



自動車メーカーが対峙する三重の脅威： 不況、人口変動、破壊的変革

将来が不確かであっても経営陣がより正しい判断を下すために

By Mark Gottfredson, Klaus Stricker and Raymond Tsang 共著

BAIN & COMPANY 

概要

- ▶ 近々到来する不況と人口変動に加え、電気自動車と自律走行車等の新たな移動サービスの躍進によって、自動車需要は急激に減少する。
- ▶ 迫り来る破壊的変化の時代に、自動車メーカーは二つの大きなリスクを抱える可能性がある
①単独の施策のみに注力し、それが誤った結果に終わり取り返しがつかなくなってしまうこと。②想定されるありとあらゆる結果を考え、事態の展開を見守るためにあまりにも長い時間待ちすぎて手遅れになってしまうこと。
- ▶ 経営層はオプションやリスクヘッジ案も持ちながら必要なアクションに資金を投じ、大きな判断を下すことに備えることで、将来が不確かな状況でも後悔しない戦略を構築することができる。機敏に方向転換を図り、変化を先取りできる者が勝ち組となる。

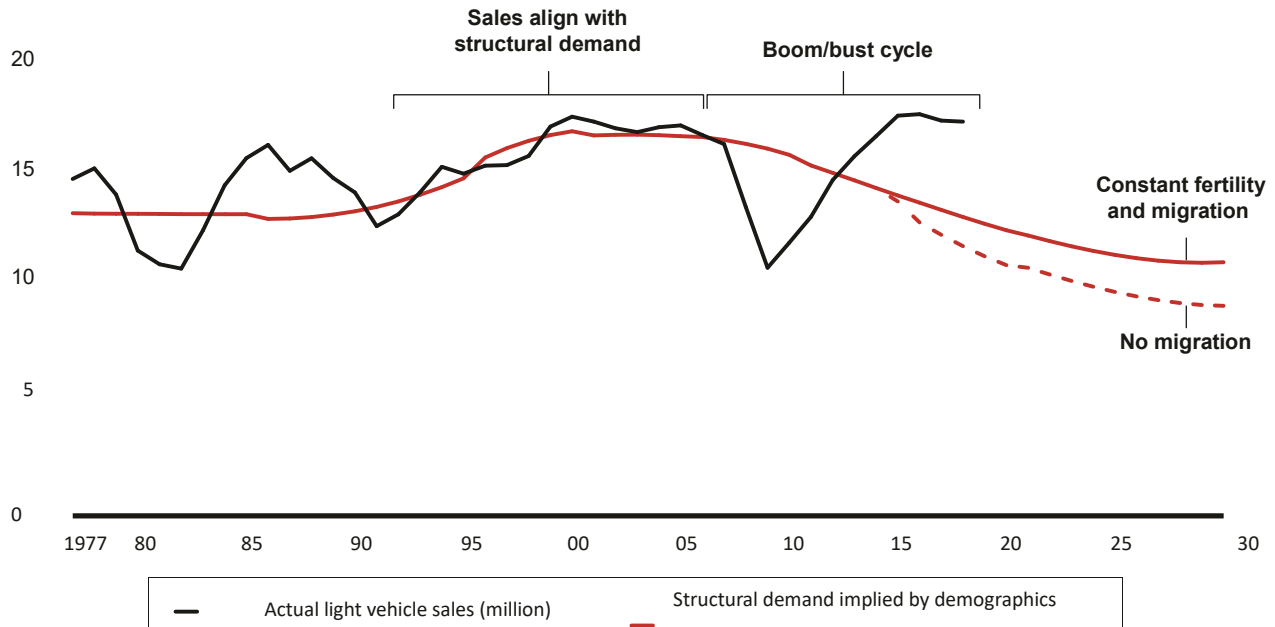
アメリカ、ヨーロッパ、アジアの自動車メーカーとサプライヤーの幹部たちが向こう10年の戦略を見直していると、恐ろしい将来が見えてきた。今後12～18カ月の間に、景気が後退する可能性が高く、その後まもなく、人口変動により新車購入者数は永続的に減少していくことが見込まれる。そして6～8年後の製品の1サイクルが終わる頃には、電気自動車・自律走行車への急速な転換や、シェアード・モビリティ・サービスによって、企業は数十億ドルものカネ余り状況に陥る恐れがある。多くの企業にとって危機的な状況になることが想像できる。

この先待ち構えている破壊的な変化への備えとして、ほとんどの企業が投資やパートナーシップ締結などの対策を講じている。しかし、変化が起こるタイミングやスピードは誰も予知できなければ、参考にできる前例もない。早晚企業は、利益を生めなくなった製造工場やその他の重要資産を背負い込むことになる。そのような苦境に加え、需要の激減も同時に襲ってくる。ベインのリサーチでは、2020年代中頃までにアメリカの小型自動車業界における大企業である、GMやクライスラーが破産宣告をし、フォードの業績も2008年度決算で過去最高となる1,460億ドルの損失を計上した2008～2009年の大不況期と同水準まで落ち込む可能性があることを示している。(図1 参照)

迫り来る破壊的変化の時代に、自動車メーカーは二つの大きなリスクを抱える可能性がある。一つは単独の施策のみに注力し、それが誤った結果に終わり取り返しがつかなくなってしまうこと。二つ目は想定されるありとあらゆる結果を考え、事態の展開を見守るためにあまりにも長い時間待ちすぎて手遅れになってしまうことである。不確実性が高い時期を巧みに乗り越えてきた経営陣は、柔軟な意思決定プロセスを導入し、最も重要なリスクに焦点を絞って検討し、将来のシナリオを定め、想定される結果を

変えてしまうことになるトリガーが何かを特定し注視していた。先行きが不透明である以上、経営陣は戦略にもオプションを設け、コストを削減したり、バランスシートからリスクを取り除くといったできる限りの対策を練る。競争が激化する前に転機を察知するため、転機をもたらすことになるようなターニングポイントを注視し、急速に変化する新たなトレンドに乗り遅れないように備えるのだ。

Figure 1: Structural demand for light vehicles in the US has fallen to 12.7 million a year, with further declines expected



Note: Light vehicles consist of autos, light trucks and sport utility vehicles

Sources: UN population projections; Federal Highway Administration; Bureau of Economic Analysis; Bain Macro Trends Group analysis, May 2018

明確なポートフォリオのオプションを作成できる企業は、コミットメントと柔軟性のバランスをうまく取り、不確実性の時代にも機敏に対応することができる。経営陣は、継続的な実行、モニタリング、適応させるといったサイクルを回すことで、企業が巡ってくるチャンスを最大限活かせるように徐々に軌道修正する。不況前は人口変動やテクノロジーの変革が自動車需要を減少させる要因となり自動車メーカーに試練を与えていたが、むしろこのような時期だからこそ企業は自社を見直し、レジリエンスを高めることが出来るのだ。不確定だからこそ、プランにオプションを用意して、待ち受ける激動の時代のターニングポイントを注視し、コスト構造の改善に取り組み、サプライヤーとの関係性やコミットメントを再考し、有形資産の効率化を図り、バランスシートを再検討することによって強化することができるのである。

迫り来る嵐

自動車メーカーの経営陣がテクノロジーの破壊的変革に対する対策を練っている間、不況と人口変動という二重苦にも直面する可能性に気づく者はほとんどいなかった。この二つの問題は、テクノロジーの破壊的変革が起きる前に大幅な売上減を招きかねない。この影響で、多数の自動車メーカーは弱体化し、中には変化を乗り切れない企業もあるだろう。

ベインの分析によると、次に到来する不況と高齢化は、アメリカの自動車市場にとって、初めてで且つ、最大の痛手となることが見込まれる。タイミングは多少異なるものの、この影響はグローバル市場にも及ぶだろう。その一方で、ヨーロッパやアジアでは間もなく従来の自動車から、電気自動車やシェアード・モビリティ・サービスへの需要の転換が訪れ、急速にトレンドが変わってしまう可能性がある。本レポートでは主にアメリカのデータに主眼を置いているが、同じ一連の要素によって 2020 年代中頃までにヨーロッパとアジアの自動車市場でも変革が起こると予測している。

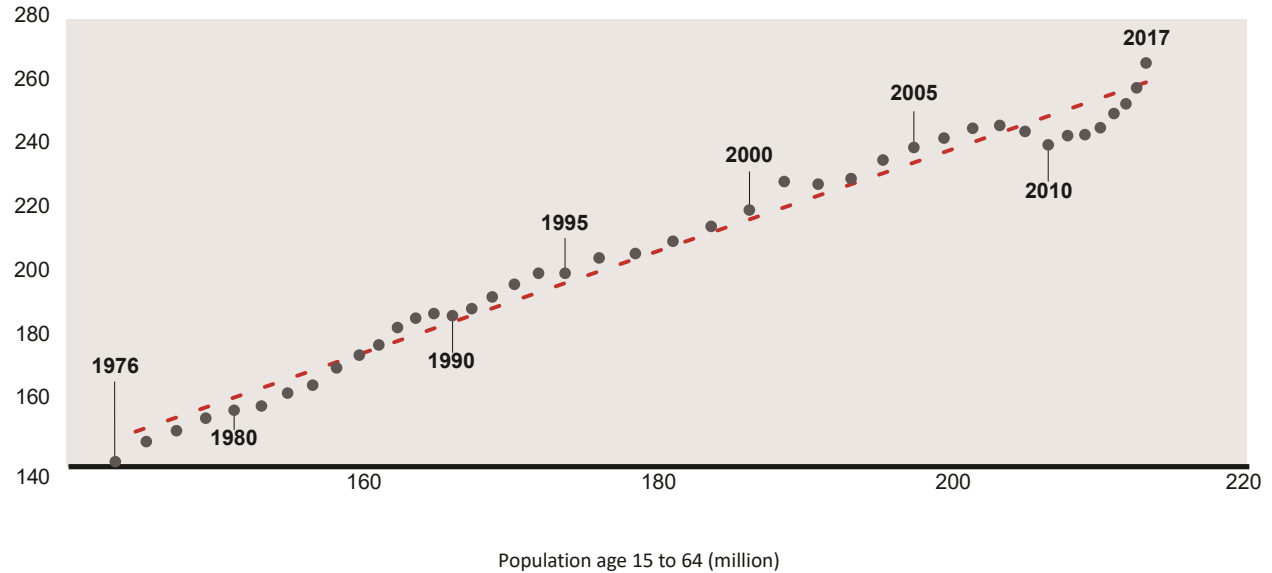
近年のアメリカの自動車需要の活況は、2008～2009 年の不況期による打撃の大部分を相殺し、過去の需要の水準を上回るレベルにまで押し上げたが、団塊世代が定年を迎えるという極めて重要な人口動態のターニングポイントを覆い隠してしまった(図 2 参照)。しかし、15～64 歳までの人口増加率は、2020 年代初頭までにほぼゼロになるであろう(図 3 参照)。ベインの調査では、アメリカにおける小型自動車の需要は、大不況の影響がなければ、2009 年には約 1,600 万台、2018 年には 1,350 万台であるはずだった。ベインの分析によると、人口変動以外の変化は考慮に入れない場合、アメリカの自動車の総需要は 2025 年までに年間約 1,150 万台に低下する。さらに米国への移民の減少の可能性を考慮すると、需要は 2025 年には約 1,000 万台に引き下げられる可能性がある。

今後数年のうちに起こる大幅な自動車の売上減は、大不況期と同じくらい深刻なものとなり、売上は過去の歴史的に需要が落ち込んだ時期を再び下回る恐れがある。そして、今度の需要の急落は回復することがなく、恒久的に続くようになるだろう。ベインの分析では、現在アメリカで流通している自動車の総数には、需要を上回る 1,050 万台がすでに含まれており、不況期には売上の減少が深刻化する可能性が指摘されている。そして景気が回復し始める頃には、人口変動によって潜在的な自動車購入者の総数は大幅に減少しているだろう。

A Triple Threat to Automakers: Recession, Demographics and Disruption

Figure 2: Total structural demand for vehicles in the US strongly correlates to the number of 15- to 64-year-olds

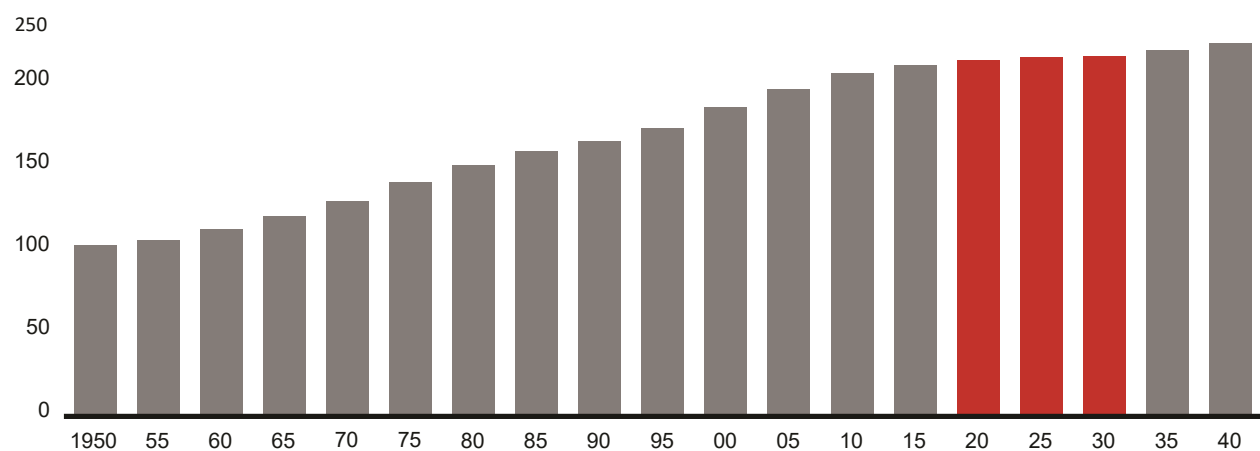
Car and truck registrations (million)



Sources: UN population projections; Federal Highway Administration; Bureau of Economic Analysis; Bain Macro Trends Group analysis, May 2018

Figure 3: The net growth of the US driving-age population is rapidly approaching zero

US population of 15- to 64-year-olds (million)



Five-year 1.4 1.1 0.8 0.9 1.4 1.2 0.9 0.5 0.3 0.1 0.1 CAGR %

Note: Numbers based on constant assumptions of fertility and mortality rates
 Sources: United Nations Department of Economic and Social Affairs, from Macrobond; Bain Macro Trends Group analysis, July 2018

2020 年代半ばに電気自動車が転機を迎えるタイミングで第 3 の衝撃が業界を襲う。Apple が iPhone を発売した時にノキアと Blackberry が受けた衝撃と同レベルの衝撃が、内燃機関を扱う企業にも迫っている。画面をスワイプする Apple の最新携帯電話に顧客は殺到し、ノキアと Blackberry の市場価格は急落、売上も大幅に落ち込んだが、両者は減らせない標準生産コストや解約できないサプライヤーとの契約で身動きが取れなくなっていた。これと同じようなことが自動車業界にも起こるのだ。

迫り来る嵐は自動車メーカーにどのような影響を与えるのか？2022 年までに、完全な電気自動車は勢いを増し始める。すでに自動車メーカー各社は、2022 年発売予定の 100 車種以上の完全な電気自動車を発表しており、その数は現在も増え続けている。同時に、無人運転車を開発している企業は、複数の都市で試験運転を実施しており、2022 年までには商用販売の準備が整ったと宣言することになるだろう。電気自動車を早期導入する OEM メーカーは競争優位となり、反応の遅い競合に打ち勝つことができるだろう。内燃機関を取り扱う自動車部品サプライヤーは自社の販売契約を見直し、業界再編は加速するだろう。現在ピークを迎えていると思われる内燃機関製品のアセットを売却し、電気自動車市場でイノベーションを起こし、市場を拡大させることが出来る企業が勝ち組となる。それ以外のプレーヤーは、低コストで存続可能なニッチ市場を見出し、内燃機関自動車 の市場再編を模索しつつ、かろうじて生き残る企業となる。

自律走行の電気自動車の商業化が実現すると、低価格なロボタクシーの利用増加と、自家用車を 2 台以上保有する家庭がそのうちの 1 台を自律走行車へ買い替えるといった変化が起きる。このトレンド変化の結果、2020 年代半ばにはシェアード・モビリティ・サービスがより身近なものになり、消費者が保有する自動車台数は減少し始めるだろう。そして、自律走行車にシフトすることで、次世代では運転免許証の所有者数の減少が始まる。

ロボタクシーと自律走行車の台頭によって自動車保有数は減少し、その上、自動車総販売台数が落ち込むだけでなく、新車および中古車の価格も下落する。アメリカの全自動車の約 65%は 2 台以上の自動車を保有する家庭により所有されている。自律走行車はそのような多くの家庭で年間 3,000 ドル以上の支出を削減する有効な手段となることが、ベインの分析で明らかとなっている。配車サービスにより、消費者の自家用車の台数はすでに減少し始めている。交通費が家庭の収入に占める割合は、住居費に次いで 2 番目に高いため、このコストが削られていくことは容易に想定できる。

電気自動車と自律走行車のダブルパンチで、世界の自動車バリューチェーンは大打撃を被るだろう。従来の自動車ディーラーは、新車販売・ローン・修理・整備といった今迄安定的に得ることのできた収益源が減少する。かつて強力なブランド力によって高い価値が認められていた自動車は、特に次世代の消費者たちにとって、次第にコモディティ化していくだろう。新たな自動車関連のサービスは増え続け、顧客需要の変化によって、OEM メーカーはますます市場のコントロールを失っていくだろう。やがて、Foxconn のような新たな投資家が事業を運営し、市場占有・顧客獲得することにより、プレミアムが上乗せされた利益を得るようになる。一方、自動車メーカーは、ハードウェアを供給する製造下請企業になっていく恐れがあるのだ。

自律走行車のモビリティサービスのプラットフォームプロバイダーは、他社が市場に進出してくる前に、規模とネットワークの優位性を確立するため、大都市中心部での事業展開に乗り出すだろう。このような先駆者的な企業は、立ち上げ当初の利益獲得にはあまり関心を持っていない。事業を確立し、その市場でリーダーとなる企業は後々非常に大きな価値を生み出すことができるため、投資家は利益が出るまで待つことを厭わない。

アメリカの全自動車の約65%は2台以上の自動車を保有する家庭により所有されている。自律走行車はそのような多くの家庭で年間 3,000 ドル以上の支出を削減する有効な手段となることが、ベインの分析で明らかとなっている

自律走行車への転換は、特にトラック運送・物流業界に深刻な影響を与え、数百ものトラック運送・タクシー・流通関連の雇用が失われる可能性がある

革新者は、自律走行車への高まる顧客需要や進化する嗜好に対応しようと、新車デザインの開発にも取り組む。インターネットへの接続が可能な通勤仕様の自動車や、家族を連れて休暇を楽しむためのトイレ・シャワー・テレビ・コンピューターを装備したトラックなど、「利用シーン」に基づいたデザインが考案されるだろう。OEM メーカーがこれらの革新的デザインを早期に採用することで、市場のトランスフォーメーションが加速される。

自律走行車のネットワークは都心の中心部から始まり、徐々に郊外や地方へと拡大し、フリート・シェアードモビリティを提供する企業は最大の自動車購入者となり、従来の販売代理店モデルを脅かす存在となる。

自律走行車への転換は、特にトラック運送・物流業界に深刻な影響を与え、数百ものトラック運送・タクシー・流通関連の雇用が失われる可能性がある。自律走行車を早期に採用した企業は、トラック運送会社だけでなく鉄道輸送会社からの市場シェア獲得にも繋がり、コスト優位性を獲得するだろう。

本稿では広範囲にわたる影響は対象外としているが、電気自動車と自律走行車への転換が引き起こす混乱は、経済の様々な分野に影響を及ぼす。

不確実性の時代での戦略

迅速に正しい選択をしている企業が必ずしも将来を予測することに長けているわけではない。経営陣が将来のあらゆる事態に企業が対応できるよう事前に準備を整えているからあたかも常に正しい選択をしているように見えるのである。これらの企業は、直面する不確実要素を特定し、自社にとって重要なものとそうでないものの優先順位をつける。次に、極端なシナリオや、脅威と機会の両方を含め、将来どのように展開されるのか予想される一連のシナリオを作成する。経営陣はそれらのシナリオに基づき、柔軟性がありバランスが取れた戦略のオプションを

各シナリオに応じて調整する。そして最後に、シナリオ策定時に特定したアクションを行動に移すタイミングの合図となる、重要な市場変化を示す明確なターニングポイントを見極めるのだ。

このアプローチによって、企業は市場におけるプロフィットプールの変化や新しいテクノロジーが登場するスピードといった、進化する市場トレンドを誰よりも先に見極めることが可能となる。このナレッジは経営層にとって、競合より早く行動し、他社から市場シェアや収益力を奪うことに寄与する。将来が見通しにくい状況でも、戦略をたて、後悔しないアクションに資金を投じ、オプションを用意し、リスクヘッジを考え、大きな決断を下す準備を整えることが出来るようになるのだ。これは以下のステップで実現できる。

後悔しないアクション。あらゆるシナリオにおいてコスト削減やオペレーションの効率化といった、企業のレジリエンスを高め、価値を創造するためのアクションを指す。例えば、某大手自動車部品メーカーは、電気自動車の分野でのパートナーシップ構築と事業買収に投資するため、年間 6 億ドルのコスト削減を決定した。経営層はこれによりキャッシュが得られ、負債の支払いや企業のバランスシート強化に充てることができた。いかなるシナリオにおいても、キャッシュフローがマイナスに転じてしまうと、戦略的に行動する能力が損なわれてしまうため、逆境に耐えうるバランスシートを作り上げることは最も重要な「後悔しないアクション」の一つと言える。バランスシートを強化する方法として、現時点では高い評価を得ているものの、この先市場価値が下がることが見込まれる事業の売却があげられる。

もう一つの重要なステップは、後悔しない投資先の特定である。市場環境が変化する中、特定のプロフィットプールが減少していく一方で、他の分野では増加する動きがみられるが、多くの

いかなるシナリオにおいても、キャッシュフローがマイナスに転じてしまうと、戦略的に行動する能力が損なわれてしまうため、逆境に耐えうるバランスシートを作り上げることは最も重要な「後悔しないアクション」の一つと言える

成功を収めている企業は、ジョイントベンチャーのような少ないコストで市場参入を狙う方法を模索したり、費用はかさむがプロジェクト変更を実施して柔軟性を高めたりと、特定のシナリオに狙いを定めて戦略的オプションを用意する。

場合、このトレンドは早い時期にわかる。経営層は、プロフィットプールへの減少が予想される事業への投資レベルを減らすか、即座に資産を売却して、将来のプロフィットプール移行先でのプレゼンスを出すために、M&A やその他の方法で必要なケイパビリティを構築する。

オプションの用意とリスクヘッジ。成功を収めている企業は、あらゆる事業へ均等に投資をするようなことはしない。それぞれの事業が、過少投資となってしまう恐れがあるからだ。代わりに、ジョイントベンチャーのような少ないコストで市場参入を狙う方法を模索したり、費用はかさむがプロジェクト変更を実施して柔軟性を高めたりと、特定のシナリオに狙いを定めて戦略的オプションを用意する。経営層は予想される様々なシナリオに基づき、創出される価値が投資額を上回るかどうかを評価し、その戦略オプションに投資するか否かを決定する。

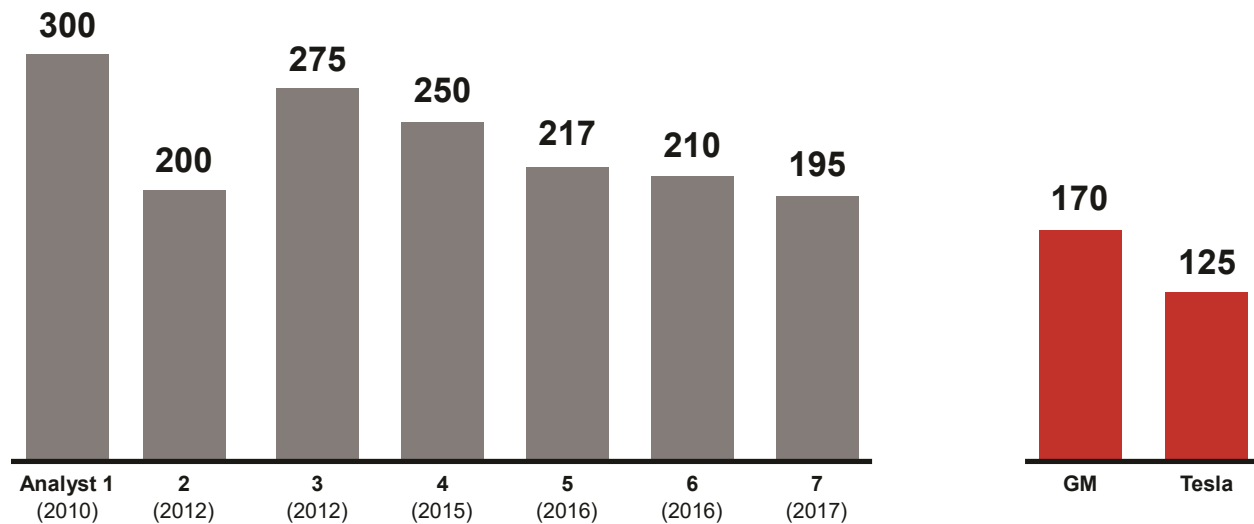
例えば、フォードは当時、ミシガン州ウェイン郡で組立工場の新設と各エンジン工場の関連設備の建造を進めており、そこでどの種類のパワートレイン（内燃機関、ハイブリッド、プラグインハイブリッド、完全電気、燃料電池またはディーゼル）を生産するか決める必要があった。しかし、どの種類のパワートレインが次世代自動車にとって優勢となるのか確信が持てずにいた。特定のパワートレインのための専用工場を建てるか、またはコストはかかるが柔軟性のある工場を建設するか選択する必要があった。経営層は、柔軟性のある工場と機械設備の入れ替えが必要となる専用工場の建設費を算出・比較し、柔軟性のある工場の方が追加費用を上回る価値があると判断した。ありとあらゆる新しい市場へ投資することもまた、注力が分散してしまい、必要なところへ十分な資金を投資できなくなる恐れがある。価格や需要の転機を予見する決定的なトリガーを特定し、それに併せて対応する方が、はるかに優れたやり方であるといえる。積み重ねた経験を上手く活用すれば、経済が加速／悪化する可能性が高いタイミングをより、正確に

予測することができる。例えば、新技術が世の中に発表される前であっても、飛躍的な技術進歩を予測しておくことが可能なのだ。アナリストは既存の技術をベースに予測を立てるため、バッテリー価格の変化を終始予見できずにいた(図4 参照)。しかし、経験曲線を用いることで2008年からバッテリー価格の変化を正確に予測することができ、企業は市場変化のペースやスピードを予測し、競争優位にたてるのだ。

Figure 4: Electric vehicle battery-pack prices are dropping so fast that analyst forecasts can't keep up

Industry analysts' battery price/cost forecasts for 2020 (\$/kWh)

Manufacturers' disclosed costs in 2017 (\$/kWh)



Note: Price of a battery pack includes battery cells and pack

Source: "Cost Projection of State of the Art Lithium-Ion Batteries for Electric Vehicles Up to 2030," MDPI, September 2017

同様に、複数のシナリオ下で、例えば販売数が減少した際に投資できるキャッシュを確実に蓄える資本構成を設計するといったようなレジリエンスの高い資本構造にしておくことは、財務危機や戦略的方向性のコントロールを失うことに対する防衛手段となる。

投資資金の回収リスクを軽減し、短い期間で資金を回収するためには、経営陣はコア事業で進行中の開発プロジェクトや事業投資で、パートナー企業との共同出資が可能かどうかについても検討する必要がある。フォルクスワーゲンのトラック/バス部門の分社であるトレイトンとナビスターは近年、次世代のディーゼルトラックエンジンの開発にあたり、このような戦略を採用している。

また、サプライチェーンを新たに見直すことも非常に重要である。迫りくる破壊的変革によって姿を消すサプライヤーもいるだろう。業績が悪化したサプライヤーは突然工場を閉鎖することがあるため、自動

車メーカーにとってのリスクとなる。経営層は、変革の中でも生き残るであろうサプライヤーを念入りに特定して、転換期においても信頼できるサプライヤーを確保するためのアクションを起こす必要がある。

大きな投資。大規模な投資を行う場合、タイミングも重要である。各シナリオによって、大きな投資を行った際、資金回収への影響が異なってくる。企業は、実現できる可能性が最も高いシナリオが明白になるまでは最終的な投資の判断を下さないだろう。しかし、事前にシナリオを策定しておくことで、いざ投資するとなった時に、迅速な行動をとるための柔軟性を身につけておくことができる。競合よりも先に正しい道標を見極めておくことで、彼らと6~12カ月もの貴重な差をつけてリードすることができる。

自動車メーカーにとって、電気自動車モデルの価格がインターナル・コンバッション・エンジン搭載の同モデルより低くなった時が、電気自動車の商業生産が普及したと考えるターニングポイントになるであろう。自律走行車においては、大規模な商業サービスの開始が重要な指針となるだろう。ウェイモ、クルーズ、ウーバーなどは、2019年に運転制御システムをベースとした商用サービス展開を予定している。大規模な自動運転サービスの実現はさらに先になるものの、投資家は自動運転サービスへのシフトはそれほど遠くない未来に実現すると確信している。ウェイモやウーバー、テスラといった次世代モビリティ企業の時価総額は、フォードやGMをすでに上回っている。(図5参照)

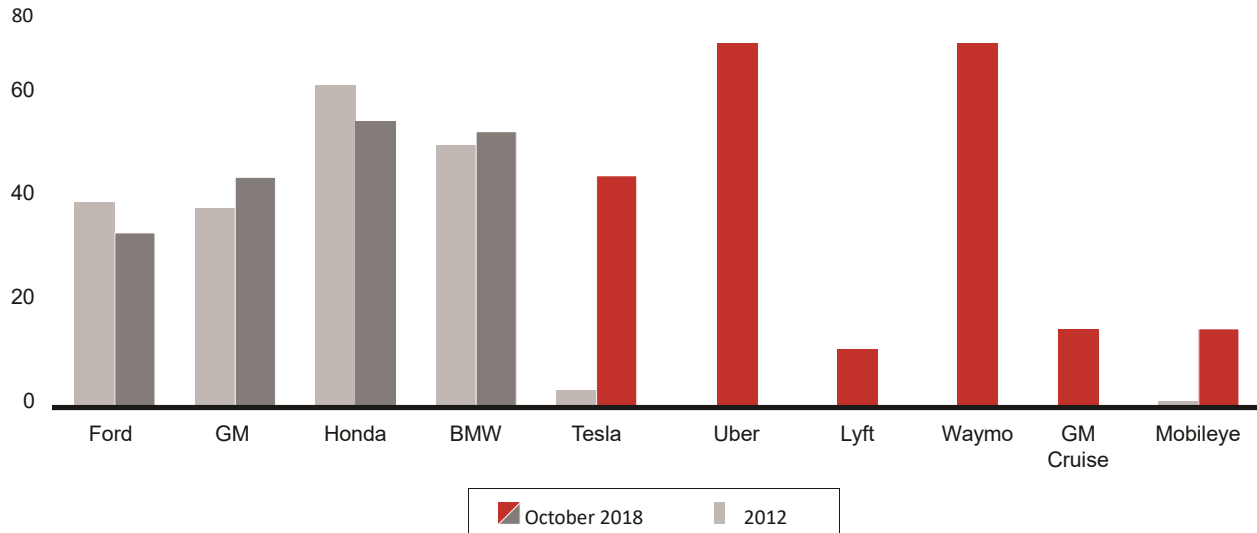
市場に変化をもたらすその他の要素は、人口および行動の動態に関連しており、配車サービスの普及、マイカー離れ、及び若者の運転免許取得率の低下など、すでに変化は始まっている。

第1エンジンと第2エンジン

あらゆる混乱によって招かれる一つの結果が、自動車メーカーの既存のコア事業(ペインではこれを「第1エンジン」と呼ぶ)の衰退であろう。自動車メーカーは将来の成長と繁栄のために、新たなビジネスと新たなビジネスモデルが求められる。

Figure 5: Investors are backing up their bets on new mobility technologies and trends

Market capitalization (\$ billion)



Notes: Values reflect market valuation after outside financing and capital injections; Lyft's 2012 value of \$130 million is from Series C valuation; Uber's earlier value of \$330 million is after 2011 funding; GM values on the left exclude GM Cruise Sources: Morningstar; YCharts; Ynet News; Equidate; CNN; Venture Beat

企業は早い時期に「第 2 エンジン」と呼べる新たな顧客ニーズ、競合、経済環境を踏まえた新たな成長の源泉を特定することで、スムーズに移行への道を切り開くことができる。GM のクルーズ社買収が良い例である。おそらく経営陣にとって、買収はリスクを伴う行動として映ったかもしれないが、これにより GM は自律走行車市場において将来の成長に向けた有利な地位を築くことができた。ネットフリックスが当時のコア事業であった DVD レンタルサービスの開発を継続しながらも、急成長するストリーミング配信への投資を徐々に増やしていった事例も、この「第 1・第 2 エンジン」のアプローチによるものである。同様に、IBM もハードウェア事業を縮小しつつ、新たなソフトウェア製品やサービスを飛躍的に拡大させた。いずれの場合も、第 2 エンジンへの移行は、新しい競合、新しいコスト構造、そして新しい経済モデルの同時運用を意味し、新事業が隆盛を迎えるまでに少なくとも 5 年を要した。

二つのエンジンにはそれぞれ異なるアプローチが必要である。第 1 エンジンの事業の特徴は、規律や再現性、小規模な改善の継続、慎重なリスク評価、早期に回収可能な投資である。一方、第 2 エンジンは機敏性や創造性という特性を持ち、すべての投資が最終的に回収できるとは限らないといった特性がある。

二つのエンジンを平行して進める場合、どのタイミングで第1エンジンから第2エンジンに切り替えるのかという、難題に突きあたる。そしておそらく最も本質的な問いは、第2エンジンを自社で構築する場合と、新たなケイパビリティを精査した上で買収するのでは、どちらが正しい選択なのか、ということである。また、投資資金の回収リスクを軽減し、回収期間を短縮させるために、経営陣は第1エンジンの事業で進行中の開発プロジェクトや事業投資において、提携企業との共同出資の可能性を模索することも重要である。

将来を見据えた視点

自動車、交通および物流業界は、一連の経済ショックと技術革新による破壊的変革への道へ突き進んでおり、従来の自動車業界のエコシステムが構造的に減少することが予測される。昨日までのビジネスモデルはもはや機能せず、業界の勢力図が大きく変わるであろう。成り行きを見守り、変化が起こってから行動する企業は時価総額が減少し、投資能力の妨げとなる危険性がある。機敏に方向転換を図り、変化を先取りできる企業だけが、次世代のリーダーになれるであろう。混乱の時代に適応できるスマートな戦略で重要なことは、変化の転機を示すターニングポイントを見逃さず、競合他社や市場原理の変化に先んじて行動することなのだ。

二つのエンジンを平行して進める場合、どのタイミングで第1エンジンから第2エンジンに切り替えるのかという、難題を突きあたる。おそらく最も本質的な問いは、第2エンジンを自社で構築する場合と、新たなケイパビリティを精査した上で買収するのでは、どちらが正しい選択なのか、ということである。



Shared Ambition, True Results

ベイン・アンド・カンパニーは、世界のビジネス・リーダーが「結果」を求めるときに訪れる経営コンサルティング会社です。ベインは M&A、テクノロジー、消費財・小売、マーケティング、プライベート・エクイティ、デジタル・トランスフォーメーション/デジタル戦略、そしてアドバンスド・アナリティクス等においてクライアントを支援しています。実践的な知見を提供し、クライアントの変革を実現させ、新たなケイパビリティを定着させるためのスキル構築の支援も行っています。ベインは、クライアントの結果と自社の得る経済的なインセンティブを連動させており、ベインのクライアントの株価は市場平均に対し約 4 倍のパフォーマンスを達成しています。ベインは 1973 年に創設、現在世界 36 カ国に 57 拠点のネットワークを展開し、その深い専門知識とクライアントはあらゆる業界とセクターにまたがっています。詳細はウェブサイト (<https://www.bain.co.jp>) をご覧ください。

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA • DUBAI
DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS • LONDON • LOS ANGELES
MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO
RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO
WARSAW • WASHINGTON, DC • ZURICH