

視点

ポール・ブランスタッド
ビル・ジャクソン
シュミート・バナージ

岸田 雅裕 監訳

booz&co.

戦略再考の時
CEOへの緊急提言



著者紹介

ポール・ブランスタッド

ブーズ・アンド・カンパニー シカゴオフィスのシニア・パートナー。企業と事業に関するシニア・ストラテジストで、自動車、一般産業、輸送の各セクターのクライアントにサービス提供している

ビル・ジャクソン

ブーズ・アンド・カンパニー シカゴオフィスのシニア・パートナー。多様な一般産業セクター、特に世界の自動車業界のクライアントを対象に、リストラ、合併後の統合、および成長などの大規模な組織変更プログラムを担当している

シュミート・バナージ

ブーズ・アンド・カンパニーのCEO。前欧州事業マネジング・ディレクター。1992年にシカゴ事務所に入社以来、米国、アジア、欧州など世界各地の事務所を拠点にして公共セクターと民間セクター両方のクライアントにサービス提供してきた

監訳者紹介

岸田 雅裕

ブーズ・アンド・カンパニー 東京オフィスのヴァイス・プレジデント。10年以上にわたり、知の編集作業を通じて戦略最適解を得るプロジェクトと、クライアント内部における実行の主体性確立を支援するプロジェクトに従事している

エグゼクティブ サマリー

世界経済が短期間で回復することはないであろう。景気後退は想定する以上に深く長いのが経験則だ。もし、あなたの会社が業界において優位な位置にないとするれば、今こそ冷静に自らの事業を見つめる必要がある。会社の所有者が変わることも含めて、生き残りのための全ての機会を活かさなくてはならない。手元に残された最も貴重な資源は時間である。しかもあまり多く残されてはいないであろう。

もし、あなたの会社が比較的優位な位置にあるとすれば、外見とは裏腹に、好機となる可能性がある。今こそ、将来の成長に向けて白紙状態から戦略的選択を行うのに絶好のタイミングだ。できるだけ早く、できるだけ強くなることを考える必要がある。戦略的検討がミドル層から上がってくるのを待つ時代は過ぎ去った。それだけの時間的余裕はない。トップが先頭に立って新たな絵姿を描かなければならない。取組みの基本原則は以下の通りである。

中核事業への注力：事業ポートフォリオから無駄をそぎ落とす。将来の自社の中核事業となるか？魅力的な成長機会を継続的に生み出すプラットフォームとなるか？投資家にとって他の投資対象より魅力的となるか？三つの質問全てに「イエス」と言える事業に全力を注ぐべきである。

コスト削減の徹底：最悪のシナリオとなっても収益を確保しなければなら

ない。大胆なコスト削減により、損益分岐点を引き下げる必要がある。固定費削減は戦術的調整項目ではない。今だからこそ、聖域やタブーを乗り越えた取組みが可能である。バランスシートの引き締めについても同様である。

業界再編の見取り図：多くの業界において業界再編は必至である。概ね生き残るのは3社程度と想定される。どのような業界地図に変わるのか判断を下さなければならない。価格弾力性、差別化の程度、資本集約度、規模の経済性、範囲の経済性、オペレーションの複雑性を踏まえ、業界の生産能力削減のロードマップを描く。その中で、自社はどこに位置するのだろうか？

ゲームプランの見直し：固定費を賄うために必要以上に価格のディスカウントを行っていないか？顧客への価値提供に基づく価格設定の持続力こそ生き残りの鍵である。R & D及び設備投資は新たな競争優位の源泉であり、削減対象となる固定費ではない。しかし、肝要なのは、優先順位である。これまで取り組むことを決めたプロジェクトを含めた再評価が必要である。

リスクの認識：中長期的なリスクの認識と対応準備にも抜かりがあってはならない。いずれは世界経済の回復と共に価格インフレが始まるであろう。短期と長期の原材料の供給曲線と価格水準について徹底的な分析が必要である。価格スパイラルに自社はどの程度耐えられるのか？

今回の嵐の理解

金融緩和と住宅価格上昇の連鎖によって牽引された世界的な景気拡大は、ほんのわずかな間に急停止した。世界経済は、経済協力開発機構（OECD）諸国が先を行くかたちで明らかな景気後退に陥った。中国経済でさえ、その減速を受けて、最近政府が5,000億米ドル以上の景気刺激策を発表する事態に至っている。ブーズ・アンド・カンパニーが2008年10月に行った消費支出行動調査によれば、米国の消費者は、これまでに消費を大幅に削減しており、向こう数カ月についてもさらなる削減を予定している（図表1参照）。

これに対して、政策立案者は、1990年代の日本で生じた類似の状況に比べてはるかに迅速なペースで対策を講じている（3ページの図表2を参照）。

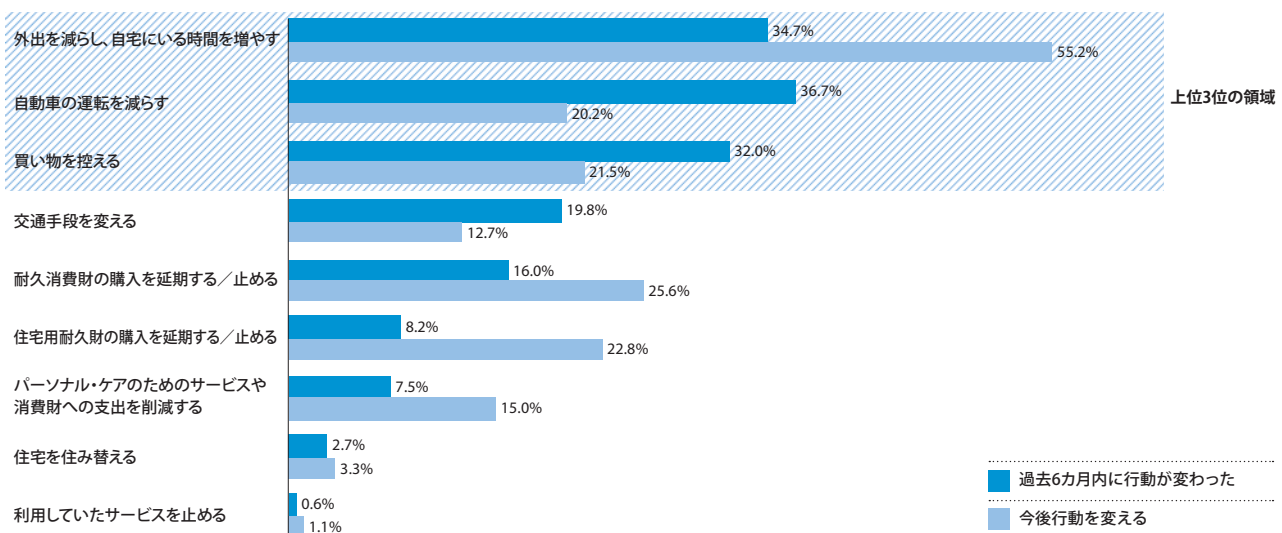
1930年代と違って、銀行システムが破綻に至らないことはすでに明瞭になっている。米国のFRB（連邦準備制度理事会）と他国の中央銀行とが積極

的に動いて、適正な信用の流れを回復させるであろう。しかし、回復は早いとも容易とも予想がつかない。景気後退は想定する以上に深く長いのが普通であり、今回の景気後退については、少なくとも1982年と同程度には厳しいものであるという見方が一般的だ。

弱者は恐れるであろうが、強者は恐れを感じないであろう。強者にとっては、外見とは裏腹に、危機が結局好機となる可能性がある。強者も弱者も迅速に行動する準備を整える必要があるが、強者のみが長期投資を実行することができる。

図表1
消費支出の減少と変化

大幅な行動変化を回答した者の比率¹



¹各領域で調査対象となった行動の3分の1以上において7段階評価で5以上の回答が占める比率
出所：ブーズ・アンド・カンパニーの消費支出行動調査（2008年10月）

弱者の課題

自分の会社が現時点で優位な位置にないとするれば、事実を直視すべき時がある。今後窮地に陥る可能性があるし、うまくいった場合でも、事業が縮小されることになる。現状に至った理由をどのようにもっともらしく説明しても意味がない。重要なのは、会社の価値をできるかぎり保全するために大胆な行動をとる準備を整えることである。現実を否認しても価値付加にはつながらない。

手元に残された最も貴重なものは時間である—しかも、あまり多く残されてはいないだろう。最近生じた他社の事例、とりわけベアー・スターンズ・カンパニーズやリーマン・ブラザーズ・ホールディングスのように時間を浪費してはならない。むしろ、冷静に自らの事業を見つめる必要がある。その相対的な地位を正確に判断しなければならない。そのためには、以下に示す、いくつかの厳しい価値確認の質問に答える必要がある。

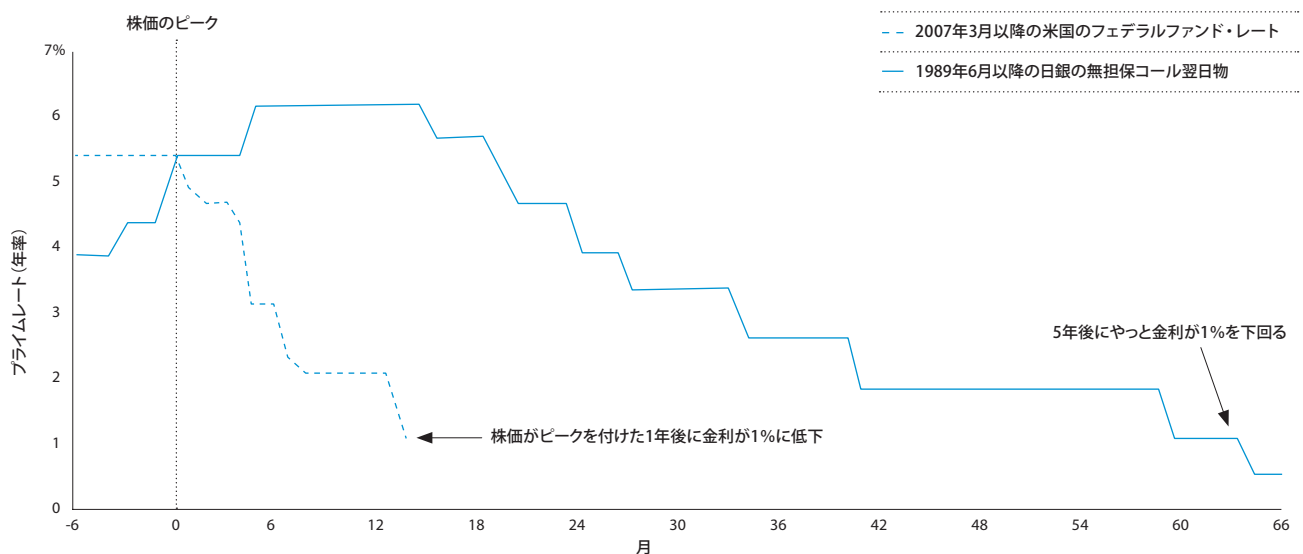
- あなたの会社は、業界における第二次大戦以来最も厳しい売上減少と価格下落に耐え切れるか、

また、耐えられる期間はどのくらいか

- あなたの会社はどんな地位にあるか。市場のナンバーワンかそれともナンバーツーか。あなたが撤退したとき、他社がその穴埋めをできるような事業か
- 業界の生産能力はどのように合理化されていくだろうか。重要でない企業はどれか。それはあなたの会社か
- 現在の環境の中で、自分の個人資金を投資するとしたら、それはあなたの会社の事業のうち、どの事業か

正直な結論として自分が弱者だと判断した場合、時間が何よりも重要である。会社の資産と人材をどのように配置するのが最善かを見きわめ、会社のすべての要素に対して成功のための最大のチャンス(たとえ会社所有者が変わるとしても)を与えるための適切な措置を講じなければならない。

図表2
中央銀行の危機対応:1990年代の日本と現在の世界状況



出所:CBCLワールド・ニュース

強者、および強者になり得る者の課題

窮地に陥っていないすべての企業にとって第一の目標は、できるだけ早く、できるだけ強力になることである。今後は、優位にある位置から、長期的な、真に戦略的なかたちで、断固たる行動に出る能力が非常に重要となる時期に入っていくことになる。

そうした時期には、あなた自身に新たな種類のリーダーシップが必

要となる。行動計画が中間層から湧き上がってくるのを待つ時代は過ぎ去った。それだけの時間的余裕はない。むしろ、トップが先頭に立って新たな行動計画を推進しなければならず、主要な意思決定者が現時点で最重要の問題に注力するような体制を迅速に再構築する必要がある。以下の5つの主要な行動項目を取り入れることを推奨したい（図表3参照）。

図表3
危機的環境における戦略的措置

テーマ	行動
将来に向けた注力	<ul style="list-style-type: none">- 事業ポートフォリオを、長期的に勝ち残れる事業に集中させる- 最も価値ある顧客をターゲットとする
嵐を乗り切る準備	<ul style="list-style-type: none">- 最悪のシナリオでも収益を確保するために損益分岐点を引き下げる- 生産能力、複雑性、固定費を削減する- バランスシートを縮小する
将来の業界構造の予測	<ul style="list-style-type: none">- 業界再編の様相についての展望を策定する- 政府の介入による影響を把握する
自分のゲーム・プランの決定	<ul style="list-style-type: none">- 業界で統合が必要な場合、自社が買収者となるか売却者となるかを決定する- 賢明な価格設定による選択的なシェア拡大を図る- R&Dや設備投資を犠牲にしてはならない。優先順位を決めて積極的に投資資金を活用する
知的にリスクを取る準備	<ul style="list-style-type: none">- 回復に備える- 価格上昇の再燃（特にコモディティ）に注視し、その対応に備える- 景気刺激策が行き過ぎた場合の負債の再資本化に備える

出所：ブーズ・アンド・カンパニー

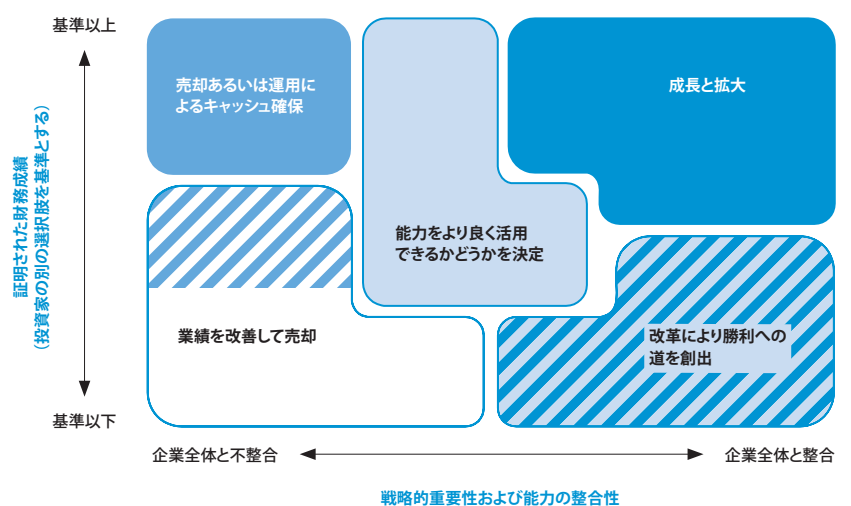
将来に向けた注力

最初に、事業ポートフォリオの見直しを行い、重要でない部分をそぎ落とす。その選定は、第一に財務成績によって、第二に個々の事業が、事業単位をまたぎ、かつ全体としての企業を差別化するような、相互強化に資する能力をどの程度活用しているかによって決定する。それぞれの事業について以下の点を考える。すなわち、その事業は、会社の将来価値にとって中核をなすか。魅力的な成長機会を継続的に生み出す基盤としてその事業を捉えることができ

るか。その事業は、投資家はその株式ポートフォリオ中の他の分野で稼働できる以上の財務成績をもたらす道を提供できるか（図表4参照）。

以上3つの質問すべてに「イエス」と答えることのできる事業に企業戦略を集約し、残りの事業は現金化しなければならない。そうした中核事業を生かす好機は、他のことにかまけているゆとりなどない程に多い。

図表4
ポートフォリオ決定のための指針となるマトリックス



出所: ブーズ・アンド・カンパニー

足元の環境の中で不振事業を売却するのは厳しいかもしれない。その場合にはそれを維持してキャッシュを確保するのが正しい選択肢となることもあるだろう。その選択肢が、適正以下の収益のために貴重な資本を使うよりも優れていることは明らかである。

また、自社にとって最重要の顧客はどれか、という点についても考える必要がある。最も価値の高い顧客に注力することは、最も価値の高い事業に注力することとまったく同程度に重要である。

需要側について見れば、その事業が最速のペースで成長し、忠誠と敬意をもって報いてくれる顧客が存在する。あなたの会社がBtoBの製造業なら、価格やあなたの会社の利益を二の次にして、その製品あるいはサービスを、他社が提供する代替案に比べ最大の剰余価値をもたらすものと認識してくれている顧客を探し出す必要がある（この種の分析の具体例については、図表5を参照）。

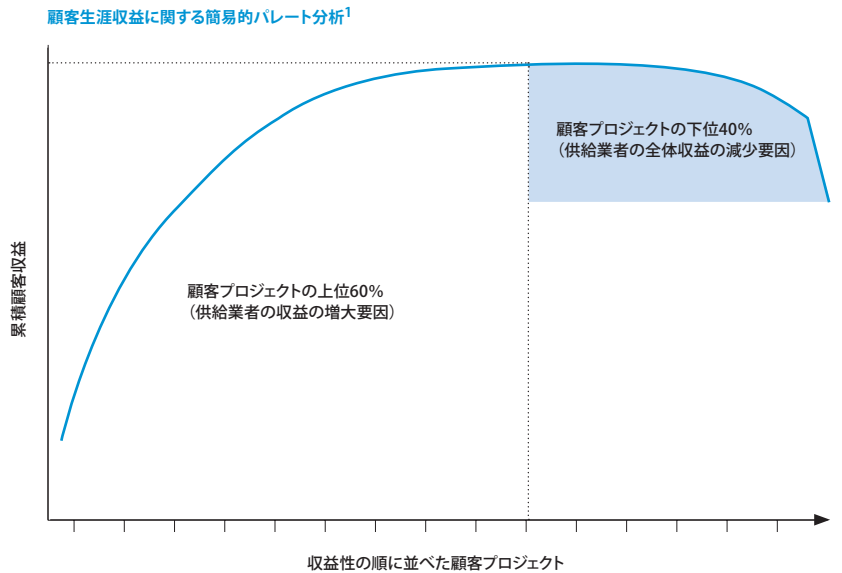
供給側について見れば、自社にとって最も価値ある顧客とは、価格のみならず価値の点でも自社の製品をどうしても必要としている顧客である。並み以下の商品や模倣商品は忘れた方がよい。自社の諸能力、すなわち技術、コスト・ポジション、デザイン・製造スキル、および効果的

に顧客に到達し、サービス提供する力などを通して競争上の優位性を確保している製品やサービスにあなたの事業を集中しなければならない。

自社が強者なら、最も価値の高い顧客に対するサービスを向上させ、市場シェアを拡大する機会が常に現

れてくるだろう。必要なのは、それを見逃さないようにする意欲を持ち続けることだけである。重要顧客のための余裕のキャッシュを取っておくのがよい。自分の最高の事業、最高の製品、そして最高の顧客に対して常に注力していることだ。

図表5
顧客基盤の差別化



¹ある自動車部品供給業者について実行したパレート分析に基づく。青線は、各顧客プロジェクト（および、それ以上に収益性が高いすべてのプロジェクト）に関する累積収益性を示している。右上がりの曲線の傾きが大きいほど収益性が高い。曲線が平坦あるいは右下がりになっている部分（図の右側部分）では、プロジェクトによって供給業者の収益が損なわれている
出所：プーズ・アンド・カンパニー

嵐を乗り切る準備

現在は景気後退のさなかにあり、この状況は今後も続くだろう。消費需要が近いうちに過熱した水準に戻る見込みはなく、価格と利益率に対するプレッシャーは増す一方になると見られる。したがって待つゆとりはない。今すぐに、しかも大幅に、損益分岐点を引き下げる必要がある。

もしも可能なら、会社が存続する力を備えていることを証明するためだけであっても、最悪のシナリオどおりになっても会社が収益を確保できるようにしなければならない。そのためには、損益分岐点売上高、生産能力に対する損益分岐点売上高の比率、および生産能力のすべてを同時に引き下げることが必要となる。それに成功すれば、事業が景気後退の中で想定以上に健闘する可能性が高くなるし、さらに、戦略的な攻めに出る能力も強化できるだろう。

損益分岐点をそこまで引き下げるためには、今後生じる需要減退の影響を相殺するのに必要な程度以上の大幅なコスト削減を実現しなければならない。

それに加えて、事業の簡素化による潜在的メリットを最大限引き出すことも欠かせない。通常時であれば、なすべきことを積み上げていくことになり、その決定は心理的に容易である。今は、なすべきでないことについて困難な決定を下す必要に迫られている。現在は、この先の数四半期にただ耐えて乗り切るのではなく、繁栄を享受できる可能性をもたらす、難しい、白紙状態からの戦略的選択を行うのに絶好のタイミングである。会社が強者であるならば、コモディティ価格の再騰がないかぎり、変動費増の要因はすでに制御できているはずだ。だが、固定費または期間費用については、必ずしもそうとは言えない。強力な企業も脆弱な企業も同じように、生産能力、製造間接費、営業間接費、そして人員が過剰な状況にあると思われる。

複雑性があらゆる場所に忍び込んでいる。それは、製品種目の多様性、顧客が対価を払うことがないところで顧客に合わせようとする姿勢、そして、適切な事柄を実行する力の向上に集中するのではなく、プロセスの卓越性や実行方式の適切性に過剰に注力しようとする傾向などに見られる。

複雑性と生産能力は間接費過剰の要因となる。どの程度の複雑性と生産能力が本当に必要なのか、また、どの程度の固定費なら本当に賄える

のかを見直すのに今がちょうど良い時期である。ここ数年の好調時には、複雑性に起因する大きな販売費および一般管理費（SG&A）を組み入れてしまったことだろう。今や、重要でなく、それだけの余裕のないすべてのコストを削減して、必須要素のみを維持するようになる必要がある（つまり、図表6の青色部分を切り捨てる）。

固定費削減に関する戦略的思考は、より広範囲に及ぶ措置につながっていくため、非常に重要である。固定費削減は単なる戦術的調整として扱ってはならない。

今回の嵐を乗り切るためには、力強いバランスシートも不可欠であり、過去10年間の金融緩和の時期とは違った形でそれを実現する必要がある。会社の内部から可能なかぎり多くの投資資金を生み出すことが必要となるだろう。ポートフォリオの再集約によってキャッシュの収入を最大化しなければならない。期間費用を削減して利益を上げなければならない。R&Dと設備投資の選別を図り、中核事業と関連する分野に集中させる必要がある。既存の低利率の固定金利負債は、どんなものであれ維持しなければならない。運転資本は最小化すべきである。以上のすべてについて大胆な目標を立て、キャッシュを確保しなければならない。

図表6
自由裁量原価の削減

コスト選別のカテゴリー

	外部顧客	業務上の価値付加	法務／規制との関連
4	サービスの対価を支払う用意のある最終顧客に直接接する	直接にライン組織を運営する部門	法律上必要とされるか、コンプライアンス報告書／監査報告書の作成に直接関与する部門
3	サービスの対価を支払う用意はないが、サービスの欠如に気付く最終顧客に直接接する	ライン組織を支援し、ラインが対価を支払う顕著な価値を付加する	法律上／規制上のリスク低減に直接に関係する
2	その欠如に気付く最終顧客に接する分野を支援する	ライン組織を支援し、ラインから必要とされるが、その必要性は「あるに越したことはない」程度。	法律上／規制上のリスク低減で予防的な役割を果たす
1	顧客が欠如に気が付かない	ライン組織を支援するが、ラインからは必要とされない。「会社主導」のもの	コンプライアンス／リスクに関する情報を収集する
0	最終顧客と接触がない	ライン組織を支援しない	法律／規制のコンプライアンスに関係しない

出所：ブーズ・アンド・カンパニー

将来の業界構造の 予測

現在あなたの業界に主要企業が5社あるとして、将来はそれが3社になるだろうか。あなたはどの企業と統合して、どの企業は落伍するに任せるだろうか。既存企業の保護や戦略的企業統合の強制などの点で、政府はどれほど深く介入するだろうか。

そうした問いに答えるためには、経済状況の分析が必要であり、業界が回復に向かう時にどのように再編されるのかについて判断を下さなければならない。これまであなたは増加の方向だけを想定していたかもしれないが、今では大変動が生じる可能性も予測しておかねばならない。今回の不況は、競争上の地位を再評価する100年に1回の機会である。

会社内部で互いに食い違う見解が生じ、多くの場合、それぞれ有力者がその見解を代弁することになるだろう。単純で急速な解決を主張する見方は阻止する必要がある。目下の状況は全く新しいものであり、恐らくまだ十分な知識を手に入れてないはずである。特に、事実をベースに厳密に業界展望を構築するための手

順がまだ確立されていないことは十分あり得る。あなたは、そうした手順を確立するように会社に指示を与える必要がある。

基本的要素は単純なものである。回復後の基調的な需要はどのような様相を示し、どのような速さで拡大するのだろうか。価格弾力性は増大するのか、減少するのか、それとも変化しないのだろうか。自社が提供する製品とサービスはどの程度差別化されているか。会社の事業はどの程度、資本集約的でR&D集約的なのか。それは競合他社も同様だろうか。競合他社が、固有の利益率が自社よりも優れている製品を組織的に生産する優れた事業システムを構築する機会が存在しているか、それとも、そうした競争優位性を備えているのは自社の方だろうか。業界では、スケール・メリットはどの程度強力なものか、そして、事業範囲の拡大によって純粋なスケール・メリットがどの程度得られるものだろうか。複雑性の増大という点で、そうした範囲拡大のコストはどれほどのものか。

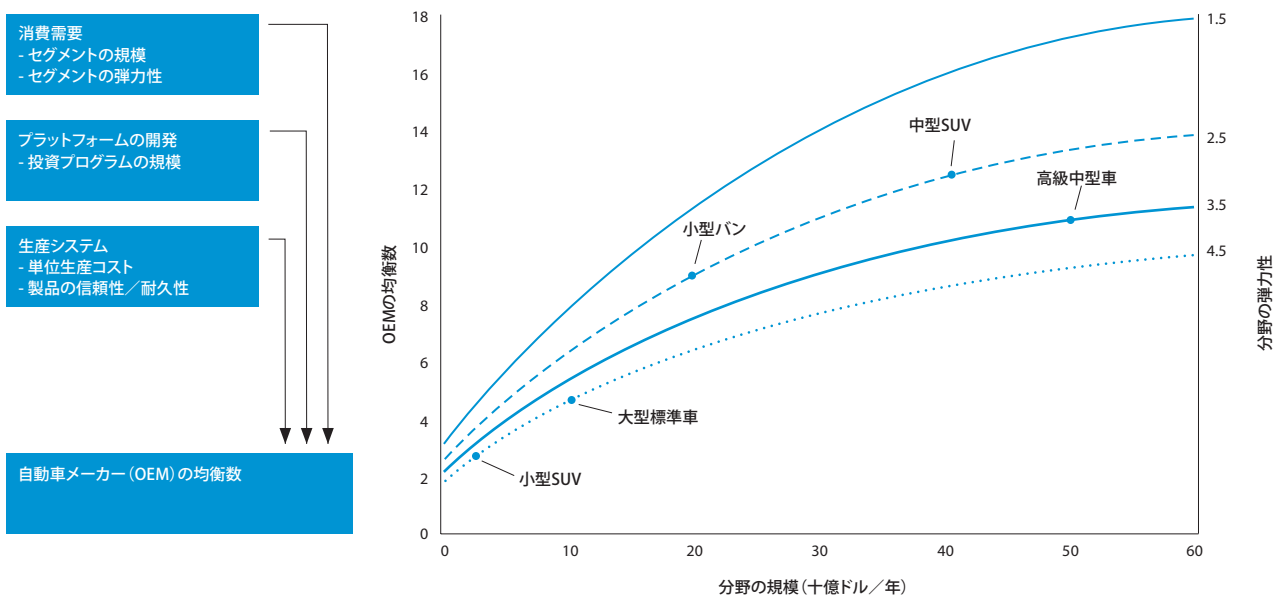
以上の問いに対する答えを作り上げることによって、生き残る企業はどれかを判定し、あなたの会社をその1つとするための準備が可能となる。たとえば自動車産業の例を見てみよう（図表7参照）。この分析では、消費需要の統計データ、新規プログラムへの投資規模、および、コストと耐久性に関するデータを基にして、それぞれの製品分野について市場が何社の競合企業を支えることができるかを計算している。その結

果は、大型標準セダンの場合はわずか4社、中型SUVの場合は11社などとなっている。

業界が再編を必要としているという結論に至ったなら、あなたは次のようないくつかの戦略的問題に答える必要がある。生産能力はどのように削減されるのか。プログラムごとなのか、それとも顧客ごとなのか。統合を通して企業が一体化されることになるのか。

さらに、統合に当たって自社はどのような役割を果たすのか。競合他社を瀬戸際まで追いつめることができるのか、そしてそうすべきなのか。あるいは、自社は強者であるにもかかわらず、事業を売却する必要があるのか。あなたは、業界のロード・マップを作成した上で、会社が全体の中でどのような位置にあるのかを見きわめなければならない。

図表7
自動車業界のマーケット・キャパシティに関する事実に基づく分析



出所: ブーズ・アンド・カンパニー

自分のゲーム・プランの決定

R&Dおよび設備投資を固定費と考えてはいけない。それらは投資である。新製品が準備され、市場と新たな施設の準備が整うまでに、あなたはそうした新しい競争優位の源泉を活用して顧客に対するサービスを向上させ、競合他社との間で一層の差別化を図りたいと考えるようになるだろう。

それらの出費で肝心なのは優先順位の設定である。企業は、好調時には投資対象によって規律が緩むことが知られている。R&D、新製品開発、設備投資は、優先順位付けを最も明確に実行する必要がある領域である。

中核事業の枠内では戦略的な積極性が必要となる。つまり、市場シェアの拡大、および最重要の製品と顧客セグメントで、自社ブランドへの転向のために競争を挑まなければならない。だが、本来発生させるべきでない固定費を賄う規模を確保するために価格設定を用いるのは避けた方がよい。顧客に提供する価値、およびその価値を顧客に認知してもらい、対価を支払ってもらえるようにする能力の両方を維持することこそが、向こう数四半期にはとりわけ不可欠となる。

必要な収益率が上昇している。市場の需要は減少に向かっている。そうした事実を考慮に入れながら、これまでに取り組むことを決めたプロジェクトを再評価しなければならない。また、中核事業の育成と強化を目指した新規プロジェクトも同様に検討する必要がある。

ただし、過剰反応は禁物である。新たなマクロ経済環境を反映する一方で、足元の市場評価に過剰なウェイトを与えることのないようにして、中期的資本コストに関して現実的な予測を立てる必要がある。将来的な投資のプールを拡張して、キャッシュによる買収と自社株買いを含めるようにすべきである。現在、そのどちらの選択肢もいつになく魅力がある。

目下のところ、強力な企業も脆弱な企業もほぼ同様に、その市場価値が激しい打撃を受けている。しかしながら、質の高い企業が割安になっているという認識が、より合理的な投資家の間に広がり始めるにつれて、近いうちに強者と弱者の分化が一層進行するであろう。そうなった場合、必要な財務資源を有する強力な企業は、脆弱な競争相手をもつ魅力的で補完的な事業の買収を考慮すべきである。足元の割安な評価を踏まえるなら、そうした投資によって社内的なプロジェクトよりも高いリターンが見込まれるであろう。

自社株買いについても同じことが言えると思われる。だからといって、取引が少なく割高になっている長期債市場でレバレッジを利かして再調達を試みるべきだと言っているわけではない。むしろ、あなたが最もよく知っている事業が非常に過小評価されているのであるから、その事業に対する中期投資の一手段として自社株買いを捉える必要がある。他の場合と同様、ここでも自己欺瞞が大きなりスクであり、特にあなたの会社が本当の強者でない場合にそう言える。したがって、客観的な見方を徹底するようにしなければならない。

知的にリスクを 取る準備

経済全体の先行きは依然不透明な状態にある。大規模な軌道修正が発生している現状で、あなた自身の会社は一体どのようにして、現在の危機を通過し、回復期を経て、成長へと復帰するのだろうか。

米国、欧州、アジアでは、大規模な財政刺激策によるてこ入れが実施されるだろう。米国では次期政権が、価格インフレが始まった場合に所得拡大政策を推進することが容易に想像される。また、実需が長期的なコモディティ供給曲線の急上昇と再び重なったとき、グローバルなコモディティ価格の上昇が再燃することも容易に頭に浮かぶ。

したがって、米国と他のOECD諸国が信用システムの流れの回復を図る中で、特に貨幣の流通速度が回復して金融セクターが正常化された時期に、その政策が行き過ぎに陥る事態を想定することは非常にたやすい。このシナリオでは、賃金・価格のインフレ連鎖という古典的なインフレ要素のすべてが作動するようになるだろう。

単により良い結果を希望するよりも、むしろより悪い結果に備えることの方が合理的と言える。では、どのような準備が必要となるのだろうか。それには2つある。

第1に、あなたの会社にとって重要な原材料の価格水準と入手可能性に影響する供給曲線を、長期と短期の両方について徹底的に分析しなければならない。その知識を前提として、回復が緒についた時に、需要に端を発し投機によって駆動される価格スパイラルのもう1つのサイクルに対して自社がどの程度脆弱であるかを判断する。そして、信頼できることが分かっている生産能力に対して固定価格を要求すると同時に、自社が取っているリスクへのヘッジが必要であることを示す兆候に注視することによって、自社を守る手はずを整える。

第2に、負債の再調達を図る準備をしなければならない。回復期と、その後に予想されるインフレ連鎖の開始との間に過渡期が現れることが容易に想像される。この過渡期には、まだインフレ期待を反映していない金利で長期借入れが可能になると思われる。そうなった場合、機敏に行動して、予測可能な将来期間について必要と考える規模の長期借入れを、低水準の固定金利で確保するべきである。

世界各国の事務所	バンコク	ロンドン	ベイルート	ニューヨーク
アジア	ブリスベン	マドリッド	カイロ	パーシッパニー
北京	キャンベラ	ミラノ	ドバイ	サンフランシスコ
香港	ジャカルタ	モスクワ	リヤド	
ムンバイ	クアラルンプール	ミュンヘン		南米
ソウル	メルボルン	オスロ	北米	ブエノスアイレス
上海	シドニー	パリ	アトランタ	リオデジャネイロ
台北		ローマ	シカゴ	サンチアゴ
東京	欧州	ストックホルム	クリーブランド	サンパウロ
	アムステルダム	シュトゥットガルト	ダラス	
	ベルリン	ウィーン	デトロイト	
オーストラリア、	コペンハーゲン	ワルシャワ	フローラムパーク	
ニュージーランド、	ダブリン	チューリッヒ	ヒューストン	
東南アジア	デュッセルドルフ		ロサンゼルス	
アデレード	フランクフルト	中東	マクレーン	
オークランド	ヘルシンキ	アブダビ	メキシコシティ	

ブーズ・アンド・カンパニー (www.booz.com) は大手の国際的経営コンサルティング会社として、世界のトップ企業、政府及び諸機関に支援を提供しています。

当社の創業者、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。

今日、我々は全世界57事務所に3,300人以上のスタッフを擁し、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おります。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提供しています。

当社の経営誌『strategy+business』に関しては、www.strategy-business.comをご覧ください。

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。