

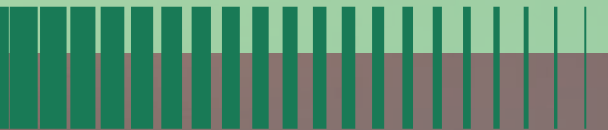


Executive
Perspectives

The CEO Outlook

警戒感と楽観が交錯する事業環境下での
経営のかじ取りの方向性

March 2023



はじめに

マクロ経済の不確実性、インフレ、労働市場の変化等、企業の事業経営環境はこれまでになく複雑性を増しています

今般、BCGは、世界のさまざまな業界の企業の経営層(例: CEO、COO、CFO) 759人を対象に、自社の業績に対する見通し、経営上の懸念点、戦略的優先課題等について調査を実施しました

その結果、2023年初頭の今、世界の経営リーダーが事業環境をどう見ているのか、何を考えているかが浮かび上がってきました

今シリーズの「Executive Perspectives」ではこの調査の内容を2回に分けて紹介します

- 第1弾(本稿)では調査の概要を地域ごとの差異を交えて紹介
- 第2弾では業界レベルの比較を通じて、さらに詳細な情報を提供予定

今シリーズの
BCG Executive Perspectives
では、経営層がどのように
世界を捉え、レジリエンスを
構築しているかを紹介します

サマリー | 直近の金融機関の破綻は、将来を予測することの難しさの証左。組織能力の強化、成長の原資創出、成長に向けた投資を継続することのみが不確実性の中で勝ち残る道

事業環境認識: 2023年もマクロ 経済の不確実性が 最大の課題

今回の調査では、2023年に向けて、経営層は不確実性が依然として最大の課題だと認識

- ~75%がマクロ経済の不確実性が最重要のテーマと認識
- 人材 (北米)、エネルギー問題 (欧州) やサプライチェーン (アジア) 等の地域特性が強いテーマも存在

2023年にさらなる世界的ショックを予想している経営層は半数程度。しかし、最近のシリコンバレー銀行の破綻等は、経営層にとっては短期的な事業環境の予測ですら、いかに難しいかを如実に示す一例

自社の業績について慎重ながらも楽観的な見方が中心であることも、環境を楽観視するバイアスが存在する可能性を示唆

2023年に必要と なるアクション: 成長に向けた 再起動

調査に対して、ほとんどの企業が多角的な取り組みを2023年中に進めると回答。取り組みは多岐にわたるが、中でも、コスト削減、人材育成、イノベーションがトップ3

- 地域を問わずコスト削減は優先課題。ただし、単純な「節約」ではなく、業務プロセスや事業構造の変革を伴う効率性向上に注力
- 北米: 特に人材にフォーカス。人員削減とEVP (従業員価値提案) の改善の両面で「人」の課題に対応
- アジア: 成長マインドが他地域より強く、より多くの顧客/商品面の施策に積極的
- 欧州: 気候変動とサステナビリティに対してより積極的に投資するとの回答が多数

総論では、自社の不確実性に対応する組織能力は概ね十分であるとの回答が中心であるが、個別領域では「アキレス腱」を認識

- サプライチェーン、トップライン、適応力の高い組織、事業構造変革 等

競争優位確立に 向けた取り組み

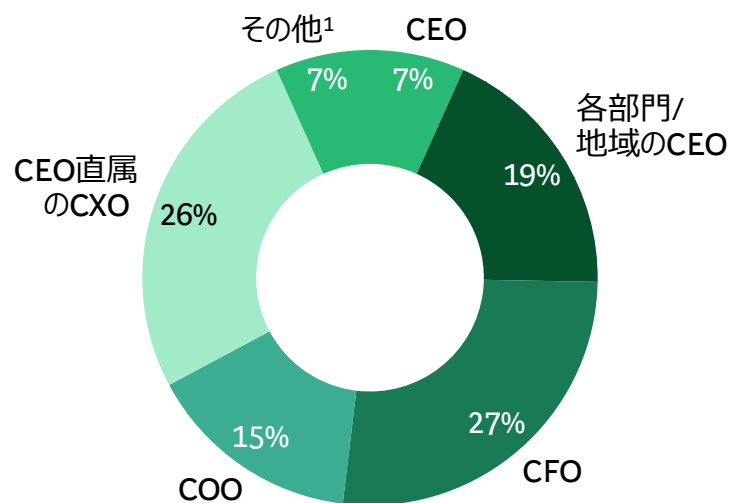
マクロ経済がもたらす経営面での課題は万人に共通。経営層は、長期的な成長に向けて投資を継続するためにも、コストダウンの取り組みを緩めず、総体としてのレジリエンスを磨き続けることが重要

- 実際に、強靱な組織能力を構築し、優れたTSRパフォーマンスで同業他社を凌駕している企業も少数だが存在
- こうした企業は、コスト削減によって捻出されたリソースを成長施策に再投資することで、景気後退下でも長期的な成功にコミット

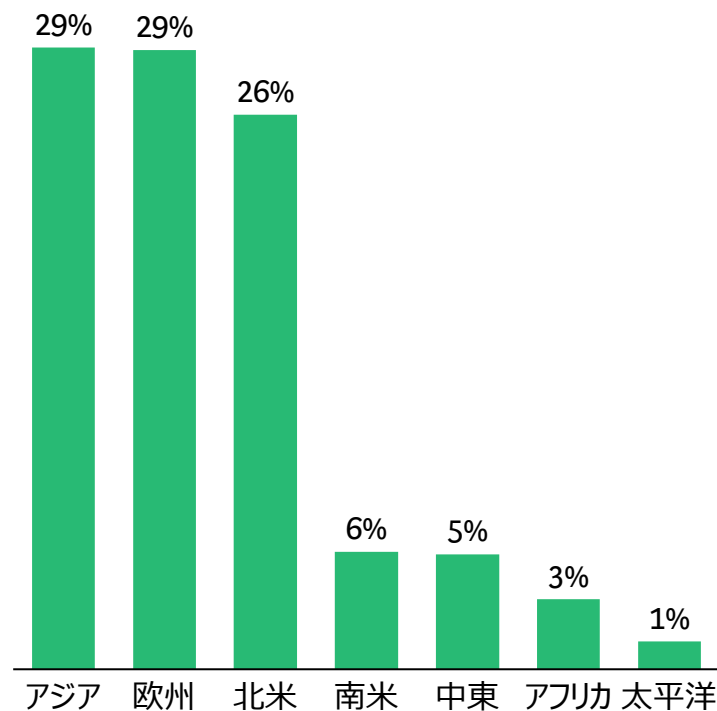
「経営層グローバル調査」調査の概要 | 回答者の属性

経営層**759人**を対象に、2023年1月30日～2月21日に調査を実施

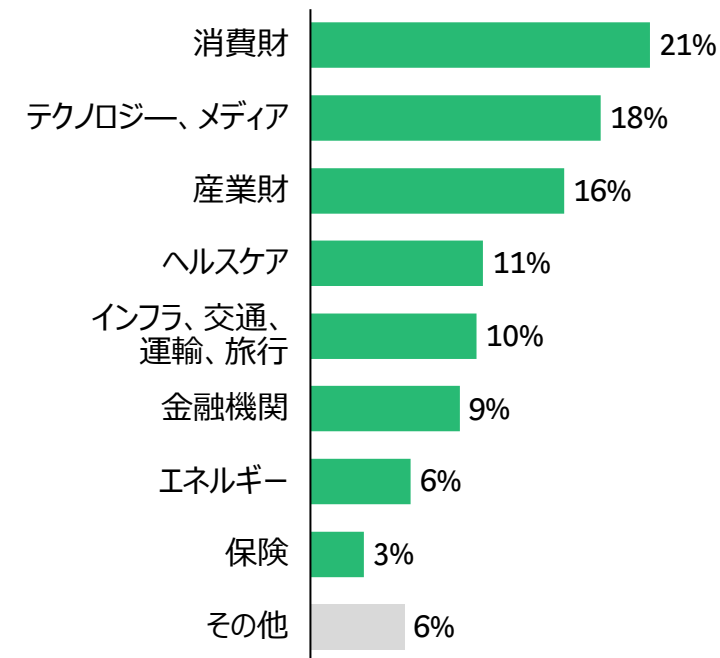
...役職別



地域別



業種別



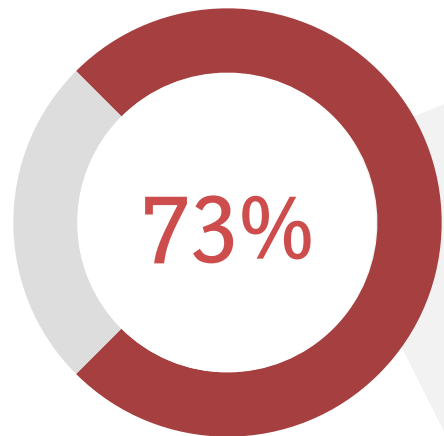
1. チーフ・オブ・スタッフ、チーフ・トランスフォーメーション/グロス/カスタマー・オフィサー、取締役会議長

BCG Executive Perspectives

目次

- ✓ マクロの事業環境認識
- ✓ 2023年に必要となるアクション
- ✓ 競争優位確立に向けた取り組み

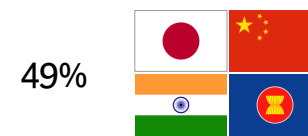
経営層の約7割が2023年においても不確実性が重要な課題であると認識



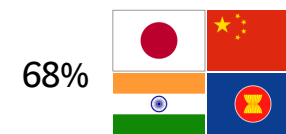
2023年、マクロ環境の不確実性が自社の重要な課題になると回答した人の割合¹

しかしながら、2022年比ではマクロの事業環境の改善を想定する声が過半

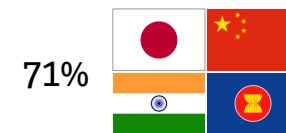
51% 2023年には、現在予測できない新たな世界的ショックが自社に影響を及ぼすと予想される²



61% 12ヶ月前に比べ、トレードオフにどう対応するべきかが明確になった²



62% 自社の中期的な見通しに対し、長期的な投資判断をするのに十分な確信がある²



アジアでは確信を持つリーダーの割合が高い

注: アジアは中東を含まない

1. 質問: 「2023年、グローバル規模で強まる逆風を乗り切るにあたり、貴社にとって最大の課題は何ですか」

2. 質問: 「グローバル規模で強まる逆風、および不確実性は、2023年のあなたの会社の意思決定に影響を与えますか」 に対し、「強く同意する」または「同意する」と回答した人の割合

出所: ボストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

最近のシリコンバレー銀行をはじめとする金融機関の破綻等により、経営者が未来を予測する困難さが浮き彫りに

最近の銀行破綻は、事業環境の先行きに対して新たな懸念に

THE WALL STREET JOURNAL

2023/03/17

MARKETS

First Republic Stock Plunges After Bank Rescue Plan, Dividend Suspension

A \$30 billion deposit influx from biggest U.S. banks fails to calm jittery investors

The New York Times

2023/03/10

Silicon Valley Bank Fails After Run on Deposits

The Federal Deposit Insurance Corporation took control of the bank's assets on Friday. The failure raised concerns that other banks could face problems, too.

REUTERS®

2023/03/17

Credit Suisse shares tumble again, sentiment remains fragile

The Guardian

2023/03/17

Silicon Valley Bank's parent company files for bankruptcy

ただし、本調査が実施された年初時点でこれを予測していた経営層はごくわずか

1%

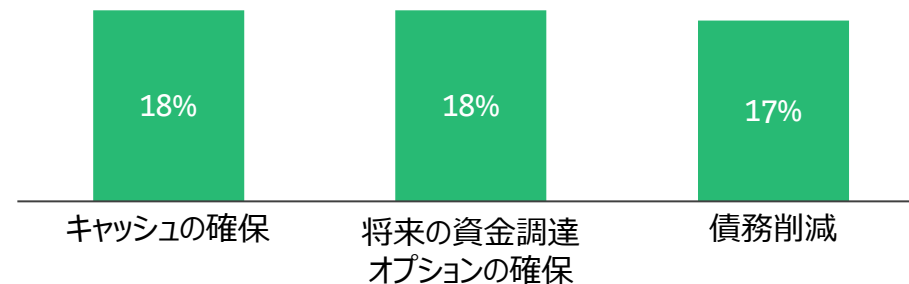
2023年のリスクとして資金調達と資本市場のボラティリティを挙げた人の割合

結果、流動性確保に対するアクションは後手に回る可能性

<20%

2023年に流動性確保のためのアクションを予定している経営者の割合

財務上の措置を講じていると回答した人の割合



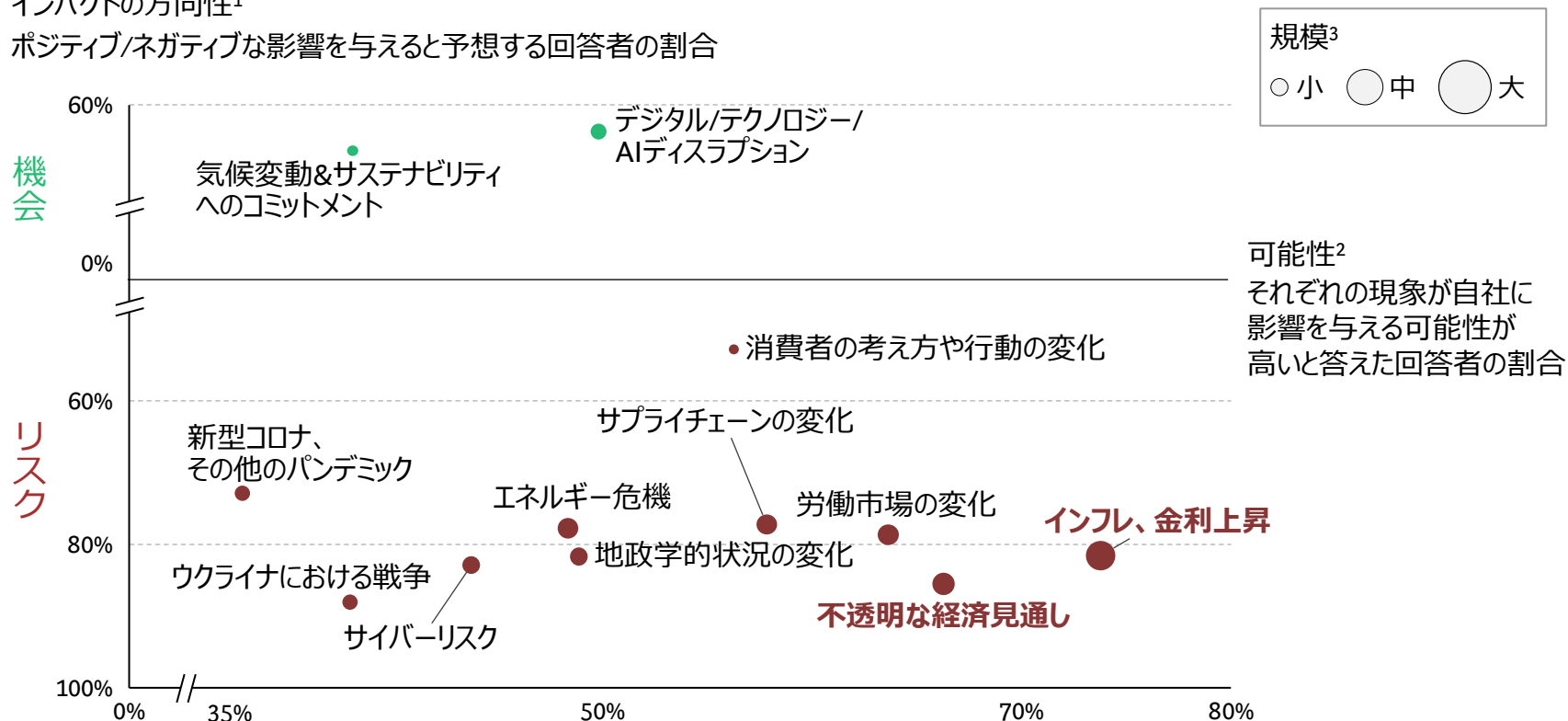
出所: ボストン コンサルティング グループ グローバル経営層調査 (n = 759)、BCG分析

2023年に向けて、経営層はインフレと不透明な経済環境を最大のリスクと捉え、気候変動&サステナビリティ、およびデジタルとテクノロジーを機会と見なす傾向

2023年、世界的なトレンドが企業業績に与える影響の予想

インパクトの方向性¹

ポジティブ/ネガティブな影響を与えると予想する回答者の割合



選択肢にあったテーマとは別に、各地域の回答者は規制や政治的なリスクを挙げる経営層も存在

- 欧州の回答者は、「英国の政権交代」「Brexit」「総選挙」と「地方選挙」をリスクと回答
- 加えて、全体として、特定の企業/セクターに対する政府の政策および法律の変更をリスクと認識する声も多数

1. 質問:「以下の世界的なトレンドが2023年にあなたの会社の業績に与える影響の方向性と大きさはどのように予想されますか」回答者の50%以上がポジティブ(ネガティブ)と捉えている場合、全体的にポジティブ(ネガティブ)とする

2. 質問:「以下の世界的なトレンドは、2023年のあなたの会社の業績にどの程度影響を与える可能性がありますか」:「非常に可能性が高い」「どちらかといえば可能性が高い」を選択した回答者の割合をプロット

3. 質問:「これらの世界的なトレンドが2023年にあなたの会社の業績に与える影響の方向性と大きさはどの程度と予想されますか」(回答者の加重平均)

出所: ボストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

地域別の傾向: 具体的なチャンスとリスクの見立てには地域差が存在

上位にランクされたリスクと機会 (地域別)



北米



欧州



アジア

リスク:
上位3項目¹

	北米	欧州	アジア
1	インフレ	インフレ	インフレ
2	労働市場	エネルギー危機	不透明な経済見通し
3	不透明な経済見通し	不透明な経済見通し	サプライチェーン

事業機会:
上位2項目

	北米	欧州	アジア
1	デジタル、テクノロジー、AI によるディスラプション	気候変動&サステナビリティ へのコミットメント	デジタル、テクノロジー、AI によるディスラプション
2	消費者行動の変化	デジタル、テクノロジー、AI によるディスラプション	消費者行動の変化



- 人材不足を最も懸念
- 気候変動&サステナビリティについては見方が分かれる



- エネルギー危機のリスクは特に高く認識
- 気候変動&サステナビリティに特に積極的



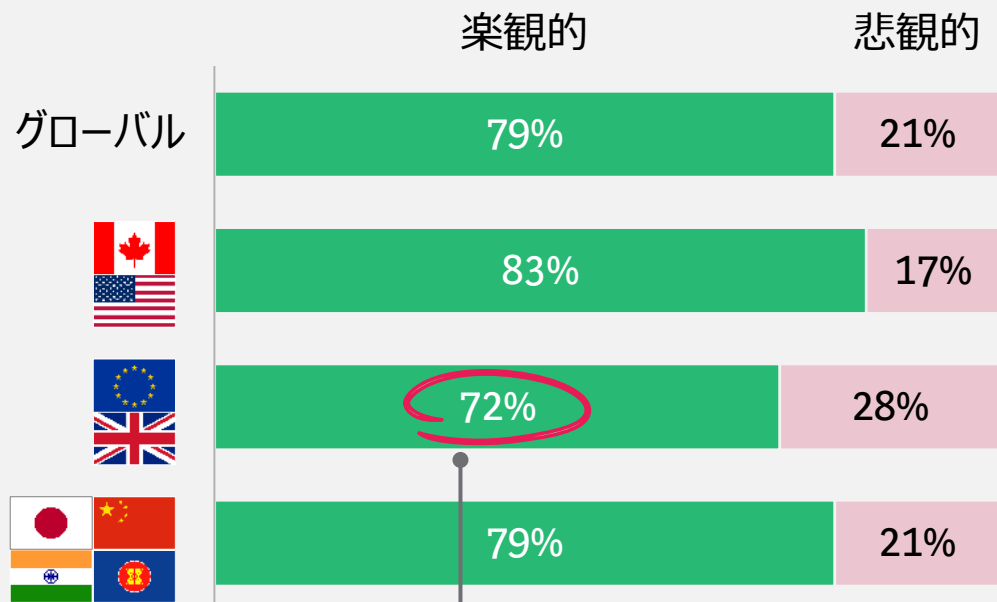
- 消費者需要の変化は多くの企業にとってのチャンス
- 新型コロナウイルスへの懸念が世界の他の地域より大きい

注: アジアには中東を含まない

出所: ボストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

大多数の経営層が2023年の自社の業績見通しには、概ね楽観的と回答するも、業界平均を上回れる自信がある回答者は半数以下

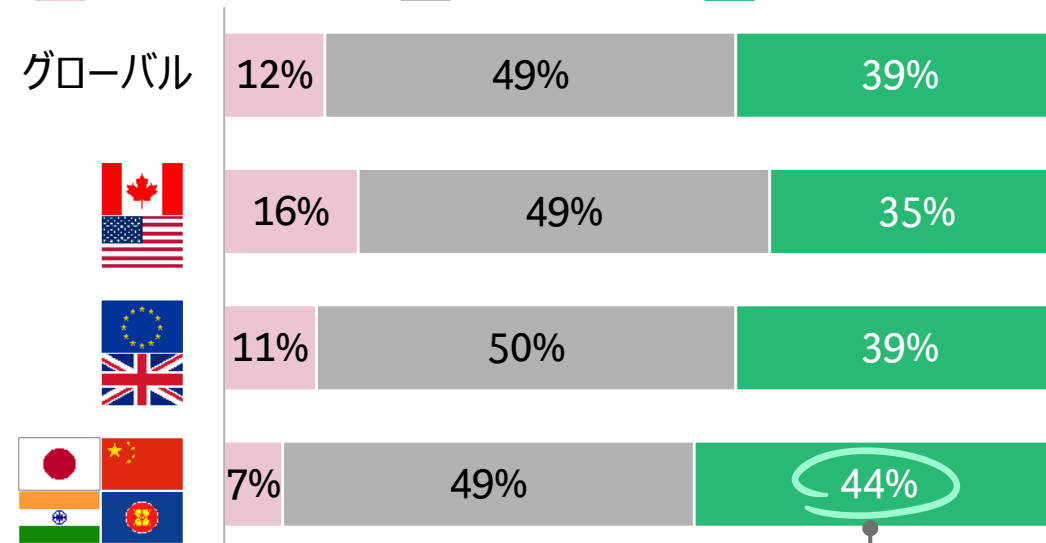
経営層の8割が
2023年の自社業績について楽観的...
回答者の割合¹



欧州では自社の業績に楽観的な回答者が最も少ない。
マクロ環境の不確実性への認識によると考えられる

...しかし、自社が業界平均を上回ると確信しているのは
わずか4割

回答者の割合¹
■ 業界平均を下回る ■ 業界平均並み ■ 業界平均を上回る



アジアの経営層は、マクロの不確実性に対する懸念が少ないため、業界をアウトパフォームする能力に最も自信を持つ

○ 他の地域と比較して割合が高い ○ 他の地域と比較して割合が低い

注: アジアには中東を含まない
 1. 質問:「2023年の自社の業績について、同業他社と比べてどのような見通しをお持ちですか」
 出所: ボストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

BCG Executive Perspectives

目次

- ✓ マクロの事業環境認識
- ✓ 2023年に必要となるアクション
- ✓ 競争優位確立に向けた取り組み

不確実性に対応するため、経営層は成長とコストマネジメントの両立を志向する傾向

成長とコストマネジメントの両立が2023年の優先課題

- 中でも、イノベーション、人材等の領域は特に経営層の関心が集まる領域



先行き不透明な今、多くの経営者がコストと成長にバランスよく目配りする必要性を強調

“

コストを抑えつつ、自社を次のレベルに引き上げるために、新たな主要ブランドの立ち上げに注力

– 製薬会社CFO

“

マクロ環境に合わせたコスト管理、構造的な組織再編と一部事業領域の分離、人材に関する課題（従業員価値提案、スキルアップ、ソフトウェアエンジニアリング等の重要スキルのインソーシング）

– 通信事業者CIO

2023年のアクション | 経営者はマクロ経済の不確実性に対し、多面的な取り組みを計画: 中でも、コスト削減、人材、イノベーションが最優先課題

不確実性を乗り切るため、2023年に予定するアクション
回答者の割合¹

分野	2023	優先度上位2位までのレバー	
コスト削減・効率化	72%	プロセス/オペレーションモデルの再設計	52%
		組織の簡素化	47%
人材・組織	59%	従業員価値提案 (EVP) の強化	42%
		アップスキル、リスキル	41%
イノベーション	54%	技術面でのイノベーション	45%
		ビジネスモデル・イノベーション	38%
財務	45%	財務における計画、予測、報告の強化	29%
		債権・債務 (AR/AP) の最適化	26%
サプライチェーン/ オペレーション	39%	サプライヤーとの再交渉	30%
		サプライヤーの多様化	26%
トップライン/顧客	36%	価格引き上げ	23%
		新製品・サービスのローンチ	23%
M&A	24%	市場/プロダクト拡大を狙った合併	14%
		水平統合	13%

2023年には特段
「何もしない」
との回答者も3%

「備え」不足の例:
テクノロジー企業は
最近の金融機関破綻
の影響は最も大きいにも
関わらず、サーベイ
では、財務関連の
アクションを取る予定の
企業が最も少ない
セグメント (33%)

経営層の多くは、高インフレに対抗するため、コスト削減に重点を置く傾向。特に業務効率の向上を志向

同時に、多くの企業は人材のスキルアップや技術面のイノベーション等を通じた成長機会の追求を2023年中も強化

“

この分野での私の信念は、「完璧を求めすぎな (Don't let perfect be the enemy of good)」です。私たちは迅速に前進し、取り組みの透明性を高めなければなりません

– セールスフォース チーフ・インパクト・オフィサー
WEFのダボス会議にて

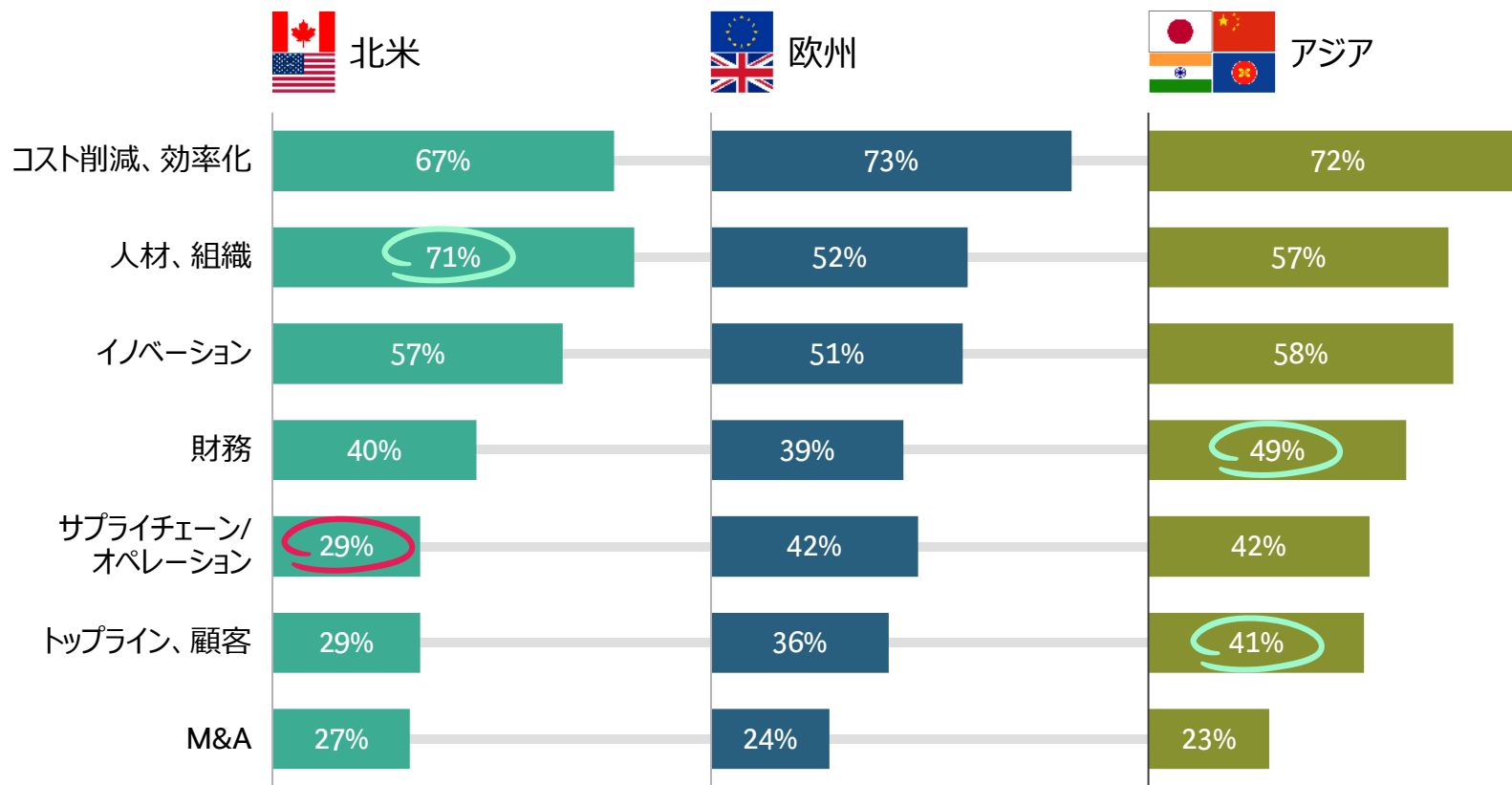
1. 質問: 「貴社は2023年、例えばリスク低減、成長機会追求の加速、軌道修正等、強まるグローバルの逆風に対応するためのどのような行動を取りますか」
出所: ポストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

2023年のアクション | コスト削減は全ての地域で優先課題だが、アジアでは成長への意欲が相対的に強い傾向

2023年に予定されている、不確実性に対応するアクション (地域別)

回答者の割合¹

○ 他の地域と比較して割合が高い ○ 他の地域と比較して割合が低い



多くの経営層が**人材関連のアクション**を検討している。例えば、テクノロジー企業はレイオフだけでなく、人材不足の市場で勝ち抜くためにEVP²に投資



財務体質改善と売上拡大に注力



慎重な姿勢は崩さず、人件費および委託サービス費の最適化と、生産性の向上に率先して注力しようと思っています

– 産業機械部門 会長兼CEO

注: アジアには中東を含まない

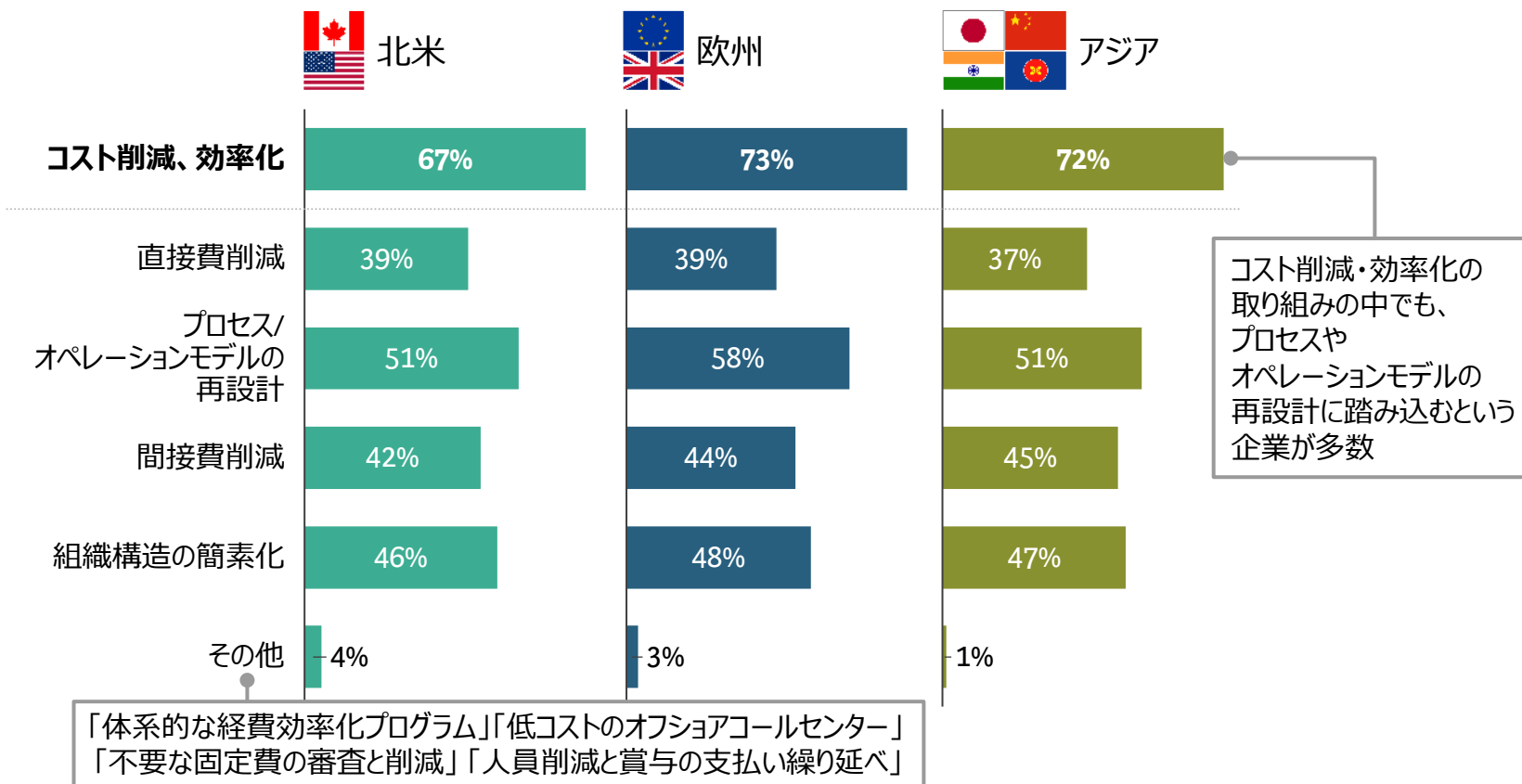
1. 質問: 「貴社は2023年、例えばリスク軽減、成長機会追求の加速、軌道修正等、強まるグローバルの逆風に対応するためにどのような行動を取りますか」

2. 従業員価値提案 (Employee's Value proposition)

出所: ボストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

2023年のアクション | コスト削減と効率化の中でもオペレーションモデルの再設計や組織構造の簡素化が特に重要

>回答者の2/3が2023年にコストに関するアクションを予定
回答者の割合¹



89%²

コスト削減のための効率化を図るため、組織体制の最適化を図る

78%²

コスト削減を予定している企業のうち、直接費と間接費のいずれかを削減している企業

50%²

コスト削減と効率化を組み合わせ多角的にコストに取り組んでいる

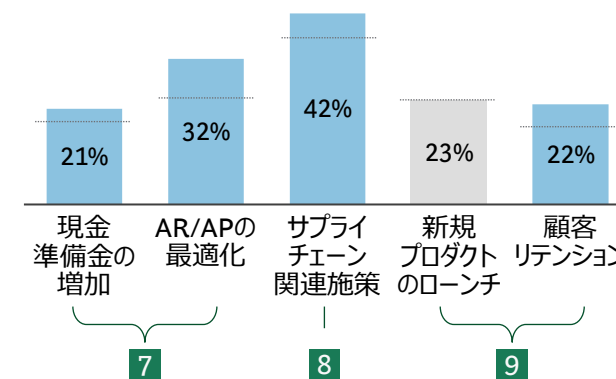
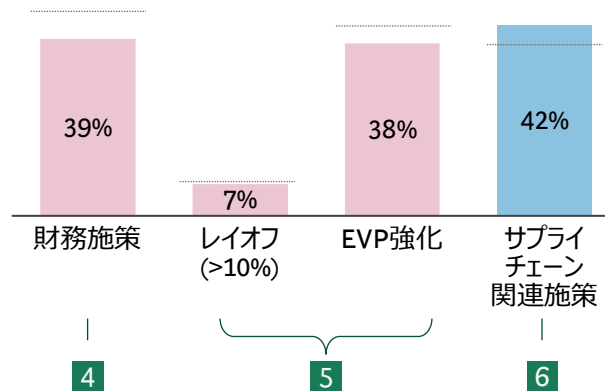
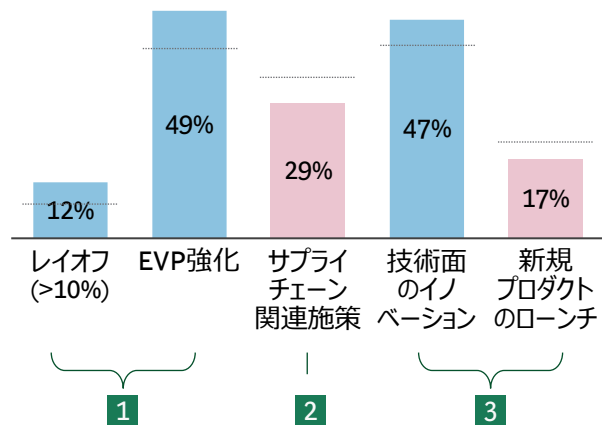
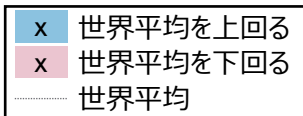
注: アジアには中東を含まない

1. 質問: 「貴社は2023年、例えばリスク軽減、成長機会追求の加速、軌道修正等、強まるグローバルの逆風に対応するためのどのような行動を取りますか」

2. 質問1で「コスト削減、効率化」を選択した534人の回答者中の割合

出所: ボストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

2023年のアクション | 優先して取り組むアクションには各地域の特徴を色濃く反映: アジアでは、財務体質の改善、サプライチェーン、トップラインへの関心が強い



2023年に優先すべきさまざまなアクション

主なリスクと機会

1 労働市場の変化に対する強力なアクション: 人員削減と人材確保・定着の双方を検討

2 75%がビジネスへの悪影響を予想しているにもかかわらず、サプライチェーンへの注目度は低い

3 デジタル/テクノロジーが大きな機会であるため技術面のイノベーションに大きな関心。一方で新規プロダクトのローンチに対する関心は平均を下回る

4 インフレとエネルギー危機が大きなリスクだが、財務面の施策は万全ではない

5 労働力不足を懸念しつつ、レイオフや人材確保・定着に向けて取り組む企業は対北米比で大幅に少ない

6 グローバル平均に比べ、サプライチェーンへの関心が高い

7 インフレや金利上昇に対応するため、財務体質改善を目指す傾向が強い

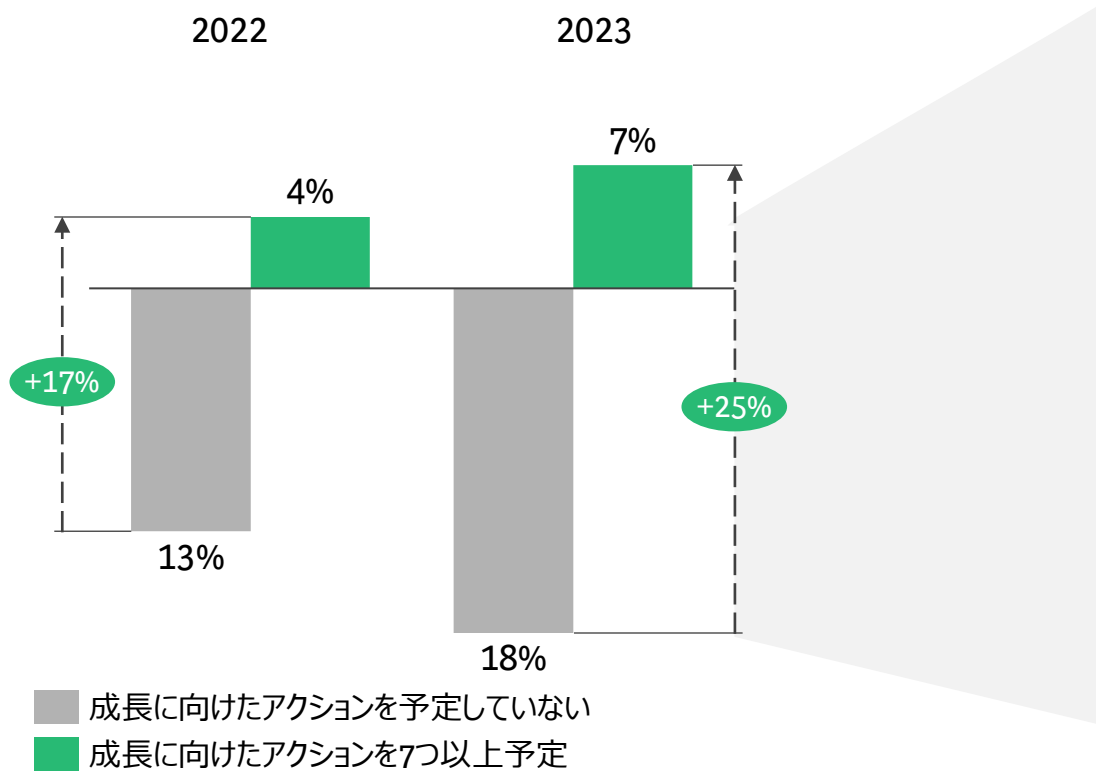
8 アジア企業にとって3番目に大きいリスクである、サプライチェーンに高い関心を寄せている

9 顧客とプロダクトに注力する割合が高く、需要の変化をチャンスととらえる傾向が強い

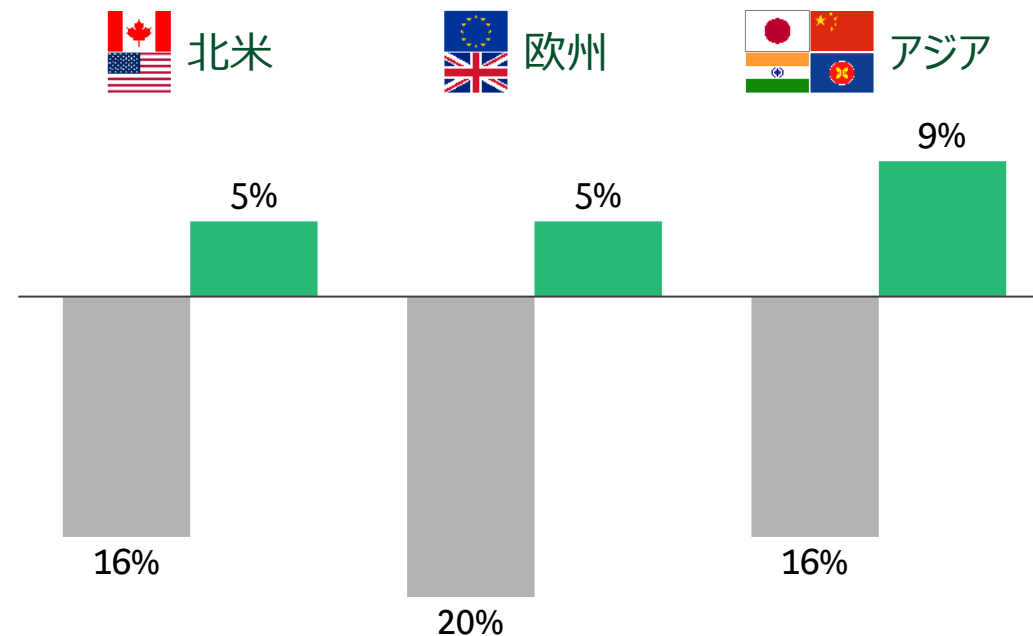
注: アジアは中東を含まない。質問:「貴社は2023年、例えばリスクの軽減、機会追求の加速、軌道修正等、強まるグローバルの逆風に対応するためのどのような行動を取りますか」
出所: ボストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

2023年のアクション | 成長に向けたアクションへの積極性は二極化が進展: アジアは他地域と比較して成長への意欲が強い傾向

「成長に向けたアクションを予定していない」回答者と
「成長に注力」する回答者の二極化が進展



アジアは成長アクションに最も注力、欧州は成長への投資が最も少ない

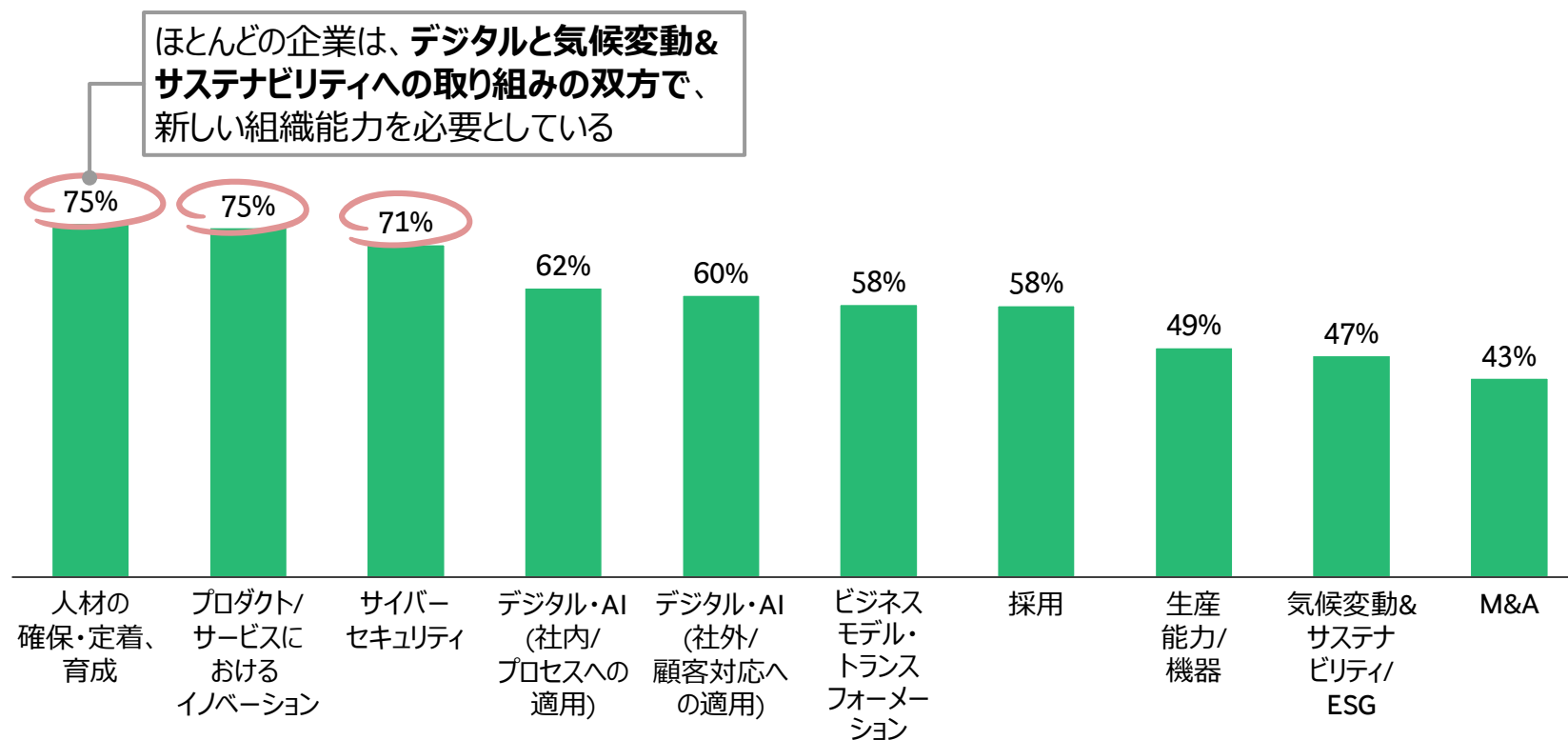


注: アジアには中東を含まない。成長に向けたアクションには、ビジネスモデル・イノベーション、技術面のイノベーション、水平統合、垂直統合、市場またはプロダクトの拡大のための合併、コングロメリットの統合、製造プロセスの再設計、EVP (従業員価値提案) の強化、アップスキル/リスキル、新たな製品・サービスのローンチを含む
出所: ボストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

投資 | 不確実性の中でも企業は人材の確保・定着とイノベーションを筆頭に、成長への投資の意欲を強く示している

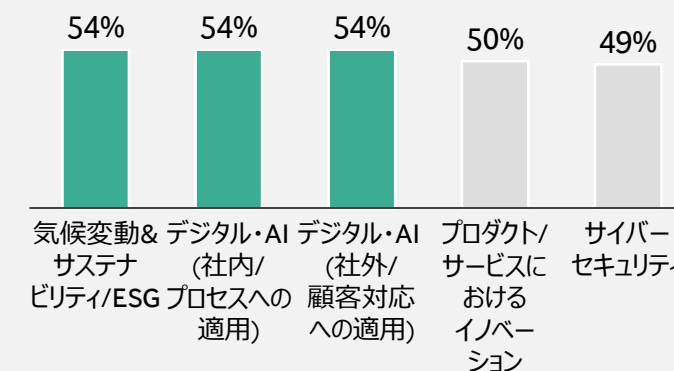
経営層は、現在の課題に対応し優位性を築くため、複数の分野に投資することに強い意欲を示す

各テーマについて、現在の自社にとって重要な投資領域と選択した回答者の割合¹



気候変動&サステナビリティ、デジタル・AIは、成長機会を捉えるための中長期的な優先投資テーマと考えられている

長期的に重要な投資領域としてそれぞれのテーマを選択した回答者の割合¹

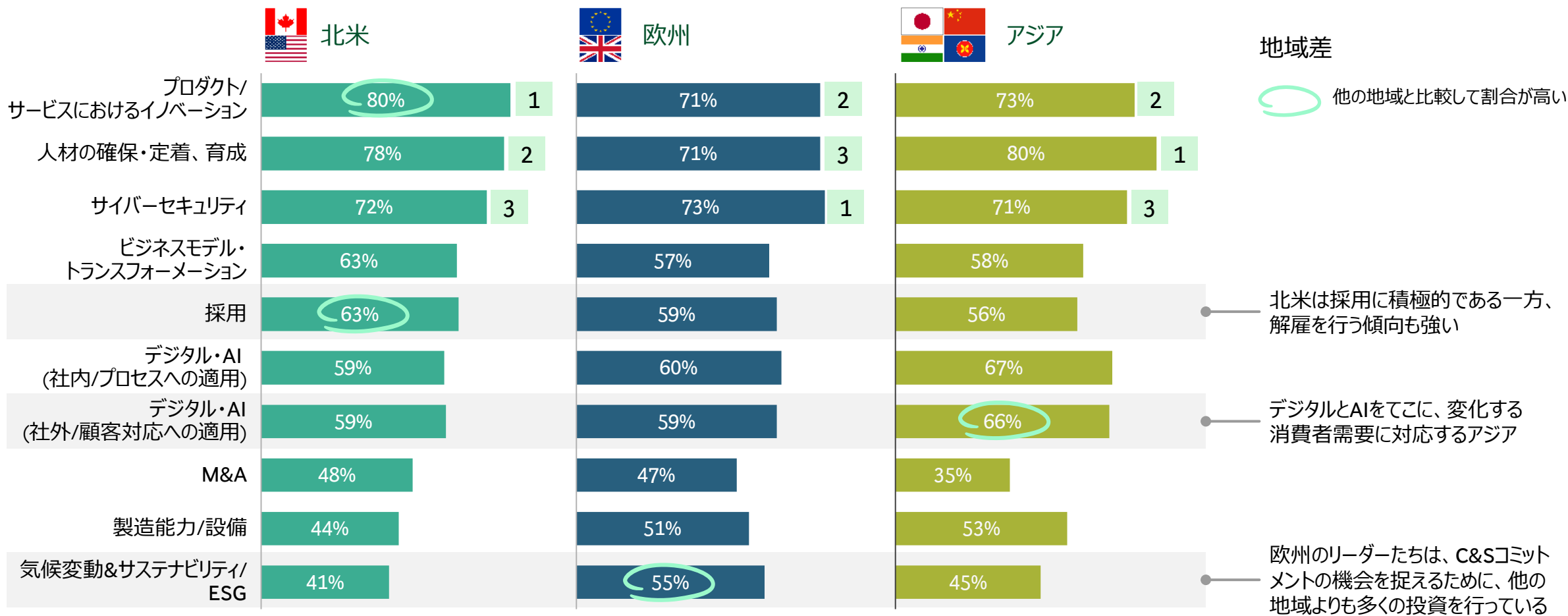


1. 質問: 「(2022/2023年) 現在、貴社にとって重要な投資領域は次のうちのどれですか」

出所: "Talent Is Great Antidote to Uncertainty" bcg.com、ボストンコンサルティンググループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

投資 | 成長を促す投資の優先領域はグローバル共通だが、アジアではデジタルとAIをてこに変化する消費者の需要への対応をより重視する傾向

各テーマを現在の自社にとって重要な投資領域と回答した人の割合¹



注: アジアには中東を含まない

1. 質問: 「(2022/2023年) 現在、貴社にとって重要な投資領域は次のうちのどれですか」

出所: ポストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

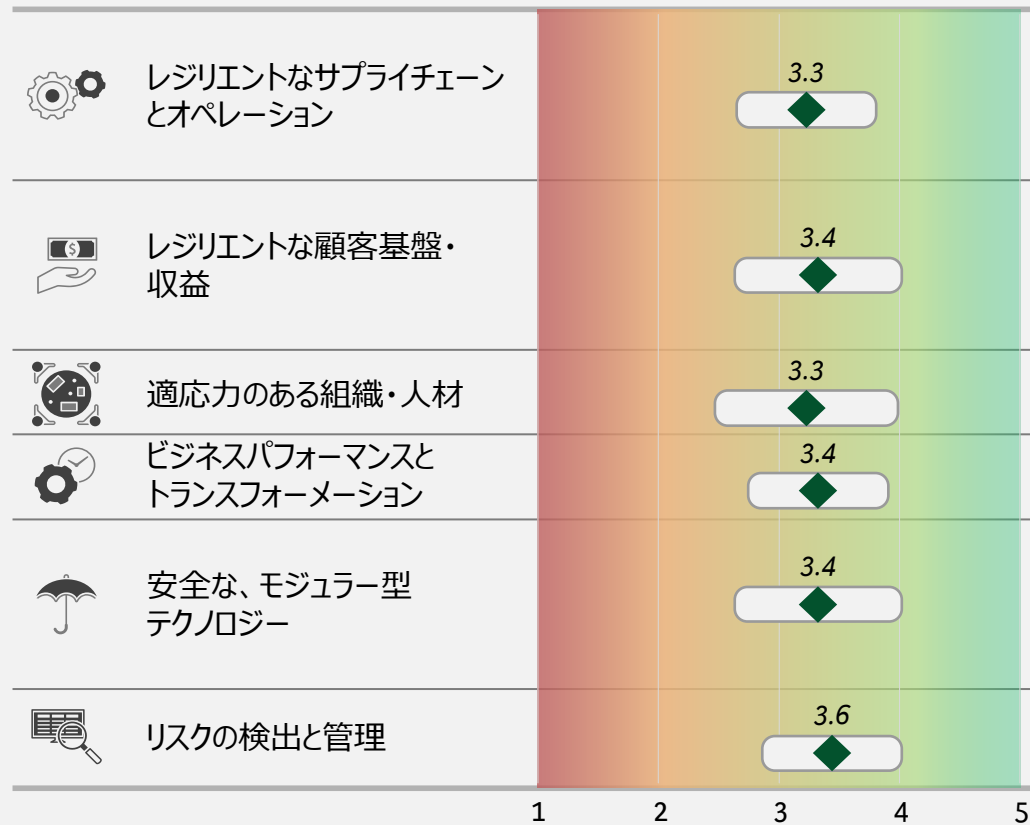
組織能力 | 不確実性に対応する組織能力は総論では概ね充足しているとの回答だが、各論に踏み込んで見るとアキレス腱となりうる領域が多く存在

自己評価では、不確実性に対応する組織能力は概ね充足¹

ただし、個別に詳細を見るとまだまだ組織能力が不足する領域も認識

レジリエンスを生む組織能力

回答の平均と標準偏差



最も充足度の低い領域... (回答者の割合²)

能力構築のためのアクション例

最も充足度の低い領域	割合	アクション例
エンド・ツーエンドのサプライヤーネットワークの可視化	26%	<ul style="list-style-type: none"> 多層的なサプライヤーマッピング 部品、サプライヤー、地域レベルでの潜在的なエクスポージャーの特定 詳細はこちらをご覧ください
積極的なサプライヤー・リスクマネジメント	25%	
eコマース/デジタルセールス	31%	<ul style="list-style-type: none"> 新たなプライシングモデルの導入 AIによるパーソナライゼーション、および営業効率向上 詳細はこちらをご覧ください
ダイナミックプライシング	25%	
チェンジマネジメントとアジャイルへの適応	25%	<ul style="list-style-type: none"> リーダーの行動変革を促し変革を可能にするカルチャーや職場環境の構築 脱平均の人員削減と組織のスリム化 詳細はこちらをご覧ください
効率的なプロセスを持つリーンな組織	26%	
効率性のために最適化された技術機能	27%	<ul style="list-style-type: none"> 技術スタックのアップデート リスク軽減に向けたゼロトラストセキュリティアプローチの採用
サイバーセキュリティ	18%	
リスク測定とガバナンス	19%	<ul style="list-style-type: none"> 早期警戒システムを構築し、新たなリスクについて環境を継続的にスキャン

1. 質問: 「以下の各側面における自社の現在の組織能力をどのように評価しますか」

2. 軽微な不足、または著しい不足

出所: ボストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759); BCG Executive Perspectives「CEO Dilemma」シリーズ、「[Becoming an All-Weather Company](#)」bcg.com、BCG分析

BCG Executive Perspectives

目次

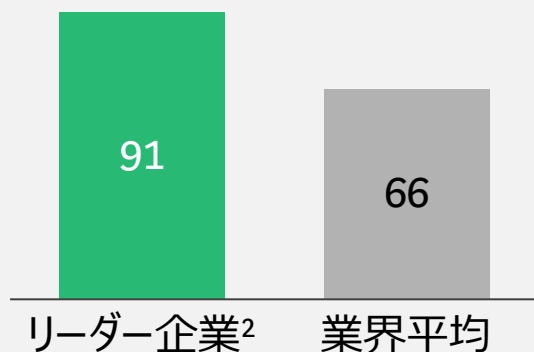
- ✓ マクロの事業環境認識
- ✓ 2023年に必要となるアクション
- ✓ 競争優位確立に向けた取り組み

経営層の多くがマクロ経済のチャレンジを認識する一方で、強力な組織能力を構築し、同業他社を凌駕しているプレイヤーは少ない

経営層の70%以上がマクロ経済面のチャレンジを認識する一方で...

不確実性に対応するための組織能力を構築したと回答するリーダー企業は全体のわずか**12%**

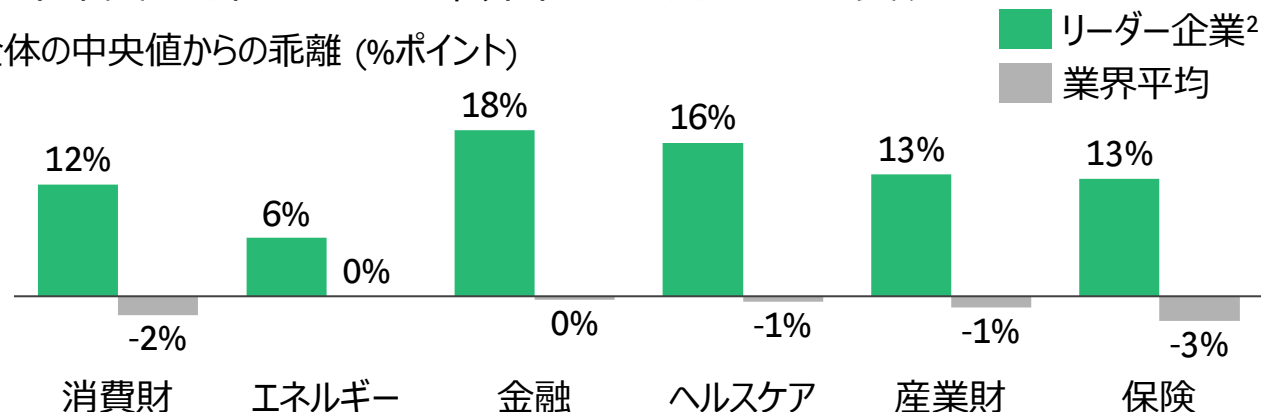
能力評価の合計点 (100点満点)¹



最もレジリエンスが高い「リーダー企業」²はさまざまな側面で同業他社を凌ぐ

...不確実な時代において、業界平均より高いTSRを実現³

全体の中央値からの乖離 (%ポイント)



15ppts

1.4倍

... 自社の見通しや業績について、より楽観的と回答した経営層の比率は「リーダー企業」において1.4倍

12ppts

...不確実性を乗り越えるにあたって課題に直面する可能性が低いと回答した経営層の比率は業界平均よりも12%ポイントも高い

1. 質問: 「以下の側面で見てもあなたの会社の現在の組織能力をどう評価しますか」

2. 19の側面から自社の組織能力を評価、過半数の項目で5 (「非常に良い」)、残りの項目の過半数が4 (「良い」)、3 (「不足はない」) より低い評価項目がない企業

3. TSRデータは、2022年1月～2023年1月の平均。

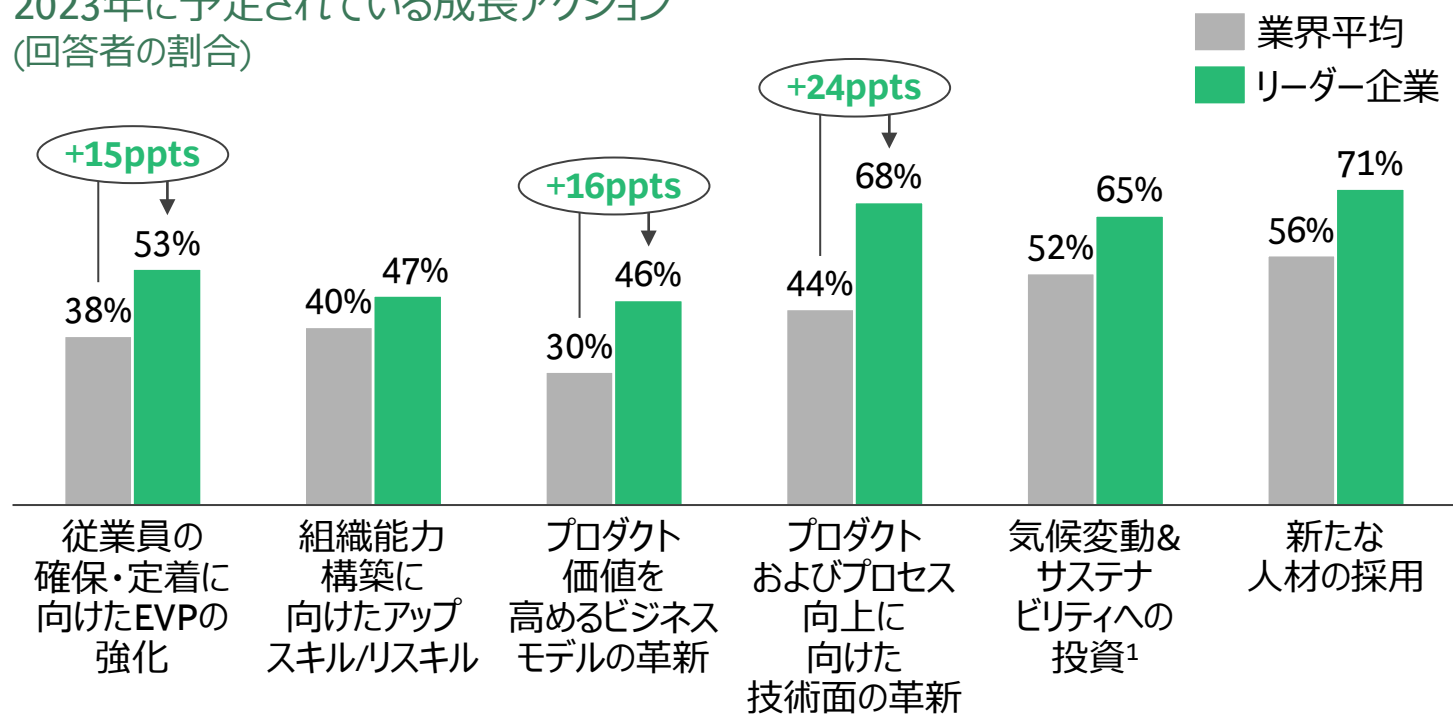
出所: CapIQ、ボストンコンサルティンググループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

レジリエンス構築で先行するリーダー企業は、コスト削減を長期的な成長機会へ再投資することで中長期の競争優位構築にまい進

2022年、**8割**の企業がリソース確保のために**コスト削減を実施**

中でも、レジリエンスの**リーダー企業は、同業他社と比較して積極的にリソースを投資に回すことで成長機会の獲得と志向**

2023年に予定されている成長アクション
(回答者の割合)



リーダー企業と業界平均との間に最も大きなギャップがあったのは、長期的な競争優位構築に向けた「プロダクトおよびプロセスの革新」ならびに「EVPの強化」

1. 長期投資 (今後3年間)

出所: ポストン コンサルティング グループ 経営層グローバル調査 (n = 759)、BCG分析

今こそ行動力が求められる時

82%

2023年、インフレと高金利が自社の業績に影響を及ぼすと予想する回答者の割合

52%

包括的なコストマネジメントやリーンな組織を実現できる組織能力が不足していると答えた回答者の割合

97%

グローバルな逆風に対応するために2023年に行動を起こすと答えた回答者の割合

2つの重要なアクション

1

Fund the journey

- 経費削減、組織のスリム化等、複数の施策を駆使して**コストを削減し**、成長投資のための**資金を迅速に確保する**



2

Invest to win in the future

- 逆風をチャンスに変えるべく、将来への投資で先行し、将来の競合優位を構築する

不確実なマクロ環境を乗り切る上でのBCGのご支援内容

フルコスト・トランスフォーメーションのサポート...

組織の シンプル化

- スパンとレイヤー
- 簡素化
- 冗長性の排除 ...

\$ コントロール可能なコストの
10~25%
(例: 直接、間接人件費)¹

直接/間接 原材料費最適化

- デマンドマネジメント
- バリエーション低減
- 契約管理 ...

\$ コントロール可能な²
調達関連費用の5-15%、
IT・技術関連支出を含む

オペレーティングモデル・ プロセス再設計

- アクティビティの最適化
- テックランドスケープの
簡素化
- リーン生産プロセス

\$\$ 人件費の20~30%

戦略的 オペレーション変革

- 戦略的ソーシング
- デジタルサプライチェーン
- 生産効率向上

\$\$\$ オペレーティングコストの
10~20%程度



...そして事業構造変革

デジタル・AI

能力を構築するための
新しいデジタルプラットフォーム、
ツール、データベース等
(例: 新しい技術スタック、
アジャイルな働き方)



気候変動&サステナビリティ

サステナビリティを収益化
し、スケラブルにするための
エンド・ツー・エンドの
トランスフォーメーション



EVPと人材の確保・定着

魅力的なEVP (従業員
価値提案) とインセンティブ
で、人材を確保・定着、
採用を後押し



チェンジマネジメント

カルチャーやチェンジ
マネジメントを活用して、
変革を推進し、
成果を持続させる

ご質問は、BCG Japanのレジリエンス・チーム
までご連絡ください



木村 亮示
コーポレートファイナンス&ストラテジー・
プラクティス グローバルリーダー
Kimura.Ryoji@bcg.com



内田 康介
マネージング・ディレクター&パートナー
BCGオペレーション・プラクティス 北東アジア
地区リーダー
Uchida.Kosuke@bcg.com



竹内 達也
マネージング・ディレクター&パートナー
BCG組織・人材プラクティス 日本リーダー
Takeuchi.Tatsuya@bcg.com



豊島 一清
マネージング・ディレクター&パートナー
BCG X 北東アジア地区共同リーダー、
テック&デジタルアドバンテッジ・プラクティス
日本リーダー
Toyoshima.Kazukiyo@bcg.com



丹羽 恵久
マネージング・ディレクター&パートナー
BCG気候変動&サステナビリティ、および
パブリックセクター・プラクティス 日本リーダー
Niwa.Yoshihisa@bcg.com

1. 販売管理費、全社マネジャーのコスト 2. 営業コストの25~55%、調達費にはIT・技術費を含む

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



bcg.com