

グローブ (成長)・マーケティング・アンド・セールス研究グループ:

## 成長という選択 — 企業リーダーにとっての成長の青写真

企業が包括的で持続可能な成長を遂げるためには、適切なマインドセット(心構え)、戦略およびケイパビリティ(能力)が必要となる。本稿では、成長を促進するために企業のリーダーが踏むべきステップを紹介する

本レポートは、竹村和昭、北田容一、Promila Gurbuxani、David Kim、Asheet Mehta、Renny Thomasが共同で執筆しており、マッキンゼー・バンキング研究グループとしての見解を示すものである。



CEOやビジネスリーダーであれば、誰しも自分の企業を成長させたいと考えている。しかし、それを実現することは多くの者にとって容易ではない。実際、2010年から2019年の間で年率10%以上の売上成長率を達成した企業は全体の八分の一に過ぎず、四分の一の企業は成長できていない<sup>1</sup>。持続的な利益ある成長は不可能ではないが、それを実現できるかどうかは企業のリーダーの「選択」にかかっている。

リーダーとして、成長することを明示的に選択しているか。成長目標は掲げているものの、すぐに利益が得られないからといって諦めてはいないか。

企業のリーダーが包括的で持続可能な成長の実現を確固とした意志をもって選択することで、各事業領域の意思決定の方向性が定まる。成長は組織に息を吹き込み、企業文化を醸成し、より高い目標を目指すことを可能にするだけでなく、組織としてのパーパス(存在意義)をより明確にする。成長を牽引している企業(以降、高成長企業)は、10年間で同業他社に比べて80%も高い株主価値を生み出している。さらに、成長は、株主価値の創出にとどまらず、有能な人材を惹きつけ、イノベーションを促進し、雇用を生み出す。

S&P500を構成する企業のうち、30年以上にわたりGDP成長率を上回る成長を続けている企業の割合は10社に1社程度で、利益ある成長を持続することは難しいように思える。しかし、産業や景気的情勢に関わらず、まずは企業のリーダーが「成長を選択」することが何よりも重要である。実際、Hewlett-Packard、Burger King、Hyatt Hotel、Microsoft、Airbnbをはじめとする高成長企業の多くは、不況の真っ只中に創業している。

また、不況下で著しい成長を遂げた企業も存在する。米国の小売業者であるTargetは、過去2回の景気後退局面においても成長を遂げてきた。Targetは、2000年に成長への投資を強化し、拠点、商品そして提携先を拡充することで、売上高・利益ともに2桁の成長を記録した。また、同社は2008年に顧客の動向を分析し、精肉や青果の品揃えに力を入れた結果、食品カテゴリーの年間売上高が数十億ドル増加した。

Targetは、2020年のコロナ禍においてもオンラインサービスに一貫して投資し、店舗を物流センターとして活用し、オンラインで注文した商品を駐車場で受け取れるサービスを短期間に導入したことで、記録的な成長を達成した<sup>2</sup>。

成長を選択し、同業他社を上回る実績をあげている企業のリーダーは、考え方や行動、発言が異なるだけでなく、共通のマインドセット(心構え)や戦略、ケイパビリティ(能力)を中心に据え組織を形作っている。さらに、これらの企業は、成長に関する先行指標と運行指標を積極的に追跡し、目標に合わせて、具体的で測定可能な重要業績指標(KPI)を設定している。また、常に主力事業領域の内外に存在する機会を模索し、投資している。これらの企業は、成長に強くコミットしていることから、適切なタイミングで、適切な規模の、適切な組み合わせの成長手段に対して投資することが可能となっている。そして、事業やオペレーションで想定していなかった難題に直面した際にも、成長ビジョンを徹底して追求し、難局をうまく切り抜け、優位性を一層強めている。

なお、ここでは、マッキンゼーによる成長およびリーダーシップに関する広範な研究と、各セクターを代表する企業と共に持続的な利益ある成長を追求してきた経験に基づいて、成長することを意図的に選択する効果について考察する<sup>3</sup>。その結果、企業のリーダーが成長を選択することで生じる考え方や行動の些細な変化が、持続的な高成長を遂げるか否かの大きな違いを生むことを明らかにする。

ビジネスリーダーが成長を選択した場合、行動、マインドセット、リスク性向や投資判断が明確になり、組織全体が成長を志向するようになる。実際、高成長企業の経営幹部は、同業他社の経営幹部に比べ成長を最優先課題としている割合が70%以上高い<sup>4</sup>。

成長志向のリーダーは、短期・長期の両方の視点で、成長についてどう考え、どう行動すべきかを導き出している。そして、短期的な混乱には素早く決断して行動し、困難や状況の変化をうまく切り抜けるために組織の適応能力や即応性を高めている。そして、彼らは、マインドセットの醸成、成長の道筋の確立、その実行へとつながる「成長の青写真」に従って行動している(図表1)。

<sup>1</sup>本セクションの統計データは、2010年から2019年までのCorporate Performance Analyticsのデータ、規制当局への提出書類、S&P Globalの分析結果に基づく

<sup>2</sup>Ranjay Gulati, Nitin Nohria, and Franz Wohlgezogen, "Roaring Out of Recession," Harvard Business Review (2010年3月)

<sup>3</sup>詳細については、Mehrdad Baghai, Stephen Coley, and David White, The Alchemy of Growth, Basic Books (1999年9月) および Mehrdad Baghai, Patrick Viguerie, and Sven Smit, The granularity of growth: How to identify the sources of growth and drive enduring company performance, John Wiley & Sons (2007年)を参照

<sup>4</sup>Biljana Cvetanovski, Eric Hazan, Jesko Perrey, and Dennis Spillecke, "Are you a growth leader? The seven beliefs and behaviors that growth leaders share," McKinsey (2019年9月26日)

図表1

## 銀行が果たす役割は、顧客の成長

<p>1. 果敢に挑戦する マインドセットと 企業文化の醸成</p>	<p>包括的で持続可能な マインドセットの醸成</p> <p>大胆かつ実行可能な目標の設定</p> <p>すべてのステークホルダーに 支持される組織文化の確立</p>	<p><b>2.4倍</b></p> <p>成長マインドセットを持つ企業は、 同業他社の業績を上回る確率が 2.4倍高い</p>
<p>2. 成長に向けた道筋の確立</p>	<p>主力事業の拡大</p> <p>イノベーションを通じた 隣接領域への参入</p> <p>新規事業創出の加速</p>	<p><b>97%</b></p> <p>成長に向けた複数の道筋に 投資する企業は、 同業他社の業績を上回る確率が97%高い</p>
<p>3. 組織化された実行</p>	<p>基盤の構築 (成長につながるオペレーティングモデル、 ダイナミックなリソースの再配分)</p> <p>外部資源を活用した 成長機会の計画的な実行 (エコシステム、M&amp;A、アライアンス、JV)</p> <p>機能的能力の構築 (例: マーケティング、顧客体験、営業、 チャンネル、デジタル、イノベーション)</p>	<p><b>3倍</b></p> <p>成長を加速するオペレーティングモデルと ケイパビリティを確立することで、 同業他社の3倍のTSR (株主総利回り)を実現</p>

### 果敢に挑戦するマインドセットと企業文化の醸成

高成長企業のリーダーは、マインドセットや行動の面で、失敗を恐れず、積極的に学ぶ姿勢を貫くという共通点がある。そして、成長の鍵となる5つのマインドセットのうち、リーダーが少なくとも3つを保持している企業は、同業他社に比べて高い利益をあげる確率が2.4倍高い(図表2)。

不変で包括的な「成長の青写真」の1つ目の柱は、明確な目標、マイルストーン、動機に裏打ちされた野心的な挑戦を支援することである。つまり、企業の戦略や文化を形作る、目指すべき指針を創り出すことである。これにより、たとえ逆風下であっても、リーダーはブレることなく、成長を実現するための活動にコミットし、常に成長機会を探索・追求する組織文化を醸成することができる。

一方、成長を目指しながらも成長のための施策に十分な投資をしない、あるいは投資をやめてしまうリーダーは、成長という企業の指針と矛盾する行動をとっ

ていることになる。成長を選択する企業のリーダーは、困難な状況に陥っても屈することなく、他のリーダーが守りの姿勢をとっていたとしても逆風の中で勝機を見出し、イノベーションの機会を探し続けている。

高成長企業のリーダーのその他の特徴としては、取締役会や投資家を含め、周囲を巻き込む能力に長けていることが挙げられる。彼らは取締役会を巻き込んで成長計画を策定する傾向があり、成長計画を通じてどのように価値を生み出すのかを示すために重要かつ信頼性の高い目標を掲げて、投資家に対して積極的なコミュニケーションを図っている<sup>5</sup>。さらに、目標達成に必要なリソースを配分し、成長を実現するために必要であれば、オペレーティングモデルの改革も厭わない。

### 成長に向けた道筋の確立

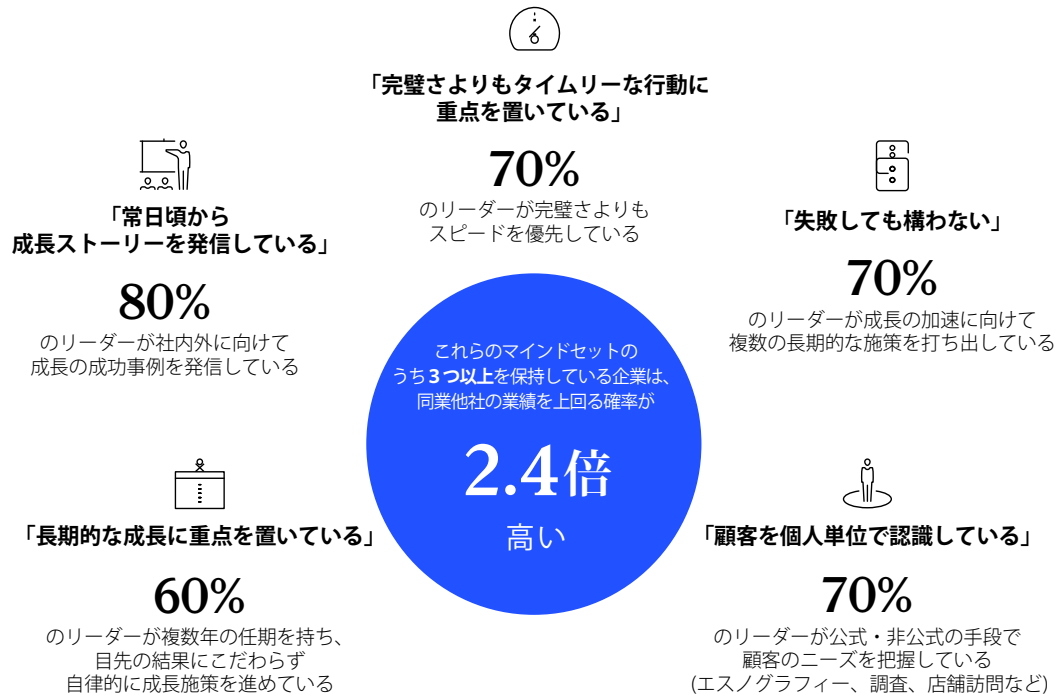
企業のリーダーが成長を選択し、その選択を後押しするためにリーダーとして求められるマインドセットや行動を身につけることは、自ずと成長の機会を追求することにつながる。

<sup>5</sup> 詳細については、「Where companies with a long-term view outperform their peers,」 McKinsey Global Institute (2017年2月8日)を参照

図表2

高成長企業のリーダーは、一貫して成長することを選択し、内外にそれを表明し、十分なリソースを投入して成長の実現にコミットしている

高成長企業のリーダーに共通するマインドセット



あらゆる成長への道筋を追求する成長戦略を掲げている企業は、同業他社に比べて高い利益成長を達成する確率が97%も高い。

不変で包括的な「成長の青写真」の2つ目の柱は、3つの成長の道筋を確立すること、つまり、「主力事業の拡大」「イノベーションを通じた新規・隣接市場への参入」「新規事業の立ち上げまたはM&Aによる飛躍的な成長機会の追求」が挙げられる。

最も成功している企業は、事業環境の変化、技術の進歩、顧客の新たなニーズや選好に対応すべく、成長に向けた選択をバランスよく行い、順序立てて実行している。

主力事業の拡大

主力事業は会社の成長の中核を担うため、高成長企業のリーダーは既存の主力事業を最適化することの重要性を理解している。主力事業は概して売上高成長率の80%以上を占めているため、既存事業の卓越性を追求することが不可欠となる<sup>6</sup>。例えば、ヘルスケア業界など主力事業の成長への寄与率が90%に達する業界がある一方で、金融サービス業界のように主力事業の寄与率は約74%で、隣接事業による寄与率が23%以上となっている業界もある(図表3)。

このようなばらつきを生み出す要因の一つとしては、各業界の特殊性が挙げられる。例えば、ヘルスケア企業は、イノベーションのために長期的なR&D投資と設備投資を行っているが、成長の大部分は主力事業の特許収入によるものである。

<sup>6</sup> 本項の統計データは、2005～2019年のCorporate Performance Analytics by McKinsey、規制当局への提出資料、S&P Globalのデータの分析結果に基づくものである。なお、分析対象は、最大手上場企業3,000社で、2018年時点の売上実績をセグメント別に分析を行った。本サンプルの売上高成長率の内訳は、各社のセグメント別売上高に基づいて算出

図表3

主力事業は成長の中核を担うが、高成長企業は成長を加速させるために主力事業の領域を超えて拡大している。

売上高成長率に占める加重平均シェア<sup>1</sup>

82%

主力事業

12%

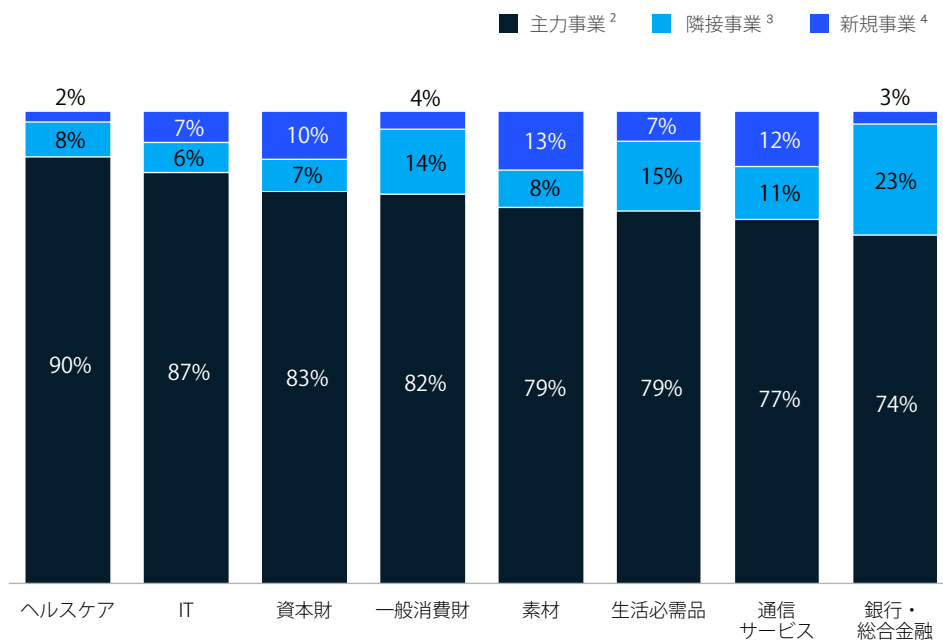
隣接事業

6%

新規事業

また、その程度は業界によって異なる

売上高成長率に占める加重平均シェア（業界別）



<sup>1</sup> 2018年の売上高に基づいた最大手企業3,000社(2005~2009年の平均売上高が10億ドル超)および信頼性の高いビジネスセグメントデータに基づく

<sup>2</sup> 主力事業 = 分析対象期間の最初の時点で、売上高で最も大きな割合を占める事業

<sup>3</sup> 隣接事業 = 既に参入している産業サブグループの事業セグメント

<sup>4</sup> 新規事業 = 新たな産業サブグループにおける事業

Source: McKinsey Corporate Performance Analytics, Capital IQ, and Strategy Analytics

一方、金融サービス企業は、関連サービスへの参入障壁が比較的低いため、多くの企業が業界のサブセクターにおいて大きな賭けに出ている（投資銀行による資産運用業への参入、あるいは資産運用会社による投資銀行業への参入など）。

業界を問わず、高成長企業のリーダーは、成長性の高い領域への戦略的シフト（より高い成長が見込まれる低価格帯あるいは高価格帯セグメントへのプロダクトミックスの

変更、eコマースといった成長性の高いチャネルへの移行など）、主力商品・サービスのイノベーション、営業・マーケティング組織の戦略実行力の向上を通じて主力事業を強化している。

主力事業については、成長マインドセットを持つことが特に重要である。成長著しい企業は、必ずと言ってよいほど、主力の商品やセクターあるいは主要市場を通じて主力事業を成長させている。

主要市場<sup>7</sup>を勝ち取らなければ、成長軌道に乗ることは難しい。実際、マッキンゼーの調査対象企業のうち、主要市場での成長率が平均を下回っているながら同業他社を上回る成長率を達成していた企業は、わずか五分の一以下であった。

戦略や注力領域の組み合わせは異なるものの、高成長企業のリーダーはあらゆる手段を講じて主力事業を最大限に成長させており、既存事業において成長機会を見出す確率は、これまでの2倍となっている。

### イノベーションを通じた隣接領域への参入

主力事業の強化は必須であるが、高い目標を掲げる高成長企業の活動はそれだけにとどまらない。隣接する業界あるいはセグメントに参入する企業が高い成長を遂げる可能性は、同業他社に比べて20%高い。

成長が見込める領域としては、既存の商品・サービスを新たな顧客セグメントに提供できる未開拓の地域および隣接業界が挙げられる。例えば、CVS Healthは、薬局・小売企業から消費者志向の総合ヘルスケアソリューション企業へと事業を拡大した。その効果として、2005年から2019年にかけての同社の売上高成長率のうち67%も寄与している。

高成長企業のリーダーは、主力事業以外の領域にも拡大して次なる成長の波を捉えることの必要性を認識しており、そこで最適な隣接領域を選ぶことが重要となる。彼らは、今まで以上にアドバンストアナリティクスを活用し、自社のコアコンピタンスを生かして主導的な地位を確立できる可能性がある有望な機会、あるいはこれまで見過ごされてきた機会を特定している。マッキンゼーの調査では、自社の主力事業との類似性が高い隣接領域に参入し、独自の競争優位性を構築している企業は、利益成長率で同業他社を上回る可能性が高いことが明らかになっている。

高成長企業は、特に自社のコアコンピタンスに立脚した戦略を伴いながら、隣接領域の開拓を成功させるために「成長の青写真」を描いている。

これらの企業は、成長マップを活用・更新しながら常に機会を探り、その中から最も確実性の高いものを特定して、実際に機会を実現するための成長戦略を策定してい

る。そして、隣接領域での成長を実現するために、M&Aや新規事業の構築などの多くの選択肢の中から方向性を決定し、その選択を支えるためにオペレーティングモデルを進化させている。

また、高成長企業のリーダーは、中核とするケイパビリティや資産を中心に据えてエコシステムの構築を進め、隣接する商品や市場に展開している。例えば、Tencentは、ソーシャルメッセージングアプリ「WeChat」を著しく発展させただけでなく、ゲーム、決済、eコマース、広告などを含むオンラインプラットフォームの構築を通じて、約5,000億ドル規模のアジアの巨大テック企業へと成長した。Tencentのエコシステムは、フィンテック、エンターテインメント、メディア、タクシー配車、位置情報の共有など多様なサービスを展開しており、同社が2011年から2021年の10年間に年平均で28%の売上高成長率を達成する原動力となった。

### 新規事業創出の加速

マッキンゼーが1,000人以上のビジネスリーダーを対象に行った調査では、経営幹部は、今後5年以内に新たな商品、サービス、事業が売上高の半分を占めるようになると考えていることが明らかになった。多くのリーダーは、既存事業の隣接領域にとどまらず、新たな事業機会を追求している。現に2018年から2020年にかけて「新規事業の立ち上げ」を最優先課題のトップ3に挙げる経営トップの数は倍増した。

新規事業を立ち上げ、新しい市場を開拓することで、既存の商品やサービスとのカニバリゼーションを起こすことなく新たな機会を追求できる。また、さまざまな産業の成長企業を率いるリーダーの事例にも見られるように、適切な措置を講じることでリスクに見合ったリターンを得ることができる。

代表的な事例としては、Amazon Web Service (AWS)を通じて、eコマース事業の枠を超えてパブリッククラウドサービス事業に進出したAmazonが挙げられる。Amazonは、コアコンピタンスであるブランド力と販売力を活かしてAWSを立ち上げ、売上高620億ドルの事業へと成長させた。

科学技術分野の革新的企業として知られるDanaher Corporationは、主力の産業技術事業が一桁台の成長

<sup>7</sup>ポートフォリオにおいて売上高が最も多い地域として定義

率に留まるなか、早期に脱却を図るべく、ライフサイエンスとニッチ診断の高成長市場に目を向けた。そして、小規模な買収から始め、プラットフォーム事業に多額の投資を行ったうえで、従来の主力事業であった産業技術事業をFortiveとしてスピンオフさせ、ライフサイエンス・診断事業にシフトした。その結果、2002年から2016年の間にS&P500指数の約3.8倍のパフォーマンスを実現した。主力事業の成長促進は必須であるが、新たな事業機会に投資することで、長期的に高成長市場に主軸をシフトさせることが可能となる。

Marcus by Goldman Sachsは、2016年に初のデジタル消費者金融事業を立ち上げ、消費者は電話でバンキングサービスを利用できるようになった。その後6年で、顧客数は数百万人に達し、預金残高は920億ドルを超えている。さらにオーガニック成長、買収、AppleやAmazonとの提携を通じて融資残高を70億ドル以上伸ばした。

高成長企業のリーダーは、イノベーションにコミットし、得意客のニーズやウォンツを特定・把握し、これらの顧客を惹きつけるための適切なバリュープロポジションを定義することで、新規事業が軌道に乗る確率を高めることができる。また、高成長企業のリーダーは、イノベーションが加速するなか、アジャイル手法、戦略的アライアンス、M&Aにも着目し、試行錯誤を迅速に繰り返しながら、事業規模の拡大に向けて投資を続けている。

新規事業を通して成長を遂げるには、長期的な投資とコミットメントが不可欠であり、リターンが得られるまで時間がかかる場合がある。そのため、高成長企業のリーダーには、最後までやり抜く姿勢を持ち、大規模な投資を行うだけでなく、撤退するタイミングを見極める力が求められる。

## 優れた実行体制の整備

不変で包括的な「成長の青写真」の3つ目の柱としては、「組織化された実行」が挙げられる。これは、戦略が実際に行動に移された段階であり、成長を実現するための最終ステップである。実行は戦略と連動しており、リーダーが適切なタイミングで適切な判断をすることで、短期・長期に関わらず成長を実現できる。

組織を成長に導くリーダーは、オペレーティングモデル、リソース配分、エコシステム、M&A、JV、アライアンス、機能的能力といった重要な実行手段に優先的に取り組むことで目指す姿を実現しようとしている。

### 成長のためのオペレーティングモデルとリソース配分

成長にコミットしているリーダーは、目的意識を持った攻めの姿勢で各施策に投資しており、低収益の事業領域から高収益な事業領域へと定期的にリソースを再配分する確率は、他のリーダーに比べて60%高い。これらのリーダーは、これまでの予算のアンカリング効果の影響を受けることなく、よりダイナミックな資金調達を行っており、既存の主力事業に悪影響を及ぼすことなく、成長するための手段を積極的に模索している<sup>8</sup>。

また、高成長企業のリーダーは、リソースをダイナミックに再配分するだけでなく、独自の成長施策や機会を後押しするためにカスタマイズされた複数のオペレーティングモデルを持つ傾向にある。主力事業では従来型のオペレーティングモデルを採用しているとしても、新規事業では少人数の機能横断チームを編成し、裁量権を与え、学習を応用した、よりアジャイルなオペレーティングアプローチによって商品、機能、サービスを短時間で開発し、顧客と共にテストを行っている。さらに、こうしたリーダーは、商品開発プロセスをセグメントに分けることで知られている。漸進的なイノベーションについては標準的な商品開発のステージゲートを使用するが、成長に向けた大胆な取り組みについてはベンチャーキャピタルから着想を得たステージゲートと資金調達メカニズムを組み合わせる。このような機敏な動きによって、状況の変化にタイムリーに対応し、成長機会を捉えることができる。

高成長企業のリーダーは、パフォーマンスを管理するために、“You get what you measure (計測なくして改善なし)”という格言を掲げ、成長を促している。さらに、これらの企業は、経常収益、顧客1人当たりの売上高、顧客獲得コストといった、成長に関わる先行指標と遅行指標を積極的に追跡し、組織の目標やインセンティブと紐づけている。

<sup>8</sup> Tim Koller, Dan Lovallo, and Olivier Sibony, “Bias busters: Being objective about budgets,” McKinsey Quarterly (2018年9月28日)、Michael Birsham, Marja Engel, and Olivier Sibony, “Avoiding the quicksand: Ten techniques for more agile corporate resource allocation,” McKinsey Quarterly (2013年10月1日)

## エコシステムの強化、M&AやJVの促進

同じようなもので溢れている現代においては、専門性が差別化の源泉となる。そのため、高成長企業のリーダーは、自社の事業領域外に目を向け、補完的なスキルやケイパビリティにアクセスして、イノベーションや成長を加速させる機会をうかがっている。これらを行っている企業は、同業他社に比べ、アライアンス、JV、M&Aの機会を常に探索している可能性が30~50%高い。

近年、デジタル関連のM&Aはますます盛んになっており、2011年から2021年にかけて、M&A案件全体に占めるシェアは金額ベースで倍増した。企業は、新たな人材やケイパビリティの獲得から新しい市場や商品へのアクセスに至るまで、より戦略的に選択肢を検討している<sup>9</sup>。プログラマティックM&A戦略(毎年時価総額の30%以下の買収を2件以上実行し、着実に成長することを目指す戦略)を掲げる企業の多くは、M&A計画にデジタルを投資テーマとして加えている。約20年にわたる研究により、プログラマティックM&Aは、著しく高い株主総利回り(TSR)を実現する唯一のM&A戦略であることが明らかになった。M&Aの投資テーマの中でも特にデジタルM&Aについては、買収企業にもたらされる付加価値を明確化する必要がある。

もう一つの手段としては、パートナー企業とエコシステムを構築することが挙げられる。これにより、短期間でケイパビリティを構築し、サービスを拡充できるだけでなく、顧客体験を向上させ、エコシステム全体にわたってリーチを広げ、イノベーションの機会を増やすことができる。エコシステムに参加する企業に対しては、セクターの枠を超えた多種多様な顧客の一元管理を可能にし、B2CとB2Bの顧客接点の最適化において極めて重要な役割を果たすという2つの価値がもたらされる。

## 機能的な能力

適切な機能的な能力なくして戦略を実行することは不可能

である。高成長企業のリーダーは、短期的・長期的なイノベーションの観点から、成長施策を後押しするうえで新たに必要な機能的な能力を特定している。

高成長企業のリーダーは、成長を加速するために組織として必要となるケイパビリティを確保すべく、AIやアドバンスドアナリティクスを活用したプラットフォームの構築、優れた顧客体験の開発、さらにはプライシングやマーケティングといった既存のケイパビリティの向上・近代化に取り組んでいる。すべてのセクターに共通していることとして、デジタルとアナリティクスを活用した流通、マーケティングにおける投資対効果(ROI)、顧客価値管理(CVM)<sup>10</sup>、ダイナミックプライシング<sup>11</sup>の改善を図っていることが挙げられる。

流通において、eコマースは、顧客の購買プロセス全体を通して貴重な顧客データを収集し、メディア支出の費用対効果を担保するための強力な手段となる。Nikeの例を挙げると、同社は、自社ECプラットフォームであるnike.comの売上貢献度を7.5%から24%に増やすことに成功し、その結果、パンデミック最盛期を含む2017年から2021年の年平均成長率は6.7%に達した<sup>12</sup>。

CVMについては、アドバンスドアナリティクスとデジタルを活用したパーソナライゼーションの高度化に投資することで、顧客体験と顧客生涯価値(CLV)の両方を向上できる。例えば、American Expressは、アドバンスドアナリティクスを活用して、顧客の位置情報に基づいてカスタマイズされた「お薦め」を提供することで、パートナー企業と自社のクレジットカードの取引機会を増やしている。

精度の高い分析が可能となることで、企業は、地域、チャネル、顧客ライフサイクルに応じて異なる価格を設定できる<sup>13</sup>。実際、アジアのある大手eコマース企業では、ダイナミックプライシングに関わるケイパビリティを強化することで、粗利益率が10パーセントポイント、流通取引総

<sup>9</sup> Michael Bogobowicz, Anika Pflanzler, Leandro Santon, and Brett Wilson, "How to find and maximize digital value in any M&A deal," McKinsey (2020年11月9日)、CapitalQ、マッキンゼー分析

<sup>10</sup> 顧客価値管理(CVM)とは、企業の商品・サービスに対して忠誠心が高い顧客に対する体系的なアプローチであり、顧客のニーズに対応するために、アドバンスドアナリティクスを活用してパーソナライズされたサービスを提供し、購買頻度や平均購入金額を高めることでLCVを高めることを目的としている

<sup>11</sup> Rachel Diebner, David Malfara, Kevin Neher, Mike Thompson, and Maxence Vancauwenberghe, "Prediction: The future of CX," McKinsey Quarterly (2021年2月24日)、Ralph Breuer, Kedar Naik, Bogdan Toma, and Martina Yanni, "Executive quick take: A guide to implementing marketing-and-sales transformations that unlock sustainable growth," McKinsey (2019年9月23日)、Matt Deimund, Michael Drory, Daniel Law, and Maria Valdivieso, "The five things sales-growth winners do to invest in their people," McKinsey (2018年10月9日)、Minti Ray, Stefano Redaelli, Sidney Santos, Jared Sclove, and Andrew Wong, "Accelerating revenue growth through tech-enabled commercial excellence," McKinsey (2019年12月4日)

<sup>12</sup> Statista, ecommerceDB, S&P Capital IQ

<sup>13</sup> Claus Heintzeler, Mathias Kullman, Karin Lauer, and Maximilian Totzauer, "Pricing and promotions: The analytics opportunity," McKinsey (2021年6月28日)



額が3パーセントポイント向上した<sup>14</sup>。

デジタルへの投資は、販売・マーケティング力の強化につながる。実際に、高成長企業のリーダーが顧客行動を予知・予測できる組織となるべくAIやアドバンスアナリティクスを有効活用している確率は、60%も高い。また、こうしたリーダーは、カスタマージャーニーを合理化・パーソナライズし、優れた顧客体験を実現するためのケイパビリティの強化に積極的に投資する傾向がある。

さらに、漸進的なイノベーションと長期的な視点での新規事業への大胆な投資をバランスよく組み合わせて研究開発と商品開発のポートフォリオを作成し、必要となるケイパビリティを定義している。加えて、こうした高成長企業のリーダーはもれなく人材に投資し、成長目標を達成するために必要となるリソースを強化・拡充するための人材パイプラインを構築している。

## 成長という選択：成否を分けるわずかな違い

「成長の青写真」では、リーダーが目的と意志を持って成長を選択した場合に徹底して取り組むべき不変的な要素が定められている。企業は、この青写真を活用することで、取り巻く環境が変化する中でも成長を遂げるための体制を整えることができる。

また、この青写真は企業のリーダーが答えるべき問いを示している。

- 成長を促すために、適切な目標を定め、適切なマインドセットや組織文化を醸成できているか。意欲をもって取り組める高い目標を設定できているか。その実現のために組織のポテンシャルを最大限発揮するには何をすべきか
- 主力事業とその隣接領域において積極的に成長機会を追求できているか
- 成長に向けた目標や戦略を実行するために適切な手段を確立できているか
- 成長目標を達成するために、最適なオペレーティングモデルを構築し、リソースを配分できているか
- 機能的能力を強化するために適切に投資しているか

成長目標を実現できるか否かは、これらの問いにどう対応するかによって決まる。

同程度の事業規模を有し、同じ市場に進出している企業2社のリーダーがいたとする。両者とも成長の機会を見出し追求したものの、まったく異なる結果になった場合、その理由としてどのようなことが考えられるだろうか。

成長を選択したリーダーは、会社が目指すべき方向性について、取締役会や経営陣と共通認識を醸成し、成長するために必要なリソースを投入した。また、長期的な視点に立ち、オペレーティングモデルを適応させ、新たに展開しようとしている事業のリスクプロファイルを把握していた。さらに、長期的な成長目標を達成するために、ある程度収益を犠牲にしても、適切な機能的能力の構築に資する投資を行っていた。

もう一人のリーダーは、明確に成長を選択したわけではなかったが、適切な措置を講じており、適切な人材を確保し、時間をかけて新規事業の立ち上げの検討を進めていた。成長のために十分なリソースを配分していると思っていたものの、四半期決算や目先の収益を最重視しており、長期的な戦略やコミットメントが欠けていた。そして、目先の目標を達成できるよう経営陣を守ろうとしたが、長期的な成長施策について取締役会の後押しを得るための努力を怠ってしまった。

この例から分かるように、成長を意識的に選択することによって、経営幹部から現場に至る組織全体に勢いを与え、目標達成の可能性が高まる。

「成長の青写真」では、リーダーが目的と意志を持って成長を選択した場合に、徹底して取り組むべき不変の要素が定められており、取り巻く状況が変化する中でも成長機会を追求できるようになる。

成長を選択し、目的とビジョンが明確になることで、リーダーとそのチームは、一見実現不可能に思えることでも成し遂げることができるのである。

<sup>14</sup>Gadi BenMark, Sebastian Klapdor, Mathias Kullmann, and Ramji Sundararajan, "How retailers can drive profitable growth through dynamic pricing," McKinsey (2017年3月27日)

**Michael Birshan**はマッキンゼー・ロンドンオフィスのシニアパートナー、**Biljana Cvetanovski**は同オフィスのパートナー、**Rebecca Doherty**はマッキンゼー・サンフランシスコオフィスのパートナー、**Tjark Freundt**はマッキンゼー・ハンブルクオフィスのシニアパートナー、**Andre Gaeta**はマッキンゼー・サンパウロオフィスのアソシエイトパートナー、**Greg Kelly**はマッキンゼー・アトランタオフィスのシニアパートナー、**Erik Roth**はマッキンゼー・スタンフォードオフィスのシニアパートナー、**Ishaan Seth**および**Jill Zucker**はマッキンゼー・ニューヨークオフィスのシニアパートナー。

本稿の執筆にあたりご協力いただいた、Jaidit Brar、Luis Cerquiera、Vincent Cremers、Brian Gregg、Eric Hazan、Martin Hirt、Anna Koivuniemi、Pablo Leon、Duncan Miller、Dennis Spilleckeの各位に、執筆者一同より感謝の意を表する。

また、貴重な知見や視点を共有してくれたマッキンゼーの同僚であるMarco Aukofer、Matt Banholzer、Kurt Bazarewski、Dani Ebersole、Stephen Guerin、Tim Koller、Karin Löffler、Katherine Lovemore、Patrick McCurdy、Sakina Mehenni、Camille Meeüs、Bridget Morton、Michael Park、Tido Röder、Jeff Rudnicki、Manny Sasson、Balint Stellek、Marija Vukojevic、Qian Wan、Michelle Wycoff、本稿の日本語訳にあたってご協力頂いた宮澤克直、三崎令日奈、坂田尚優、佐藤由美にも感謝の意を表したい。

Copyright © 2022 McKinsey & Company. All rights reserved.