



THE BOSTON CONSULTING GROUP

インダストリー4.0 の隠れた落とし穴を避ける

Ian Colotla, Damon Bland, Claudio Knizek, and Daniel Spindelndreier

「インダストリー4.0」の潜在的可能性が実現しつつある。新しいデジタルテクノロジーにより製造業企業は柔軟性、生産性、品質、スピード、安全性を向上でき、それにより大きな価値を創出できる。確かに、これらのテクノロジーの導入は、企業が最高水準のオペレーションを達成するうえで大きな助けとなる。

しかしながら、インダストリー4.0 のソリューションがより強力になり、かつコストも低下するにつれて、多くの企業が時間、カネ、リソースのムダという落とし穴にはまり、自社のオペレーションの最も根本的な課題を解決できずにいる。

企業は特に、新しいテクノロジーの導入につきものの以下の4つの落とし穴に注意する必要がある。

- ① 大きなリターンが見込める機会に着目せず、小さな成果を追求する。
- ② 非効率の根底にある要因に取り組まずにプロセスをデジタル化する。
- ③ プロセスの問題の行動面の真因を無視する。
- ④ ハイテク・ソリューションを実行する総コストの評価をせず、また、よりシンプルな代替策と同様あるいはそれ以上の成果をより低コストで実現できないかを検討しないで、ハイテク・ソリューションを追求する。

これらの落とし穴にはまらないために、企業はインダストリー4.0ソリューションに投資する前に自社のパフォーマンスの問題を深く理解しなければならない。成功するのは、こうした洞察に基づいて、デジタルテクノロジーの最適なアプリケーションも含めた包括的なオペレーション改革のアプローチを策定する企業である。

「80:20 の法則」を忘れるな

インダストリー4.0 に投資する多くの企業が、「価値の 80%は、未解決の問題の 20%を解決することにより生み出される」という一般法則を忘れていて、80:20 の法則は元々、経済学者のパレートの研究に基づくものだが、パフォーマンスの問題の効果的解決にも重要な示唆がある。簡潔に言えば、製造業企業は、財務的業績に最大のインパクトをもたらす少数の問題を解決することに焦点を絞るべきだ、ということである。

しかし残念なことに、多くの場合、企業はオペレーション改善の財務的インパクトを定量化したことがないため、どの問題にフォーカスすべきかわからない。加えて、生産エキスパートはアドバンスド・アナリティクスや最新テクノロジーの適用に熱心になるあまり、それにより解決しようとしている問題の相対的重要性を評価するのを忘れてしまう。

たとえば、ある製薬会社は、ある薬品に予想以上に大きな需要があることに気づいたが、生産ラインが効率的でなかったため生産能力を拡大できず、結果として流通網で欠品が起きていた。熟練工がすぐに見つかる状況ではなかったため、シフトを増やすという選択肢はなかった。こうしたなかでこの会社のオペレーション・エキスパートは、直接的に生産ラインのキャパシティ増強に取り組むのではなく、アドバンスド・アナリティクスを活用して生産プロセスで無駄になる原材料の量(スクラップ率)を削減する方法のモデルをつくらうとしていた。スクラップ率は 1.5%で、確かにコストのかかる問題であった。しかし、スクラップ率を 1%未満にするという彼の目標は、たとえ達成されたとしても、このラインの喫緊の課題である生産能力拡大への効果はプラス 0.5%ポイントにすぎなかった。

当時、生産ラインの総合設備効率(OEE)は 40%未満で、これを上げることの価値に比べれば、スクラップ率低下の価値は大したものではなかった。OEEとは、「稼働率(実稼働時間÷計画稼働時間)×性能(実生産速度÷設計上の生産速度)×品質(良品数÷生産数)」という式により算出され、設備がどれくらい効率的に活用されているかを示す指標である。OEE が低い主な要因は、計画的な停止時間(ライン切替など)と故障率で、それぞれ 30%ポイントを占めていた。これらの発生率を大幅に下げることによって、生産能力拡大に向けて、スクラップ率低減よりもはるかに大きなインパクトが見込まれた。ライン切替などの計画的停止時間を半減させれば、スクラップ率改善による効果の 30 倍にあたる生産能力増が実現できると推定された。このインパクトを認識した製薬会社は、目標を「計画的停止時間の削減」に変更して、最終的に生産能力を著しく拡大できた。

計画的停止時間を短縮するためにエキスパートとライン・リーダーがやるべきことは、複雑なアルゴリズムや最新テクノロジーを時期尚早に適用することではなく、ライン・オペレーターの行動を理解し、その変化を支援することだった。それには、ライン・オペレーターと緊密に協働して計画的停止に関わるステップを詳細に分析し、オペレーターのインプットを基に切替プロセスの一部のステップの外部化、並列処理化、短縮、削減の方法を見極めることが求められる。新しいプロセスが設計できたら、新プロセスを励行するためのオペレーターやライン・リーダーへのトレーニングと動機づけが必要となる。エキスパートが、行動の変化を浸透させるためのファシリテーターやコーチの役割を担うべきである。

先進企業は、自社の重要な問題の優先順位づけをするために、パフォーマンスの年次評価を綿密に行い、現状とあるべき姿とのギャップを埋めるための意欲的なプログラムを策定している。重点的に取り組むべき領域を適切に定義するために、すべての改善プロジェクトに対して予想される財務インパクトを定量化してランク付けする。特効薬というわけではないが、こうしたトップダウンの改善サイクルを繰り返すことにより、インパクトの大きい領域にフォーカスできるようになる。

ムダのデジタル化

企業が、価値を生み出さない活動やプロセス・ステップ(リーン用語で「ムダ」と呼ばれる)の自動化・デジタル化にアドバンス・テクノロジーを見境なく利用してしまうことがよくある。このようなやり方は、根本的な非効率の要因に取り組まないで既存のやり方を改善しようとするもので、本来あるべき方向と逆行しているように見える。そうではなく、ムダが生まれる真因を最小化あるいは排除するためのテクノロジー・アプリケーションや行動面のソリューションを実行すべきである。

インダストリー4.0のデジタル・ソリューションを導入する前に、7つのタイプのムダの真因を理解することで業務プロセスの効率を向上させる方法を特定できる(図表1)。以下にムダのタイプ別に説明する。

図表1 ムダのデジタル化を避けるために真因の解決に取り組むべき

| ムダ | 典型的なインダストリー4.0ソリューション | 真因を解決するための代替策 |
|------------|---|--|
| 過剰生産 在庫 | <ul style="list-style-type: none"> スマート倉庫 自動補充 | 営業とオペレーションのプランニングの改善、POS情報、ライン切替の迅速化、在庫削減と倉庫の必要性低減のためのプルシステム |
| 待ち時間 | <ul style="list-style-type: none"> 予測メンテナンス 生産管理 | 低生産性と機器停止の原因となる行動を改善するためのオペレーターの士気向上と集中的トレーニング |
| 輸送 動作 | <ul style="list-style-type: none"> 工場ロジスティクスのデジタル化 工場内プロセスの自動化 補助システム | 工場と製品の設計を最適化するためのモデリングとシミュレーション |
| 過剰な処理 | <ul style="list-style-type: none"> センサーとコントロールシステム | 基本プロセスをより深く理解するためのモデリングとシミュレーションにより、コントロールの必要性を低下させる |
| 欠陥、不具合 | <ul style="list-style-type: none"> データに基づく品質管理 欠陥、不具合を見つけ選別するためのインテリジェント・メカニズム(視覚システム等) | ミス防止プロセス、間違いを起こしやすい行動を減らすためのトレーニングと動機づけ、製品とプロセスの頑健性を高めるためのモデリングとシミュレーション |

出所: BCG分析

①過剰生産、②在庫 製造業企業は倉庫の大量の在庫を管理するために自動化や先進的ITシステムに投資することが多い。望ましいアプローチは、在庫水準が高い理由の解明から始めることである。多くの企業が、需要に対応できるようバッファーを用意するために、製品を過剰生産し、高水準の在庫を抱える。需要や供給の予測が正確でなかった場合や、サプライチェーン内の活動の同期に苦労する場合、生産側か需要側の多様性や混乱への対応に追われる場合に、バッファーがあれば余裕ができる。

企業は、自動化による倉庫のコスト削減よりも、倉庫自体の必要性をなくす、あるいは減らすことをめざす建設的なソリューションを追求すべきである。具体的には以下のような方策を実行することである。

- 営業とオペレーションの統合的プランニング・プロセスを常に厳格に順守する。
- プルシステム(後工程引取方式)を導入する。つまり、倉庫の在庫は所定の水準にまで下がった場合にのみ補充する。
- 顧客と協働して、川下の卸や店頭における在庫のリアルタイムの情報を共有する。
- 予測の過大・過少につながる行動をなくすためにインセンティブ、組織的役割、責任を整合させる。
- AIを活用して予測を向上させる。
- SKU(ストック・キーピング・ユニット)の増殖を抑制する。
- 生産ラインの切替を迅速化する。生産の柔軟性を高める。
- 工場と物流拠点の配置を最適化する。

③待ち時間 低生産性の主な原因は機器の停止やアイドルタイムにある。これらは従業員の行動の問題に起因することが多く、現場のマネジメントを強化することで改善できる。

④輸送、⑤動作 製品の工場・倉庫内搬送のスピードや効率を高めるために多くの企業が高額なコンベヤー・システムや無人搬送車に投資している。しかしながら、このような投資をする前に、たとえばレイアウトの変更や、プルシステム導入による在庫を置くポイントの削減により、施設内搬送の必要性を減らせないかを検討すべきである。

⑥過剰な処理 顧客がお金を払いたいとは思わない不必要な処理ステップを加えた結果生じるのが「過剰な処理」である。たとえばプロセス・パラメーターが標準範囲を超えた場合、企業はパラメーターを標準レベルに再調整するためにセンサーやコントロールシステムを設置して業務プロセスにステップを追加するかもしれない。加えて、修正や再加工をする前の欠陥品を一時的に保管するためにタンクや保管スペースを使うかもしれない。しかし、そもそもパラメーターが標準範囲を超えた原因は何だったのかを理解せずにこのような手段をとってしまう場合が多い。修正措置を講じられるようにするには、それぞれのプロセスに内在する根本的要因を科学的に解明する必要がある。ビッグデータを活用してプロセスのモデル作成やシミュレーションを行えば(設計段階で行うことが望ましいが)、どうしたらプロセスの頑健性を高められるかを見出すことができ、結果としてセンサーやコントロールシステム、タンク、保管スペースの必要性は低くなる。

⑦欠陥、不具合 多くの企業が視覚システムのような先進テクノロジーを欠陥品や不具合を見つける助けとして活用している。必要な短期的ソリューションとしてこうしたテクノロジーを活用している場合が多いが、欠陥や不具合を削減・排除するための真因の特定にもテクノロジーを活用すべきである。ビッグデータとアナリティクスを活用すれば新しい情報源(顧客など)からデータを収集し、どこでなぜ欠陥や不具合が生じ、その真因は何なのかをよりの確に理解できるようになる。多くの欠陥・不具合は人の行動に起因することが多いため、オペレーターの意欲や能力を向上させることで欠陥率を低減できる。簡単なストッパーのついたミス防止装置や視覚的なサインなど、低コストあるいはローテクのソリューションが非常に有効な場合もある。

行動面の真因を無視する

私たちが多くの企業のお手伝いをした経験によれば、企業が解決しようとしている問題の根底にある行動面の課題を無視している場合が多くある。たとえば、多くの機器の故障や機能不全の真因は、技術的問題ではなく、行動面の問題にあることに私たちは気づいた。

ある食品・飲料会社の事例を紹介しよう。この会社では充填・包装ラインが頻繁に故障するために計画どおりに進められず、スケジュールが大混乱し、原材料がムダになっていた。リーダーたちは、インダストリー4.0を導入して予測メンテナンスにより故障を予防するというアイデアが気に入った。アドバンスセンサーが振動や機器の摩耗、ノイズ・レベルなど、近い将来起こりうる故障の予兆となるパラメーターを検出し、それを基にAIアルゴリズムにより故障を数時間～数日前に予測できることがわかっていた。こうした予測を活用すれば工場は比較的低コストの技術的修理のスケジュールをたて、想定外の故障を防げるはずだ。

しかし、予測メンテナンスもやはり「メンテナンス」である。故障の原因となる状態が生じた行動面の要因には対処できない。たとえば、この工場では数時間おきにオペレーターが充填・包装ラインを清掃、点検し、潤滑油をさして、パラメーターを適正な設定に調整しなければならない。こうした業務には規律や厳密さが必要なため、従業員がこれらをしっかり行おうという意欲や熱意を持っていなければならない。もし従業員が所定の定例メンテナンスを行わなければ、機器には本来想定される以上の介入が必要となり、ついには故障してしまうだろう。

私たちがこの食品・飲料会社の機器の故障について分析したところ、その真因のひとつは適切なオペレーション基準が設定されていない部分があること、もうひとつは適切な基準が設定されている部分についても順守できていないことであった。これらの原因をさらにつきつめると、リーダー層の行動の問題が反映されていた。生産部門のリーダー層がオペレーターたちに必要な基準を守るよう教育や動機づけ、監督をしていなかったのだ(図表 2)。しかし、こうした行動面の問題は修正可能だ。たとえば、この会社の基幹ラインのひとつのスーパーバイザーは自身の時間の90%以上を工場の作業現場から離れたオフィスで過ごしており、オペレーターたちが日々の清掃の基準をきちんと実行していないことには気づいていなかったし、関心も持っていないようだった。対照的に、同様のラインでありながら故障の少ないラインのスーパーバイザーは、ほとんどの時間、ラインの現場でチームメンバーが基準に従って作業するよう助けたり動機づけしたりしていた。

生産ラインの行動面の問題はたいていオペレーターとマネジャーのオーナーシップの意識が欠けているために起こる。社会心理学で「授かり効果」と呼ぶ原理により、人は自分自身が所有しているものに高い価値を感じるものだ。生産という文脈では、ラインが自分たちのものだと感じているオペレーターとマネジャーは、ラインをうまく運用する傾向がある¹。企業は、リーダーシップの改善とオペレーターの士気向上によりオーナーシップの意識を醸成できる。予測メンテナンスも故障を先取りするという点で価値があるだろうが、オーナーシップを高めることで介入の必要性は低下するだろう。

図表2 多くのプロセス上の問題には行動面の真因がある

| 問題 | Why | Why | 真因 | 根底にある行動 |
|--|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| トレー包装機の入り口のガイドバーがぶつかり缶がつぶれて、大きな故障につながる | ガイドバーが缶の流れと同期していない | ガイドバーを駆動するチェーンの摩耗や汚れ | チェーンの頻繁な清掃、潤滑油注入、調整についての基準がない | リーダー層の能力・意欲不足により基準の必要性が認識されていない |
| | | オペレーターのプロダム選択の誤り | オペレーターが適切な基準を守っていない | オペレーターに対する、基準順守のための動機づけ、トレーニング、監督不足 |
| | コンベヤーチェーンの振動により缶の流れが遅くなる | 部品 (ボールベアリング等) の摩耗、潤滑油不足 | 主要部品の検査や潤滑油注入についての既存の基準が不適切 | リーダー層の能力・意欲不足により適切な基準が設定されていない |
| | | 部品 (変速機等) の調整が不適切 | トルクの設定値に基準がない | リーダー層の能力・意欲不足により基準の必要性が認識されていない |

例: 食品・飲料の包装ライン

出所: BCG分析

オペレーターとメンテナンス技術者の役割を分けて設定している企業は特に、この問題に注意すべきである。オーナーシップの度合いを評価する良い方法は、オペレーターが自分で故障を直すか、技術者を呼ぶか、を観察することだ。技術者に修理を頼むオペレーターは、自身のラインに対するオーナーシップが低い傾向にあり、多くの故障の真因が行動面の問題にある可能性が高い。

同様の行動面の問題はデータのオーナーシップについてもいえる。たとえば、ある鉱業会社は日々のミーティングで使われていた手書きのパフォーマンス記録ボードを電子ボードに取り替えて、生産パフォーマンス・データをリアルタイムにモニタリングできるようにしたいと考えていた。電子ボードを導入すれば、ライン・リーダーやシフト・リーダーが自分でパフォーマンス・データを収集し、必要な修正を行い、パフォーマンス指標を手書きする必要はなくなる。しかしながら、これらの手作業をすることが、データに対するオーナーシップの意識をもつためにきわめて重要である可能性がある。実際、人が情報を手で書きとめるプロセスにより学習効果や記憶力が高まる可能性があると実証している研究者もいる²。このように考えると、データ収集を自動化すれば、リーダーたちの個人的こだわりが薄くなり、データに対するオーナーシップも弱まってしまいかもしれない。結果として、毎日誤りやぬけもれがないかデータを精査し、発見したことをラインのパフォーマンス向上に活用するということが少なくなってしまうかもしれない。

電子パフォーマンスボードは時間とリソースの節約に有益である。しかし、その効果を最大化するためには、根底にある行動面の問題に予期せぬ逆効果をもたらされないようにしなければならない。必須条件として、リーダーが自分のラインのパフォーマンスにオーナーシップとプライドをもつよう促すカルチャーを醸成すべきである。この鉱業会社はこうしたことを認識して、リーダー層の行動が改善するまで電子ボードの導入を遅らせることを決めた。

隠れたコストを無視する、 ローテクのソリューションを見落とす

インダストリー4.0 導入の隠れたコストを考慮せず、また、プロセスによってはローテクのソリューションでより簡単にかつ低コストで対応できる可能性があるが、そうした選択肢を検討しないで、インダストリー4.0の輝かしい魅力に負けてしまう企業が多に多い。

生産テクノロジーのエキスパートが集まる業界イベントは、インダストリー4.0ソリューションの魅惑的パワーをアピールする展示であふれている。プレゼンターは複雑な3Dモデリング・ソリューションや最新のハイテク・ガジェット、AIアルゴリズムなどを使った最先端の製品を誇らしげに紹介する。このような場では、ハイテク・ソリューションとより単純な代替策の、それぞれの潜在的な可能性と必要なリソースを比較して議論することはめったにない。

隠れたコストの問題についてわかりやすいようにプロセス・オートメーションを例に考えてみよう。過去50年間にプロセス・オートメーションにより生産に大改革がもたらされたことは明らかだ。しかし、企業が自動化投資を正当化する際は、直接的なコスト削減(生産ラインの従業員削減など)だけを評価し、この変化による固定費の増加はおおざっぱにしか検討しない場合が多い。プロセスを効果的に自動化するためには、新テクノロジーの運用・修理を担う技術者やエンジニアの雇用によるコスト増分を負担するとともに、機器サプライヤーとサービス契約を締結しなければならない。また、自動化のスループット(一定時間内に処理できる量)への影響を見落としている企業も多い。予想以上の頻度での機器の故障(これは新テクノロジー導入にともないよく起こる現象だが)や、自動化による柔軟性低下により、スループットが予想より少なくなる場合が多い。たとえば自動コンベヤー・システムのような固定的な金属構造物は生産ラインの構造やスピードに制約をもたらす。

隠れたコストの問題は今後も続くが、最近のテクノロジーの進化により固定費削減や柔軟性向上がしやすくなっている部分もある。たとえば、屋内GPSとRFIDタグを使うことで工場フロアや生産ラインの柔軟なレイアウトが可能になる。また、先進的な協働ロボットは人と並んで働くことができ、多様な業務向けに短時間で再プログラミングできる。デジタルテクノロジーが、品質、トレーサビリティ、スピード向上といった面で隠れた効果をもたらす場合も多い。これらの効果が隠れたコストを相殺する可能性もあるが、多くの場合そうはいかない。

正確なコスト評価という側面でもうひとつ忘れがちなのが、ローテク・ソリューションの価値の比較評価である。問題によってはローテク・ソリューションがより有効な場合もあるが、多くの企業が急いで最新のデジタルテクノロジーを導入しようとして見落としてしまう。近年、帯域幅やクラウド・インフラ、処理能力のコストが劇的に低下しているとはいえ、それでもローテク・ソリューションの多くはデジタル・ソリューションよりコスト効率が高い。賢明な投資をするためには、ハイテク・ソリューションとよりシンプルなソリューションの潜在的インパクトと必要なリソースを比較評価する必要がある。

企業はコストとコスト削減への洞察を深めるため、検討中のインダストリー4.0投資の各案件について投資対効果を評価すべきである。その評価では、あらゆる直接コストとその削減

可能性、予想される生産効率向上、追加的な非直接コスト(サービス、テクニカル・サポートなど)、柔軟性と品質への影響を考慮する必要がある。これらの検討結果と、ローテク(かつ低コストの)代替ソリューションとを比較すべきである。たとえローテク・ソリューションのほうが経済性が高いとしても、学習を促進するためにインダストリー4.0ソリューションに投資したいという企業もあるかもしれない。しかし、その意思決定による真のコストと効果を身をもって知ることになるだろう。

製造業企業がここまで述べてきた4つのインダストリー4.0の落とし穴を予測し避けるために私たちがまとめた「鮭の遡上チェックリスト」というフレームワークをコラムで紹介しているのでご参照いただきたい。

インダストリー4.0への取り組みで困難な状況に陥る企業に共通して見られる特徴は、実証済みの製造規範を厳格に適用することよりもテクノロジーを高く評価するカルチャーである。企業はどんなカルチャーを明示的あるいは黙示的に促進するのかをよく考えるべきである。自社におけるヒーローは、最新の生産自動化プロジェクトの積極的な支持者なのか、持続的改善のカルチャーを育み尊敬されている規律あるラインマネージャーなのか。旗艦工場は、新しく、高度に自動化されてはいるが、世界クラスのオペレーション指標を備えてはいない施設か、あるいは、設置後30年の機器をよくメンテナンスして使い続け効率的に運営されている古い施設か。

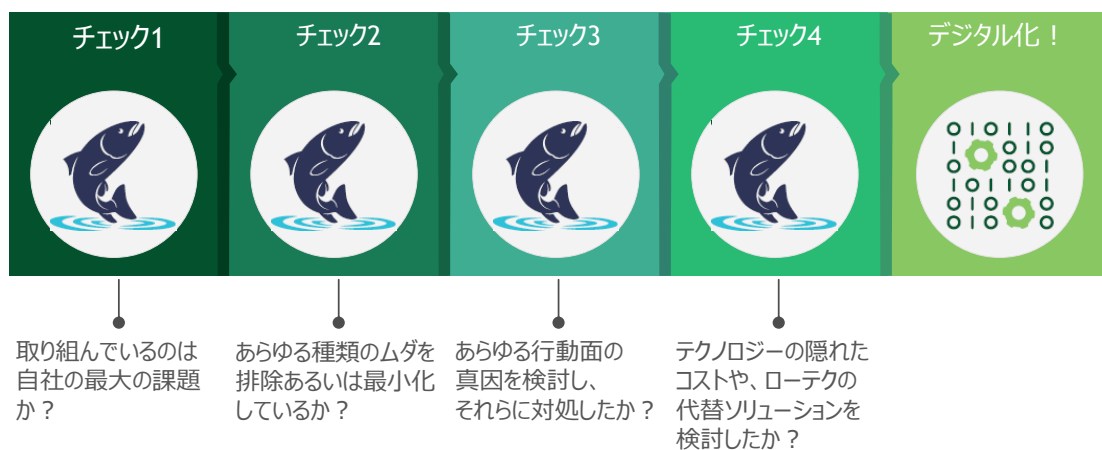
インダストリー4.0ソリューションが急増するなかでも、日頃から生産をしっかりマネジメントしている企業は、自社の課題や悩みに取り組むうえで適切に問題を選択し適切なソリューションを適用することができる。今日、インダストリー4.0はさまざまなオペレーション向上プログラムで中心的な役割を果たす手法のひとつとなっている。確かに、これらの強力なテクノロジーは生産プロセスの効果と効率の向上、組織能力の構築、従業員の意欲向上、リスク低減を実現するうえで大きな役割を果たす。本稿で解説してきたような落とし穴にはまらないよう戦略的に検討することで、企業はもっとも価値の高いインダストリー4.0アプリケーションに投資し、それを通じて現代の生産革命の本来の可能性を実現するための準備を整えることができるのである。

インダストリー4.0の落とし穴を避けるための「鮭の遡上チェックリスト」

私たちは、企業がインダストリー4.0に関連した落とし穴を避けるためのチェックリストを作成した。このチェックリストは、鮭が産卵のために遡上するときに障害を取り除いていくやり方によく似ているため、「鮭の遡上チェックリスト」と名付けた(図表参照)。これには企業がオペレーション・パフォーマンスの問題を解決するためにテクノロジーに投資する前に自問すべき問いを列記している。

鮭の遡上フレームワークは特に、価値を創出しないステップ(リーン用語の「ムダ」にあたる)をつくらうとするソリューションの評価に役立つ。新しいやり方で価値を創出するために設計されたインダストリー4.0投資(たとえばアディティブ・マニファクチャリング(積層造形)など)にはこのチェックリストによる評価は必要ない。企業は投資計画を進める前に、その投資案のNPV(正味現在価値)はプラスか、そして、自社の投資回収ガイドラインに照らして採算ラインを上回るリターンが得られるか、を評価すべきである。

「鮭の遡上」チェックリスト



出所: BCG分析

注

1. J. Beggan, „On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect,“ *Journal of Personality and Social Psychology* 62(2): 229-237 (1992)
2. P. Mueller and D. M. Oppenheimer, „The pen is mightier than the keyboard: Advantages of longhand over laptop note taking,“ *Psychological Science* 25(6): 1159-1168 (2014)

原題: Avoiding the Hidden Hazards of Industry 4.0

Ian Colotla

ボストン コンサルティング グループ (BCG) 香港オフィス パートナー&マネージング・ディレクター。マニュファクチャリング・トピックのアジア・パシフィック地区リーダー。

Damon Bland

BCG チューリッヒ・オフィス アソシエイト・ディレクター

Claudio Knizek

BCG ワシントン・オフィス パートナー&マネージング・ディレクター。マニュファクチャリング・トピックのグローバル共同リーダー。

Daniel Spindelndreier

BCG デュッセルドルフ・オフィス シニア・パートナー&マネージング・ディレクター。マニュファクチャリング・トピックのグローバル共同リーダー

2018 年 3 月 発行

ボストン コンサルティング グループ (BCG) について

BCG は、世界をリードする経営コンサルティングファームとして、政府・民間企業・非営利団体など、さまざまな業種・マーケットにおいて、カスタムメイドのアプローチ、企業・市場に対する深い洞察、クライアントとの緊密な協働により、クライアントが持続的競争優位を築き、組織能力(ケイパビリティ)を高め、継続的に優れた業績をあげられるよう支援を行っています。

1963 年米国ボストンに創設、1966 年に世界第 2 の拠点として東京に、2003 年には名古屋に中部・関西オフィスを設立しました。現在世界 50 ヶ国に 90 以上の拠点を展開しています。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

©The Boston Consulting Group Inc. 2018. All rights reserved.