アフリカ

アブダビ  
ペイルート

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  
ワシントンD.C.  
フロラムパーク  
ヒューストン  
ロサンゼルス  
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、政府及び諸機関にコンサルティング・サービスを提供しています。

当社は、創業者エドウィン・ブーズが1914年に設立した最も歴史のある経営コンサルティング会社であり、現在では全世界60事務所に3,300人以上のスタッフを擁しています。

独自の先見性、業界・機能別の専門性を活かし、クライアント企業との実践的な取り組みを通じて「本質的な競争優位」の創出を支援することを使命としています。

ブーズ・アンド・カンパニーの詳細は [www.booz.co.jp](http://www.booz.co.jp) をご覧ください。

経営戦略に関する最新の論点をテーマ別に編集した季刊誌『マネジメント・ジャーナル』もご覧いただけます。

お問い合わせはお気軽はこちらまで

[info.japan@booz.com](mailto:info.japan@booz.com)

#### ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

〒106-6127  
東京都港区六本木6-10-1  
六本木ヒルズ森タワー27階  
電話(代表): 03-6757-8600  
ファクシミリ: 03-6757-8667  
マーケティング担当: 須田

**booz&co.**

© Booz & Company (Japan) Inc.