



デジタル/生成AI時代に求められる 人材育成のあり方

第9回デジタル時代の人材政策に関する検討会

2023年7月6日

本日のプレゼンター



中川 正洋

Managing Director & Partner

生成AIの日本リーダー、および官公庁におけるデジタル領域のアジアパシフィック地域のリーダー

AI・生成AIに関する事業に官民間問わず多く携わる

- 公的機関におけるAI・自然言語処理を用いた業務オペレーションの効率化
- 小売企業におけるAIを活用したプライシング最適化
- 生成AIを受けたAIリテラシー検討 など



折茂 美保

Managing Director & Partner

教育・人材育成領域の日本責任者、アジアパシフィックリーダー

デジタル人材育成事業に多く携わる

- AI Quest事業 (2019-2021)
- デジタル人材育成プラットフォーム事業 (2022-2023)

「デジタルスキル標準検討会」(経済産業省)、
「デジタルスキル標準検討ワーキンググループ」(IPA) 委員を務める



本日の内容

1

生成AIの技術は、今後どの様に変化し、
企業にどのような影響をもたらすか

2

生成AIは、人材の役割について、どのような
影響をもたらし得るか

3

従業員は生成AIに対してどのようにとらえて
いるか

4

デジタル/生成AI時代に人材に求められるスキルと
その育成の仕方にはどのようなものがあるか



本日の内容

1

生成AIの技術は、今後どの様に変化し、
企業にどのような影響をもたらすか

2

生成AIは、人材の役割について、どのような
影響をもたらし得るか

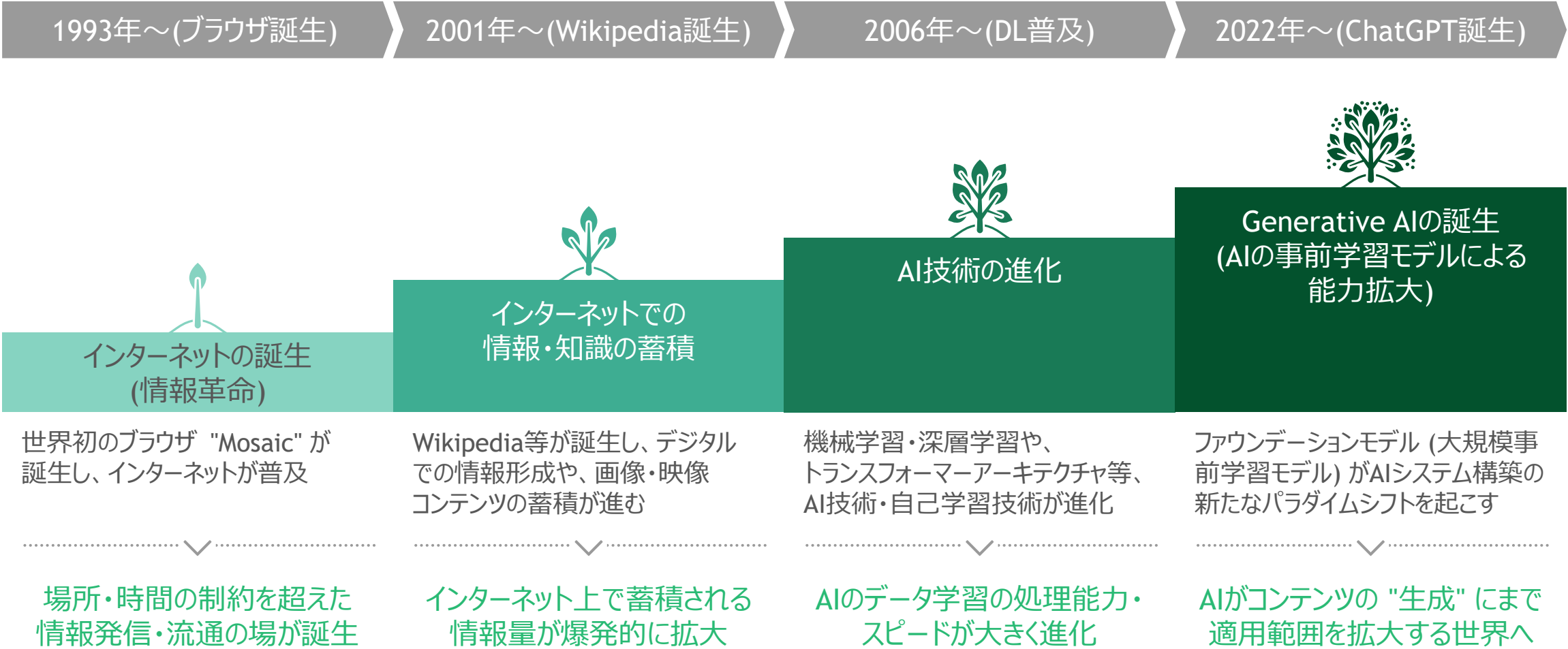
3

従業員は生成AIに対してどのようにとらえて
いるか

4

デジタル/生成AI時代に人材に求められるスキルと
その育成の仕方にはどのようなものがあるか

Generative AIの台頭は、AIが "生成" という領域にまで、拡張されることで、大きな社会的変化を創出



"生成AI" は今後数年程度で既存ビジネスを根本から覆すゲームチェンジャーとなる可能性

革新的なテクノロジーの全体像

	現在	短期	中長期
	既に確立しており、事業への導入も進みつつある技術	技術的に確立しつつあり、ビジネス適用の探索が始まっている技術	萌芽はあるものの、研究開発段階に留まっており今後数年では実用化が難しそうな技術
大規模化・高速化	AI/機械学習	エッジコンピューティング	量子コンピューティング
	CPU/TPU/GPU		フォトニックコンピューティング
	クラウドコンピューティング		6G
	データセンター		
ヒトの体験の拡張	モバイル	メタバース	ナノテクノロジー
	ウェアラブルデバイス	Web3 (Blockchain・NFT・DeFi)	
		AR/VR	
自動化	ドローン	無人ロボット	汎用人工知能 (AGI)
	IoT	デジタルツイン	ブレインコンピューターインターフェース (BCI)
	無人店舗	生成AI (ChatGPT等)	完全自動運転 (レベル5)
	自動運転 (レベル3)		
←----- 一步先を睨み着目すべき技術 ----->			

生成AIの普及は3段階に分かれ、生産性向上から始まり、最終的にAIを活用したディストラクションに至る



Generative AIは、今後も加速的に進化することが予測されている

特定領域における技術成熟のタイムライン:

テキストとコードは画像とビデオより成熟度が高い。すべてのセグメントに大きなポテンシャルがある

	2020以前	2020	2022	2023 (予測)	2025 (予測)	2030 (予測)
テキスト	スパム検出 翻訳 基本的なQ&A	基本的な コピーライティング 初稿	より長文 下書きの第2稿	垂直的な微調整 が上手くなる (学術論文 等)	平均的な人よりも 優れた最終草案	プロのライター よりも優れた 最終草案
コード	1行のオート コンプリート	複数行生成	より長文 正確性向上	多言語 垂直性の向上	テキストから製品 を生成 (下書き)	テキストから製品 を生成 (最終製 品)、正規開発者 よりも優れている
画像			アート ロゴ写真	モックアップ (製品デザイン、 建築 等)	最終草案 (製品デザイン、 建築 等)	プロのアーティスト、 デザイナー、 写真家よりも 優れた最終草案
映像/ 3Dモデル			3D/動画モデルで 初めての試み	動画と3Dファイル のベース/初稿	下書きの第2稿	パーソナライズ されたビデオゲーム と映画

現在

大規模モデルの利用可能性: 実験段階 商用利用間近 商用利用の余地あり

テキスト

- 最も進んでいる領域だが、自然言語を正しく理解するのは難しく、品質が重要
- 今日、モデルは一般的な短文/中文ライティング (一般的に反復練習や初稿に使用) がそこそこ上手になっている
- モデルの改善により、より高品質な出力、より長編のコンテンツ、より優れた垂直方向のチューニングが期待される

コード

- GitHub CoPilot¹が示すように、近い将来、開発者の生産性に大きな影響を与え、開発者以外の人々にもコードの創造的な利用をより身近なものにする可能性がある

画像

- 最近の現象だが、生成された画像をSNSで共有するのが楽しいという理由で流行

映像と3Dモデル

- 急速に改良されており、映画、ゲーム、VR、建築、プロダクトデザインなどの大規模なクリエイティブ市場を解放するこうしたモデルの可能性に大きな期待が寄せられている

1. GitHub Copilotは自然言語による入力から、何十もの言語でコードを提案する
Source: セコイア

生成AIを活用することで、従来AIが適用しづらかったホワイトカラー領域も含めて様々な業務変革が実現可能となる

生成AIの活用領域

一般的な 部署	 研究開発	 マーケティング	 営業	 サプライチェーン & オペレーション	 カスタマーサポート	 カスタマーサクセス	 法務	 経理	 人事
生成AIの ユース ケース	- プログラム、ドキュメント、ユニットテストの生成 - セキュリティレビューの実施とバグ検出 - DevOpsとML Opsの自動化	- ビジュアルマーケティング資料の生成 - ホワイトペーパー、ブログ - コマーシャル、広告の作成 - 各リードに合わせたカスタム素材の作成	- パーソナライズされたセールスピーチの生成 - 顧客の環境に合わせたデモの作成 - クライアントへの提案メールの作成	- 運送ルートや配送スケジュールの最適化 - 新しいサプライチェーン戦略の生成 - 予測の作成と最適な在庫レベルの定義	- チャットボットを使用した顧客問い合わせ回答 - 顧客向けFAQの回答を生成 - 顧客のオンボーディングやトレーニングのためのウェブガイドを作成	- 重要な基準を追跡するためのダッシュボードやレポートツール構築 - 顧客に価値を最大化する方法を示すシミュレーションを実行 - アカウントのプロファイルを構築してアップセルの機会を把握	- 法的文書の要約 - 法律文書の言い回しをわかりやすい英語に変換 - 契約書のレビューとマークアップ、契約データに基づいて分析/洞察を作成	- ビジネスケース案を生成 - 財務諸表や予算の案を作成	- チャットボットを使用した従業員問い合わせ回答 - 採用戦略や社内方針の下書き
ソリューション ベンダー	 Debuild  tabnine	 Jasper  copysmith	 LAVENDER  Hour One	現時点ではソリューションの市販はなし	 ushur Service as a Software	 Catalyst  CHURNZERO	 Deepl  BLACKBOILER	 Boltzbit  datrix	 Leena AI  Moveworks
インパクト の例示	55% 生産性が向上 ¹⁾	5-10X コンテンツ作成が高速化 ²⁾	4X 応答率 ³⁾		42% 発信を削減 ⁴⁾	12% 売上継続率(NRR) が増加 ⁵⁾	70% 生産性向上 ⁶⁾	5X デプロイ高速化 ⁷⁾	\$1M 削減 ⁸⁾

1. GitHubのブログ 2. Jasperウェブサイト 3. Lavenderウェブサイト 4. Ushurウェブサイト 5. ChurnZeroウェブサイト 6. BlackBoilerウェブサイト 7. Boltzbitウェブサイト 8. Moveworksウェブサイト
Source: 専門家の電話インタビュー; 机上調査; BCG分析



本日の内容

1

生成AIの技術は、今後どの様に変化し、
企業にどのような影響をもたらすか

2

生成AIは、人材の役割について、どのような
影響をもたらし得るか

3

従業員は生成AIに対してどのようにとらえて
いるか

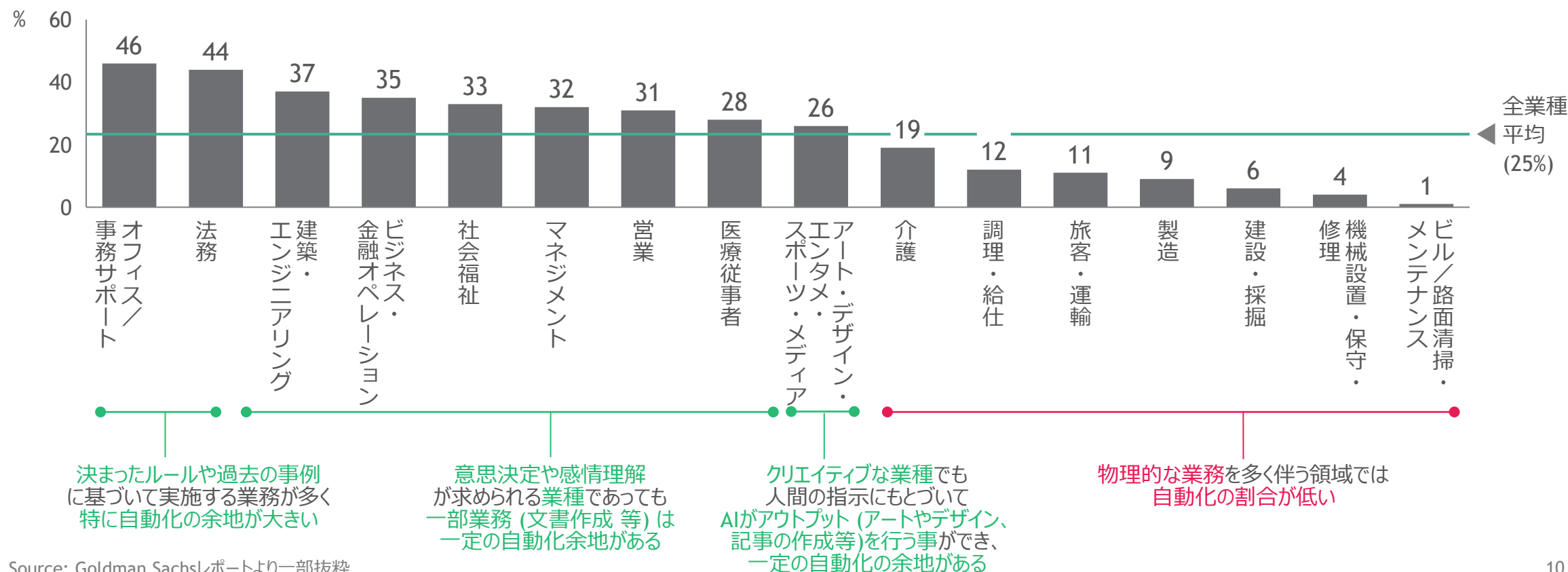
4

デジタル/生成AI時代に人材に求められるスキルと
その育成の仕方にはどのようなものがあるか

参考) AIによって自動化される業務の割合: 業種毎の比較

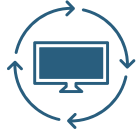
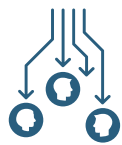
- ・ ゴールドマン・サックス社の調査によれば、今後米国の業務の1/4はAIにより自動化されうる
 - 特にオフィスや事務支援業務や法務など決まったルールや過去の事例に基づいて実施する業務は特に自動化の余地が大きい
 - 営業、マネジメントなど相手の感情理解や意思決定が必要な業務でも、一部業務 (文書作成 等) はAIによる自動化の余地がある
 - アート・デザインのような領域でも、生成AI等の技術の台頭により業務自動化の余地は全業種平均より大きい
 - その他、物理的な対応を多く求められる業務 (清掃/機械修理/建設 等) 等は自動化余地が限定的

各業種における、AIによって自動化される可能性がある業務の割合



Source: Goldman Sachsレポートより一部抜粋

生成AIに「作業」が代替されることにより、「戦略や方針策定」等の業務や関係構築等の業務の重要度が増す

	生成AIによって代替される業務 (作業)	一方、将来的に重要度が増す業務 (戦略・方針)
マーケティング 	(広告代理店) - マーケティングコンテンツの制作 - ソーシャルメディアコンテンツの作成 - 投稿のスケジュールリングとアップロード 等	- マーケティング戦略の立案・KPIの設定 - 製品のポジショニング、ターゲットの決定 等 - 顧客との関係構築・深化 - 顧客やフォロワー等との関係構築 等
コーポレート 	- 財務会計におけるオペレーション業務 - 財務会計の入力、仕分け、確認 - 人事関連の管理業務 - 従業員の給与・税金処理 等	- 財務会計におけるデータ分析 - 問題点の解決策の立案 等 - 従業員のエンゲージメント向上施策の検討 - 社内コミュニケーションの活性化施策立案 等
IT 	(システム開発会社) - システム開発における開発作業 - 設計のドラフト、コーディングとデバッグ 等 - システム関連の問い合わせ対応 - よくある質問のトラブルシューティング 等	- システム導入指針やアルゴリズムの設計 - システムアーキテクチャ・AIのアルゴリズムの設計 - コードの安全性レビュー 等 - 複雑な問題に関する対応 - システム全体の問題解決 等
営業 	(コールセンター) - 顧客管理業務 - 顧客への提案書・見積書の作成 - 顧客とのやり取りの記録・管理 等	- 顧客対応を通じた関係構築 - 顧客ニーズやペインポイントの把握 - 対面・デジタルを活用した顧客との関係構築 等

参考事例) 生成AIの活用により、マーケターは、より戦略的な業務を行うようになる

マーケターの役割における仕事の変化の事例

From

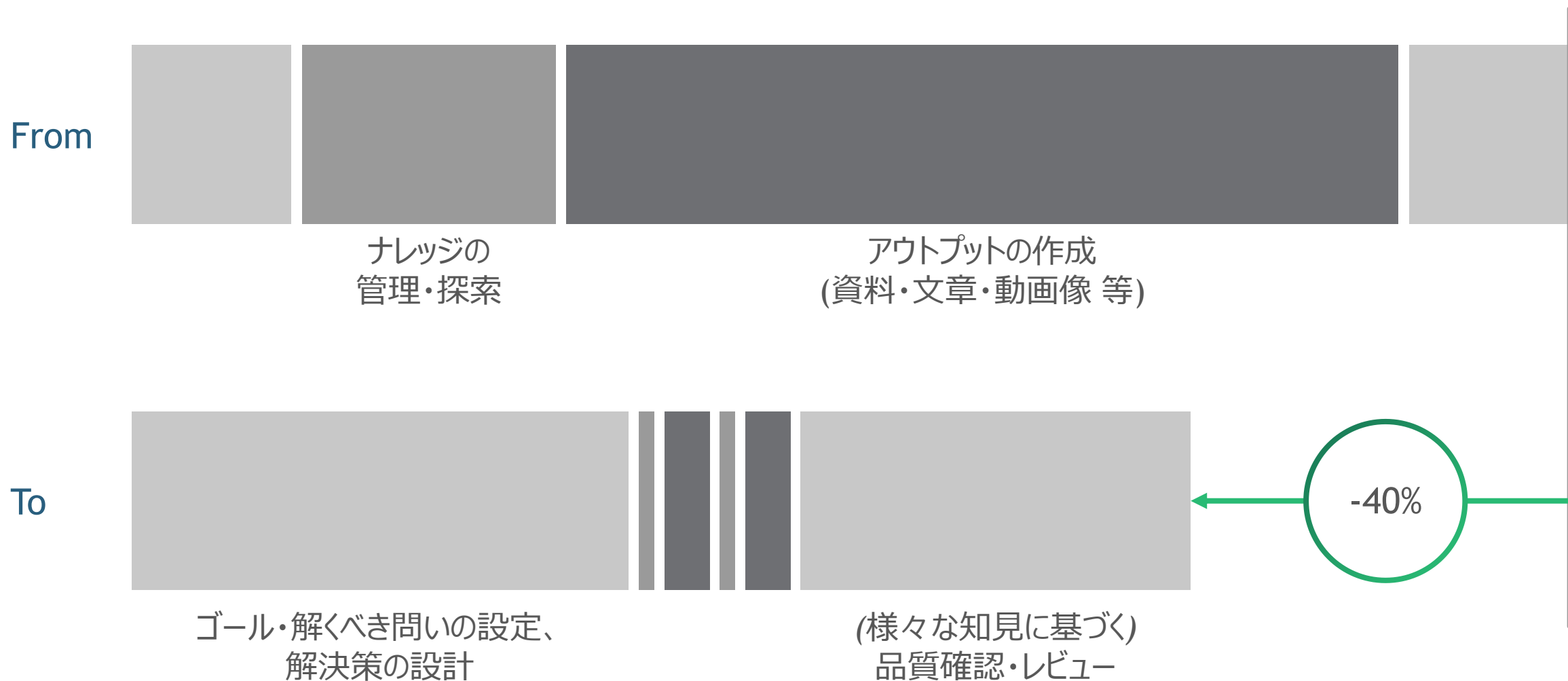
- **ゼロからマーケティング・コンテンツやアイデアを創造**
- **ソーシャルメディアアカウントの管理、投稿のスケジューリングとアップロード**
- **広告代理店とやり取りするためのクリエイティブブリーフの作成**
- **広告キャンペーンのパフォーマンス指標のトラッキング**
- **ブランド・ガイドラインを作成し、全てのステークホルダーとの連携を促進**



To

- **AIによるクリエイティブ・ブリーフやブランド・ガイドラインや全体的に優れた迅速なマーケティング・コンテンツの初稿を監修**
- **顧客、サプライヤー、ブランド・アンバサダーとのより深い関係の構築**
- **ブランド戦略、ポジショニング、対象オーディエンスの特定**
- **パーソナライズされたマーケティングに注力**
- **キャンペーンに生成AIを搭載したツールを活用**

ホワイトカラーの仕事全般においても、「作業」が大幅に削減され、論点設定・解決策の検討や品質確認・レビュー等の業務に時間を費やすこととなる



単純なAutomationによって幅広い職業が自動化され人の役割が変わる。
より大事になるのは、人とAIによってさらに新しい価値を実現するAugment (拡張)

Automate (自動化)

人間の業務や役割を代替し、ヒトの介在を極力減らす

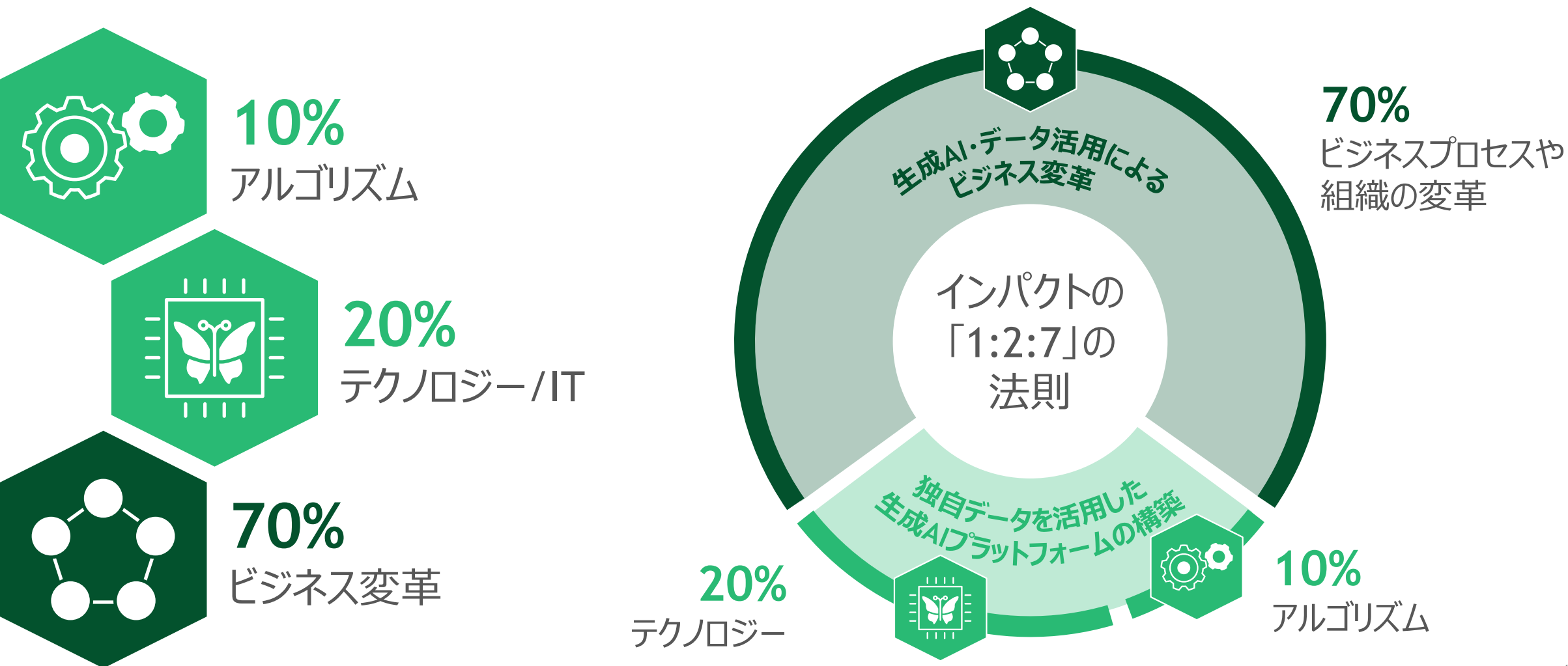
繰り返し行われる処理として、大量の文書からの
情報抽出・探索、引受処理・異常の検知、
要約の作成・示唆の抽出、データの分析、
ドキュメントの作成等が存在

Augment (拡張)

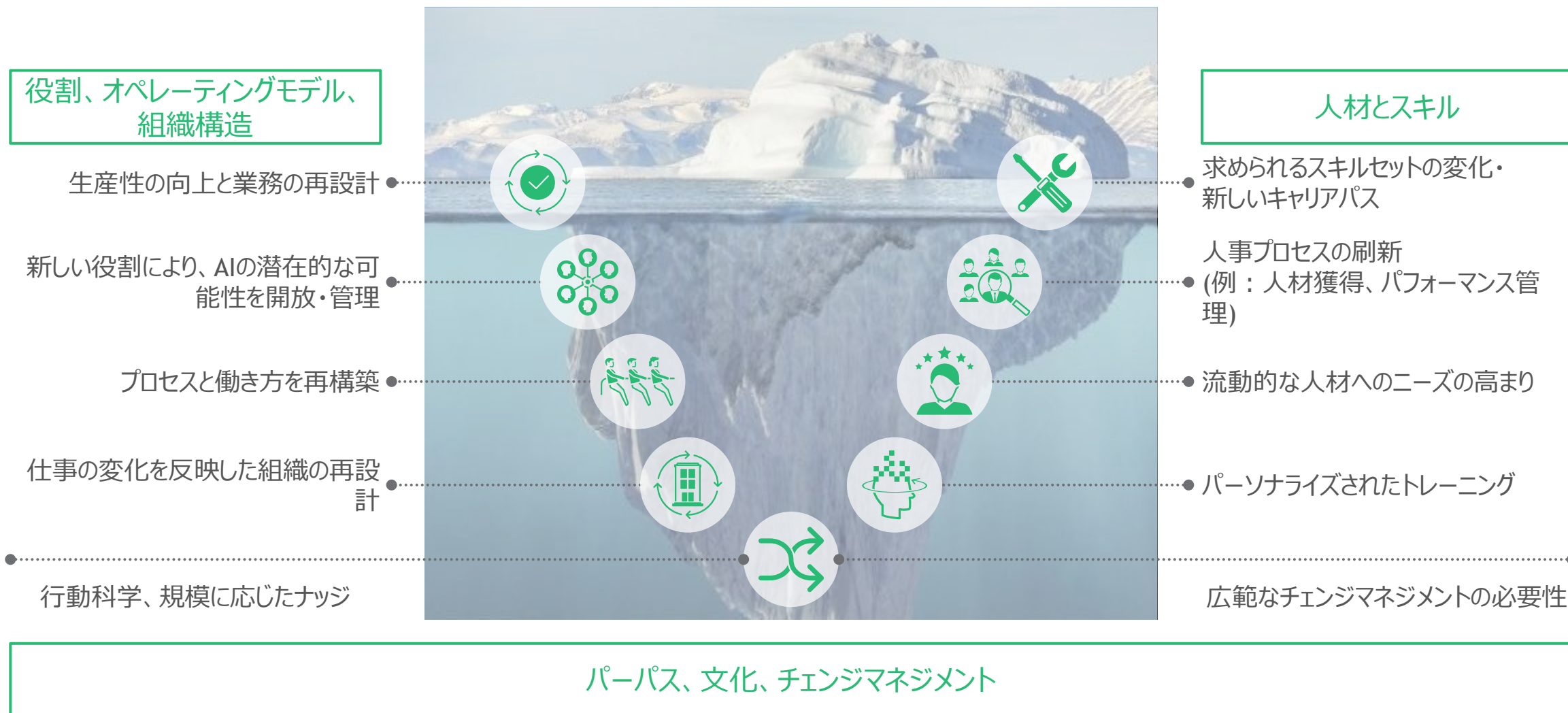
人間の能力や生産性を極大化するために、
機械と人間の役割分担を再定義

ワークフロー全体や、部門を横断した業務プロセス等
に対して、新たな顧客体験の創造や、圧倒的な生産性の
向上等を実現

業務改革に適応するにあたっては、組織の機能全体の変革を行うことが重要。ゼロベースで変革するには、アルゴリズム・ITよりもビジネスプロセスや組織の変革にフォーカスすべき



生成AIによって組織全体のオペレーティングモデル・組織構造のハード面に加えて、組織ケイパビリティ・文化等のソフト面も変革が求められる



(ご参考) 組織として検討が必要な事項

					
リスクエリア	役割&責任	決定権	トレーニング & スキルアップ	働き方	ガバナンス & リソース配分
潜在的な落とし穴	大胆な再設計が不十分で、生成AIの活用による効果が限定的	不明確な決定権・意思決定プロセスにより、生成AIのアウトプットを2重3重にレビューするなどの非効率が発生	生成AIツールを効率的に使いこなすことができない(例：付加価値の低い業務が効率化できずに残る)	従来の働き方が維持されることで、生成AIの活用が進まない	静的なリソース配分プロセスのため、活用領域・方法の迅速な見直し・意思決定が行えない
ベストプラクティス	生成AIの価値を最大化するためプロセス・役割を見直す 再設計された業務に沿ったKPIとインセンティブを作成	生成AIの能力・リスクを踏まえ、意思決定プロセスを見直し	プロセスに必要な新しいスキルを特定 適切な人材が適切なトレーニングを受けて役割を担う	働き方を変革するためのトレーニング、カルチャー変革を合わせて実行	定期的な見直しとダイナミックなリソース配分を通じて、新たな活用機会を探索



本日の内容

1

生成AIの技術は、今後どの様に変化し、
企業にどのような影響をもたらすか

2

生成AIは、人材の役割について、どのような
影響をもたらし得るか

3

従業員は生成AIに対してどのようにとらえて
いるか

4

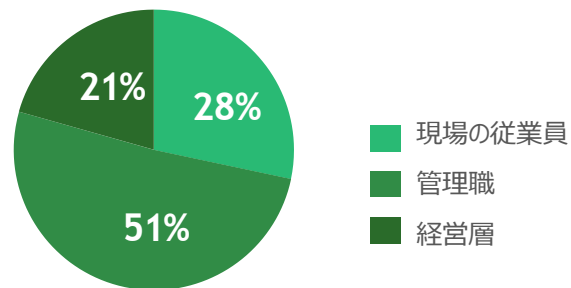
デジタル/生成AI時代に人材に求められるスキルと
その育成の仕方にはどのようなものがあるか



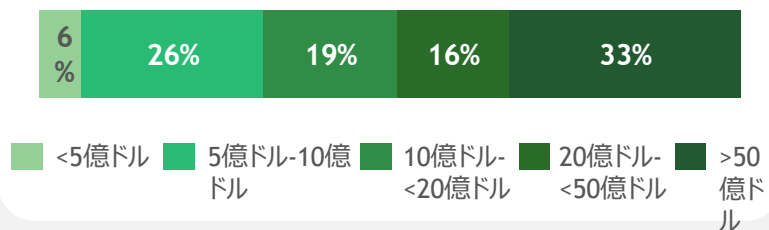
調査概要

12,898
回答者数

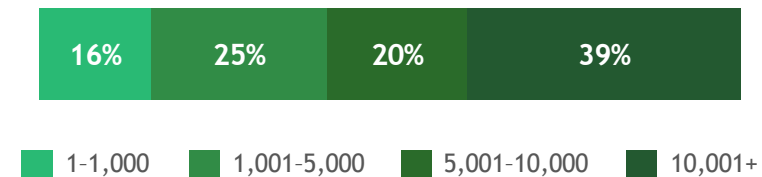
会社での役割



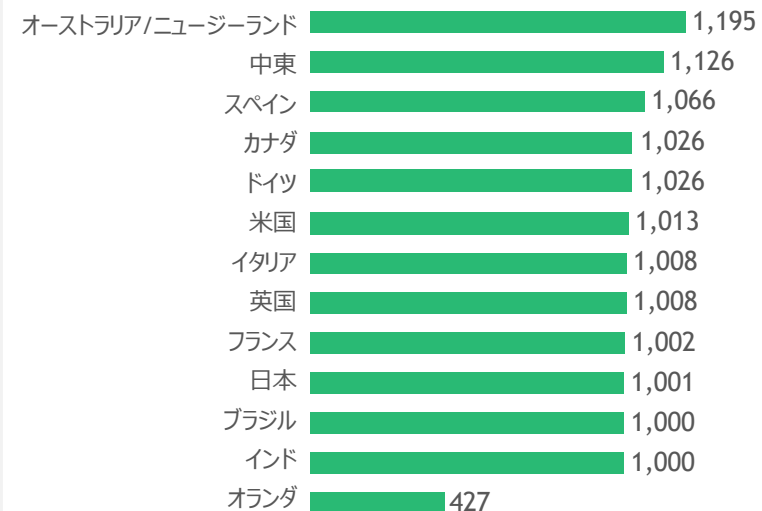
会社収益



従業員数



国・地域別の回答者数



1. オランダと中東諸国のみ収益5億ドル未満の企業のデータを含む
Source: AI at Work調査(2023年); 18カ国; n=12,898

生成AIをはじめ、AIが仕事に与える影響について.....

52%



「楽観的」を上位2つの意識のうち1つに挙げた回答者の割合。
2018年の調査から17%ポイント上昇

10pp



「懸念」の割合は5年前の調査から低下。
今回の調査で大きく減少

20pp



現場従業員は経営層より「楽観的」の割合が低い。
同様に、現場従業員の「懸念」の割合は経営層の約2倍

31pp



「楽観的」の割合が最高の国と最低の国の間での差

26%



すでに生成AIツールを少なくとも週に数回使用

86%



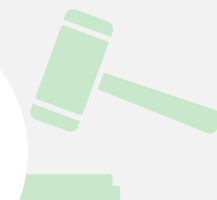
アップスキリングの必要性を感じている回答者。
(一方で、すでにトレーニングを受けていると回答した現場従業員はわずか14%)

29%



現場従業員のうち、「自社が責任あるAI活用に向けた適切な対策を実施していると考えていない」と回答した割合。
一方で、経営層の68%が自社の責任あるAI活用に自信を持っている

79%



AIに特化した規制が必要だと考えている

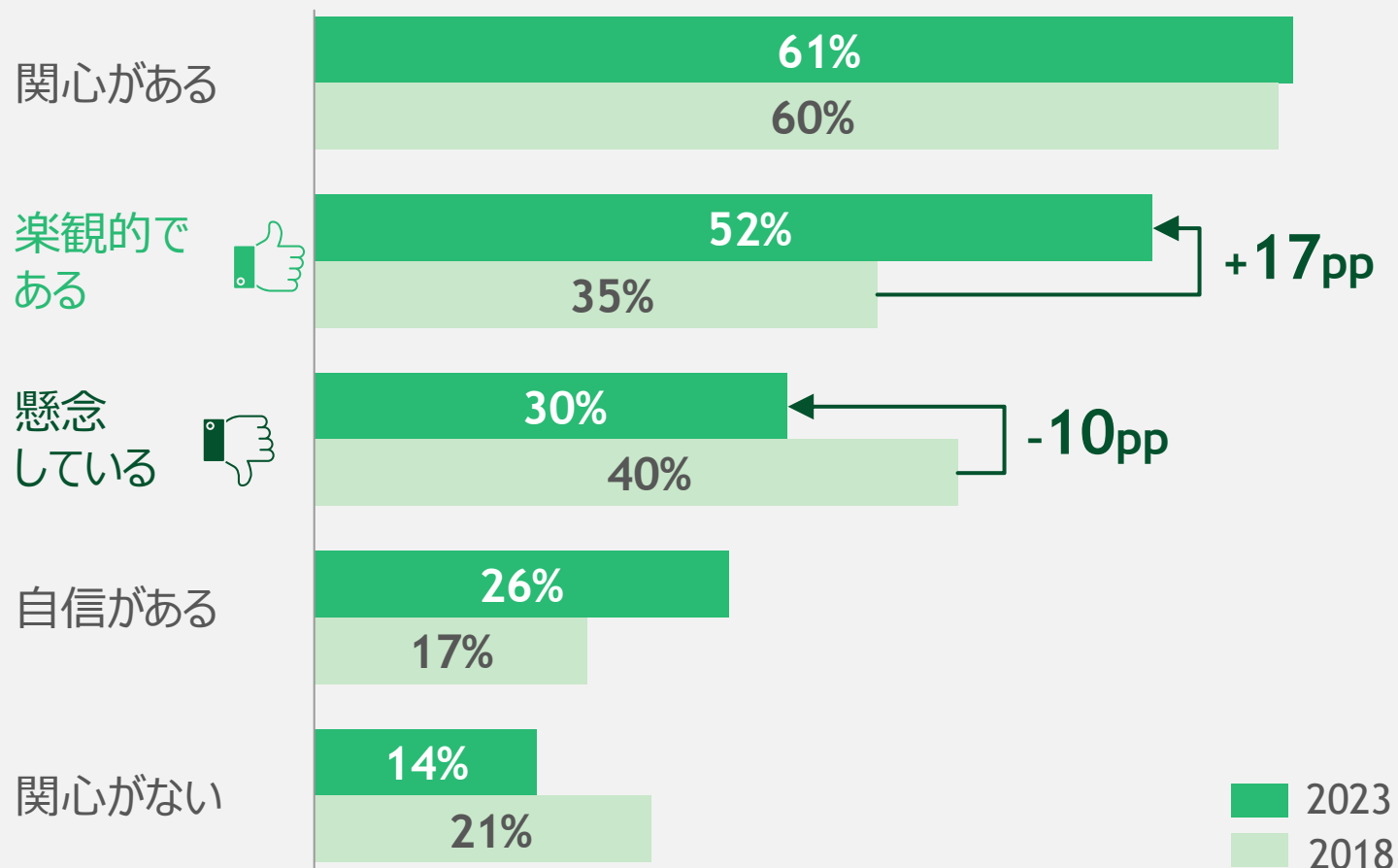
「楽観的」の
割合が
上昇



「懸念」の
割合は
低下

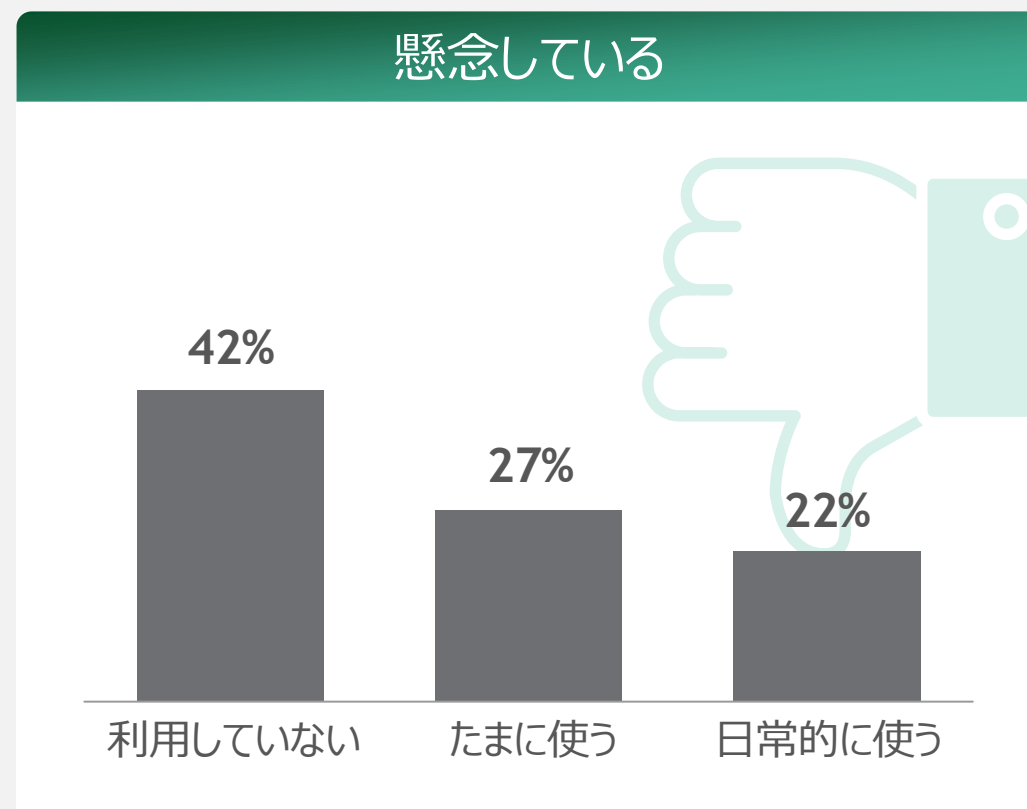
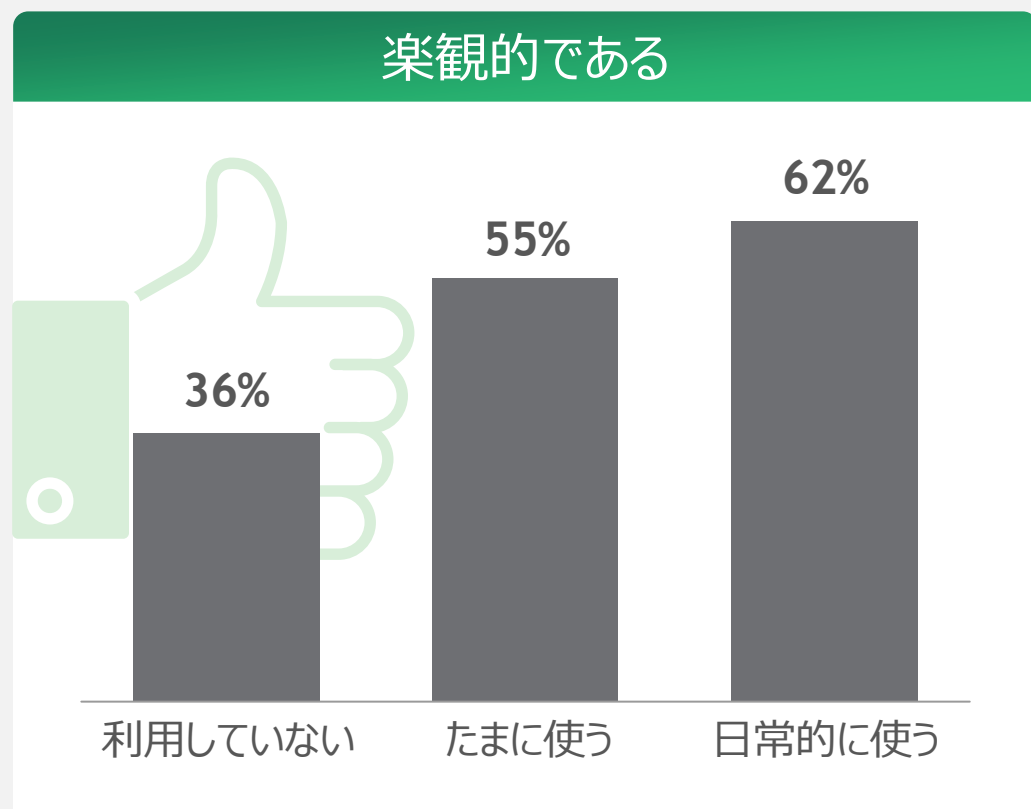


「AIが仕事に与える影響に対する意識」上位5つを、
2023年と2018年で比較



Note: Proportion of respondents who ranked the sentiment in their top two. pp = percentage points
Source: AI Have No Fear survey (2018), n = 7,077 in 7 countries (Canada, China, France, Germany, Spain, UK, US); AI at Work survey (2023), n = 12,898 in 18 countries (Australia, Brazil, Canada, France, Germany, India, Italy, Japan, Kuwait, Netherlands, New Zealand, Oman, Qatar, Saudi Arabia, Spain, UAE, UK, US)

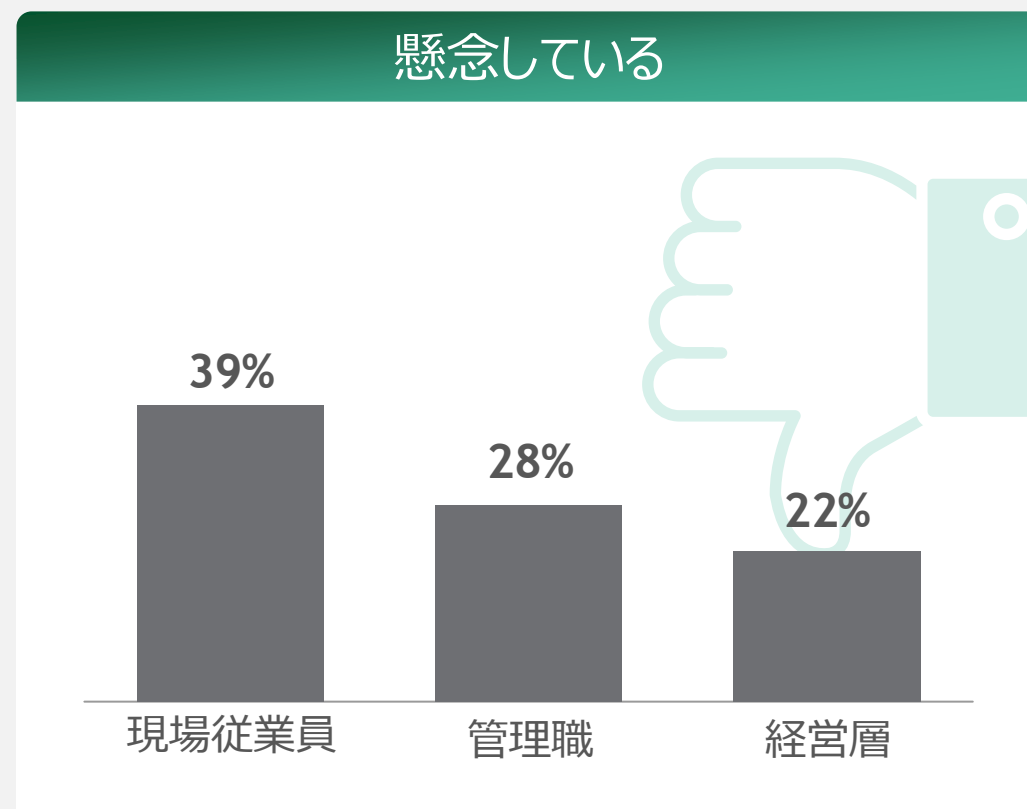
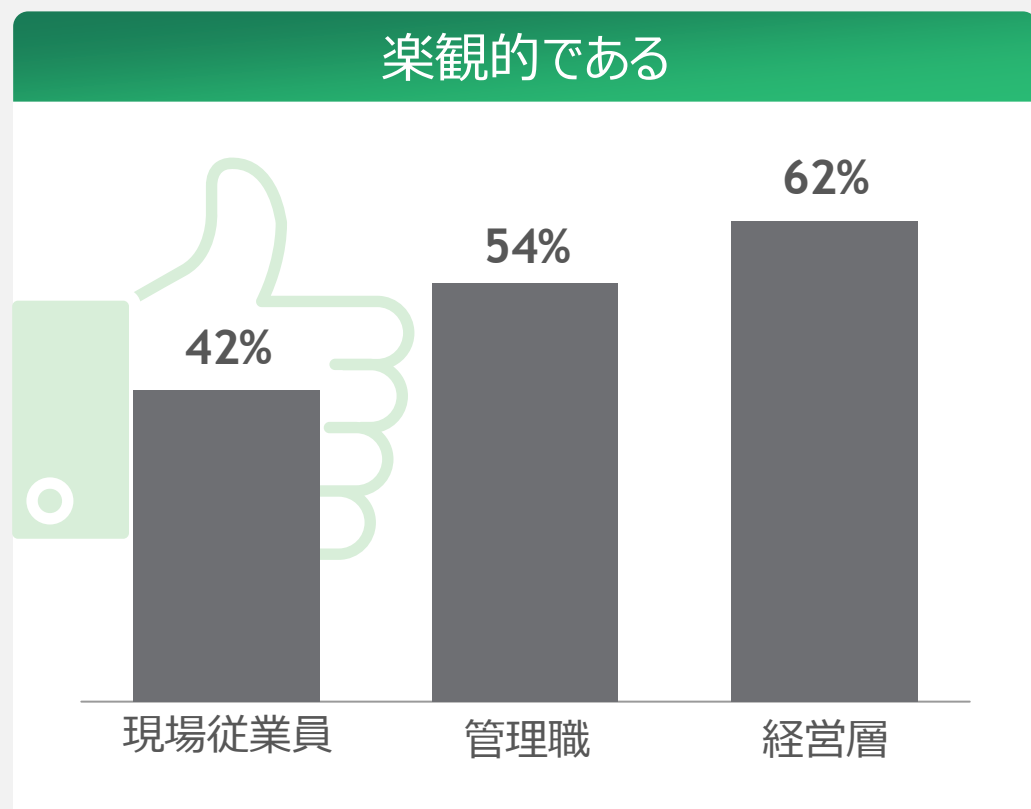
「楽観的」の割合はAIの使用頻度に比例。生成AIを日常的に使用する人は、一度も使用したことがない人より楽観的な傾向



Note: Proportion of respondents selecting the feeling in their top two. “Regular users” are respondents who use generative AI at least weekly; “rare users” are respondents who use generative AI at least monthly

Source: AI at Work survey (2023), n = 12,898 in 18 countries

AIが仕事に与える影響に対する意識は、経営層と現場従業員で対照的な結果



Note: Proportion of respondents selecting the feeling in their top two
Source: AI at Work survey (2023), n = 12,898 in 18 countries

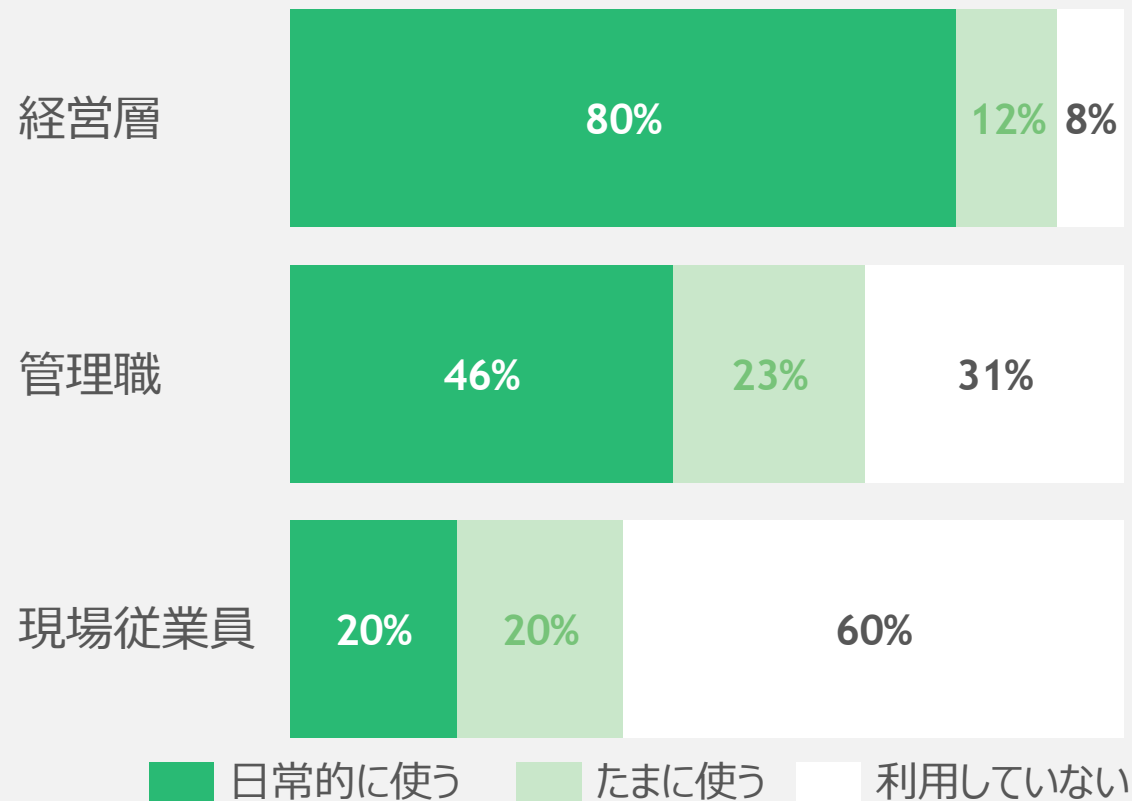
46%

が、少なくとも1回は生成AIを試したことがあると回答

経営層の大多数が生成AIを日常的に使用すると回答

26%

はすでに、週に数回使用¹



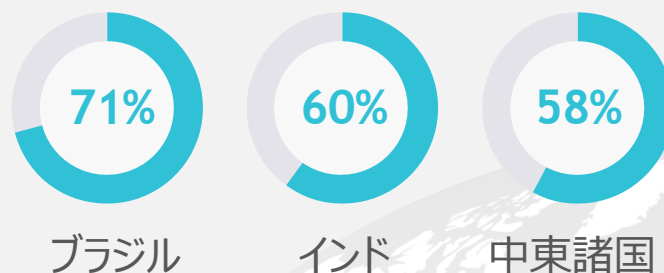
1. These figures are based on US Bureau of Labor Statistics data, weighted to reflect an 85%/10%/5% split of frontline employees, managers, and leaders, respectively. For this highlighted percentage, n = 4,302

Note: “Regular users” are respondents who use generative AI at least weekly; “rare users” are respondents who use generative AI at least monthly

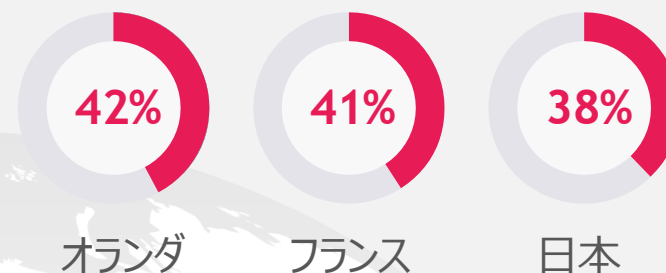
Source: AI at Work survey (2023), n = 12,898 in 18 countries

国別で見ても、
AIが仕事に与える
影響に対する意識
はさまざま。
「楽観的」と「懸念」
の様相は、国に
よって大きく異なる

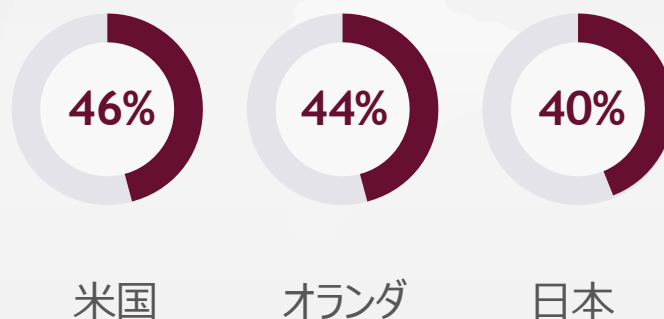
「楽観的」の割合が高い国



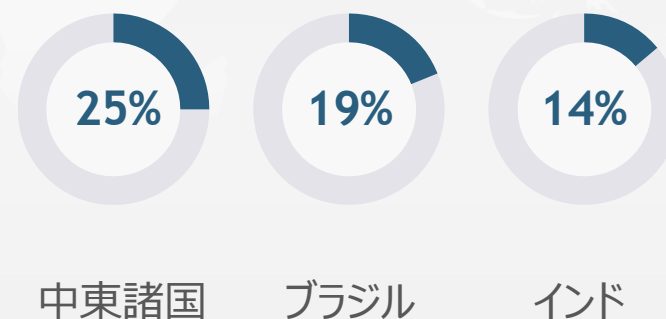
「懸念」の割合が高い国



「楽観的」の割合が低い国



「懸念」の割合が低い国



Note: Proportion of respondents selecting the feeling in their top two
Source: AI at Work survey (2023), n = 12,898 in 18 countries



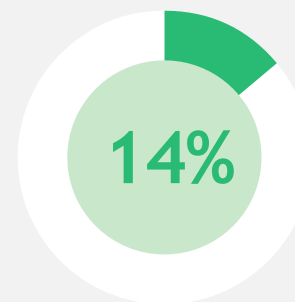
36%

が、AIによって仕事を失う
可能性が高いと考えている

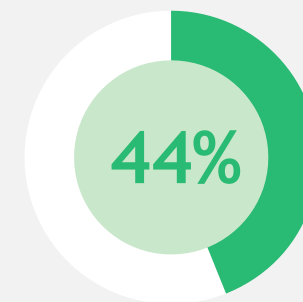


86%

が、AI時代の職場環境に
向けてアップスキリングの
必要性を感じている

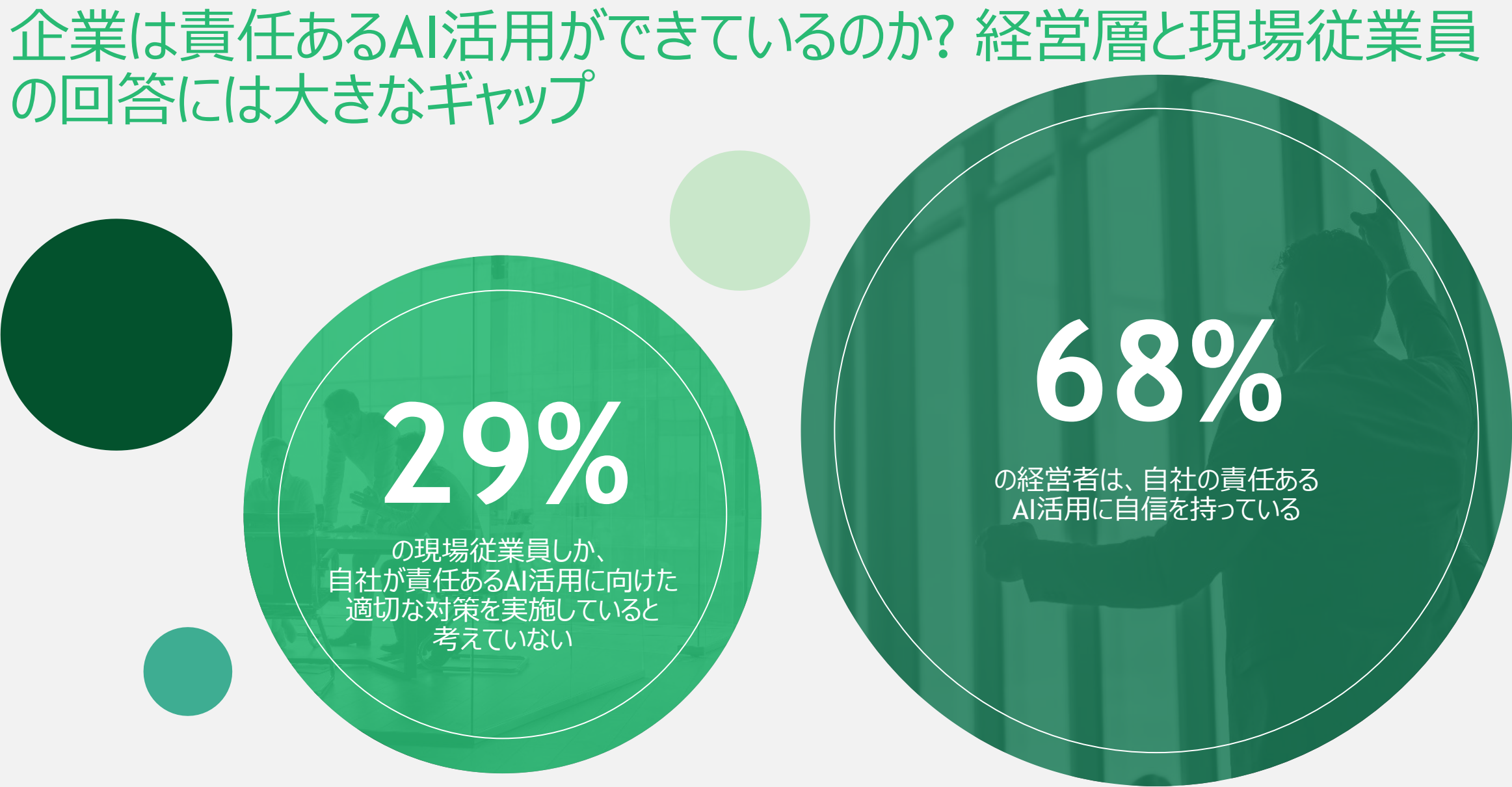


現場従業員のうち
アップスキリングのトレーニング
を受けていると回答した人の
割合は14%



一方、経営層の44%が
アップスキリングの
トレーニングを受けていると
回答

企業は責任あるAI活用ができているのか？ 経営層と現場従業員の回答には大きなギャップ



29%

The infographic features a light green background with several overlapping circles in various shades of green. On the left, a large green circle contains the text '29%'. To its right, a smaller green circle contains the text '68%'. Further right, a large dark green circle contains the text '68%'. The circles are arranged to highlight the significant difference in responses between front-line employees and management regarding responsible AI usage.

の現場従業員しか、
自社が責任あるAI活用に向けた
適切な対策を実施していると
考えていない

68%

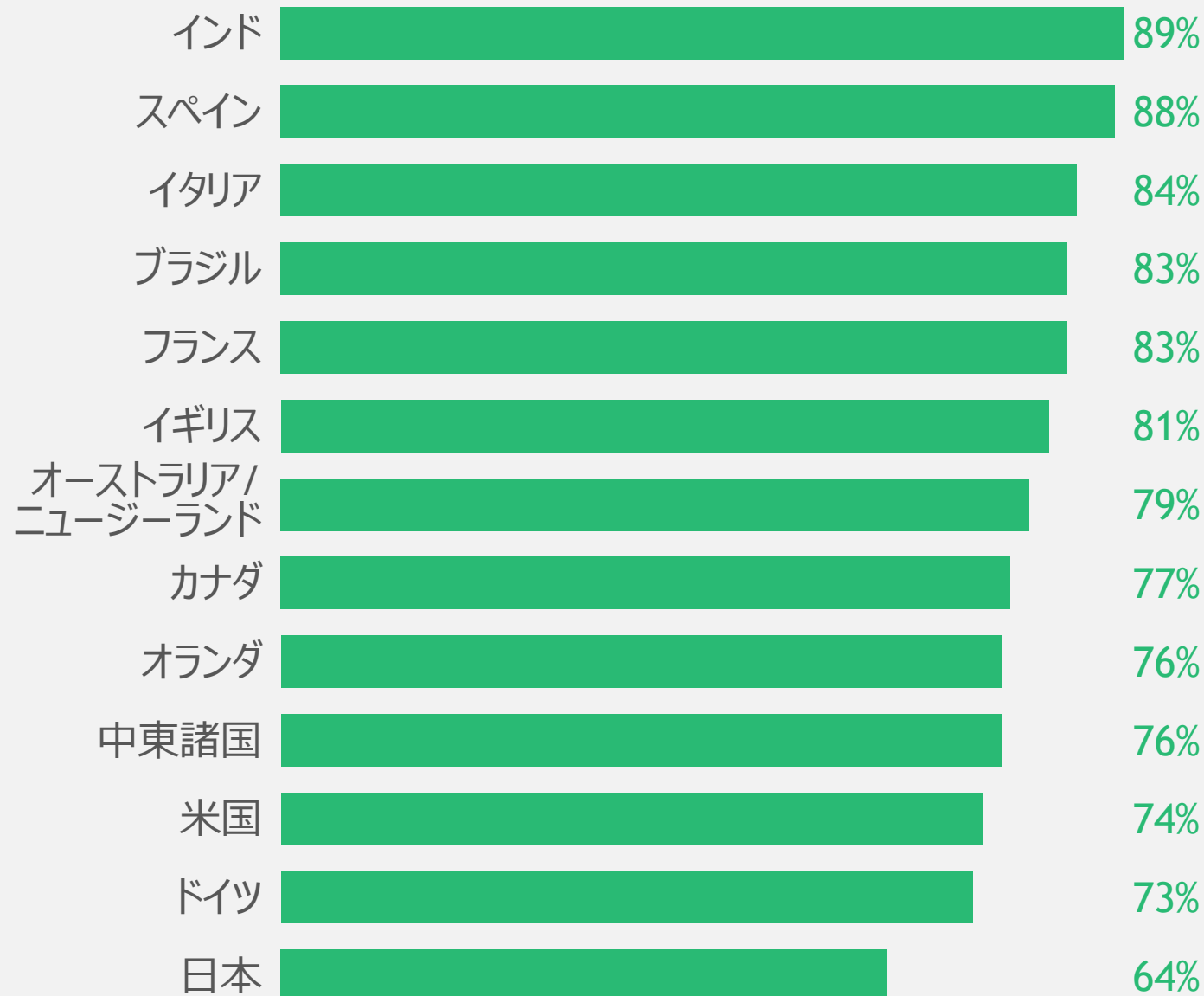
の経営者は、自社の責任ある
AI活用に自信を持っている

79%



が、AIに特化した規制が必要だと
考えている

対象18カ国の全てで回答者の多くが
AIに特化した規制が必要だと考えているが、
その割合は国により異なる



世界

生成AIの企業における導入率

40%

日常的に活用する人の割合

経営層

80%

管理職

46%

現場従業員

20%

世界に比べると
日本では
企業における
生成AIの
導入率は限定的

日本

生成AIの企業における導入率

24%

16位

日常的に活用する人の割合

36%

経営層

17位

19%

管理職

18位

13%

現場従業員

13位

調査対象
18か国中

Note: “Regular users” are respondents who use generative AI at least weekly; “rare users” are respondents who use generative AI at least monthly

Source: AI at Work survey (2023), n = 12,898 in 18 countries : Japan, UK, US, France, Italy, Germany, Spain, Australia, India, UAE, Brazil, Canada, Netherlands, Saudi Arabia, New Zealand, Kuwait, Oman, Qatar

調査結果からの学び

私たちは、18カ国の約13,000人の現場社員、マネージャー、リーダーを対象に、AI革命が彼らにどのような影響を及ぼしているのかを調査しました

AIや生成系AIが自分の仕事にどのような影響を与えるかについて、5年前よりも楽観的で、時間の節約や自分の役割におけるイノベーションを促進すると感じている。この傾向は継続すると想定されるため、より前向きにリスキングを支援していくことが重要

一方で、役職や年齢層によっても楽観の度合いは大きく異なるため、特に悲観的な層に対しては留意が必要

- 特にフロントラインの従業員に向けてはどのようにリスキングを行っていくのか検討が必要

上記を推進するにあたって、責任あるAI活用が必須となる。

安全であることを担保しつつ、生成系AIの活用を促し、そのポジティブな影響を実感してもらうことで、AI活用に対するポジティブな組織文化醸成を目指すことが重要



本日の内容

1

生成AIの技術は、今後どの様に変化し、
企業にどのような影響をもたらすか

2

生成AIは、人材の役割について、どのような
影響をもたらし得るか

3

従業員は生成AIに対してどのようにとらえて
いるか

4

デジタル/生成AI時代に人材に求められるスキルと
その育成の仕方にはどのようなものがあるか

人類史においても文明・技術の進展によって人の働き方はシフトしてきており、生成AIの進化に伴い、同様に人々の役割は変わっていくと考えられる

約200-
150万年前~

約1万年前~

18世紀半ばから
19世紀

1990年代~

言語の発生

農耕革命

産業革命

情報革命



言語の発達により、社会を築き、高度な連携により狩猟を行うことが可能に



農耕技術の発達により、食料確保の手法は狩猟から農業にシフト



機械や動力源(蒸気 等)の普及により、大量生産社会が実現

職人的な手作業の必要性が減少し、人々に新たな役割が求められた



インターネットの普及により情報伝達速度が向上

旧来産業の一部が淘汰され、インターネットを基盤とした新たな産業が誕生

これまで社会の進歩に伴い、特定の仕事なくなる一方、人々は別の仕事にシフトしてきた

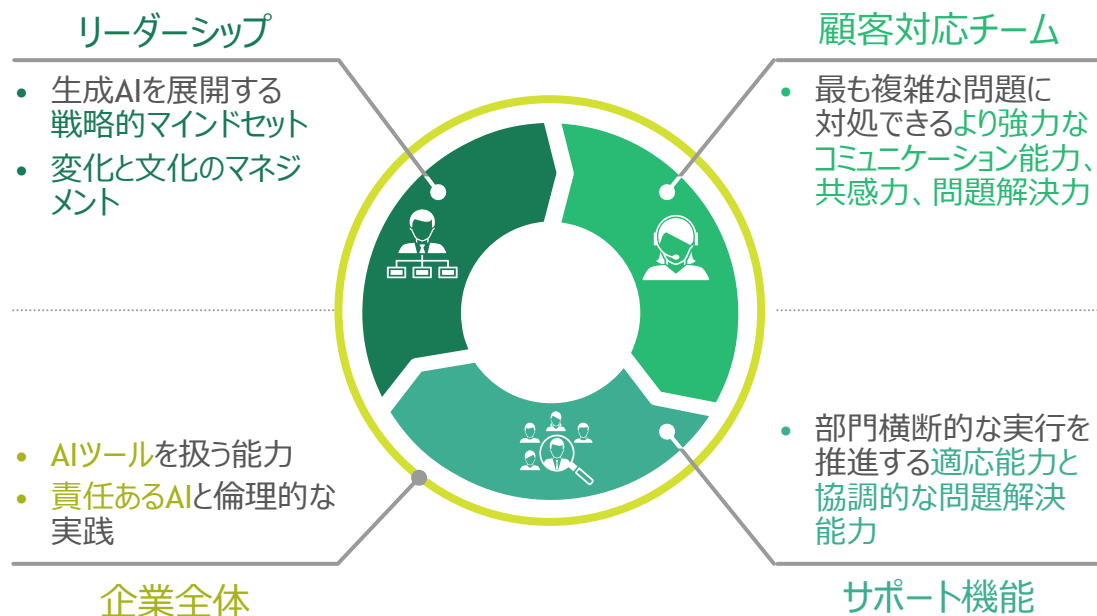
同様に、生成AIの進化に伴い既存の職業に影響を与え、労働の付加価値の源泉が変化するとみられる

一方で、これまでは数十年~百年単位の期間をかけて人々の役割・働き方がシフトしてきたが、より短期間で変化が求められる可能性がある

生成AIの登場により、組織全体/デジタル人材に求められるスキル要件が変化する

組織全体に求められるスキルは変化/進化...

例示列举



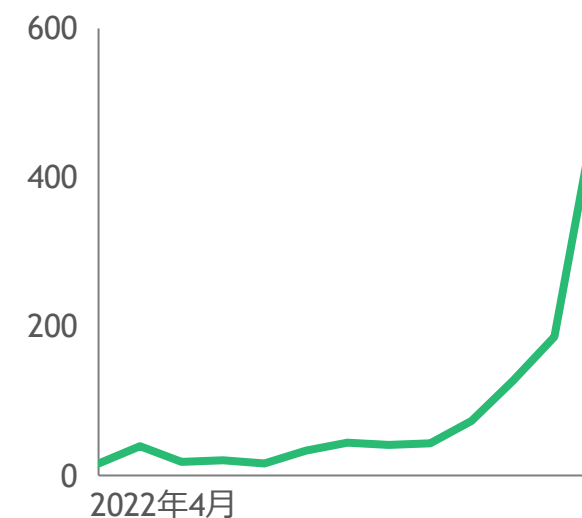
組織のリーダーは、技術/デジタルチームを率い、
真のパートナーシップを構築するための生成系AIに関する
基礎的な知識を必要とする

...デジタル人材に求められる生成系AI関連のスキルも変化

- 生成AIアルゴリズムと手法の理解
- 基礎モデルのトレーニングと検証
- 生成AIモデルの微調整
- APIとSDK サードパーティモデルの知識
- プロンプトエンジニアリング

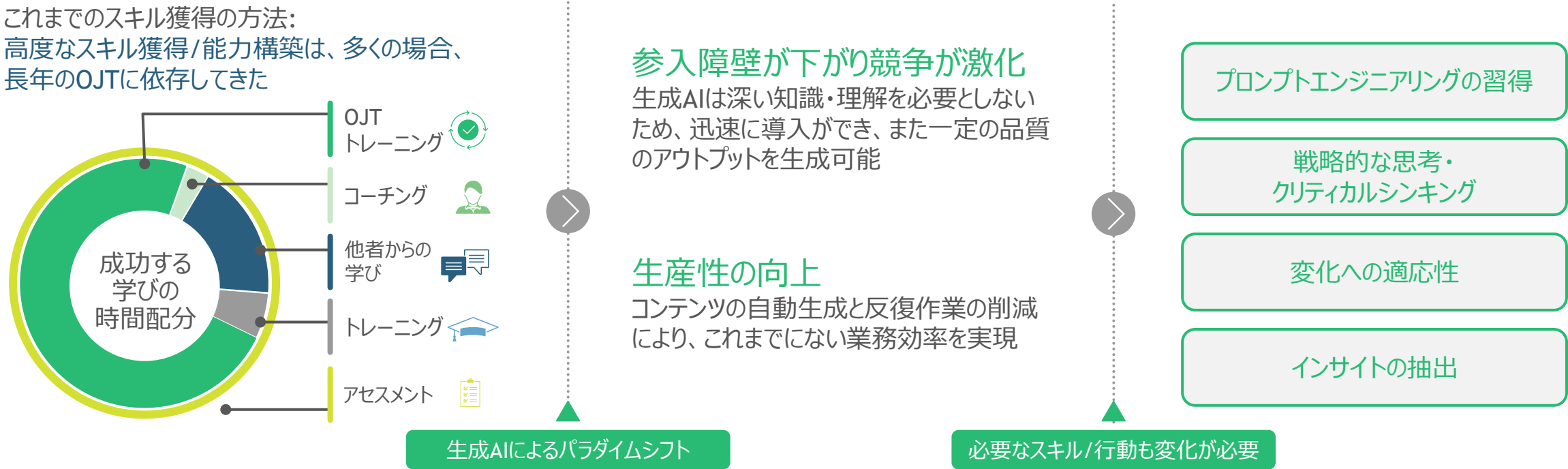
⋮

生成AI関連スキルを必要とする 求人情報数

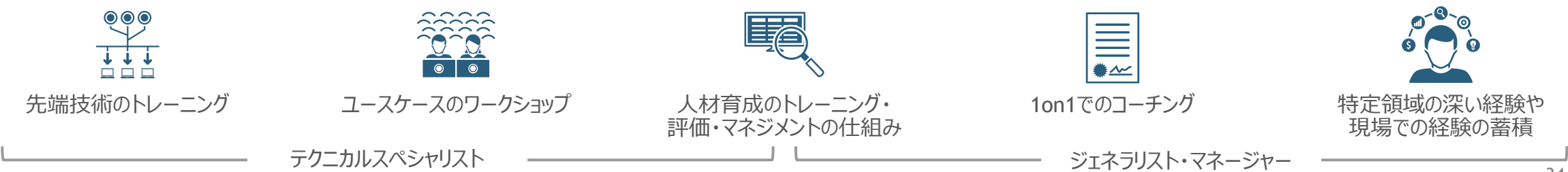


これらのスキルの基本的な習熟度は、
必須要件として求められていく可能性が高い

生成系AIがエントリーレベルの役割を減らし、それらの役割からOJTで学ぶ機会も減らすことになるため、"実践的な"トレーニングがより重要になる



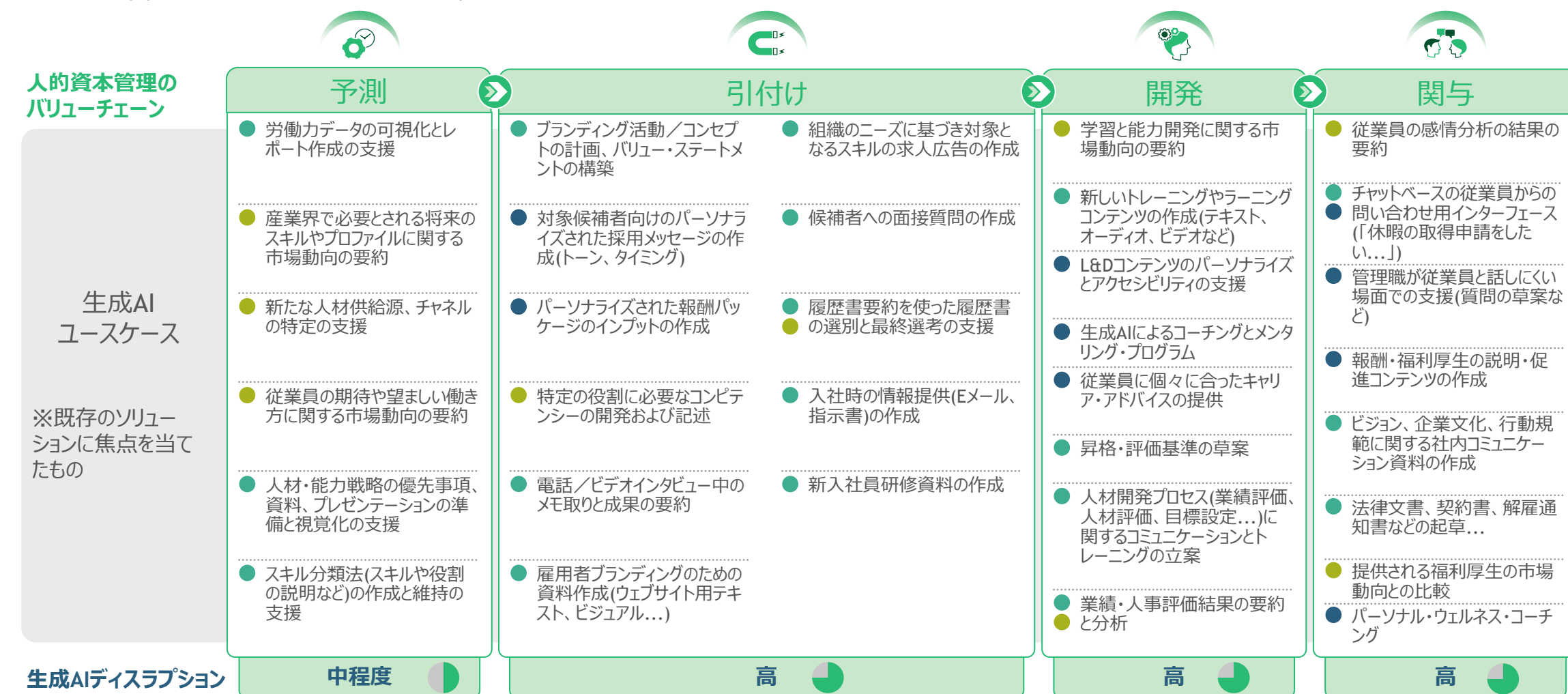
スキル向上を支援する方法も変化する必要



人的資本管理 (人材育成、トレーニング、採用 等) においても、生成系AIを活用することで、求められる変化に対応していくことが可能に

人的資本管理のプロセスにおける生成系AI活用例

- 効率化
- 体験の提供
- 洞察



Note: 通常のAIではなく、特に生成AI(テキスト、コンテンツ、リサーチ、デザイン...) に着目
Source: Leena; Alelo; HrFlow; Josh Bersin; Gartner; Unleash; Fast Company; BCG分析

最後に

生成系AIモデル自体の進化は急速に進んでおり、
留まるところを知らない

斯様な中、企業における仕事の仕方も大きな変革が求められ、
それと共に「人/人財」に期待される役割も大きく変容する

求められる役割の変化に伴い、必要とされるスキル要件にも変化する一方、
「戦略的な思考・クリティカルシンキング」や「変化への適応性」といった、
従前より重視されていた能力はより重視されることが見込まれる

仕事の進め方の変容に伴い、学び方も変える必要があるが、
そこにも生成系AIの技術活用余地が存在する

生成系AIに触れることで、そのリスクよりも可能性の大きさに着目できるようになる、という
調査結果が出ている。責任のあるAIを重視し、安全であることを担保しつつ、生成系AIの活用を
促すことで、企業成長に繋げていくことが各企業に求められる



bcg.com