

消費者庁 「消費者志向経営に関する連絡会」

顧客志向のイノベーション

ボストン コンサルティング グループ
マネージング・ディレクター & パートナー 竹内 達也

OCT 24, 2023

本日の内容

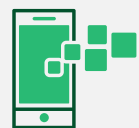
1. 日本におけるイノベーションの重要性
2. 顧客志向のイノベーション
3. 「実験する組織」の実現に向けて



イノベーションとは何か？ シュンペーターの定義



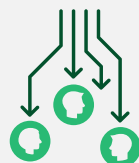
経済活動の中で生産手段や資源、労働力などをそれまでとは異なる仕方で**新結合**すること



新しい財貨(製品、サービス)



新しい生産方式



新しい販路の開拓



原料あるいは半製品の
新しい供給源の獲得



新しい組織の実現

イノベーション の意義



顧客



従業員



取引先



社会



自社
(+投資家)

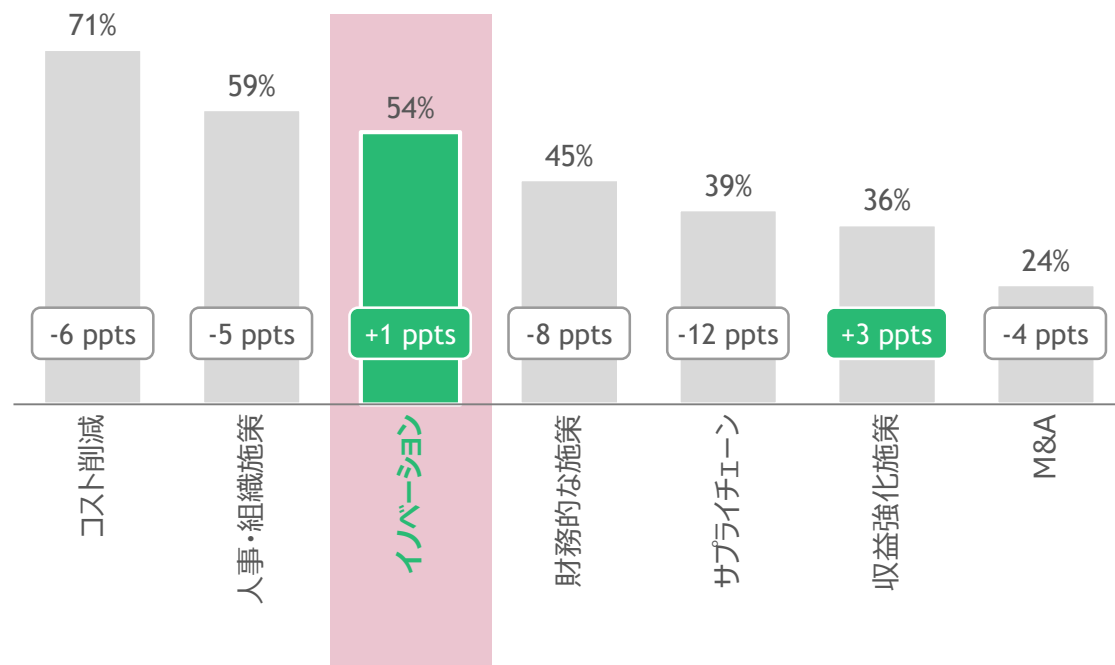
- さらなる利便性、新たな価値の享受
- 就労機会拡大、新たな挑戦への遣り甲斐
- ビジネスチャンスの拡大
- 社会課題解決、新たな社会的価値創造
- 持続的な企業価値の向上

イノベーションは、コスト削減・人材と共に、トップ3に入るCEOアジェンダ

BCGによるグループ経営層への調査結果より

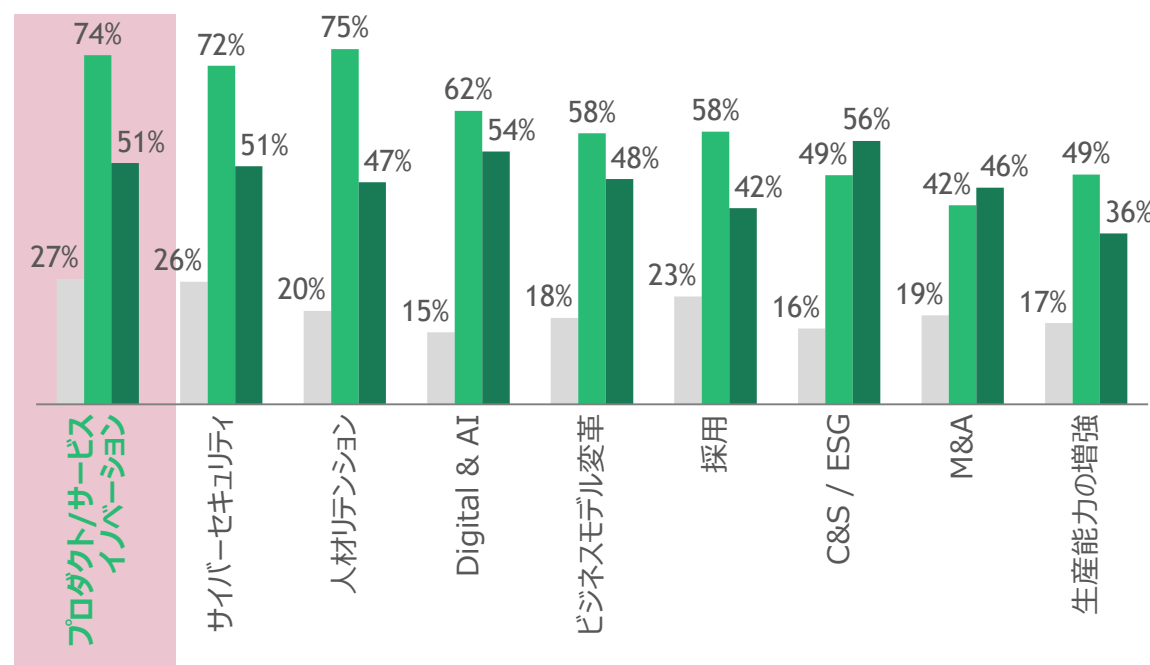
市況の悪化に伴うリスク低減や成長機会の模索に向けた
2023年における施策の優先順位

該当する回答を選択した割合¹



74%のCEOが2022-23年にイノベーションに対する投資を増強し、そのうち大半は今後3年間投資を継続する計画

該当する回答を選択した割合²



xx 2022に対するpptsの変化

■ コロナ以前 (~3年前) ■ 現状 (2022/23) ■ 中長期 (~in 3年後)

1. What meaningful actions will your company prioritize in 2023 to mitigate risks, accelerate opportunities or change trajectory of opportunities to respond to evolving global headwinds?

2. Which of the following areas were/are/will be significant investment areas ... [a] pre-Covid (~3 years ago), [b] currently (2022/2023), [c] in the long-term (~3 years from now)?

Source: BCG analysis based on a global C-Suite survey with n = 759 respondents

その背後にはイノベーション創出を必須とさせる事業構造の変化が存在



マクロ経済の環境の変化

市況の悪化に伴う既存事業の収益性の低下や地政学リスクによる不確実性の増大



Disruption everywhere

あらゆる業界や市場において、スタートアップが新たなビジネスモデルによって既存市場をディスラプト



事業環境変化の速さ

新技術による効率化・高速化および情報拡散の速さによる顧客ニーズの変容により、事業環境が急速に変化



グローバルでの競争出現

デジタル化の進展によりマーケットへの参入障壁が下がり、巨大テック企業やスタートアップなどがグローバル市場でのプレゼンスを発揮

成長の鍵となるのがイノベーション創出

イノベーションは日本のほぼ全ての業界で成長を左右するテーマ



自動車

EV化含めた脱炭素対応に加え、新たなサービス開発が成長に必要



製薬

創薬の難易度が一層高まっている中、自社での研究開発力やデジタル等の新規事業開発に大きな課題意識



金融

コモディティ化が進展した業界であるが故に、デジタルを軸としたイノベーションなしではこれからの成長は難しい



公共交通

コア事業が確実に縮小する中、新たな成長領域を見出すことが死活問題



エネルギー

再生エネルギーを筆頭に、これまで経験してこなかった事業開発やイノベーションが求められている



ネット企業

主力のコア事業は安定的に収益を稼ぐが、次の成長領域がなかなか育たない。イノベーションの停滞に課題意識



通信

通信での成長は頭打ち。インフラや顧客基盤を活かしながらも、新規事業を生み出し続けることが必須



B2B製造業

製品がコモディティ化し、新興国の追い上げも激しく、気候変動対応も待ったなし。新たな製品・ソリューションが必須



小売

顧客ニーズが常に目まぐるしく変化する業界故に、変革や挑戦をし続けるイノベーションが至上命題



日本企業のイノベーション促進は待ったなしの状態

- 製品・サービスのコモディティ化と多方面の競合台頭
- オペレーショナルエクセレンスからイノベーションへの優位性のシフト
- 成長期待を持たれないが故の企業価値の低迷

しかしながら、イノベーションランキングで日本企業のランクインはわずか

Rank 1-10	Apple	Tesla	Amazon	Alphabet	Microsoft	Moderna	Samsung	Huawei	BYD Company (Returnee)	Siemens
Rank 11-20	Pfizer	J&J	SpaceX (Returnee)	Nvidia	ExxonMobil (Returnee)	Meta	Nike	IBM	3M	Tata Group (Returnee)
Rank 21-30	Roche (Returnee)	Oracle	BionTech (New Entrant)	Shell (Returnee)	Schneider Electric (New Entrant)	P&G	Nestlé	General Electric	Xiaomi	Honeywell (New Entrant)
Rank 31-40	Sony	Sinopec (New Entrant)	Hitachi	McDonald's (Returnee)	Merck (Returnee)	ByteDance	Bosch	Dell	Glencore (New Entrant)	Stripe (New Entrant)
Rank 41-50	Saudi Aramco (New Entrant)	Coca-Cola	Mercedes-Benz Group (Returnee)	Alibaba	Walmart	PetroChina (New Entrant)	NTT (New Entrant)	Lenovo	BMW (Returnee)	Unilever (returnee)

Technology (hardware and software) holds the largest share, with 14 companies recognized

Pharma/med tech regained some ground

3+ *Energy* firms for the first time since 2019

Chinese companies expanded once again

Top countries:

	25	-2 firms
	11	+3 firms
	8	+1 firm
	3	+2 firms

Source: BCG Most Innovative Companies 2023 report.

Note: Industry classification is based on CapitalIQ; some companies play across industries. Companies identified as “new entrant” are appearing in the MIC Top 50 for the first time. Companies identified as “returnee” have appeared in the MIC Top 50 previously, but were not in the 2022 list.

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

本日の内容

1. 日本におけるイノベーションの重要性
2. 顧客志向のイノベーション
3. 「実験する組織」の実現に向けて



顧客志向のイノベーションを支える "デザイン思考"とは？

今は存在しないモノやコトを構想し、
新たなサービスやプロダクトを生み出すことで
イノベーション創出するフレームワーク

DE:SIGN

再定義・再設計

日本では、一般的に「デザイン」は、
意匠、装飾、審美的な工夫と捉えられ
がち

一方、語源であるラテン語では
設計する、計画を記号に表すという
意味があり

「デザイン」とは、今は存在しないモノや
コトを構想/設計し顧客の課題を解決
するものと捉え直す必要



「デザイン思考」で 重要な5つのポイント

1



人間中心設計、共感・観察

2



インサイトをみつける

3



適切な問いを立てる

4



反復するプロセス

5



共創するチーム

① 人間中心設計、共感:「共感」とは何か?

「共感」とは、ユーザーと同じ目線に立ち、無意識のバイアスを取り払って、その背景や感情、考えに思いを巡らせることで、ユーザーの課題やニーズに気づくこと

共感を成しえるための代表的なツール: Empathy Map



ユーザーの思考から課題を抽出する過程

観察	① Say	言っていること
	② Do	やっていること・行動
推測	③ Think	考えていること
	④ Feel	どう感じているか?
課題	⑤ Pain	不満やストレスに感じていること
	⑥ Gain	要求や必要なこと

② インサイトをみつける

ユーザーが言葉にして顕在化しているニーズのみに限らず、ユーザーが意識していないアンメットニーズ捉えることが重要



Explicit

顕在化しているニーズ

Unmet needs

ユーザーが自覚していない
潜在的なニーズ

③ 適切な問いを立てる: 問いを立てる手法「How Might We」



How Might Weとは?

「_____な課題に対して、
_____できるだろうか?」

問題を明確にしてアイデアやソリューションを探っていく際の問いを定義し整理するメリット

- アイデアやプロセスの方向性が定まる
- そもそも自分たちがどんな課題を解決しようとしているのか見失わない
- チームの目指すべき方向性や目的地が定まる

具体例

どうすればアイスクリーム
をこぼさないコーンに
できるだろうか?



具体的すぎて
新しいアイデアが生まれにくい

どうすればもっと持ち運
びしやすいアイスクリーム
を楽しめる体験を創出
できるだろうか?



適切な問い
アイデアが生まれやすい

どうすれば新しいデザー
トを創れるだろうか?



抽象的すぎてポイントが絞れず
アイデアが生まれにくい

④ 反復するプロセス: ダブルダイヤモンドを活用した検討プロセス

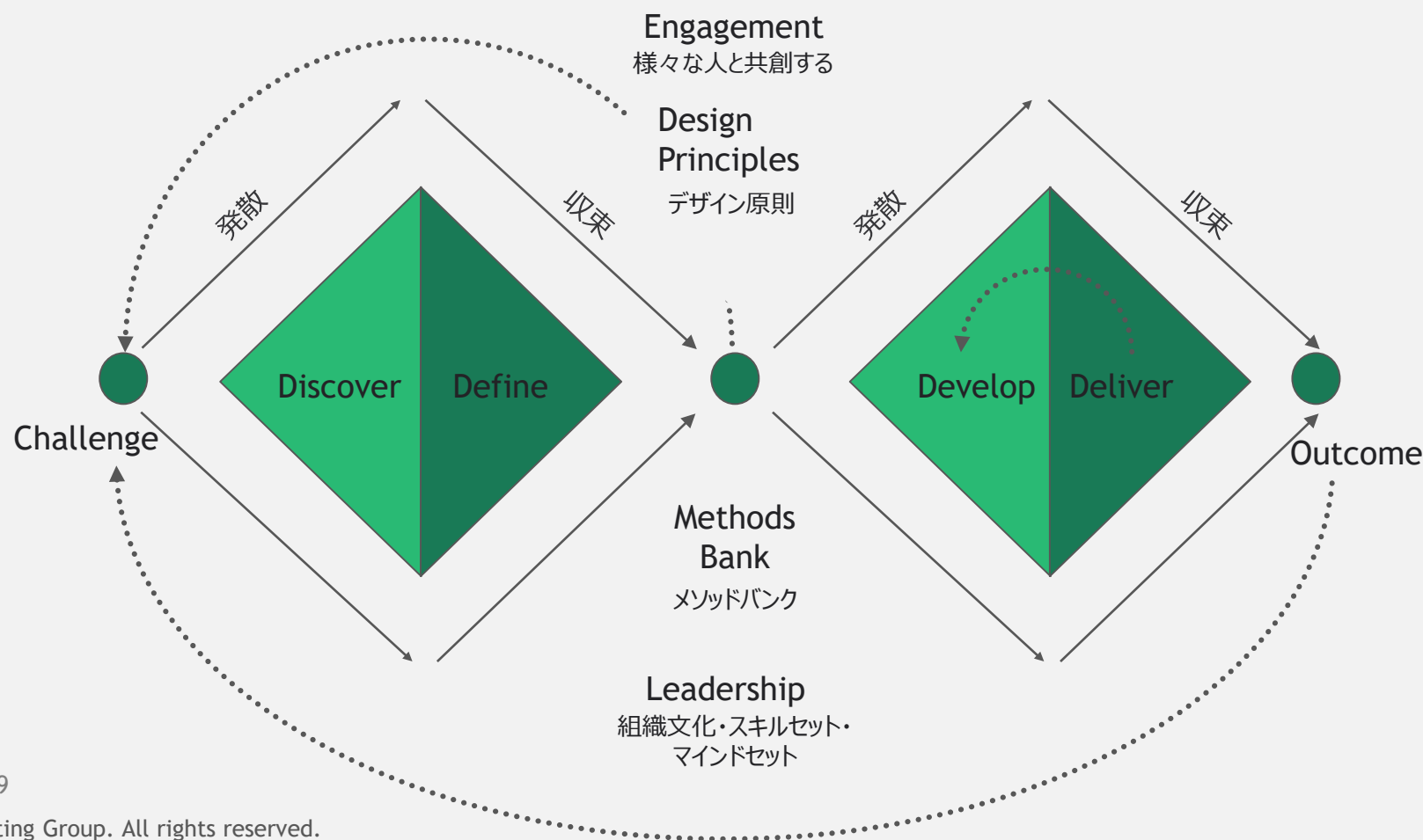
クリエイティブのプロセスは、発散と収束を繰り返す、イテレーティブなプロセスこそがもっとも重要

イギリスの公的機関「デザインカウンシル」が策定したデザイン思考のフレームワーク「ダブルダイヤモンド」

Design Principles

デザイン原則

- ① Be People Centred
サービスに関わるステークホルダーや全ての人々を考える
- ② Communicate
(Visually & Inclusively)
視覚的かつ包括的にコミュニケーションしよう
- ③ Collaborate & Co Create
コラボレーションし共創しなさい
- ④ Iterate, Iterate, Iterate
とにかく繰り返しつくって試す



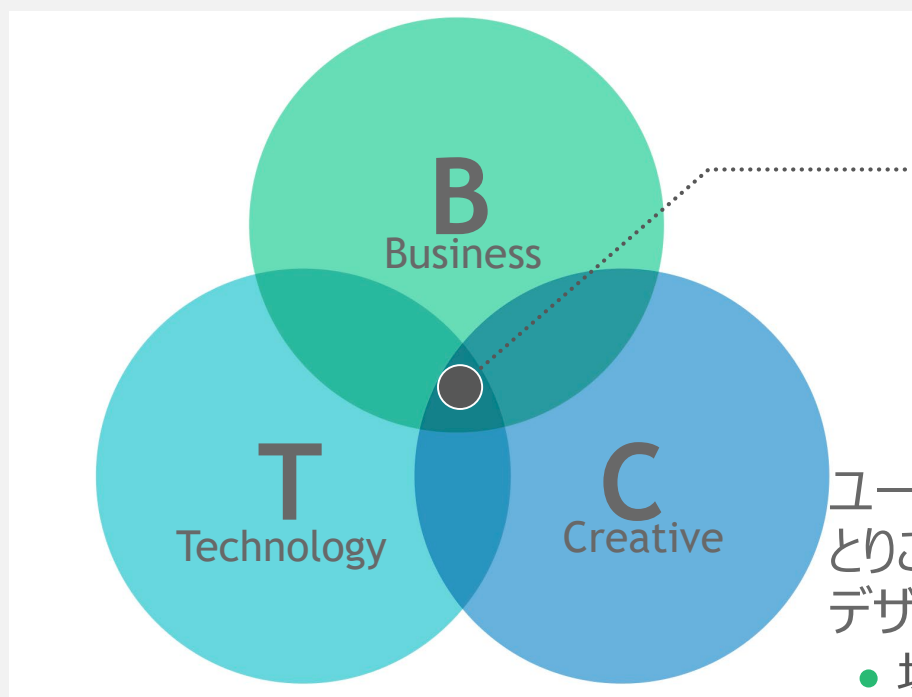
Method Bank

メソッドバンク

- ① Explore
探索する
- ② Shape
形づくる
- ③ Build
構築する

⑤ 共創するチーム: イノベーションに必要なBTC (Business/Technology/Creative)

ビジネスオリエンテッドでも、テックドリブンやデザインドリブンでもなく、3つのバランスをとりいれた共創するチームづくりが重要



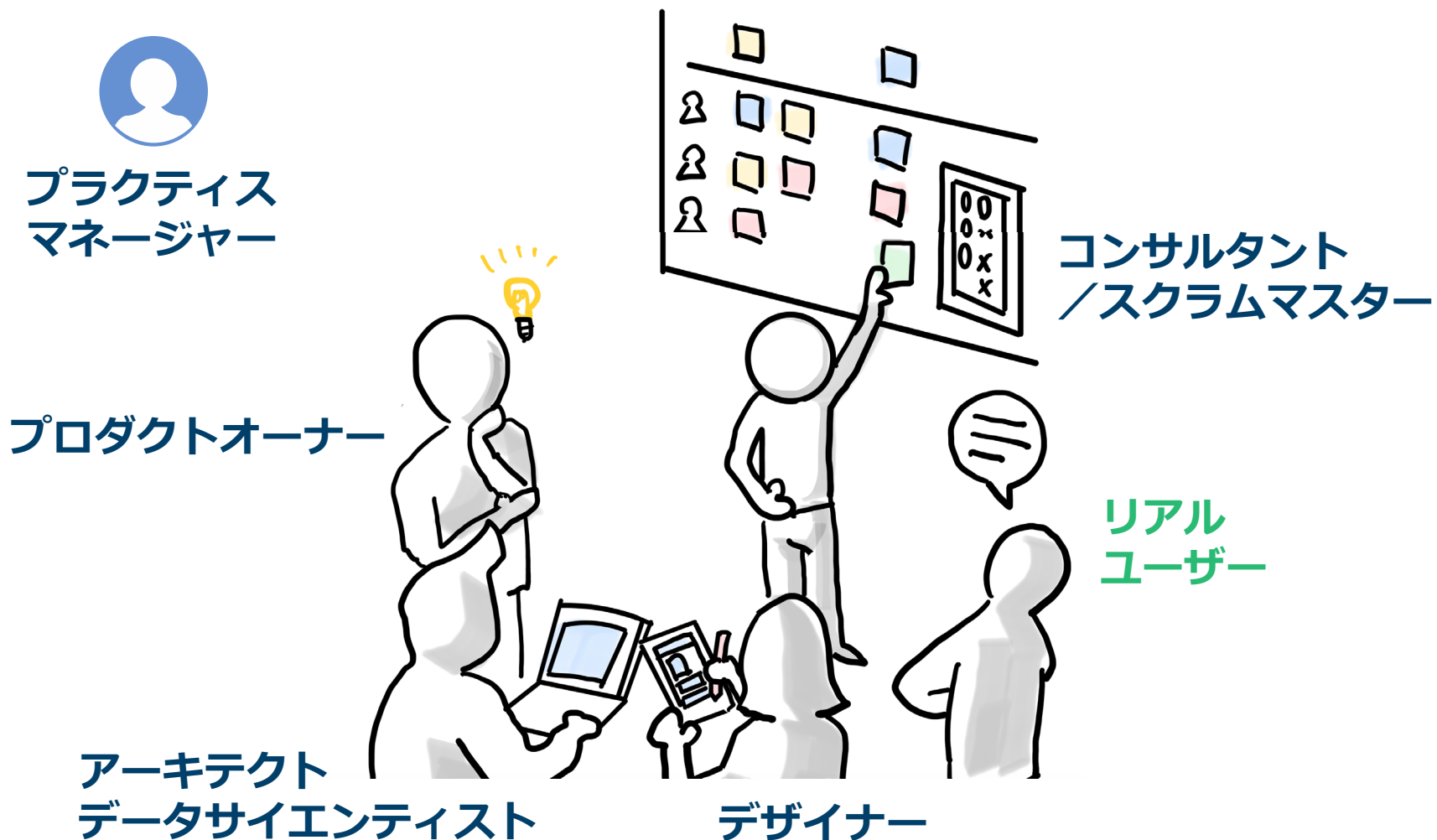
共創するチーム

デザイン思考はユーザーのリアルな課題を人間中心設計の視点でBTCをつなぐ合意形成に役立つ

ユーザー視点になり「美意識」をとりこみブランドや一貫性のあるデザインを生み出す役割

- 場合によってはエンドユーザーそのものがチームに参画

⑤ 共創するチーム：近年は検討チームにユーザー(顧客)を巻き込み、共創するチーム形態も広がりつつある



本日の内容

1. 日本におけるイノベーションの重要性
2. 顧客志向のイノベーション
3. 「実験する組織」の実現に向けて



イノベーション創出に向けた10/20/70の法則

デジタルを活用したイノベーションの場合

10%

革新的な技術・エンジン



... AI/MLモデル、生成AI、
ブロックチェーンなどの革新的な技術や
プロセスのデジタル化、等

20%

基盤技術・ITインフラ



... インフラ、DevOps、品質管理、
データ基盤、アーキテクチャ、
CI/CDプロセス、等

70%

組織 & 人材変革



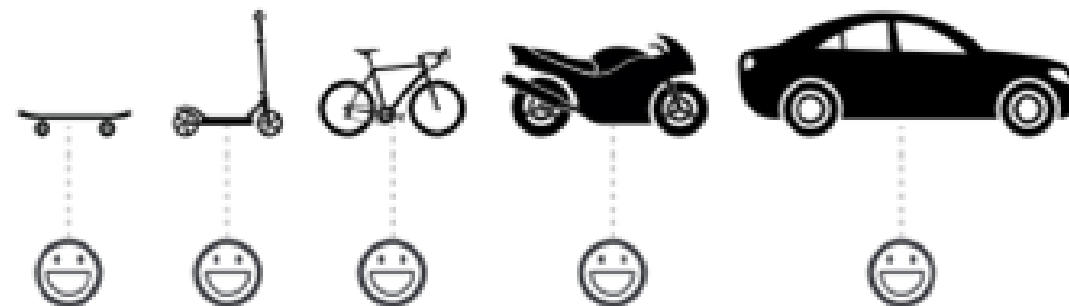
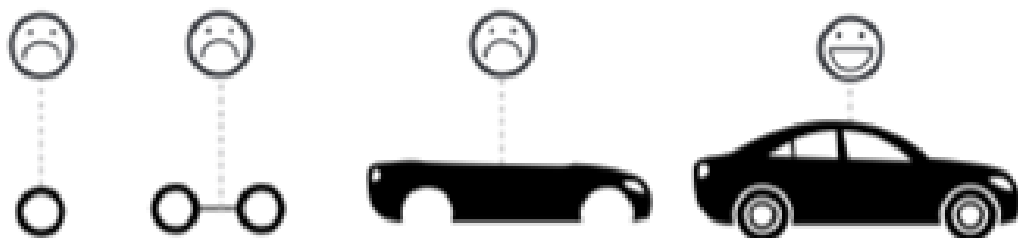
...ビジネスプロセスの再検討、
全社横断の変革、人事戦略、組織・
オペレーティングモデル、カルチャー等の
再定義

イノベーションにおける「実験」の重要性

顧客の真のニーズを捉え、より早く、より小さく顧客価値を出し続け進化させる

完璧なアウトプットを時間を掛けて提供するのではなく

顧客が求める最低限必要なアウトプット提供にフォーカス



実験する組織を阻害する5つの“壁”



組織構造の壁

- タテの壁（重層的な階層）
- ヨコの壁（サイロ、縦割り）



意思決定の壁

- 柔軟性・リスクテイクに欠ける予算
- 現場の意思決定での権限不足



人材・人事の壁

- 必要な専門性の確保不足
- 人事制度・働き方の硬直性



ダイバーシティ・インクルージョンの壁

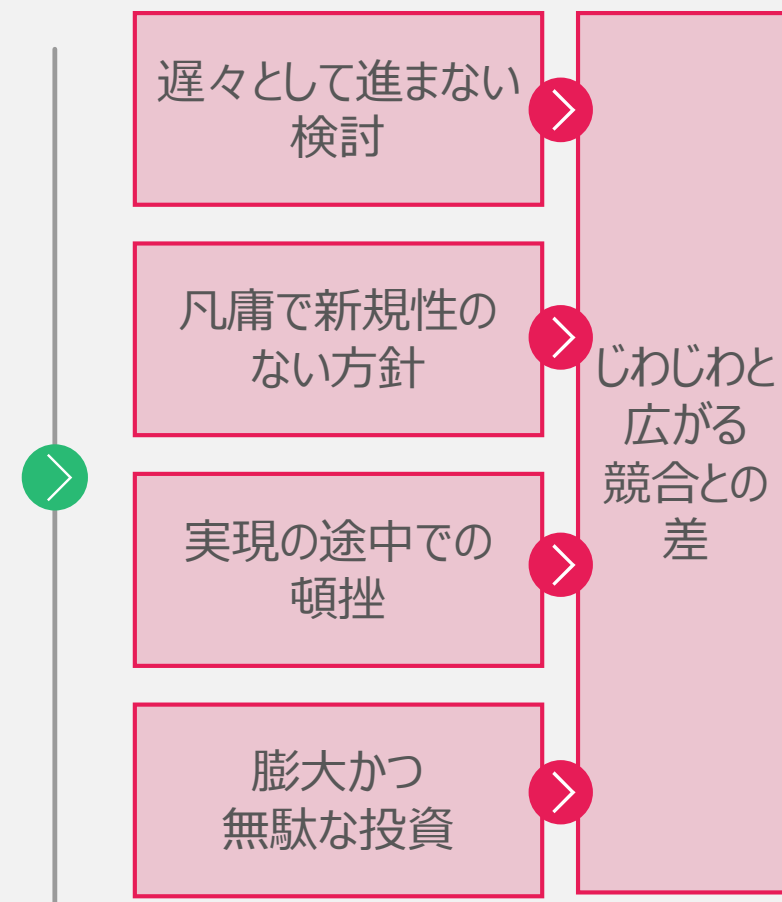
- ジェンダー・国籍等の多様性不足
- 専門人材の孤立



リーダーシップの壁

- 長期視点やリスクテイクの動機不足
- 従来とは異質な人材の登用不足

イノベーションの停滞へ、、、



イノベーションには実験する組織文化が必要

リーダーシップ

- 経営者の長期やリスクテイクのインセンティブ見直し
- 社外取締役によるイノベーションやリスクテイクの後押し
- 実験やリスクテイクの実践を通じた次世代リーダーの育成

ダイバーシティ・インクルージョン

- 異能人材を際物にさせない経営のメッセージ発信
- 健全な衝突を通じた相互理解・融合
- 多様性を束ねるパーパスやビジョンの共有

組織構造・運営

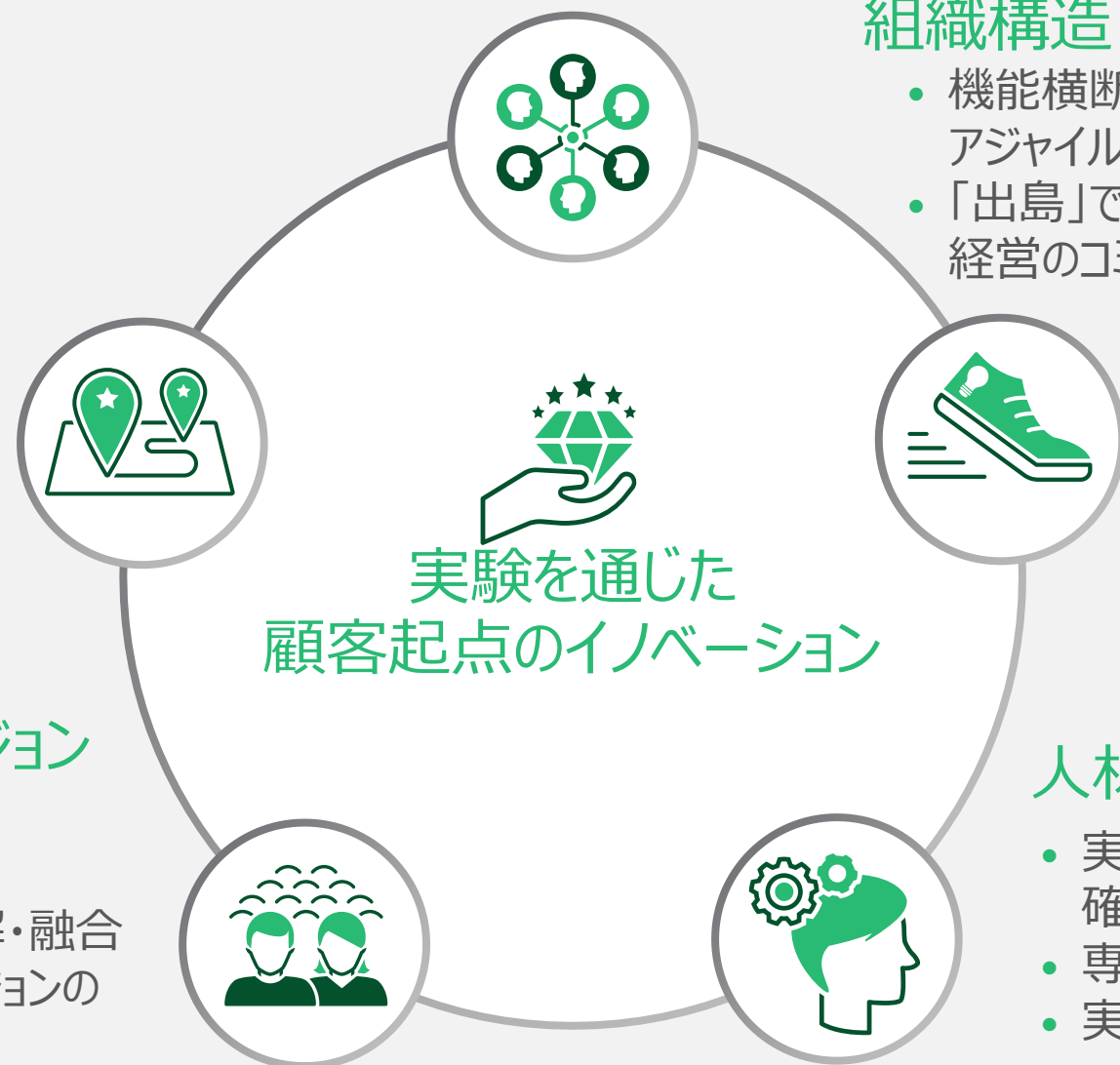
- 機能横断チームへの権限移譲によるアジャイル型組織への転換
- 「出島」でのアジャイル型組織の実験と経営のコミットメントの明確化

意思決定

- 一部の失敗を許容する、案件ポートフォリオ管理への転換
- 高頻度の案件レビューと柔軟な予算の再配分
- 経営と現場間の意思決定における役割分担の明確化

人材・人事

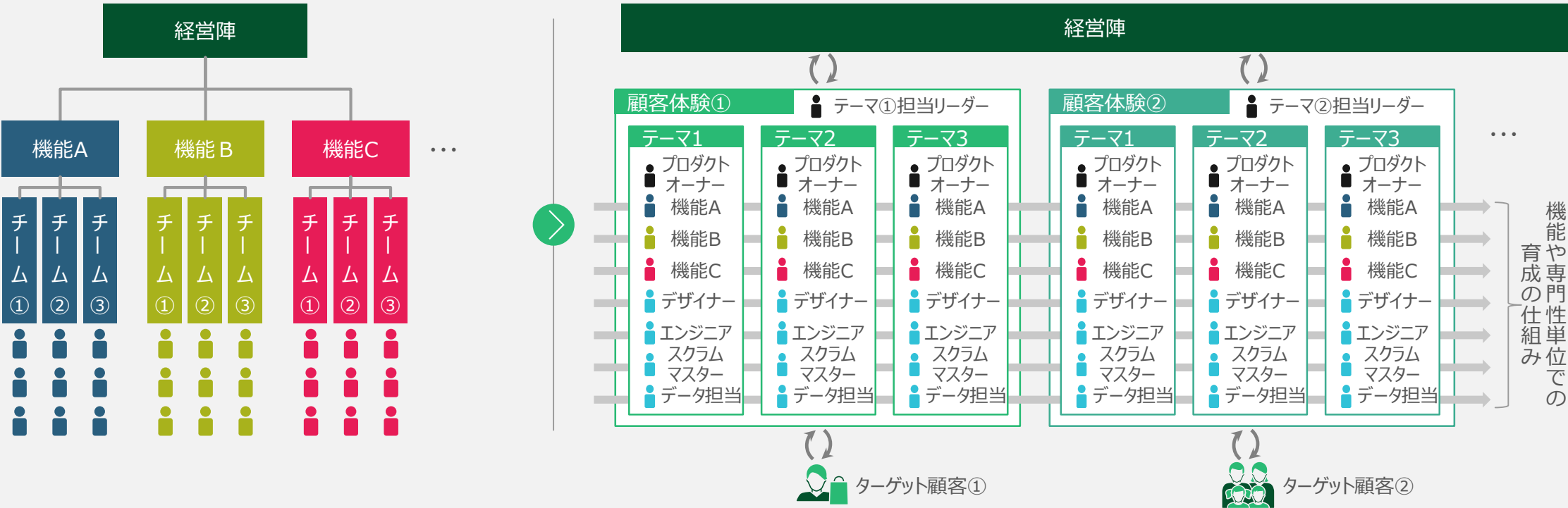
- 実験に必要な人材ポートフォリオの確保
- 専門人材向けの報酬・キャリアパス
- 実験やチャレンジを促す評価



組織構造・運営：ウォーターフォール型からアジャイル型の組織へ

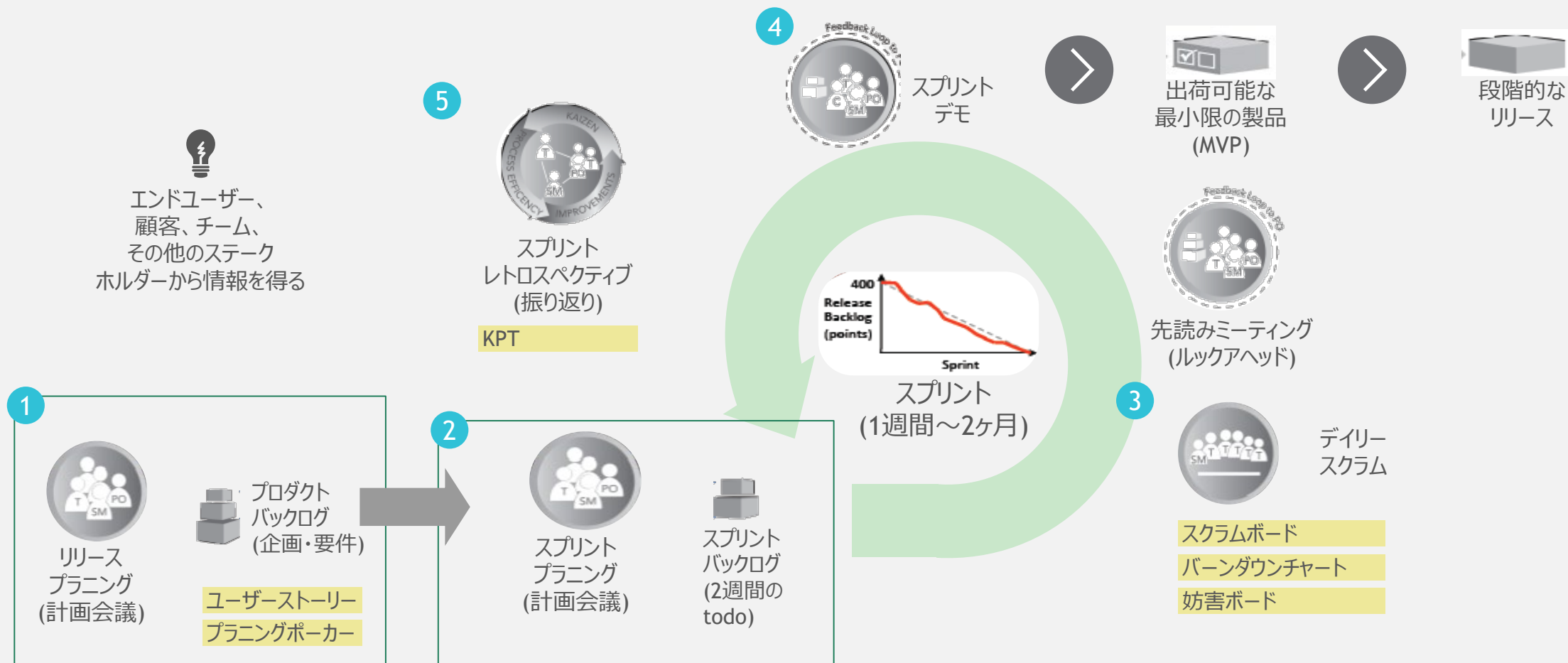
機能別・多重階層のウォーターフォール型組織

機能横断・現場の自律性を実現するアジャイル型組織



思想	- 機能別の効率性の追求 - 安定したビジネスで体系的管理	➤	- 顧客志向の追求を通じたイノベーションの創出 - 不確実性が高い状況での柔軟な対応力の実現
機能配置 (ヨコ)	業務領域・機能別に分化した組織を縦割りで配置	➤	- 顧客体験やプロダクト単位での組織構成 - 機能や専門性を横断したチーム組成
階層構造 (タテ)	何層もの階層を構築し、意思決定を重層的に実施	➤	- 経営全体の方針との整合は確保した上で、各チームに権限移譲 - 意思決定のスピード、変化への柔軟な対応を追求

組織構造・運営：アジャイルは高速サイクルで顧客へ価値を提供



柔軟な無勝手流ではなく、厳格に定められたプロセスで確実なデリバリーを支える

組織構造・運営：アジャイルにより得られる価値



デリバリー スピード

企画、開発、ローンチまでのサイクルを高速化と、効果の早期に刈り取り

- 実績値50%の期間短縮の実現も
- 機能横断チームによるコミュニケーションの高速化、権限付与による意思決定の高速化、速やかな計画変更によるアイドルタイムの解消



効率化

人的リソース、金銭的リソース、時間等のリソースの効率的活用

- 効果的な追加投資する、無駄ならやめる、といった判断サイクルの短縮化
- 継続改善の思想を軸にした、「やり方」の継続改善
- 部門間調整等の内向きなエネルギー消費の最小化



顧客視点の 強化

顧客フィードバックを受け、改善することを前提とした進め方

- ウォーターフォールでは、計画以上のものはいできない
- 時に、顧客の声を起点に、当初とは異なるモノ/サービスづくりへシフト



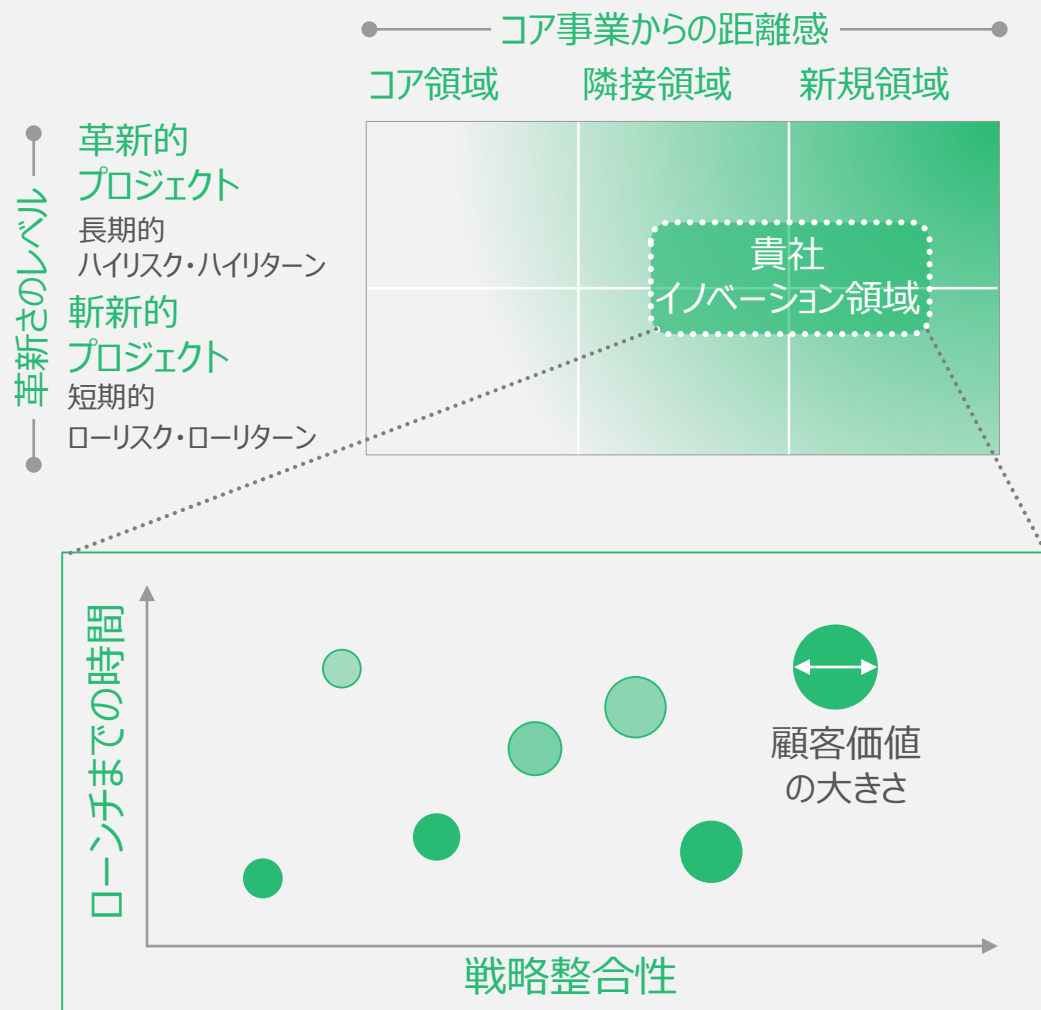
従業員 モチベーション

社員のオーナーシップの強化、結果指標を軸にした権限と責任の明確化

- 「自分で考え、早く作り、形にする」サイクルの短縮化を通じた結果への満足度向上
- 透明性の高いコミュニケーション環境の構築
- 硬直的な文化の破壊

アジャイルは顧客
志向を高める上で
も有効な手法

意思決定：イノベーションの案件全体をVCファンドのように捉え、失敗も含めたポートフォリオとしてマネージする



以下の点を明確にしつつ、アイデア着想からローンチまでプロジェクト進捗状況を把握

- ポートフォリオ内でのバランス(コアvs.新規領域、革新vs.斬新的)
- 各プロジェクトおよびポートフォリオ全体としてのビジネスインパクトの大きさ
- 各プロジェクトおよび全体としてのプロジェクトの進捗状況のバランス
- 将来につながる失敗や撤退は奨励。ベンチャーキャピタルのようなマインドセットでポートフォリオを管理
- 顧客ニーズやメガトレンドの動向とプロジェクトの整合性など

評価項目を明確にし、リソース配分や意思決定を行う

- 関係者による定期的な意思決定の場を設定
- イノベーション組織全体および各プロジェクトに関する意思決定者と責任範囲を明確に規定
- 定量的・定性的な評価項目に基づき、ポートフォリオの組み換えやリソース配分を決定

意思決定：案件のゲート管理を通じて、顧客価値の最大化とリスク管理を両立する

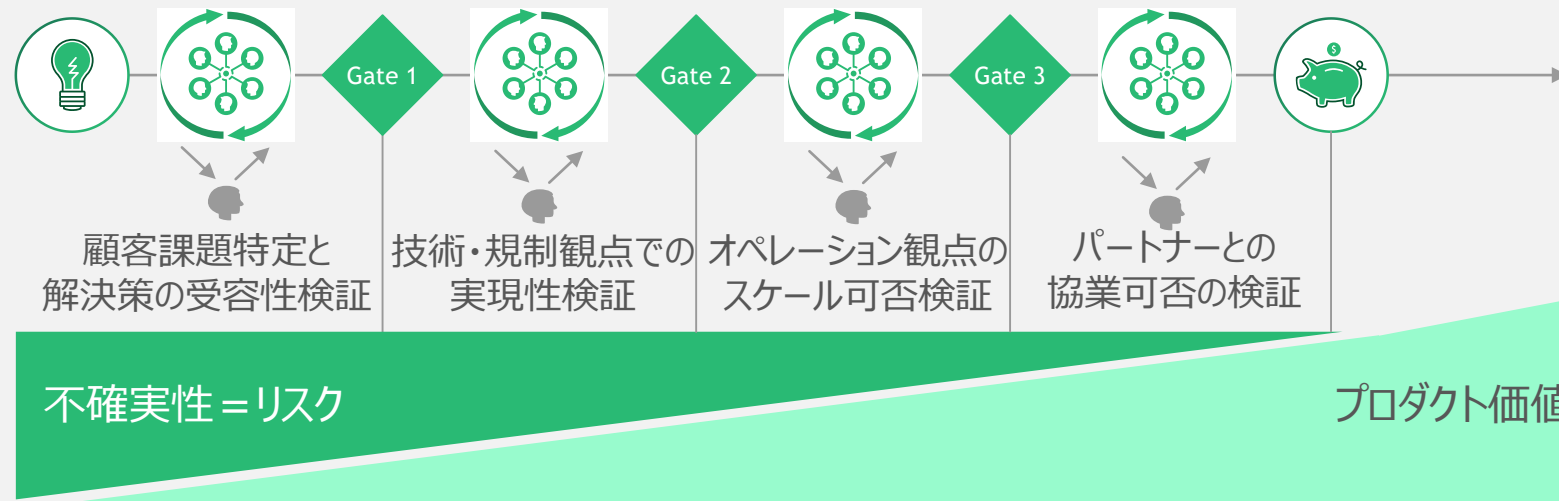
イメージ

イノベーション
創出に向けた
あるべき
ビジネスプロセス

プロダクト・チームの
進化サイクル

ゲートでの
検証項目 (例)

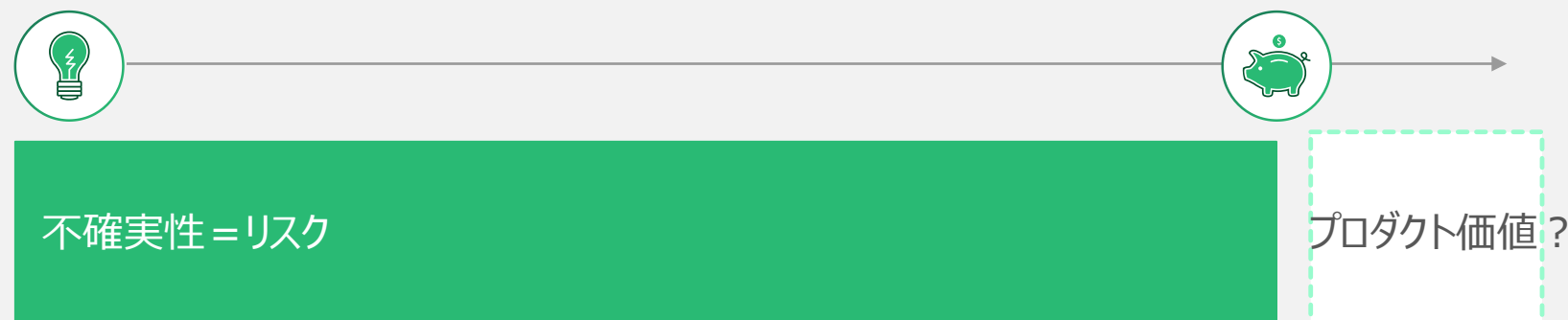
リスク・リワード



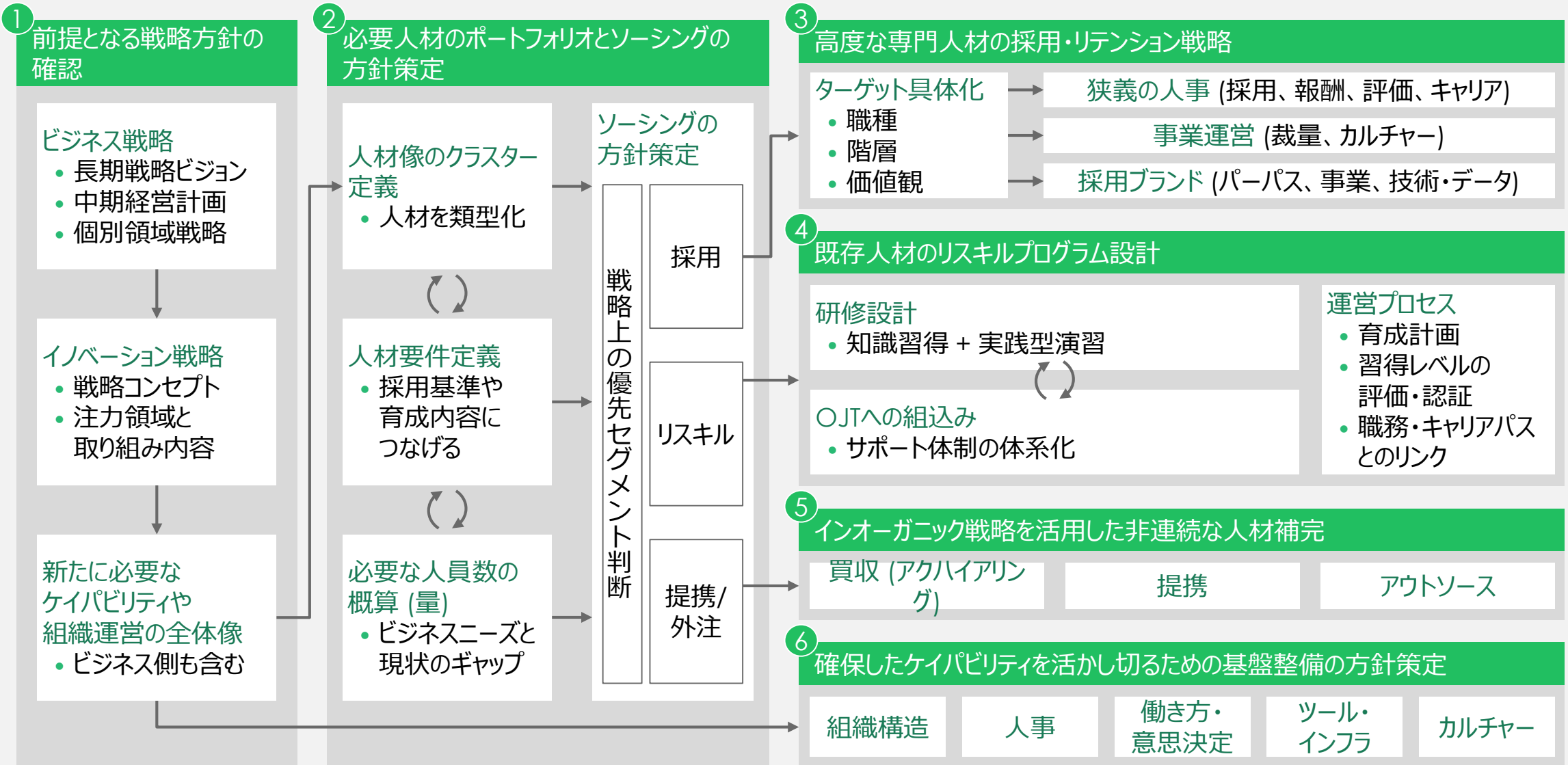
イノベーション
創出に
不向きな
ビジネスプロセス

プロダクト・チームの
進化サイクル

リスク・リワード



人材・人事：実験(=イノベーション)に必要な人材ポートフォリオ確保



人材・人事：優秀な人材を惹きつける 人事制度・働き方・戦略

必要不可欠
の条件



狭義の人事

- 魅力的な採用メッセージ・プロセス
- 専門性/成果に見合う評価・報酬
- 圧倒的な成長機会



働き方

- 裁量のある環境
- スピーディーかつ柔軟な意思決定
- 異質やプロを尊重するカルチャー



経営戦略

- 共感できるパーパス
- 有望かつ野心的な事業
- テクノロジーへの大胆な投資

競争優位と
なる条件

人事制度は最低要件であり、
働き方と戦略とセットで
人を惹きつける優位性が
生まれる

経営チームの多様性



産業



出身国



ジェンダー



キャリアパス



年齢

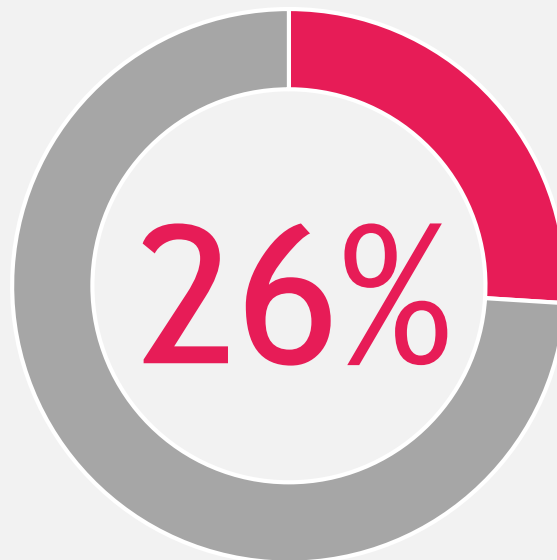


教育

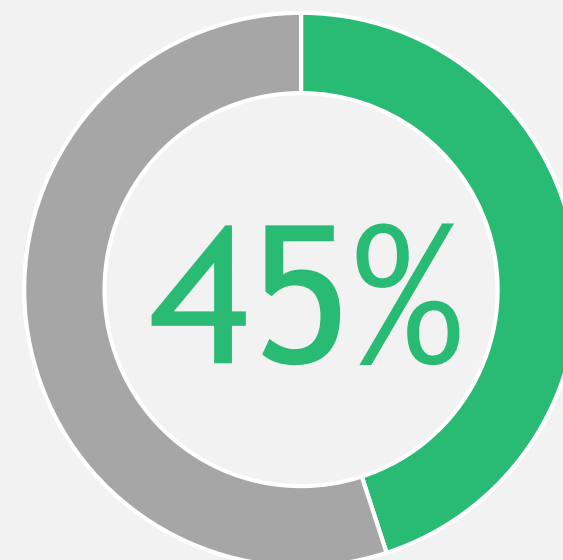
ダイバーシティ・インクルージョン： 多様なチームはイノベーションを加速化する

イノベーション由来の収益の平均割合

平均より下 の
ダイバーシティスコアの企業



平均より上 の
ダイバーシティスコアの企業

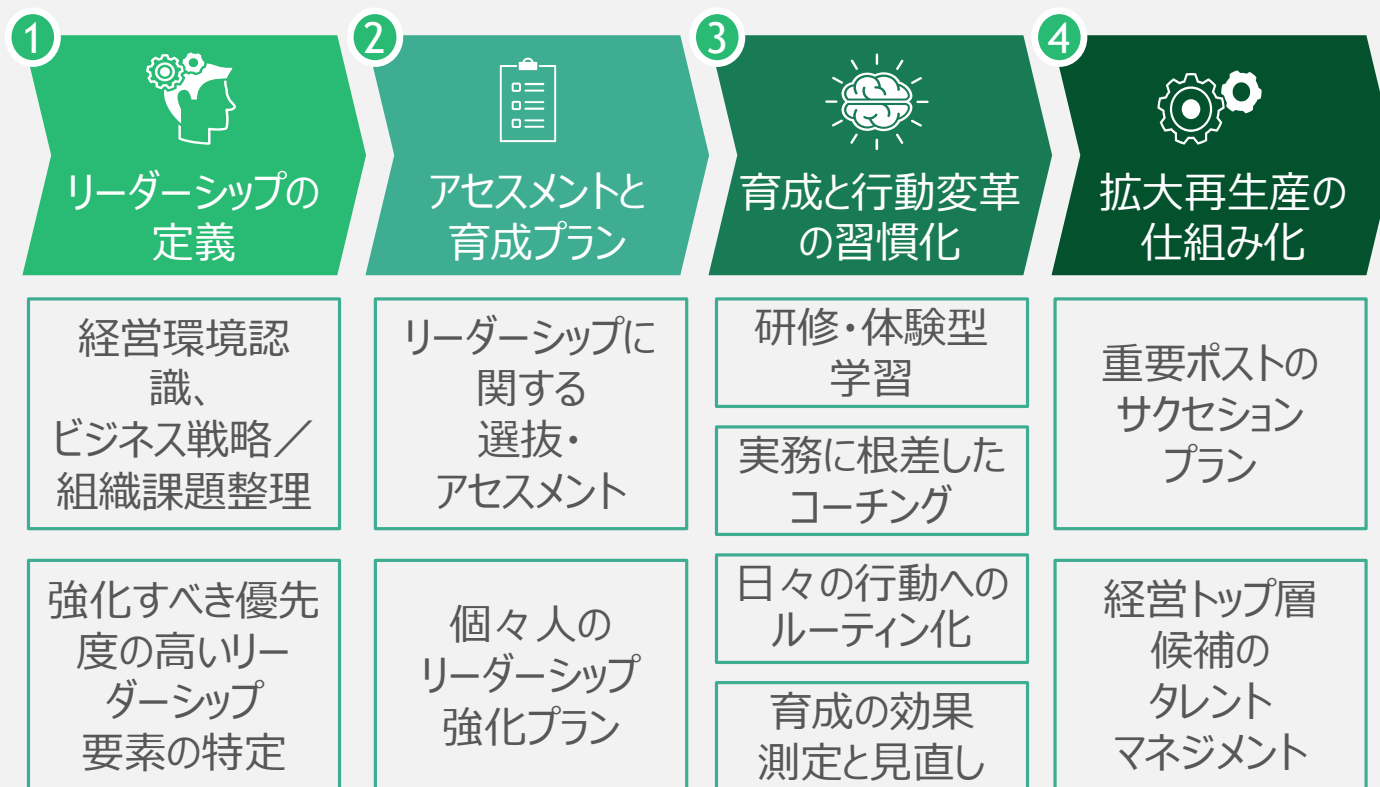


Source: BCG "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation", 2018.

リーダーシップ：次世代リーダー育成とインセンティブ

異能人財の発掘と、計画的なリーダー育成

トップリーダー層にイノベーションを促す要素(例)



インセンティブ

- 想定任期の長さ
(⇔4-6年のローテーション)
- リスクテイクに見合う成果
報酬の水準
- 長期インセンティブ



ガバナンス

- 社外取締役によるイノベー
ションやリスクテイクの後押し
- 投資家からの健全な
プレッシャー

さらに、イノベーションをけん引するリーダーには、組織の創発性を促すために「コラボレーション促進」、「心理的安全性」、「コーチング」などのソフトスキルの発揮が重要になる

ボストン コンサルティング グループ (BCG) の基本方針

以下の事項は、世界中のクライアントとの契約の際にBCGが適用させて頂いている基本方針であり、貴社との契約においてもこの方針を適用させて頂きたいと存じます。

機密情報の保護

BCGが貴社に対してコンサルティング業務を提供する過程において、貴社とBCG両社は、必然的にそれぞれの非公開の機密情報をシェアすることになります。両社は、常にその情報の機密を厳守し、その情報の開示先を、両社のそれぞれの従業員及び作業受託者のうち、貴社に対するBCGのコンサルティング業務のためにその情報を知る必要があり、かつ契約書によって機密保持を義務づけられる者に限定するものとします。この機密保持義務の対象には、BCGが貴社とシェアするBCGのサービス価格設定や各コンサルタントの単価に関する全ての情報も含まれます。

上記の機密保持義務は、(1) 受領当事者が従前から保持していた情報、(2) 正当な権限を有する第三者から入手した情報、(3) 独立して開発した情報、(4) 開示後に公知となった情報、(5) 法律、規則、文書提出命令又はこれに類する命令により開示が要請された情報には、適用されません。ただし、(5) の場合には、受領当事者は、法的に許容される範囲で、開示当事者に対し当該要請がなされたことを通知し、そのような開示を回避し、又は、その開示の範囲を最小限とすることに協力するものとします。

貴社は、BCGの事前の書面による承諾なしに、BCGと協働していることを公にしないものとします。

同業他社に対する安全態勢

BCGは、同一業界の多くの企業にコンサルティング業務を提供することにより、その業界の知識を深め、クライアントに関わる戦略的問題を解決する能力を高めることが可能となります。そこで、BCGは、クライアントの専有情報の機密を保護するというクライアントへの確約を損なうことなく、同一業界の複数のクライアントに対しコンサルティング業務を提供することを可能にする、内部の安全態勢をとっております。そのため、BCGは一般的に1つの業界で1社と独占契約を結ぶという方針はとっておりません。

同一業界の複数のクライアントに対してコンサルティング業務を提供する場合、BCGは細心の注意を払います。特に、貴社へのコンサルティング業務に携わったコンサルタントは、当該業務終了後少なくとも1年間は、貴社と競合する同業他社から依頼された類似のプロジェクトに関与させません。ただし、ある業界や特定の事業分野又はBCGの専有ツールの使用に特化しているシニア・プロフェッショナルにつきましては、上記の例外とさせて頂きます。しかし、言うまでもなく、そのようなコンサルタントも、BCGの他の全従業員と同様、常に、貴社の専有情報とBCGから貴社への助言内容の機密を厳守致します。

成果物に対する権利

BCGが貴社に提出する成果物（以下「成果物」といいます。）の最終版の所有権は、貴社からBCGに対する報酬等の支払が完了した時に、貴社に移転します。

ただし、BCGは、成果物に関する知的財産に対する全ての権利を留保します。当該知的財産には、事業原則に関する知識、並びに、貴社若しくは他のクライアントへのコンサルティング業務の遂行若しくは調査の過程、又はBCG独自の調査の過程で、BCGの従業員が開発した分析上の概念、手法、方法、モデル、工程、発明、アイデア及びフォーマットが含まれます。知的財産に対する全ての権利を留保することにより、BCGは、全てのクライアントのために専門知識を活用することが可能となります。

知的財産に対する権利を貴社に譲渡することはできませんが、貴社は、BCGが貴社に提供するアイデアや助言を実現して頂くために必要な範囲で、BCGの知的財産を貴社内において使用することができます。

なお、貴社に対するコンサルティング業務の過程において、BCGが方法論、問題解決アプローチ、フレームワーク等を開発することがあり得ますが、BCGがこれらを開発することや、貴社の専有情報が含まれない状態でBCGがこれらを第三者に開示することは妨げられないものとします。

成果物等の開示

貴社は、BCGの事前の書面による承諾なく、成果物並びにその他のBCGの資料等及び作業結果（以下これらを併せて「成果物等」といいます。）を第三者に開示しないものとします。また、貴社は、成果物等に基づき貴社が作成した如何なる資料等（以下「二次的資料等」といいます。）も、BCGの事前の書面による承諾なしに、BCGの名称を付して又はBCGの名称に言及して、第三者に開示しないものとします。

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

貴社が成果物等又は二次的資料等を第三者に開示することにBCGが合意した場合であっても、そのような成果物等又は二次的資料等の第三者への開示又は第三者によるこれらの利用若しくは依拠の結果として又はこれらに関連して貴社又は第三者が被ったいかなる損害についても、BCGは一切責任を負わないものとします。貴社は、BCGがいかなる請求や訴訟の当事者又は証人となることも含め、上記の開示、利用、依拠によってBCGに生じた又はこれらに関連してBCGに生じたいかなる現実の又は切迫したクレーム、損失、費用についてもBCGを補償することに合意するものとします。また、BCGは、成果物等又は二次的資料等の開示を受ける第三者に対し、事前にBCGの標準書式のノン・リライアンス・レター（免責書面）に署名することを求めるものとします。BCGは、貴社から要求があった場合には、上記標準書式を貴社に提供致します。

貴社は、法律で要求される場合を除き、目論見書、委任勧誘状、募集要項若しくは同様の文書又は一般配布用に作成した資料において、BCGに言及することは控えるものとします。

補償及び責任の上限

BCGは、時として、クライアントと第三者（政府機関等を含みます。）との間の法的紛争において、書類の提出、証人としての証言又はその他の行為を求められることがあります。そのような場合、貴社は、それによってBCGに生じた費用（弁護士費用を含みます。）や損失等を合理的範囲で補償するものとします。

本契約の履行又は不履行に基づく損害に関して、一方当事者が他方当事者に負う責任は、その責任の発生する根拠にかかわらず、直接損害の範囲に限定されます。また、損害賠償額は、当該責任の原因となったBCGのサービスに対して貴社が支払う報酬の総額を超えないものとします。

貴社のためのBCGチーム

BCGは貴社に対するコンサルティング業務の遂行に適切と判断されるコンサルタントに貴社のプロジェクトを担当させます。一方、貴社の担当スタッフもBCGのチームと緊密に連携して、BCGの効率的な業務遂行の促進に取り組んで頂けることを期待します。また、貴社は、BCGが必要とするデータ、指示及び前提条件をBCGに提供するものとします。BCGは、コンサルティング業務の遂行に当たり、それらのデータ、指示及び前提条件に依拠します。それらのデータ、指示又は前提条件の信頼性及び正確性を確保することは貴社の責任となります。

BCGは多様性が卓越した結果に繋がることを確信します。BCGは世界各国のスタッフの中からその性別、人種、宗教にかかわらず、最適なコンサルタントを選任することをポリシーとします。このポリシーに抵触するようなコンサルタント選任に関する制限は承認致しかねます。

BCGは、市場取引に関するフェアネス・オピニオン若しくはヴァリュエーション、又は法律、会計、税務に関する助言は提供致しません。これらの分野においては、貴社において独自に専門家と契約して頂くものとします。

貴社のご指示により、BCGが他の専門家と共同作業する場合、全当事者が業務に関するそれぞれの責任の所在を明確に認識できるよう、前もって詳細に話し合いをさせて頂きます。また、BCGは、他の共同作業者が行った業務について責任を負わないものとします。

BCGは貴社へのコンサルティング業務の品質のさらなる向上のため、貴社との継続的かつオープンな対話が重要と考えております。BCGのコンサルティングの品質、改善要望、満足度等について、いつでもご意見をお寄せ下さい。また、BCGとしても業務終了後にご意見をお伺いする場合があります。さらに、業務終了後、6ヶ月ないし9ヶ月後において、BCGの助言の実施状況のレビューをお願いすることもあります。

BCGでは過去1年以内にBCGと仕事をしたクライアントから、そのクライアントに相談なしにスタッフをリクルートすることはしておりません。貴社も同様の行為を控えるものとします。なお、新聞、業界紙、その他の一般のメディアによる求人広告に応じた場合は、この制限の対象には含まれません。

以上の弊社の基本方針に関してご質問がある場合、BCGの貴社担当パートナーが対応させて頂きます。貴社とお仕事ができることを楽しみにしております。



bcg.com