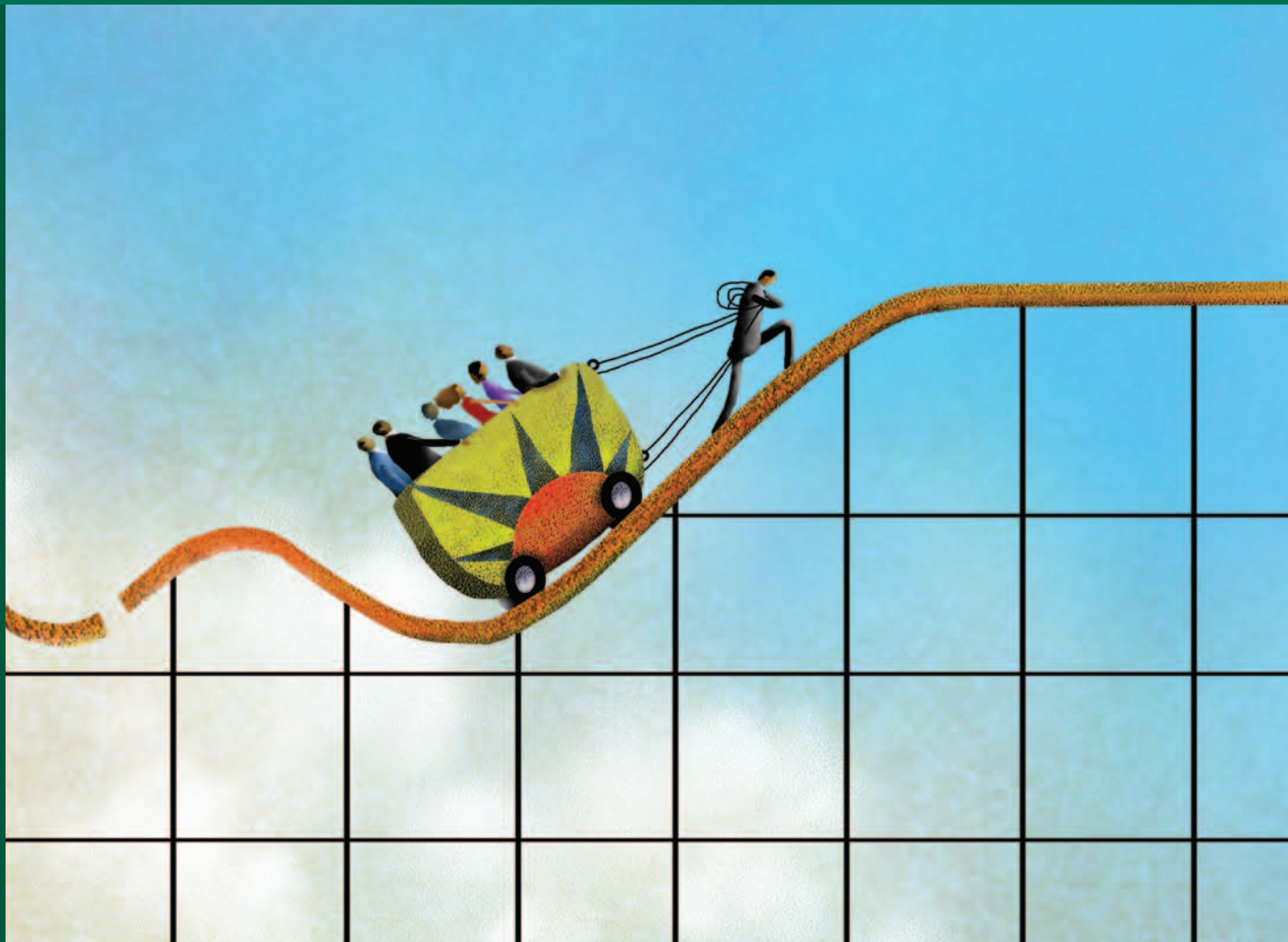


BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

2011年12月



トランスフォーメーション

企業変革リーダーとの対談から

ボストン コンサルティング グループ (BCG)

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。現在世界42ヶ国に74拠点を展開しています。

<http://www.bcg.co.jp/>

トランスフォーメーション

企業変革リーダーとの対談から

Andrew Dyer

Grant Freeland

Steve Gunby

Cynthia DeTar

2011年12月

bcg.co.jp

トランスフォーメーション

企業変革リーダーとの対談から

大半の経営者、ことに新しく就任した経営者には、在職中にいつか、会社を根本から変革（トランスフォーメーション）しなければならないときが訪れる。CEO選任に際して、抜本の変革が新CEOの責務と明示されるケースが増えており、CEO自身も、たとえ成功している企業のトップであっても、業績をさらに一段上のレベルに引き上げる必要性を認識している。

私たちは、企業の根本的な変革を推進し、成功に導いてきた11人の経営者の方々にインタビューを行った。この11人の方々が率いる企業の本拠地は北米、ヨーロッパ、アジア、オーストラリアとさまざま、業種も製造業、金融、インターネット、消費財、小売業、非営利組織（NPO）と多種多様だが、彼らの話には共通することが多かった。

現在は英国の大手放送局、ITVの非常勤会長を務め、多くの企業再生（ターンアラウンド）を成功させてきたアーチャー・ノーマン氏は次のように語っている。「最初に知っておくべきことは、これをやれば必ず成功するといった魔法の公式は存在しないということです。もしそのようなものがあるとすれば、ここでお話することもなかったでしょう」

魔法の公式はなくても、実際、彼らのアプローチには相違点よりも類似点のほうがはるかに多かった。中でも、彼らのほぼ全員がトランスフォーメーションに重要な要素として挙げたのが、次の3つだ。

◇ **2年以内に成功を勝ち取る** お話を伺った経営者のほぼ全員が、企業の優位性を大幅に高めるために

ビジネスモデルを根本から変えていた。ほとんどの場合、彼らはリーダーとして桁外れに野心的な目標を設定し、1～2年のうちに達成している。

◇ **トランスフォーメーションという旅の資金を調達する** 野心的な目標と厳しい時間枠を設定しても、ビジネスモデルの変換には時間がかかる。私たちがインタビューしたリーダーたちは、短期的なプレッシャーに対応したり、中期的な目標に向けて投資したりするために、迅速に目に見える成果をあげて信頼を築かねばならなかった。目下の危機への対応を迫られる状況にはなかった人も含め、全てのリーダーが、組織の長期的成功に不可欠な変革を実現するために必要な資金を調達し、活用する必要があった。

◇ **適切なチーム、組織、企業風土を構築する** この要素は、今回インタビューしたリーダーたちが共有する考え方の中核となっていた。壮大なビジョンや経営課題も、組織に属する人々が理念を共有し、深いコミットメントをもって共に取り組まなければ完敗に終わるだろう。また、変革を推進し持続していくためには、その変革に適した企業風土と人材が必要である。

2年以内に成功を勝ち取る

あらゆるトランスフォーメーションの究極の目標は、活気に満ちた心躍る未来と、より高い価値を創造することであるはずだ。それゆえ、トランスフォーメーションには一般に、組織と戦略の根本的な見直しと方向性の変更が必要になってくる。トランスフォーメーションはこれま

でどおりの環境では達成できない。大胆な打ち手をとって果敢に進めていかねばならない。

トランスフォーメーションは、一つの卓越した施策だけで実現できるものではない。その達成には多くの手段が必要である。今回のインタビューでお話を伺ったリーダーの大半が、自社の組織の優位性を高めるために、思い切った措置をいくつも講じていた。こうした打ち手は、展開地域の拡大や新商品開発から成長戦略まで多岐にわたっている。会社の命運を、たった一つの賭けに委ねたリーダーはいなかった。彼ら全員が緻密な計算と詳細な評価を行った上で、いくつかのリスクを伴う施策を実行している。

世界的なホテルチェーン、ヒルトン・ワールドワイドでは、クリストファー・J・ナセッタCEOが急成長を続ける新興国市場を中心に、国際展開を大幅に強化した。クラフトフーズも同じく、2006年に同社に復帰したアイリーン・ローゼンフェルドCEOが新興国市場でシェアを伸ばす必要性を認識し、270億ドルを投じてルー（ダノン傘下のビスケット事業部門）とキャドバリーを買収、インドと中国におけるクラフトフーズの存在感を大きく高めることに成功した。

カナダの大手金融グループ、ナショナル・バンク・フィナンシャル・グループのルイ・バシオンCEOは、金融危機の混乱の中で、それまでのコスト管理重視路線から成長路線に切り替えた。「最適化、効率化、コスト管理に焦点をあててきた従来の考え方・やり方から、成長、新商品開発、新市場および新規顧客の開拓をめざす方向にシフトするためにはかなりの努力が必要でした。例えば最適化戦略の下では、支店組織におけるコストの最小化に力を注ぎます。これが成長戦略に変わると、支店組織により多くの人材を配置することになります。当社では支店全体で新たに300人の従業員を雇用しました」

アストラゼネカのデビッド・ブレナンCEOは、いくつかの大型医薬品の特許切れにより大幅な収益減が見込まれていたが、特許切れになる数年前から、その時のための準備を進めていた。「特許権が切れる当日になってから、『これから変革しなければならない』と言うわけには

いきませんから」とブレナン氏は語る。

トランスフォーメーションとは、思い切った施策と新しい方向性だけではない。ローゼンフェルド氏がクラフトフーズに復帰して発見したように、従来のアプローチのうち根本的に重要なものを強化することが、その大きなウェイトを占める場合も多い。ローゼンフェルド氏によると、同社は「ひたすらコストばかりに注目し」、成長機会を見失っていたという。彼女はキャドバリーとルーの買収を主導するだけでなく、オレオ、ジェロ、マックスウェルハウス、フィラデルフィアクリームチーズといった自社の有力ブランドのテコ入れに力を注ぐことで、会社の針路を正しい方向に戻すよう舵を切った。

「扱っている商品カテゴリーに問題があるわけではないことはすぐに明らかになりました。問題はこうしたカテゴリーに当社がうまく入り込めていないことにあったのです。消費者はチーズも肉もコーヒーも購入していました。ただ、これらのカテゴリーの中の当社のブランド製品を購入していなかったのです。ですから、これらのカテゴリーの中で成長機会を得るために何が必要か検証しようと考えたのです」とローゼンフェルド氏は言う。

あらゆるトランスフォーメーションには、人々をひきつけるビジョンが必要だ。あまりに大きな変化や非常に多くの打ち手が進められるなかで、トランスフォーメーションのさまざまな活動の根底にある意義や一貫性が見えにくくなることがある。従業員がそれらを認識し、見失わないようにするために、象徴的なイメージやフレーズが必要となる。ナショナル・バンク・フィナンシャル・グループのルイ・バシオンCEOは次のように語っている。「私は『One Client, One Bank (一人ひとりのお客様のために銀行がひとつになって)』というスローガンから始めました。当時はいろいろなことが起きていましたが、従業員たちはトランスフォーメーションを進めることに意識を集中させ、未来に目を向けていたため、金融業界に渦巻いていたマイナスの情報に必要以上にとらわれたり、心を乱されたりすることはありませんでした」

クラフトフーズでは、ローゼンフェルド氏が「Let's Get Growing (さあ、成長しよう)」という標語を掲げ

てトランスフォーメーションに踏み切った。「あの言葉によって行動を引き出せただけでなく、打ちのめされて自信を喪失していた組織を解き放つことができたと思います」とローゼンフェルド氏は言う。

2002年にブライアン・ギャラガー氏が、世界的なネットワークを有する米国の慈善団体、ユナイテッドウェイ・オブ・アメリカの理事長兼CEOに就任したとき、地方支部の約半数は資金調達を活動の主軸としていた。コミュニティ活動を最も重視していたのは残りの半数にすぎなかった。ギャラガー氏の最初の目標は組織全体を活性化し、「使命と目的」を認識させることだったという。

「組織は完全に分裂していましたが、私はほぼ全員がコミュニティと社会の変革という原点に立ち戻りたいと思っていると感じました。だから最初にやったのは、その使命に邁進し、総意を得ることでした。信じられないほど早く達成できました」とギャラガー氏は語る。

コミュニケーションもまた、幹部や従業員が最も重要なことに集中できるようにするためのツールである。ヒルトン・ワールドワイドでは、ナセッタ氏が13万5000人の従業員に、企業風土、業績、ブランド、グローバルな成長に重点を置くよう求めた。「この4つの最優先事項を伝えるときはいつでもどこでも、はりのある声で詠うように社員に語りかけました。そうすることで社員たちに、私たちが組織としてやりたいことは、まずはこれらの最優先事項を達成することにエネルギーを注ぐことであり、よいことかもしれないが長期的にはさほど重要ではない本題から離れたことではない、と伝えようとしたのです」とナセッタ氏は語る。

ナセッタ氏と同様に、アストラゼネカのブレナン氏もCEOの主な役割のひとつは、社内の議論やコミュニケーションが、重要なテーマに向かうよう促すことだと考えている。「経営会議の議論の内容が本題から離れたり、優先順位の低い問題に移ったりしたときは、CEOが『それも重要なことかもしれませんが、ここでは3つか4つの特に重要なテーマに絞って議論しよう、と決めたはずです。時間を有効に活用して、そのテーマに集中しましょう』と促すことが重要だと思います。そのテーマとは、研究開

発の生産性、営業・マーケティングにおける優位性、倫理的な業務運営など、部下に委譲できない、経営陣が自ら主導すべきものです」

トランスフォーメーションという旅の資金を調達する

トランスフォーメーションには数年かかるかもしれないが、リーダーが成果をあげるまで周囲は何年も待つてはくれない。取締役会、金融機関、従業員らから、迅速に具体的な成果を見せよというプレッシャーがかかる。リーダーの多くが、トランスフォーメーションに欠かせない戦略シフトを実行するために必要な資金を、なんとか捻出しなければならない。これはトランスフォーメーションのゴールではないが、避けて通れない任務であり、リーダーは適切なやり方で遂行しなければならない。

外部の人間には、この重要な局面が一時的な「火消し」のようなものに見えるかもしれないが、実際はそれだけではない。リーダーたちはインタビューで、初期の段階では2つの異なるスピードで仕事を遂行する必要があると語っている。彼らは短期的危機の炎を消すために即座に緊急措置を講じると同時に、未来への基盤を築いていた。トランスフォーメーションにおける最大の難題のひとつが、この性質の異なる2つの仕事の流れをうまくマネジメントすることである。

「利益を急激に改善させるには、短期間で結果を出せる改革も実行しなければなりません」とオーストラリアでスーパーマーケットチェーンを展開する小売企業、コールドズのマネージング・ディレクター、イアン・マクロード氏は語る。同社は現在、5年計画で進めているトランスフォーメーションの只中にある。早期の成功は従業員の間に、「今後はさらにより結果を出せる」という自信を築く助けになる。

世界金融危機が起きたとき、インド第2位の銀行であるICICI銀行のチャンダ・コッチャルCEOは、それまでの成長拡大志向から、リスク低下・コスト削減へと路線を変更した。このとき彼女は、銀行が一時的に成長路線

から転換することによって従業員たちがやる気を失わないように、かなりの時間を割いて彼らに直接、銀行の短期的なニーズと中期的な目標を説明して回った。

「戦略的展望を共有することが非常に役立ちました。これから1、2年間はこういう時期が続くだろう……けれども、それは全て組織の効率を高めるためである、ということをお伝えしました。ゴールは2年後に成長に転じ、そのときには株主資本利益率（ROE）と総資産利益率（ROA）が大幅に向上していることでした。従業員たちは目の前の状況だけではなく、この中期的な展望を理解してくれたと思います。そのおかげで士気を保つことができました」とコッチャル氏は回想する。

変革をもたらすためのさまざまな短期的施策の中で、今回のインタビューで最もよく話題にあがっていた手法のひとつがディレイヤリングであった。ディレイヤリングとは、組織内の不必要な管理階層を取り除き、意思決定を迅速化する手法だが、経費を削減すると同時に、透明性を高める効果がある。ダウムラー・トラック・ノースアメリカのマーティン・ダウムCEOは、景気の落ち込みによる売上高の半減という事態に直面したが、ディレイヤリングなどのリストラクチャリングの取り組みにより、10億ドル近くのキャッシュフローを生み出すことに成功した。「大企業の組織はどんどん肥大化していきま。時々全ての役職について、本当に必要かどうか検討してみるとよいでしょう」とダウム氏は語る。

ナセッタ氏は2007年に、ヒルトン・ワールドワイドのトップに就任した。同社は、企業買収を繰り返して拡大してきた組織で、長年の積み重ねにより多くの管理階層が存在し、効率が低下していた。そこで彼は、階層の削減と組織の効率向上に取り組んだ。「ありとあらゆる役割に階層が重複しており、意思決定は、必要以上に多くの階層を経た行われていました。これが仕事のスピードを遅くしていました。コスト構造も膨張しており、なんらかの対策が必要でした」。彼はさらに続けた。「けれども、我々は、いわゆる効率化をはるかに超えた大きな付加価値を得ることができました。こうした効率化と経費削減で節約できた経営資源のかなりの部分を、世界各国の開発や技術サービスの人材拡充、マーケティング・

営業チームの育成などに回して、業績と成果をあげられる体制を整えたのです」

トランスフォーメーションの資金を調達するための手法には、このほかに調達戦略、プライシング戦略、資産戦略の見直しなどがある。どの手法を用いる場合でも、設定したゴールに対する進捗状況を厳密に把握する必要がある。特に多くのプロジェクトを含む複雑なリストラクチャリングではなおさらである。「こうした膨大な数の施策の進捗を追跡して包括的に把握するためには、何かしらのITツールが必要です」とダウム氏は語る。

初期に講じる手立ての中には、組織にとって特に厳しいものがある。最も難しい施策はレイオフ、工場や事務所の閉鎖、事業売却などである。効果的なコミュニケーションを行うことで、従業員がこうした体験による苦痛を克服し、トランスフォーメーションの最終的なゴールを受け入れやすくなる。

「従業員には進んで参画してもらい、私たちがやっていることの必要性を理解して、『それは正しい。私たちも会社に成功してほしいと思っている。だから苦しくても、会社のやっていることを全力でサポートしたい』と言ってもらいたいと思います」と、多くのトランスフォーメーションを率いたノーマン氏は言う。「『これはいい、最高だ』と思ってくれと頼んでいるわけではなく、『これは正しいことだから、うまくいってほしい』と考えてもらいたいのです」

適切なチーム、組織、企業風土を構築する

トランスフォーメーションに関するあらゆる議論は、最終的には、抜本的な変革を実現するうえで適切な人材、組織、企業風土とは何かという話に至る。トランスフォーメーションには、組織全体にわたる重要なテーマへのフォーカス、コミットメント、モチベーションが必要だ。最もよく練られた計画でさえ、従業員が計画実現に向けてうまく協働しなければ失敗に終わるだろう。

英国大手スーパーマーケットチェーンであるアスタの再生を手がけて以来、数々のトランスフォーメーションに

携わってきたノーマン氏は、「あらゆる財務上の破綻の裏には組織面の失敗がある」と断言する。これは手厳しい評価かもしれないが、今回インタビューしたリーダー全員が、人材、組織、企業風土の問題に最優先の課題として取り組む必要性を認めている。

インタビューしたリーダー11人のうち、ジャスミン・ウィットブレッド氏は最も大きな組織変革を経験したリーダーの一人だ。彼女は2010年に国際援助団体、セーブ・ザ・チルドレンの初のインターナショナルCEOに任命された。セーブ・ザ・チルドレンは29ヶ国の独立した組織がゆるやかに連携したネットワークであり、ウィットブレッド氏が各国組織の事務局長を直接指揮統括する組織構造ではない。ウィットブレッド氏はスケールを生かしたグローバルなネットワークを築こうと努力するとともに、グローバル・ネットワーク全体で連携していくことの重要性も認識している。

「私の場合、各国組織の事務局長は私の直属というわけではありませんが、たとえ自分の監督下にあったとしても、自ら動いて彼らをいっしょにやろうという気にさせる必要があります」とウィットブレッド氏は語る。「重要なのは、いっしょに（トランスフォーメーションの）旅に出る意欲にあふれたキープレイヤーたちから成る中核グループをもつこと。そんなに大人数でなくていいのです。そして、そのグループを大切に育むことです」

多くのリーダーが、共通の目的意識を全社に浸透させるために、組織の頂点で変化を起こす必要があったと語っている。特にアストラゼネカ、コールズ、ヒルトン・ワールドワイド、クラフトフーズ、ナショナル・バンク・フィナンシャル・グループ、ユニテッドウェイがそうだった。「誰が納得しているか、誰がしていないかはかなり明らかです。重要なのは、経営陣が同じバスに乗っていること。幹部たちがかなり早いうちに同じバスに乗っていないければ、後から乗ってくることはないのです」とクラフトフーズのローゼンフェルド氏は語る。

こうした組織の上層部での変革とともに、一層の説明責任が求められるようになることが多い。「現職に就いたとき、私がやったことのひとつが説明責任と職務

責任を組織全体に徹底させることでした。多額の報酬を受け取っている私の直属の部下たちが、自分で決めるべきことについて私の意見や助けを求めてきたときには、それはあなたが決めるべきことだと伝えました」とアストラゼネカのブレナン氏は語る。

トランスフォーメーションを率いる大多数のリーダーは、組織を変革したければ、経営陣のものの見方や考え方をええねばならないことを認識している。さらに、トランスフォーメーションに成功したリーダーは、組織全体にわたって考え方をええねばならないことを理解している。変革はトップ層で止まってはならない。組織の細部にまで浸透させる必要がある。今回のインタビューでリーダーたちは、第一線の現場に自ら足を運んでいることや、従業員と向き合い、より適した企業風土を育み、士気を高めようと努力していることなどを語った。

ダイムラー・トラック・ノースアメリカのダウム氏は、広く従業員たちを巻き込むことにより、新たな考え方とビジョンを浸透させていった。「従業員全員に常にプログラムの進捗状況を知らせていました。全員がプログラム全体の中で自分が果たす役割を知っていました。一人ひとりがトランスフォーメーションに関わるなんらかの業務やプロジェクトに関与していたのです。従業員たちはいつも、自分がより大きな取り組みの一翼を担っていること、しかも重要な部分を担っていることを理解していました。彼らは自分が失敗すれば、会社の目標達成が危ぶまれることを認識していたのです」と彼は語っている。

コールズのマクロード氏は、トランスフォーメーションにおいて今後やるべきことを話すだけでなく、これまで達成されたことを讃えるように心を砕いてきた。「トランスフォーメーションを進めている環境では、改善や向上を重視しすぎるあまり、従業員たちのそれまでの努力に対する感謝や称賛を十分に伝えることを忘れてしまうことがあります」と彼は言う。

日本最大のインターネット企業である楽天は、1997年の創業以来、着実にトランスフォーメーションを持続してきた。eコマースから金融サービス、旅行、コンテンツ、プロ野球チームの運営など、新たな業種に次々に参入し、

地理的にも、日本から、中国、米国、ヨーロッパへと活動の舞台を広げ続けている。

楽天の三木谷浩史CEOによると、企業理念を策定したことが、新たな事業や市場へと業容を拡大しても連帯感を生み出す助けになったという。「企業風土、ブランドコンセプト、行動規範といった当社のマネジメントの中核要素をまとめて企業理念をつくりました」と三木谷氏は語る。

「マネジャーには、楽天のやり方の基本的枠組みや原則に従うように言っています」。三木谷氏は、幹部には、原則に忠実でありさえすれば、それぞれが担当する事業を自由に運営させているという。「当社のコアバリューを見失わないように細心の注意を払わねばなりません。それさえきちんとできていれば、組織は正しい方向へ向かうでしょう」

CEOはまた、従業員のモチベーションを積極的にモニターしなければならない。これは常に必要だが、特にトランスフォーメーションを進めている間は重要である。「アスダにいた頃は、従業員の意識調査の結果を見ただけで、売上状況が大体わかったものです。勤務態度の悪化、離職者数の増加、欠勤の増加が見られるときは売上も悪化します。売上や財務実績は、従業員のモチベーションによって導き出されます」とノーマン氏は言う。

企業風土を変えるのは難しいことだし、時間もかかる。このタイプの変革には入念な計画と、より長期的な戦略を支える一連の施策が必要だ。「どんな風土を築くのか、それをどう表現していくのか、を考えるのは、第1段階ではなく、第2段階にやるべきです。人員整理を進めている最中に新しい価値観やミッションなどについて話せば、従業員の中であなたの新しい価値観と精神的苦痛や人員整理のイメージが結びついてしまいます。これではうまく行きません」とノーマン氏は語った。

今回インタビューしたリーダーたちの考え方と彼らに共通する経験からわかるように、成功の秘訣は、トランスフォーメーションの3つの重要な要素を徹底的に追求していくことにある。2年以内に成功を勝ちとること、トランスフォーメーションを遂行するための資金を調達すること、適切なチーム、組織、企業風土を構築することに注力するリーダーは、組織に変革をもたらし、時代を越えて受け継がれる資産を築くことができるだろう。

インタビューにご協力いただいた経営者の方々（敬称略、アルファベット順）

デビッド・ブレナン アストラゼネカ（英国） エグゼクティブ・ディレクター兼最高経営責任者（CEO）	クリストファー・J・ナセッタ ヒルトン・ワールドワイド（米国） 社長兼最高経営責任者（CEO）
マーティン・ダウム ダイムラー・トラック・ノースアメリカ（米国） 社長兼最高経営責任者（CEO）	アーチャー・ノーマン ITV（英国） （非常勤）会長 アスダ（英国）などで数々のトランスフォーメーションを指揮してきた。
ブライアン・ギャラガー ユナイテッドウェイ・ワールドワイド（米国） 理事長兼最高経営責任者（CEO）	アイリーン・ローゼンフェルド クラフトフーズ（米国） 会長兼最高経営責任者（CEO）
チャンダ・コッチャル ICICI銀行（インド） マネージング・ディレクター兼最高経営責任者（CEO）	ルイ・バシヨン ナショナル・バンク・フィナンシャル・グループ（カナダ） 社長兼最高経営責任者（CEO）
イアン・マクロード コールズ（オーストラリア） マネージング・ディレクター	ジャスミン・ウィットブレッド セーブ・ザ・チルドレン インターナショナル事務局長（CEO）
三木谷 浩史 楽天株式会社 代表取締役会長兼社長（CEO）	

原題：*Leading Transformation: Conversations with Leaders on Driving Change*

本稿は、上記の11人の経営者の方々とインタビューを基に構成したものです。インタビューの全文とビデオは、弊社ホームページでご覧いただけます。

<http://leadership.bcg.com/>

Andrew Dyer

BCGシドニー事務所 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

Grant Freeland

BCGボストン事務所 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

Steve Gunby

BCGワシントン事務所 シニア・パートナー&マネージング・ディレクター

Cynthia DeTar

BCGワシントン事務所 プリンシパル

弊グループでは、企業経営に関する様々なテーマについてコンサルティングサービスを提供しております。ご関心をお持ちの方は、bcgtokyo@bcg.co.jpまでお問合せください。

2011年12月発行

ボストン コンサルティング グループ

東京事務所

東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート〒102-0094
Tel.03-5211-0300 Fax.03-5211-0333

中部関西事務所

愛知県名古屋市中村区名駅1-1-4 JRセントラルタワーズ〒450-6036
Tel.052-533-3466 Fax.052-533-3468



BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi
Amsterdam
Athens
Atlanta
Auckland
Bangkok
Barcelona
Beijing
Berlin
Boston
Brussels
Budapest
Buenos Aires
Canberra
Casablanca
Chicago

Cologne
Copenhagen
Dallas
Detroit
Dubai
Düsseldorf
Frankfurt
Geneva
Hamburg
Helsinki
Hong Kong
Houston
Istanbul
Jakarta
Johannesburg
Kiev

Kuala Lumpur
Lisbon
London
Los Angeles
Madrid
Melbourne
Mexico City
Miami
Milan
Minneapolis
Monterrey
Moscow
Mumbai
Munich
Nagoya
New Delhi

New Jersey
New York
Oslo
Paris
Perth
Philadelphia
Prague
Rio de Janeiro
Rome
San Francisco
Santiago
São Paulo
Seoul
Shanghai
Singapore
Stockholm

Stuttgart
Sydney
Taipei
Tel Aviv
Tokyo
Toronto
Vienna
Warsaw
Washington
Zurich

www.bcg.co.jp