

# 次なる競争の舞台 となる「アリーナ」

「アリーナ」とは、ビジネス環境を一変させる可能性を秘めた産業を指す。今後、18の「アリーナ」によって世界経済の様相が大きく変化し、2040年までに29兆ドルから48兆ドルの収益を生み出す可能性がある。

**著者**

Chris Bradley  
Michael Chui  
Kevin Russell  
Kweilin Ellingrud  
Michael Birshan  
Suhayl Chettih

**エディター**

Max Berley

**データビジュアライゼーション**

Chuck Burke

**共著**

田口 弘一郎





# 日本語版掲載に寄せて

本ホワイトペーパーは、マッキンゼーのシンクタンクであるマッキンゼー・グローバル・インスティテュート (MGI; McKinsey Global Institute) の研究に基づく、世界経済の成長を牽引する産業(アリーナ)についての知見を述べたものである。

研究によれば、過去2005年から2020年の15年間においてバイオ医薬品や電気自動車など、12のアリーナが世界の経済成長を牽引し、それらのGDPに占める割合は3%から9%へ3倍にも増加した。

一方、日本を見ても、この期間で世界に占める名目GDPのシェアは約10%から6%へと低下しており、その産業構成の中でアリーナの占める割合が相対的に低いことを伺わせる。実際、本文を見ていただくと分かる通り、12のアリーナは上述のバイオ医薬品や電気自動車、クラウドサービス、Eコマース、ソフトウェア、半導体など、日本の競争力が必ずしも高くなかったり、過去の栄光となってしまった産業が主となっている。

本ホワイトペーパーにおいては、今後2040年に向けて、次なる成長の主役となる18のアリーナについてもMGIの研究結果をまとめている。詳細は本文に譲るが、Eコマースや半導体といった継続するアリーナもあれば、AIソフトウェア/サービスや宇宙、デジタル広告といった新たなアリーナも存在する。日本の成長戦略の不足が指摘されて久しいが、まさに日本の今後15年の成長は、これらのアリーナにどのくらい産業構成を寄せていけるかにかかっているといえるであろう。

今回、何が次のアリーナとなり得る産業か、またそれらアリーナに共通する特性についての洞察もまとめさせていただいた。これらが今後の日本の産業界における成長戦略策定の指針となれば幸いである。

[田口弘一郎](#)(パートナー、マッキンゼー東京オフィス)

2025年4月

# 概説

- 「アリーナ」とは、圧倒的なスピードで成長を遂げている、ダイナミックな産業を指す。これらの産業は経済成長率への寄与度、そして各プレーヤーの市場シェアの変動も極めて大きい。
- マッキンゼー・グローバル・インスティテュート(MGI)は、世界経済の様相を大きく変え、2040年までに29兆~48兆ドルの売上を生み出す可能性のあるアリーナとして台頭し得る18の産業を特定した。これには、AIソフトウェア&サービスから、サイバーセキュリティ、次世代エアモビリティ、肥満および関連疾患の治療薬、ロボティクス、非医療分野のバイオテクノロジーまで、様々な産業が含まれ、2040年までに2兆~6兆ドルの利益を生み出す可能性を秘めている。これらの産業が、世界のGDPに占める割合は、現在の4%から2040年までに10~16%に増加する見込みである。
- Eコマース、バイオ医薬品、電気自動車、コンシューマ・インターネット、クラウドサービスを含む、現在の12のアリーナは、2005年から2020年にかけて圧倒的な成長とダイナミックな市場の動きを見せた。売上高の年平均成長率(以降、CAGR)は10%、時価総額のCAGRは16%で、2005年から2020年の間に世界のGDPに占める割合は3%から3倍の9%に増加した。一方、非アリーナの同期間の売上高のCAGRは4%、時価総額のCAGRは6%にとどまった。
- 現在の12のアリーナと非アリーナの違いを探ることで未来のアリーナの理解を深めることができる。アリーナは他の業界よりもはるかに高い利益と、多くのグローバル企業を生み出している。また、新規参入企業がリーディングカンパニーとして成長を遂げる絶好の機会も創出している。
- 「アリーナ形成の方程式」を構成する3つの要素が揃うことで、アリーナの特徴といえる激しい競争が生まれる。その3つの要素とは、「ビジネスモデルまたは技術の革新」「更なる投資を促すインセンティブ」「大規模かつ成長性の高い市場」である。これらの要素により、市場シェアのみならず、製品の品質で競争優位性を確立するために多額の投資を行う企業間の競争が激化し、これにより、リーディングプレーヤーは更にリードを広げ、他社が追いつくことがますます難しくなる。

# はじめに

マッキンゼー・グローバル・インスティテュート(MGI)による本レポート([フルレポート版\(英語\)をダウンロード](#))では、ビジネス環境を一変させ、世界に変革をもたらす可能性のある産業群に焦点を当てている。また、これらの産業を「アリーナ(競争の舞台)」とし、未来のアリーナを予測するために、現在のアリーナがどのような発展を遂げてきたかについて検証している。アリーナは、経済成長率への寄与度と、各プレイヤーの市場シェアの変動が極めて大きいという特徴を持つ。これらの特徴が顕在化した場合、それは新しい競争の始まりを意味し、大抵の場合、革新的な技術やビジネスモデルをきっかけとして引き起こされる。

アリーナを理解することは二つの観点から極めて重要である。まず一つ目に、アリーナは投資、研究開発、価値の大きな転換を促し、新たなグローバル企業を生み出すという点で、ビジネス環境の変化において極めて重要な役割を果たすからである。次に、アリーナの形成につながる要素を理解することで、今後15年間で台頭し、競争、イノベーション、価値創造の源泉となり得るアリーナを予測することができるからである。

本レポートではまず、クラウドサービス、Eコマース、バイオ医薬品、電気自動車(EV)など、2005年から2020年の間に形成された12のアリーナについて取り上げている。第1章では、時価総額上位3,000社で構成される包括的でカスタマイズされたデータセットを用いて現在のアリーナを特定し、他の産業との違いを深掘りしている。ここでは、10年ごとに区切り、データの一貫性と信頼性を確保するために、2005年から2020年までを分析対象期間としている。そして分析の結果、現在のアリーナが分析対象企業群のエコノミック・プロフィット(経済的利益)に占める割合は2005年時点では9%程度であったが、2019年には最大で49%を占めるまでに成長を遂げたことが明らかになった。

第2章では、現在のアリーナがどのように形成され、企業間の熾烈な競争と大規模な投資を通じて発展してきたかについて考察している。このロジックを理解することは非常に重要である。なぜなら、現在のアリーナが形成された経緯を理解することで、未来の潜在的なアリーナを見出すことができるからである。また、本章では、アリーナ形成の方程式を示している。

第3章では、未来の18の潜在的なアリーナを取り上げ、それぞれの発展の道筋を、成長の源泉やダイナミクスを含めて考察している。潜在的なアリーナを理解することは、これらのアリーナへの参入を目指す起業家や既存企業、アリーナの形成によって影響を受ける可能性のある企業、投資先を検討する投資家、将来性のある業界で働きたいと考える人々や、これらの業界が発展するうえで方向性や手法を定める重要な役割を担う政策立案者にとって有益である。

最後の総覧では、未来のアリーナとなり得る18の産業をカバーし、本レポートで提示した成長要因と競争ダイナミクスについて更なる洞察を提示している。なお、未来を予測することは本質的に憶測の域を出ないものであり、すべてを正確に予測できるわけではない。よって、本レポートでは、読み手が独自の視点から、アリーナを形成し得る産業を検討できるよう、前提とする仮定を明示している。

# エグゼクティブサマリー

本レポートは、ビジネスの現在および将来の競争の舞台となる「アリーナ」、つまり、ビジネス環境を一変させ、世界に変革をもたらす可能性のある産業群を取り上げている。アリーナとは、圧倒的なスピードで成長を遂げている、ダイナミックな産業を指す。企業のシェアの変動を追跡する指標である「シャッフルレート」が示すように、これらの産業は、時価総額全体に占めるシェアの成長率が高く、業界内でのシェア変動率も高い(図表E1)。これら2つの特徴は、競争の新時代と革新的な技術やビジネスモデルの台頭を意味する。

## 現在のアリーナ

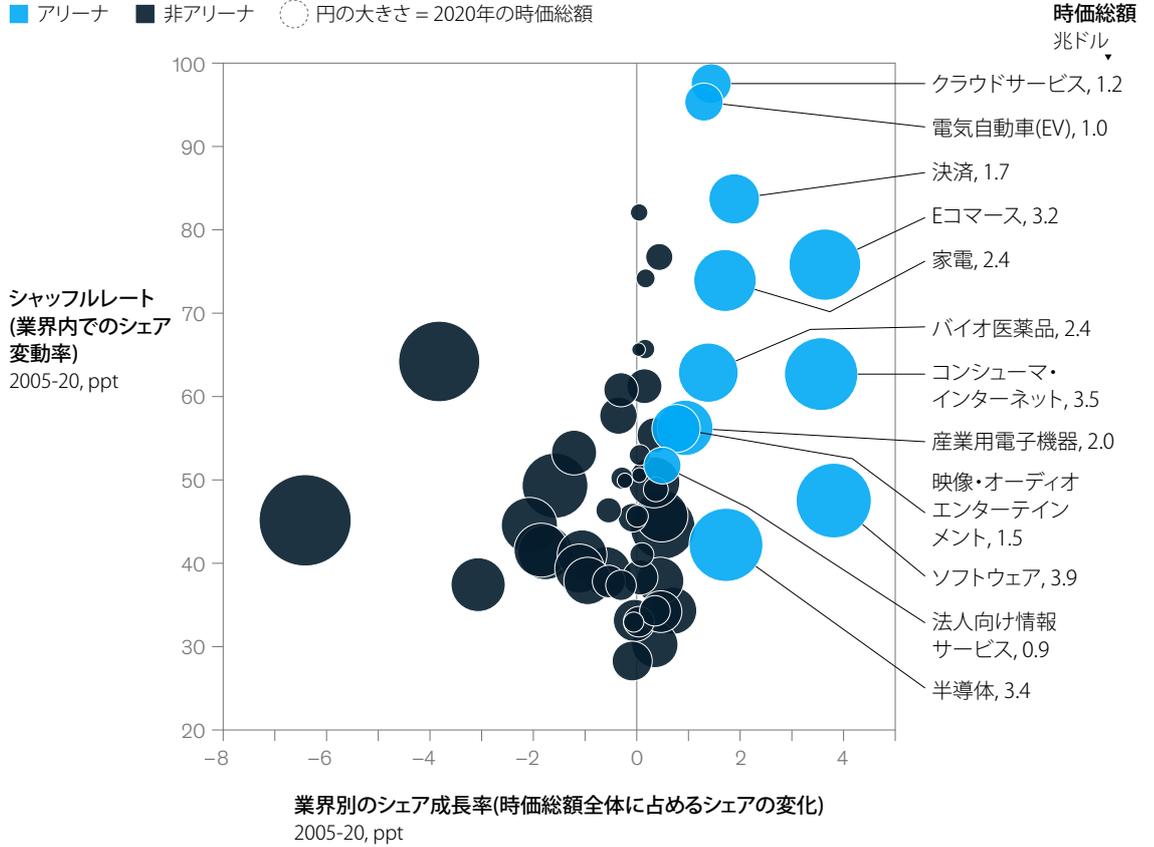
MGIは、現在の12のアリーナとして、ソフトウェア、半導体、コンシューマ・インターネット、Eコマース、家電、バイオ医薬品、産業用電子機器、決済、映像・オーディオエンターテインメント、クラウドサービス、電気自動車(EV)、法人向け情報サービスを特定した(2020年の時価総額順)。「現在のアリーナ」とは、過去20年間で目覚ましい発展を遂げてきた産業を指す。ここでは、10年ごとに区切り、データの一貫性と信頼性を確保するために、2005年から2020年までを分析対象期間としている。アリーナを理解することは、極めて重要である。なぜならば、これらのアリーナはビジネス環境の変化をもたらしているだけでなく、共通する成長要因とダイナミズムを理解することで、今後15年間で形成され、競争、イノベーション、価値創造の源泉となり得るアリーナを予測することができるからである。

アリーナの世界全体のエコノミック・  
プロフィットに占める割合：  
2005年では10%未満だったが、  
2019年には約50%を占めるまでに成長

図表E1

## 現在の12の「アリーナ」は、業界内のシェア変動率が極めて高く、時価総額全体に占めるシェアも大きく伸びている

### 57の産業のシェアの変動率と成長率



注記: MIC (McKinsey Industry Classification)に基づく。Quality 4と5のデータはMcKinsey Value Intelligence、Pitchbookのみ。子会社は除く。2005年の時価総額が35億ドル超、または2020年の時価総額が50億ドル超の企業のみを対象としている。企業数は「アリーナ」によって異なる。McKinsey Value Intelligenceにおいて2005年の時価総額データがないため、「2005年時点で存在しなかった、あるいは非上場」とされた企業  
資料: McKinsey Value Intelligence; McKinsey Global Institute analysis

McKinsey & Company

現在のアリーナは、6つの側面で他の産業とは一線を画している。

- **エコノミックプロフィットに占める割合の拡大:** 2005年時点で、アリーナが世界全体のエコノミックプロフィットに占める割合は9%(550億ドル)。他の産業は約90%(5,490億ドル)であったが、2019年には、アリーナは約半数を占めるまでに成長した(2,500億ドル)。2005年のエコノミックプロフィットのランキングについて2019年と2020年の結果を比較すると、産業用電子機器を除くすべてのアリーナの順位が上がっている。
- **イノベーションを追求するための大規模投資の促進:** アリーナの研究開発投資に占める割合は2005年の時点ですでに高かったが、その後15年間も高い水準で推移している。2005年時点で、米国企業の研究開発費の62%はアリーナと関連産業が占めており、2020年には65%に増えている。最も大きな割合を占めているのは半導体と電気部品で、バイオ医薬品とソフトウェアがその後に続いている。

- **新規参入企業の成長の後押し:** 2020年時点のアリーナの時価総額の合計の33%は、2005年時点では「アウトサイダー」であった企業、つまり、まだ存在していなかったか、時価総額が35億ドル未満だった、あるいは重要な競合相手とみなされていなかった企業が占めている。これに対し、非アリーナの産業の新興企業が占める割合は15%にとどまった。新規参入企業の多くは、競合他社が顧客のニーズに応えるイノベーションへの投資をし始める、アリーナ形成の最初の段階で参入しており、この競争が市場のダイナミックな性質を生み出していた。
- **巨大企業の輩出:** アリーナは非アリーナに比べ、グローバル大企業を生み出す可能性が高い。2020年には、アリーナの時価総額の合計に占める時価総額500億ドル以上の企業の割合は74%である一方で、非アリーナにおけるその割合は47%となっていた。また、アリーナでは、時価総額2,000億ドル以上の企業が占める割合が50%である一方で、非アリーナは15%程度となっている。

また、大企業はアリーナに進出する傾向が強く、時価総額2,000億ドル以上の企業のうち、半数以上がアリーナに参入していたが、分析対象企業に占める割合は5分の1程度であった。2005年時点でアリーナに参入していた企業は上位10社のうち、時価総額2,780億ドルのマイクロソフト1社のみであった。しかし、2020年には、上位10社のうち8社(時価総額5,110億ドル~1兆7,000億ドル)がアリーナに参入していた。
- **集中化:** アリーナでは、集中化が進む傾向にある。例えば、2020年には、5つのアリーナ(クラウドサービス、家電、コンシューマ・インターネット、EV、決済)の上位10社が時価総額と売上の90%以上を占めていた。このような状況にもかかわらず、イノベーションを促す競争圧力は高いまま推移していた。製品を改善、あるいはネットワーク効果を促進するための投資は、更なる利益創出につながり、リーダー企業は優位性を維持するために絶えず革新を迫られる。アリーナの業界構造が長期的に安定することは稀である。大規模投資と高収益は、イノベーションが進んでいる市場において熾烈な競争を引き起こし、勝ち組企業の地位を揺るがすような技術またはビジネスの革新のきっかけともなる。
- **グローバル化:** アリーナの企業の売上高のうち50%は、本拠地国外が占めている(非アリーナの企業は42%)。アリーナの企業は多国籍企業である確率も高く、海外からの売上高が総売上高の20%を超える企業の割合は、非アリーナ企業の約50%に対して、68%となっていた。特にソフトウェア関連のアリーナはグローバル化が進んでおり、2020年の売上高ベースの上位4社であるマイクロソフト、IBM、オラクル、SAPは、海外からの売上高が全体の60%近くを占めていた。

## アリーナの始まり

将来の潜在的なアリーナを特定するために、現在のアリーナが形成された背景について調査・分析を行った。その結果、3つの要素が揃うことで、大きな成長とダイナミズムが生まれ、アリーナが形成されることが明らかになった。いわゆる「アリーナ形成の方程式」を構成するその3つの要素とは、「ビジネスモデルまたは技術の革新」「更なる投資を促すインセンティブ」「大規模かつ成長性の高い市場」である。

- **ビジネスモデルまたは技術の革新:** 技術の性能と導入は、しばしば理想化されたS字曲線で表される。つまり、技術が著しく向上すると、緩やかな導入期から始まり、成長期を迎えて加速し、やがて成熟期を迎えて再び緩やかになる。現実の世界では、必ずしもきれいなS字曲線を描くわけではないが、リチウムイオン電池技術の革新によって、EVの量産が可能になったように、アリーナでは技術革新が起きている。また、Eコマースや映像・オーディオエンターテインメント(ストリーミング)などのように、技術を活用することで革新的なビジネスモデルが生まれ、製品やサービスのコマースモデルが一変し(誰が何に対してどのように対価を払うのか)、既存の市場に破壊的な影響をもたらす可能性がある。
- **更なる投資を促すインセンティブ:** より多くの製品を生産するだけでなく、製品の改善・刷新のために投資する企業は、競争優位性を確立し、市場シェアを急速に拡大することができる。一般的に、このような投資には、マーケティング、研究開発や設備投資が含まれる。投資を通じて能力が高まることで、長期的に収益性が高まり、規模の拡大と共に利益率が向上する。これは、競合他社にとって投資のインセンティブとなり、成長のために継続的に投資し、投資するために成長するというサイクルが生まれ、激しい企業間競争が繰り広げられ、様々な能力が急速に向上する。このサイクルはアリーナの特徴ともいえる加速的な成長と市場シェアの変動を引き起こし、新しい技術やビジネスモデルによって市場が一変するような状況にならない限り、新規参入企業が応戦することは困難となる。
- **大規模かつ成長性の高い市場:** 企業は、大規模な市場あるいは急成長市場に狙いを定める傾向にあり、需要の伸びが著しい大きな市場で事業を展開するか、既存の大規模な市場で優れた製品やサービスを展開することで、シェア獲得を目指している。急成長市場に参入しているアリーナの企業は、技術やビジネスモデルの革新を通じて価値創造を加速している。これらの市場のレベニュープールは、2005年の時点で1,000億ドル超と規模が大きく、各企業は効率化や能力向上のために投資を継続的に行っていた。これらのアリーナには、バイオ医薬品、産業用電子機器、法人向け情報サービス、家電、決済、半導体、ソフトウェア、映像・オーディオエンターテインメントなどが含まれ、全体の2005年から2020年までの年平均成長率(CAGR)は5~13%となっている。既存の大規模市場でシェアを獲得した企業は、斬新な製品やサービスを投入することで急成長を遂げ、既存市場においてシェアを拡大あるいは潜在ニーズを掘り起こしている。このような「アリーナ」には、クラウドサービス、コンシューマ・インターネットやEVが含まれ、2025年から2020年にかけての売上高のCAGRは13~33%となっている。

アリーナ形成の方程式を構成する3つの要素は、熾烈な競争を生み、その結果として、大きな成長とダイナミズムをもたらす。競争によって投資が促進することで競争力は高まり、グローバルレベルで事業規模が拡大する。この競争はトーナメント戦のようなもので勝者が得るものは大きい、すぐに次の競争が始まるため、その栄光は長く続かない。これは、従来のような初期参入コストや生産拡大のための更なる投資を伴い、より地域に根差した、安定した産業構造につながる競争とは異なる。熾烈な競争環境下では、企業は市場シェアを獲得または維持するために、投資と能力構築を通じて製品の品質を継続的に向上することが求められる。

加えて、現在のアリーナは全般的にデジタル化の恩恵を享受している。デジタル化の進展は、アリーナが成長するための肥沃な土壌となった。グローバルなインターネット接続により、Eコマース企業が買い手と売り手をつなぎ、利用者はいつでもどこでも商品を購入できるようになった。また、デジタル化は、映像・オーディオエンターテインメントの中でも特にストリーミングに大きな変革をもたらし、視聴環境が映画館やCDから自宅やモバイル端末へとシフトした。

更に、データ処理コストと通信コストが指数関数的に下がったことも、持続的な成長に寄与した。デジタル化により、市場のグローバル化と流通プラットフォームの拡大が進んだ。変動費が少なく、ネットワーク効果の高いソフトウェア主導のビジネスモデルにおいて積極的な投資活動と熾烈な競争が展開されており、現在のアリーナのほとんどがデジタル経済に深く根ざしていることは驚くことではない。

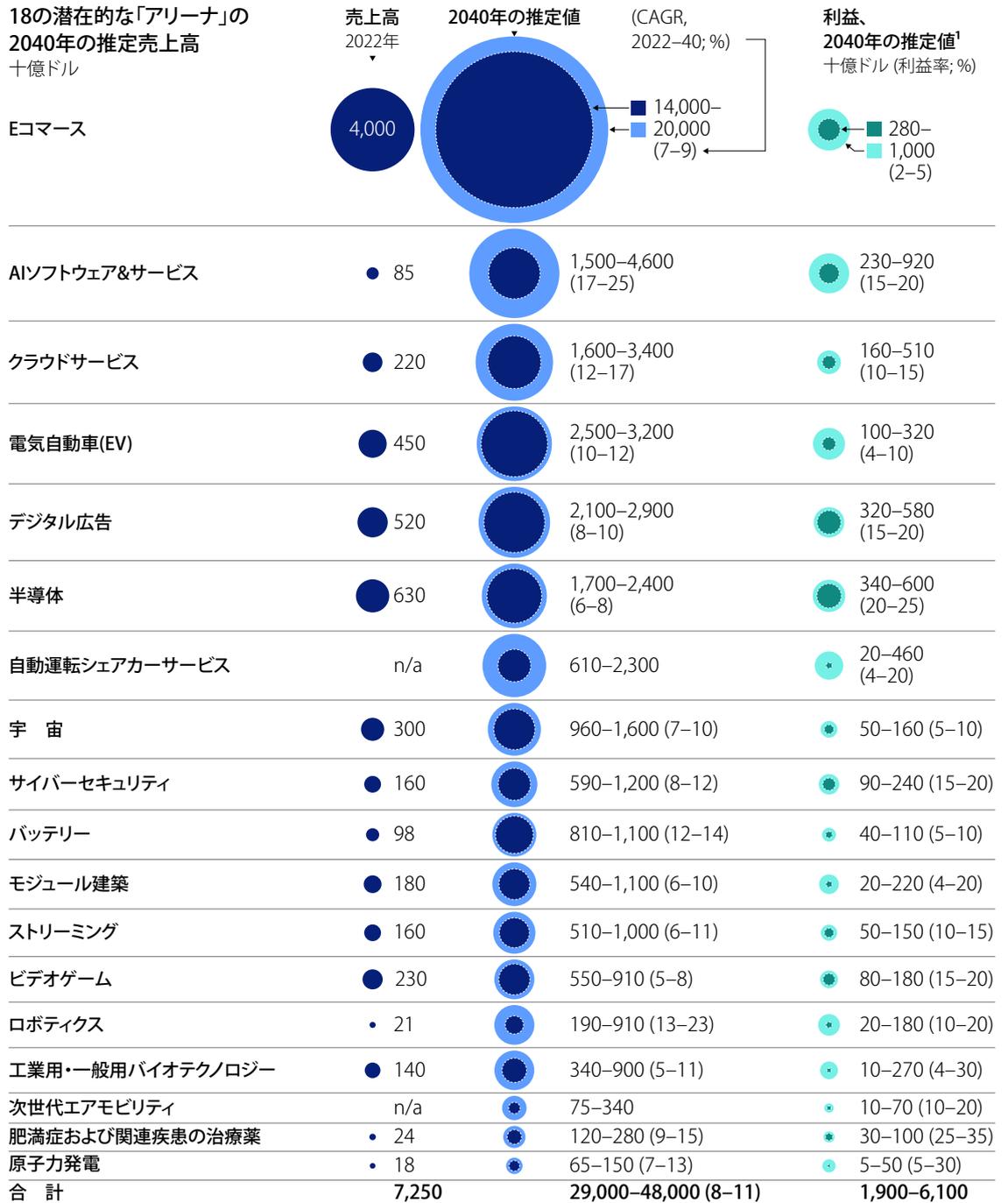
### 未来のアリーナ

現在のアリーナとその特性に関する洞察を踏まえ、2040年までに29兆～48兆ドルの売上高と2兆～6兆ドルの利益を生み出す可能性のある18の未来の潜在的なアリーナを特定した(図表E2)。これらのアリーナのGDPは、2022年の約4%から、2040年には10～16%まで向上し、世界のGDPの18～34%を占める規模にまで拡大する可能性がある。GDPに占める割合の大きな変化はアリーナの大きな特徴であり、現在のアリーナについて同様の分析を行った結果、分析対象企業のGDPに占めるシェアは、2005年の3%から2020年には9%に向上していた。

**現在のアリーナを形成する産業の一部は、  
未来のアリーナとして存続する一方で、  
脱落する産業もある**

図表E2

## 未来の18の「アリーナ」は、29兆～48兆ドルの売上と2兆～6兆ドルの利益を生み出す可能性がある



<sup>1</sup> 営業利益から、みなし税を差し引いたもの(NOPLAT)として定義。NOPLATに占めるシェアは、第1章および第2章で分析した3,000社のデータベースの中から、最も類似性の高い業種に基づいている  
資料: 各社アニュアルレポート、McKinsey Value Intelligence、McKinsey Global Institute analysis

未来のアリーナは、現在、すでに存在し、今後も発展が見込まれる「存続アリーナ」、既存のアリーナのサブセグメントで、単独で飛躍的成長を遂げる可能性が高い「スピノフアリーナ」、そしてスピノフアリーナほど、現在のアリーナとの関連性はないものの、大きなポテンシャルを秘めている「新興アリーナ」の3つに分類できる。それぞれ発展の度合いは異なるものの、アリーナの台頭につながる3つの要素を備えていることを示す兆候が見られる。

#### 存続アリーナ

1. [Eコマース](#): デジタルチャネルを通じて商品を直接販売する企業
2. [電気自動車\(EV\)](#): BEV(バッテリー式EV)、PHEV(プラグインハイブリッド車)、FCEV(燃料電池自動車)のメーカー
3. [クラウドサービス](#): オンデマンドでクラウドインフラやPaaS (Platform as a Service)を提供する企業
4. [半導体](#): 半導体、マイクロチップ、ICの設計・製造業者および半導体製造ソリューションのプロバイダー

#### スピノフアリーナ

5. [AIソフトウェア&サービス](#)(ソフトウェアからのスピノフ): AIを組み込んだソフトウェアやサービスを提供する企業(AIの運用に必要なハードウェアは除く)
6. [デジタル広告](#)(コンシューマ・インターネットからのスピノフ): 広告主が消費者にリーチできるデジタルプラットフォーム
7. [ストリーミング](#)(映像・オーディオエンターテインメントからのスピノフ): インターネットを利用したオンデマンド動画配信サービスプロバイダー

#### 新興アリーナ

8. [自動運転シェアカーサービス](#): 自動運転シェアリングサービスの運営会社
9. [宇宙](#): 民間および政府部門向けの宇宙関連インフラおよびサービスのプロバイダー
10. [サイバーセキュリティ](#): コンピューターシステムへの不正アクセス、データの改ざんや破壊を防ぐ企業
11. [バッテリー](#): EVやその他のエネルギー転換に関わる技術で使用される充電式バッテリーのメーカー
12. [ビデオゲーム](#): 専用ゲーム機、PCや携帯電話でプレイするゲームの制作・販売会社
13. [ロボティクス](#): ロボットメーカーおよびロボットソリューションプロバイダー
14. [工業用・一般用バイオテクノロジー](#): 農業、代替たんぱく質、バイオマテリアル、バイオケミカル、コンシューマケミカルなど、バイオテクノロジーを応用した製品のプロバイダー
15. [モジュール建築](#): 立体モジュールを使用し、モジュール建築を設計から組み立てまで手がける企業
16. [原子力発電](#): 原子力発電所の建設業者
17. [次世代エアモビリティ](#): 電動垂直離着陸機(eVTOL)や配達用ドローンなど、エアモビリティによる輸送サービスのプロバイダー
18. [肥満症および関連疾患の治療薬](#): GLP-1(グルカゴン様ペプチド-1)製剤や、肥満や糖尿病などの関連疾患の治療薬の販売会社

現在のアリーナを構成するバイオ医薬品、家電、法人向け情報サービス、産業用電子機器、決済の5つの産業は、未来のアリーナとしての成長規模やダイナミズムを維持することは難しいと思われ、アリーナとしての地位を失う可能性がある。

なお、本レポートでは、アリーナとしてのポテンシャルはあるものの、成長性やダイナミズムの面で不透明性が高く、アリーナに発展する可能性が低い産業も取り上げている。なぜなら、アリーナの発展を正確に予測することは不可能で、私たちの予測が外れ、これらの産業において大きな機会が生まれる可能性があるためである。このような産業には、クリーン水素、低炭素素材、高齢者向け製品・サービス、核融合、再生可能エネルギー発電設備・インフラ、サステナブル燃料、仮想現実(VR)および拡張現実(AR)、Web3(分散型金融を含む)などが含まれる。

現在と未来のアリーナを分析した結果、技術、投資と需要の観点から、未来のアリーナの発展につながる3つの要素が明らかになった。それらの要素とは、イノベーションに関する規制や技術の地域化に影響を与える「地政学的な展開」、様々な産業における「AI技術の進歩と導入状況」、気候変動への対策が進むことで新たな需要が創出される可能性がある「グリーン経済への移行(グリーントランジション)」である。

MGIが特定した18の未来のアリーナは、現在の12のアリーナに比べてはるかに大きな変革をもたらす可能性を秘めており、人々がデータを消費し処理する方法、健康やウェルネスへのアプローチ、そして相互の交流やコミュニケーションに大きな影響を与えるだろう。これらのアリーナは、私たちの生活に新たな選択肢をもたらすと同時に、社会の進歩に関する重要な問題も提起する。例えば、データとプライバシーをめぐる倫理問題、企業におけるインクルーシブネスやサステナビリティの追求などが挙げられる。アリーナがいつどのように形成されて発展し、社会にどのような影響を与えるのかを理解することで、社会の発展の軌跡に関する独自の視点を導き出すことができる。

本レポートでは、最も大きな成長とダイナミズムが期待される分野について、また将来の展開に応じてその見方をどのように調整していくべきかについて、初期的な見解を示している。そして最後の総覧においては、18の未来のアリーナについて、それぞれの成長のポテンシャルとダイナミズムの展望を提示している。

[フルレポート版\(英語\)をダウンロード](#)

## 著者について

Chris Bradleyはマッキンゼー・シドニーオフィスのシニアパートナーであり、マッキンゼー・グローバル・インスティテュート(MGI)のディレクター、Michael ChuiはベイエリアオフィスのQuantumBlackシニアフェロー、Kevin RussellはシャーロットオフィスのMGIシニアフェロー、Kweilin EllingrudはミネアポリスオフィスのMGIディレクター、Michael BirshanはロンドンオフィスのMGIカOUNシルのメンバー兼シニアパートナー、Suhayl Chettihはニューヨークオフィスのコンサルタント

## 編集

Max Berley (シニアエディター)

## データビジュアライゼーション

Chuck Burke

## <日本語版>

### 共著、監修・監訳

田口 弘一郎(パートナー、マッキンゼー 東京オフィス)

### 共同監訳

福和 大翔(マッキンゼー 東京オフィス)



McKinsey Global Institute

October 2024

Copyright © McKinsey & Company

Designed by the McKinsey Global Institute

[mckinsey.com/mgi](https://mckinsey.com/mgi)

 @McKinsey\_MGI

 @McKinseyGlobalInstitute

 @McKinseyGlobalInstitute

Subscribe to MGI's podcast, *Forward Thinking*:

[mck.co/forwardthinking](https://mck.co/forwardthinking)