

Compass



Vol.2
2022

日本企業の
DX・イノベーションを
成功に導くために

BAIN & COMPANY 

Contents

日本企業のDX・イノベーションを 成功に導くために

日本版デジタル・トランスフォーメーションの 不都合な真実

2030年の日本のDX市場	2
ICT企業への示唆	5
ユーザー企業への示唆	6
総括	8

企業はイノベーションにどう立ち向かうのか

これまで以上に重要となるイノベーション	10
イノベティブな企業と それ以外の企業の差の要因	11
イノベティブな企業への進化	17

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



日本版デジタル・トランス フォーメーションの不都合な真実

サマリー

ここ数年、多くの日本企業はデジタル化を経営の最優先アジェンダとして掲げ、投資を加速させているが、期待した成果を上げられている例は少ない。どうやらその理由は、日本市場の特殊性を正しく理解せずに、やみくもに先進的なツールやソフトを導入していることにありそうだ。

このままでは、日本企業とデジタル先進国である欧米企業との格差は拡大する一方だ。本稿では、特殊な発展を遂げる日本のデジタル市場の実情を解き明かした上で、日本企業が直面する課題と、日本版デジタル・トランスフォーメーション（DX）の本来あるべき姿について考察したい。

2030年の日本のDX市場

DXという言葉が新聞紙面を飾らない日はないくらいに、デジタル化は日本でも注目されるようになった。経営者と話をしても必ずDXが話題に上る。

多くの日本企業は、個別最適の追求とベンダーに対する過剰なカスタマイズ要求を繰り返した結果、複雑化・ブラックボックス化したレガシーITシステムを作り上げて来た。経営者にとっても、既存のITシステムはデジタル化を進める上で中身がよくわからない厄介な存在になった。2018年に経済産業省からリリースされた“DXレポート～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～”によれば、デジタル化が進まない「放置シナリオ」では2025年以降に最大12兆円／年の経済損失が生じる可能性が示唆され、デジタル化への取り組みは経営者にとって見て見ぬフリのできない喫緊の課題となっている。この課題意識の高まりを背景に、日本のICT企業はこぞってDXのオフリングを充実させ、市場は活況を呈している。

ペインでは、ICT市場を三層構造モデルで整理している（図表1）。従来型の「トラディショナルIT」、業務データのクラウドへの移行等、自社の古くなった従来型ITインフラをデジタル技術で更改する「デジタル化の準備」、そしてユーザー企業が自らの顧客に対し革新的な製品・サービスを提供するために最新のデジタル技術を活用する「デジタルビジネス」の三層だ。



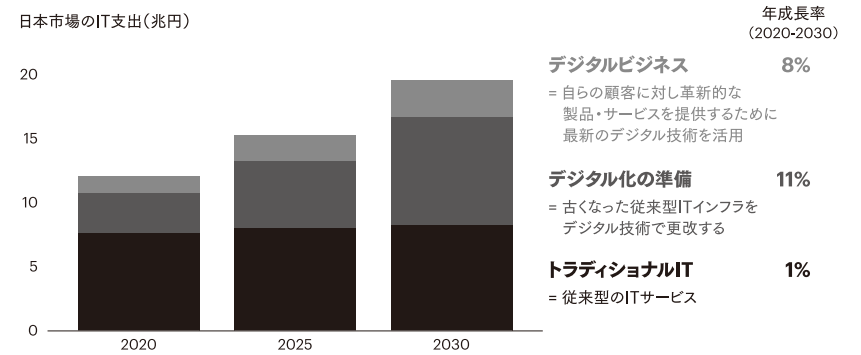
図表1:ICT市場の三層構造



デジタル化で先行する欧米のトレンドを見ると、デジタル化の準備へのユーザー企業の投資は既に一服している。2030年に向けては、ビッグデータ活用によるCRMの高度化やデジタルコマースといったデジタルビジネス市場の成長性が高く、最も大きな市場になると見込まれている。一般的に「DX」と聞いて想起されるのは、このデジタルビジネス市場の急速な拡大ではないだろうか。

一方で、ベインの分析では、日本のデジタル化のスピードは欧米よりも5年ほど遅れていることがわかっている。ここで大事なのは、デジタルビジネスはデータの蓄積・活用が前提となるため、その推進にはまず企業のオペレーション自体がデジタル化されていることが前提になるということだ。つまり、欧米に後れを取っている日本では、2030年時点で市場規模が最も大きいのはデジタルビジネスではなくデジタル化の準備なのだ。先述のDXレポート*1でも示された2027年問題（レポート発行当時は2025年問題）の影響を受け、既存システムのクラウドマイグレーションが市場成長を牽引する。ベインではデジタル化の準備の市場は、2030年まで年平均成長率10%超で成長すると予測している（図表2）。

図表2:日本市場における各層の市場規模予測



日本のデジタル化の進展を見通す上で重要なポイントがもう一つある。それは、ユーザー企業のITリテラシーが欧米に比べて大きく劣後していることだ。日本ではIT人材の絶対数が足りておらず、人口に占めるIT人材の比率は世界最高水準の米国の約半分である。加えて、日本のIT人材はICT企業に偏在している。2017年時点のデータによれば、日本では約70%のIT人材がICT企業に所属しており、ユーザー企業のIT人材はわずか30%だ。一方、米国は逆にICT企業のIT人材は35%に過ぎず、65%のIT人材はユーザー企業に所属している。*2 そのため、米国では日本とは違いユーザー企業がデジタル化のロードマップを自ら構想し、変革を主導するのが一般的だ。

日本のIT人材の偏在は是正されつつあるが、ユーザー企業側のITリテラシーが欧米と比較して大きく劣後する状況は2030年時点でも変わらないだろう。そのため、日本のDXは、欧米とは異なりユーザー企業側ではなくICT企業側からの働きかけによりドライブされていくと想定される。

*1, 2 出所: 経済産業省 "DXレポート-ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開-"(2018)

ICT企業への示唆

2030年に向けて、日本のDX市場が独自の進捗を遂げるとするならば、ユーザー企業のDXをリードするICT企業は三つの不都合な真実に直面するだろう。

一つ目は、日本ではデジタルビジネスではなく、デジタル化の準備がICT企業にとっての主戦場となる点だ。これまで多くのICT企業はデジタルビジネスそのものでの成長を経営の重点目標に掲げてきた。デジタルビジネスはグローバルのトレンドを見れば魅力的な領域であり、注目を浴びるテーマであることは間違いない。しかし、日本では今後10年間は、デジタル化の準備のほうが規模、成長性の両面からより魅力的な市場なのだ。つまり、ICT企業は、グローバルトレンドに惑わされずに日本市場の独自性を直視して、リソースを優先投入すべき領域はどこかを虚心坦懐に見直すことが求められる。

二つ目は、デジタル化の準備が拡大するとこれまで収益源としてきた従来型ITの市場が縮小するという点だ。デジタル化の準備はその大部分が従来システムのモダナイゼーションであり、これが進めば、既存のICT企業はレガシーシステムの保守・運用から得られる収益を失うこととなる。しかし、既存のICT企業がモダナイゼーションを提案せずにレガシーシステムの保守・運用の収益を守ろうとすれば、競争にモダナイゼーションの機会を奪われるだけだ。そのため、既存のICT企業はモダナイゼーションを進める以外の道はない。ICT企業は、既存顧客のモダナイゼーションを競争に奪われないように、確実に受注して従来型IT市場の縮小分を補うべきだ。

三つ目は、デジタル化の準備では、ICT企業は従来とは全く異なる役割を求められるが、現状では必ずしもその役割を担うために必要な能力を兼ね備えていない点だ。デジタル化の準備は、ユーザー企業にとってはITシステムを越えて経営課題を解決する重要な第一歩である。そのた

め、ICT企業は、経営課題全般に関する問題解決力を持った「ビジネスパートナー」へとステップアップすることが求められる。必然的に、ユーザー企業側の意思決定者も従来のシステム部門から事業部門に変わるだろう。例えば、ユーザー企業が業務フローの見直しとデジタル技術の導入によって社内の業務効率化を推進するケースでは、業務に精通した事業部門がICT企業にとっての顧客となる。しかしながら、ビジネスパートナーへの変身は容易ではない。経営管理手法はもちろんのこと、企業文化そのものに手をを入れて、社員一人ひとりの働き方を変えていかなければならず、経営トップの強いコミットメントと変革の実行力が必要となる。

ユーザー企業への示唆

一方で、実際にDXを推進するユーザー企業も三つの不都合な真実を抱え込むことになる。

一つ目は、デジタル化は企業の収益性を高めてくれる魔法の杖ではないという点だ。効率の悪い業務フローをそのままデジタル化したとしても、業務効率の大きな改善は見込めない。デジタル化はあくまで手段に過ぎず、デジタル化の対象となる業務フローそのものが非効率であれば、デジタル化投資のROIは低い。そのため、業務フローの見直しとデジタル化をセットで推進することで初めて業務が効率化され収益性の向上につながる。ユーザー企業は、まずは既存業務の総点検を行い、不要な業務／付加価値の低い業務を一掃して効率的な業務フローをベースとしたデジタル化に着手すべきである。

二つ目は、経営者はデジタルビジネスそのものではなく、まずはデジタル化の準備への投資を決断する必要があるという点だ。「ビッグデータを活用した新規ビジネス」や「顧客接点のデジタル化」といったキーワードは非常に魅力的であり、同時に流れに乗り遅れないようにという焦りの感

情を刺激する。一方で、デジタル化の準備ができていないユーザーが一足飛びにデジタルビジネスへ投資をしても、期待する効果は得られない。つまり、デジタル化の準備に投資して、まずはデジタルビジネスを実装するためのインフラを整えることが先決だ。デジタル化の準備は、必要投資額が大きく、導入を進める過程で一時的に業務が滞るリスクもある。経営者には、このトレードオフに向き合い決断を下すことが求められる。

三つ目は、デジタル化の準備やデジタルビジネスを推進していくには、ユーザー企業側にもこれまで以上に高いITリテラシーが求められるという点である。デジタル化の準備やデジタルビジネスには、自社業務への理解とITリテラシーの双方が求められるため、情報システム部のみではなく事業部もITリテラシーを高める必要がある。しかし、日本はIT人材の絶対数が不足しているため、外から即戦力を採用することが困難であり、教育による育成も時間を要する。そのため、ユーザー企業は自身のITリテラシーを中長期的観点で高めつつ、ICT企業の力を借りて二人三脚でDXを推進していくことが現実的だ。

総括

日本のDXは、レガシーシステムの放置、部分最適化したIT投資、IT人材の絶対数の不足とICT企業への偏在という特殊事情により、グローバルのデジタル化の流れから大きく後れを取っている。

ICT企業、ユーザー企業は、単なるグローバルの先進事例の受け売りではなく、日本市場の現実を正しく認識した上で地に足の着いた取り組みをすることが重要だ。その際は、ICT企業に欠けている業務の理解をユーザー企業が補い、ユーザー企業に欠けているITリテラシーをICT企業が補うという相互補完的な関係を構築する必要がある。つまり、日本では、ICT企業とユーザー企業がビジネスパートナーとして、二人三脚でデジタル化を進めていくことが肝要だ。ICT企業とユーザー企業は従来の関係を超え、資本提携、JV設立といった踏み込んだパートナーシップにより、リスクを共有しながらデジタル化を進めるというスキームも視野に入れて検討すべきである。

日本のデジタル化は欧米と比較して5年近く遅れている。欧米とのIT人材の絶対数の差は短期的に埋まるどころか、その差は開く一方だ。

そのため、DXを最重要経営課題と位置付け、正しい市場の認識のもとで危機意識を持ち、経営トップ・ミドル・現場が一丸となって効率的に変革を進めることが日本企業に求められる。デジタル化の遅れは日本企業の競争力の根幹を揺るがしかねない。不都合な真実と正面から向き合い、正しいステップを踏んだ上でのDXの推進は待ったなしだ。



企業はイノベーションに どう立ち向かうのか

サマリー

企業におけるイノベーション、つまり新たな事業の立ち上げや新商品・サービスの開発の重要性が叫ばれるようになって久しいが、千三つと言われるように、多くの企業にとって新規事業の成功確率は決して高くない。

しかしながら、イノベーションに成功している企業は戦略的に体制・プロセスを組むことで、明確に新規事業の成功率を上げており、その他の企業と一線を画している。

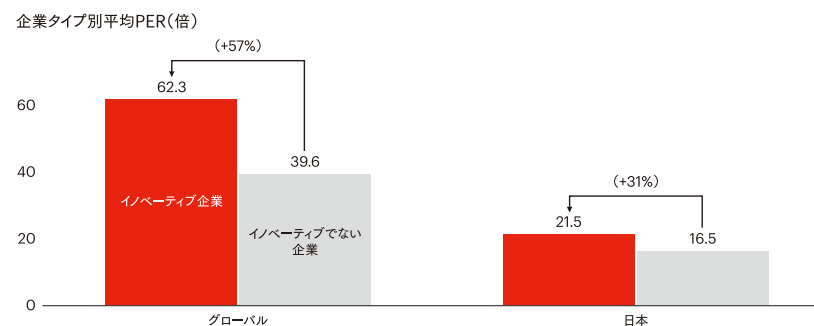
本稿では、多角的な側面から成功企業とそれ以外の差を分析することで、イノベーションの成功の秘訣について考察を行う。

これまで以上に重要となるイノベーション

企業におけるイノベーション、つまり新たな事業の立ち上げや新商品・サービスの開発の重要性が叫ばれるようになって久しいが、企業を取り巻く環境が大きく変化している中で、これまで以上にイノベーションの価値が高まっている。ベインのグローバルサーベイによれば、42%以上のCEOが今後5年間の売上成長の半分以上が新規事業によってもたらされると考えているが、千三つと言われるように、多くの企業にとって新規事業の成功確率は決して高くない。

実際に、新規事業を生み出すことに成功しているイノベティブな企業とそれ以外の企業で、企業のパフォーマンスを示すPER(株価収益率)を比較すると、グローバルで1.6倍、国内で1.3倍の差がついている(図表1)。イノベーションは単なる一事業・製品の話ではなく、企業の競争力を左右する、重要な経営アジェンダの一つとなっている。

図表1: イノベティブな企業はイノベティブでない企業よりPERが高い傾向がある



注: 日本・グローバルのイノベティブ企業は種々の指標を統合したBain分析により選定
出所: 日経Xtrend, ILS/経済産業省, Forbes Japan, Forbes

イノベティブな企業とそれ以外の企業の差の要因

では、イノベティブな企業とそれ以外の企業では実際に何が違い、何を变える必要があるのか？

ベインにて実施した調査からは、次の三つの重要ポイントが浮かび上がる。

- イノベーションのゴールと領域の明確化
- 迅速なマーケット展開
- 外部企業との連携／オープンエコシステムの構築

グローバルのイノベティブな企業とのスコア比較: □ <0.1差 ■ 0.1-0.5差 ■ 0.5-1.0差 ■ >1.0差

イノベーションの成熟度(最大4)

カテゴリー	項目	グローバルのイノベティブ企業	日本のイノベティブでない企業
イノベーション戦略	イノベーションによる売上高もしくは営業利益の数値化	2.44	2.10
	イノベーションの種類別目標	2.58	2.06
	イノベーション戦略	2.45	2.13
	注力すべき領域・顧客ニーズの明確化	2.65	2.00
	イノベーションのGo to market戦略(注力顧客/チャンネル/マーケティング等)	2.93	1.65
事業構築	市場投入のスピード	2.93	1.65
	プロジェクトチーム体制	2.79	2.03
	アジャイルなプロトタイプ	2.51	1.97
	事業拡大とスケール	1.88	1.74
システム	新規事業に特化した組織体制	2.87	2.06
	イノベーションの種類に応じた組織体制	1.57	2.06
	報酬・インセンティブ設計	2.16	1.84
	短期・長期目標のバランス	2.24	2.00
	外部企業との協働	2.91	2.39
	迅速に協働できるパートナー企業群の存在	2.75	2.39
	パートナー企業との協働におけるケイパビリティ	2.96	2.19
	豊富な多様なパイプライン	2.70	2.10
	パイプラインを構成するイノベーションの種類	2.37	2.03
	製品・商品の改善を超えたイノベーションプロジェクトの実施	2.46	1.90

出所: Bain Tokyo Innovation Maturity Survey 2022 (Main N=109), Bain Global Maturity Survey for CPG industry

●イノベーションのゴールと領域の明確化

イノベーションの実現には、戦略的にどのような目標のもと、どの領域で変革を目指すのかを明確にすることが不可欠だ。イノベーション・新規事業開発と言っても、既存事業の延長線上の進化から、業界構造を变えるような新たなビジネスモデルの創出まで、その変革のゴールは異なり、それに求められる要件も同一ではない。



インクリメンタルな変革（延長線的な変革）であれば、予測可能な短期の成果創出を狙い、より開発のスピード・クオリティを上げられるかがカギとなる。

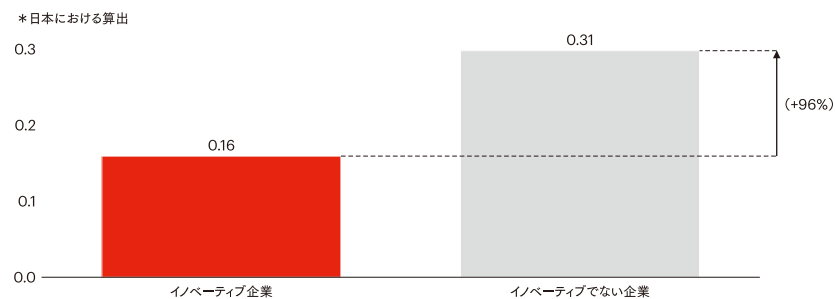
一方、ディスラプティブな変革（破壊的な変革）では、将来の市場創出を見越して、現在の消費者がまだ気が付いていない需要に対してどれだけ革新的にアプローチができるか、その需要に対して、実験と改善（テスト・アンド・ラーン）のサイクルをいかに早く回すことができるかが重要だ。

先進的企業では、新規事業によってどの程度の売上規模を目指し、どの領域で、どのレベルのイノベーションを起こすかを定義しており、それを実現するための組織体制を整えている。そういった企業においては、インクリメンタルな変革ではP/Lベースで目標を立て、事業部主導の運営をしながらディスラプティブな変革を目指して、CVCを立ち上げ、EVベースの目標設定を行い、アイデア化からスケール化までのプロセスを本体から切り離して運営を行っている。

対して、イノベーションが根付いていない企業では、全社として明確な戦略を持たないまま、新規事業部や小規模なCVCを形だけ立ち上げて満足してしまうことが往々にある。そのような企業では、社内公募でアイデアを集めて事業化を目指すにしても、本社戦略と重なりがない小型プロジェクトが乱立し、管理コストばかりが増えてしまう例や、有望な事業案があったとしても、目指す変革レベルに合った投資・運用ができず事業開発スピードに大きく後れを取る例が散見される。

なお、イノベティブ企業とそうでない企業の違いは、それらの企業のアニュアルレポートからも見て取れる。逆説的な話となるが、そうした場で“Innovation”という言葉が多用する企業は、イノベティブな企業ではないことが多い（図表2）。

図表2: 英文アニュアルレポートにおける“Innovation”平均使用回数



出所: Company IR

イノベティブな企業では、“Innovation”というワードを使用する代わりに、具体的な目標、事業領域、どのような事業創出を狙うのかが語られている。“Innovation”が企業に浸透しているが故に、あえてその言葉を用いる必要がないのである。

●迅速なマーケット展開

新たなアイデアを迅速にマーケット展開することはイノベーションを実現するための最重要項目だ。特に改革的、且つディスラプティブな変革を目指す場合には欠かすことはできない。こういった変革は、「顧客のニーズが明確でなく、解決策も定まっていない」領域で新たな価値創出を目指すものであるが故に、商品・サービスの開発においては、市場との密な対話が肝になる。

- ◇そもそもどのような市場・顧客の課題を解決するものを作るのか？
- ◇それはどれくらいの機能と価格であれば十分な需要が見込めるのか？
- ◇その需要にアプローチするためにはどのような売り方がいいのか？

上記のような疑問の答え合わせには、実際の顧客の反応を見ることが不可欠だ。モックやテストプロダクトを作成し、「将来の」顧客に実際に試してもらおうプロセスを、速やかに・何度も、アジャイルに回すことが取るべき手法となる。

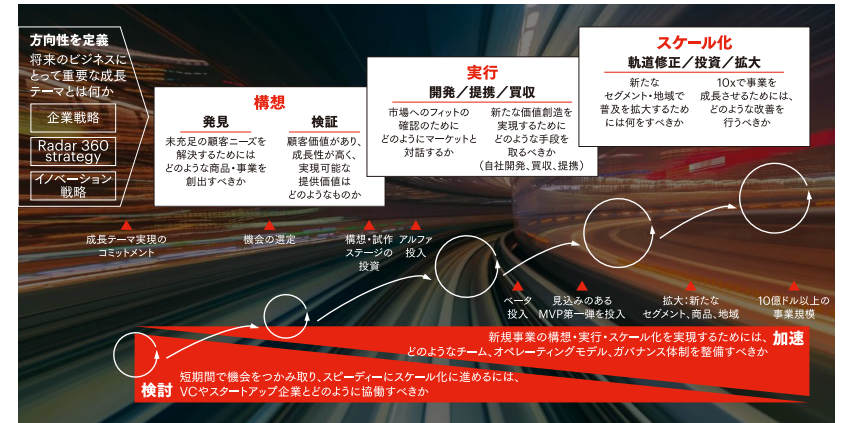
先進的企業においては、迅速なマーケット検証のためのプロセス・体制の構築がなされている。例えば、新規事業検討の初期フェーズにおいては、速やかな市場テストを実現するために、財務・法務面を含めた検討・承認プロセスを大幅に短縮するとともに、新規事業をリードするプロジェクトマネージャーには広範な権限委譲を行っている。また、各アジャイルチームが効果的にプロジェクトを運営できるよう、アジャイル運営のスペシャリストを配置し、チーム構築の際には、テーマに応じて機能横断の専門家を

アサインすることも多く見られる。

反面、イノベーションにおいて後れを取る多くの企業は、迅速なマーケット展開に不可欠な体制が築けていない。今回の調査では、大半の企業がイノベーションのGo to market戦略 - どの顧客・チャネル・マーケティングに注力するか - が不明確なまま事業検討をしていたことが判明した。これはすなわち、新規事業の検討が、「どのような顧客の課題を解決するか」を中心に検討されるのではなく、「自社の保有技術や体制を前提としてどんな商品が提供できるか」を軸に検討していることを表している。そのような検討方法では、開発している商品・サービスが真に需要があるものなのかを答え合わせをする相手が不在のまま事業構築を進めることになってしまい、結果として長期間研究・開発を実施したにもかかわらず需要はそもそも存在しなかったということにもなりかねない。またチーム体制についても、既存事業のチーム体制のまま取り組むケースが散見される。新規事業開発には、既存事業とは異なる手法や専門性が必要であり、十分な体制構築なくして成功に導くことは難しい。

●外部企業との連携／オープンエコシステムの構築

既存事業の拡大と違い、先を見通しづらいイノベーションにおいて自前主義が最速のルートになることは珍しい。新規事業を1から立ち上げ、新しい事業の柱としてスケール化するにあたっての実施事項は各フェーズによって異なり、そのためのケイパビリティをすべて自社で調達することは現実的ではないためだ。



「イノベート」フェーズでは、顧客がどういった課題を抱えているか、想定している商品・サービスの仮説が妥当性のあるものなのかを確認することが重要になる。そのためには実際の顧客の声を聴くフォーカスグループやエスノグラフィックリサーチが有効な手段になるが、その調査においての専門家の意見・ノウハウは活用に値するだろう。また「クリエイト」フェーズでは、確認できた課題を解決する、MVP(Minimum Valuable Product)を開発し、顧客ニーズがあるのかを実際に確かめることが欠かせない。特に新しいサービスがモバイルアプリなどの場合は、優れたUI/UXのアプリを開発する力を有するデザインファームとの連携は有用であり、また消費者のアプリ上での挙動を分析するツールを持つデジタルマーケティング企業との連携も開発の大きな一助になる。

先進的な企業では、イノベーションを推進するために、こうした専門的な外部企業とのパートナーエコシステムを構築している。エコシステムを構成するパートナーは、スタートアップ・VC・インキュベーターや、システム開発企業やデザインファームなど多岐にわたる。これらの企業との連携が、単発のプロジェクトでの活用に終わらないよう、社内にエコシステムパートナーとの連携を行う専任部隊を作り、複数プロジェクト間での横展開を推

進し、ノウハウの蓄積を行っている。さらに、新しいパートナーとの連携においても、迅速な検討ができる体制を築いている。例えば、テストプロダクト開発や迅速な部品調達を行うために、通常の大規模購買とは異なる、調達先選定プロセスを取り入れている。

他方、イノベーションを自社の強みにできていない企業では、イノベーションプロジェクトの運用において外部企業を活用するという発想・意識がそもそも希薄であることが多い。今回の調査でも多くの企業が、「イノベーションプロセスの一環として外部企業を活用することは非常にまれ」と回答している。イノベーションにおける自前主義は、必要なケイパビリティを速やかに充足することを阻んでしまうだけでなく、ビジネスアイデアの創出からテストプロダクトの開発まで、自社のケイパビリティを暗黙の前提として進めてしまうが故に、イノベーション自体の scope を縮小してしまう危険を伴う。大企業のイノベーションの実現において、提携によるケイパビリティの拡張や、ビジネスアイデアを有するスタートアップの獲得などは本来有望な選択肢となるが、「自前主義」によりケイパビリティを自社内のものに限定することは、非常に大きな機会損失であると言える。

イノベティブな企業への進化

これまで述べた通り、イノベティブな企業とそれ以外の企業の違いは、戦略、組織体制、パートナーシップと多岐にわたる。そのギャップを埋めるために、どの領域からどのように改善・変革が必要になるかは個社ごとに異なりOne fits allのソリューションは存在しない。ただ、すべての領域で共通することは、イノベーション実現のためには、小手先の対応ではなく経営・全社レベルでの変革へのコミットメントが必要ということだ。実際に多くの先進的なイノベティブ企業においては、イノベーションは部門レベルに権限移譲される対応事項ではなく、トップマネジメントが自ら主要

な意思決定者になり運用がなされている。

この数年で、ベイン東京のイノベーションプラクティスに寄せられるお問い合わせも、全社変革を目指したトップマネジメントからのご相談が増えてきており、日本においても「イノベティブ企業への変革」に向けての momentum が高まってきていることを肌で感じている。

本レポートで紹介したような、先進的なイノベティブ企業の事例から学びを得て良いところを取り込み、日本企業からより多くのイノベーションが生まれ、グローバル市場で再び輝きを放ち、日本発のイノベーションが注目を浴びることを切に願っている。



[著者紹介]

日本版デジタル・トランスフォーメーションの不都合な真実

市井 茂樹

東京オフィスのパートナー。

17年以上にわたり、テクノロジーを中心とする様々な業界において、事業ポートフォリオ改革、株主価値向上、新規事業戦略立案、デジタルマーケティング、営業改革・生産性向上、買収・合併（M&A）、買収後の経営統合（PMI）といったコンサルティング活動に携わっている。コーポレートファイナンスや新興国戦略に関連する経験も豊富で、その知見はハーバード・ビジネス・レビュー、日経ビジネスオンライン、Think!、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー .net などで紹介されている。

佐藤 大輔

東京オフィスのアソシエイトパートナー。

電機・電子機器メーカー、自動車、自動車部品、消費財、サービス等の幅広い業界において、国内外企業へのコンサルティングに従事しており、特に全社戦略、トランスフォーメーション、ディール実行や買収後の統合支援まで含めた国内外の M&A 支援等、多岐にわたるテーマのプロジェクトに携わっている。

企業はイノベーションにどう立ち向かうのか

セバスチャン レイミー

東京オフィスのパートナー。

15年以上にわたり、インフラストラクチャー、消費財、小売、通信、テクノロジー等の幅広い業界において、プライベートエクイティおよび M&A のエキスパートとして、成長／事業ポートフォリオ戦略、資金戦略、M&A アドバイザリー、デューデリジェンス、イノベーションといった多岐にわたるコンサルティング活動に携わっています。

井上 真吾

東京オフィスのパートナー。

約 15 年にわたり、テクノロジー、通信、産業財、消費財、IoT、デジタル等、様々な分野において、日米欧の企業に対するコンサルティング活動に携わっている。特に日本企業に対して、企業変革、事業ポートフォリオ戦略、成長戦略策定、新規事業創出、M&A、顧客ロイヤリティ、組織変革等、多岐にわたったコンサルティングサービスを提供している。ベイン東京の社会貢献活動のリーダーを務める。

伊藤 翔太

東京オフィスのマネージャー。

消費財市場におけるスタートアップ事業買収後の統合や、小売・金融企業の全社コスト・トランスフォーメーションを支援している。

ベイン東京のイノベーションプラクティスのマネージャーを務める。

[本件に関するご質問や経営課題に関するご相談・お問い合わせ先]

ベイン・アンド・カンパニー

マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

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

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界40か国65拠点のネットワークを展開しています。私たちは、クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。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。持続可能で優れた結果をより早く提供するために、私たちは様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながら、クライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階
電話(代表)03-4563-1100

©2022 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.