

# 驚異的な成長の実現： 誤解と現実

インドにとって企業はマクロ経済目標の達成に向けた強力な原動力となり得る。ここでは、企業がそのような驚異的な成長を実現する方法を示す

著者: Jaidit Brar, Raunak Shah, Shivanand Sinha



インドは、2047年のインド建国100周年を前に、先進経済国になるという目標に向けて持続可能かつ包括的な成長に取り組んでいる。この目標の実現により、6億の雇用創出、一人当たりの所得の12,000ドル以上への上昇、GDP19兆ドルへの成長などが見込まれており、この目標を実現するためには、民間の重要性は言うまでもない。

我々は、インドの企業がインド建国100周年の目標を牽引するために必要な成長をどのように実現できるか解明しようと試みた。2012年から2022年までのインドの上場企業837社の業績を分析した結果<sup>2</sup>、企業の大半は国内

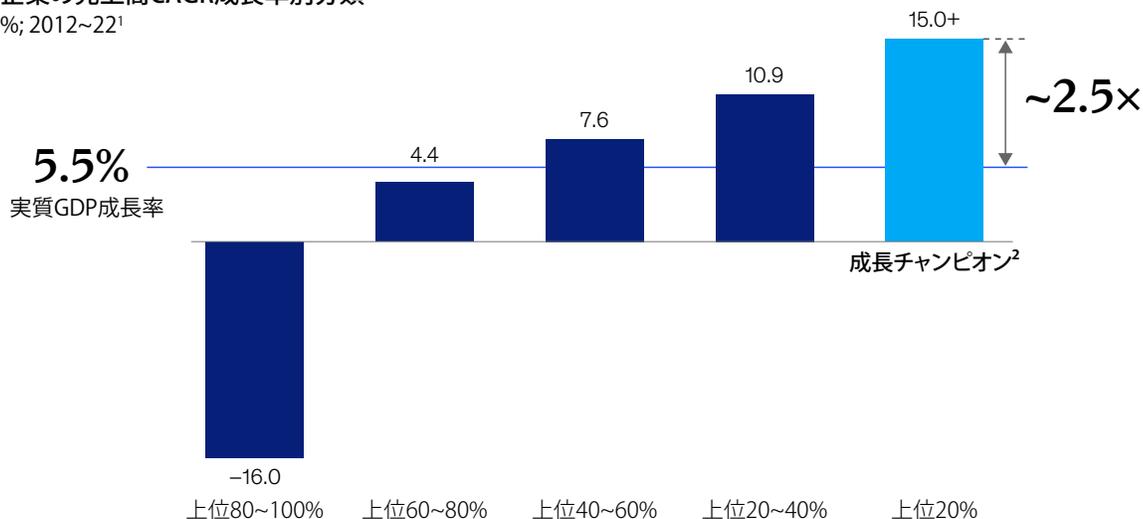
経済成長に沿って業績を上げていた<sup>3</sup>が、5社に1社(上位5分の1)は5年ごとに売上げを2倍、10年で4倍にするという驚くべき成長を遂げていた。この成長率は同期間のGDP成長率の2.5倍以上にもなり<sup>4</sup>、インドのGDP成長に大きく貢献した(図表1)。

我々の調査はこのような並外れた成長率がインド企業で達成可能であることを確認した一方で、企業がそのような成長を追求することを妨げる根強い誤解が数多く存在すると考える。本稿では、こうした誤解を明らかにし、企業の並外れた成長を可能にする方策を提案する。

図表1

## 売上高成長トップ20%の企業を「成長チャンピオン」とみなす

### 企業の売上高CAGR成長率別分類 %; 2012~22<sup>1</sup>



注釈: 成長チャンピオンは、2012~22年の間にCAGR15%以上で売上げを成長させた企業とする

<sup>1</sup>2022年度の売上げが75億ルピー以上のインドの上場企業837社が対象である

<sup>2</sup>同期間のインドの名目GDP成長率は約10%であったため、名目GDP成長率と比較した場合、売上げの伸びは1.5倍となる

資料: S&P Capital IQ; 2023年3月; World Bank open database; Reserve Bank of India, Macroeconomics aggregates; マッキンゼー分析

<sup>1</sup> 「インドの世紀 — 持続可能でインクルーシブな成長の実現」マッキンゼーとインド商工会議所連盟の共同レポート、2022年12月発行

<sup>2</sup> 2022年の収益が750クローラ(約9,000万ドル)を超える企業を調査

<sup>3</sup> マッキンゼー分析

<sup>4</sup> 同期間のインドの名目GDP成長率は約10%であったため、名目GDP成長率と比較すると、収益の伸びは1.5倍高くなる

上位20%の企業は、ニフティ50指数の株主総利回り14%と比較して、5年間でほぼ2倍の株主利益率(30%)を達成した<sup>5</sup>。我々はこれを驚異的な成長とみなし、達成した企業を「成長チャンピオン」と呼ぶ。高い利益率が重要なのは、10年間で複利計算すると指数の10倍以上の資金が株主に生み出される可能性があるためである。

我々の分析は、成長チャンピオンを取り巻く一般的な誤解を特定し、他社がそれに倣うためのロードマップを提供する。持続的な高成長をより詳細に理解することで、チャンピオンのベストプラクティスを特定し、進捗を測定するためのベンチマークと他社が倣うべきロードマップの両方を提供するのに役立つと考えている。

### 成長に関する誤解が企業の高い目標を妨げる可能性がある

ほとんどの企業が成長を目指しているにもかかわらず、経営者の誤った認識が高い目標設定を阻害している可能性がある。経営者は、企業の規模、業界、利益との

折り合い、低成長企業の業績の劇的な改善の可能性などについて、さまざまな誤解を抱えている可能性がある。私たちのサンプル企業から得た教訓は、驚異的な成長に関する4つの一般的な誤解に集約される。

### 誤解1: 大企業だけが不確実な環境下で業績が良い

インド企業は過去数年、COVID-19の影響、サプライチェーンの混乱、厳しい気象条件など、さまざまな不確実性に直面してきた。このような状況下で、ビジネスリーダーは大企業こそが成功を収めると考えがちである。しかし、私たちの調査では、2022年の売上高150億ルピー(約1億8,000万ドル)未満の小規模な企業の36%が成長チャンピオンに分類されているのに対し<sup>6</sup>、中小企業(売上高150億~400億ルピーの間)では10%、大企業(収益400億ルピー以上)では11%であった(図表2)。この高成長の一部がベースの違いに起因している可能性があるのは事実だが、これらのカテゴリー間の平均成長率の差は無視できないほど大きい。

## 多くの企業は成長を目指しているが、経営リーダーの誤った認識が高い成長目標の設定を妨げる可能性がある

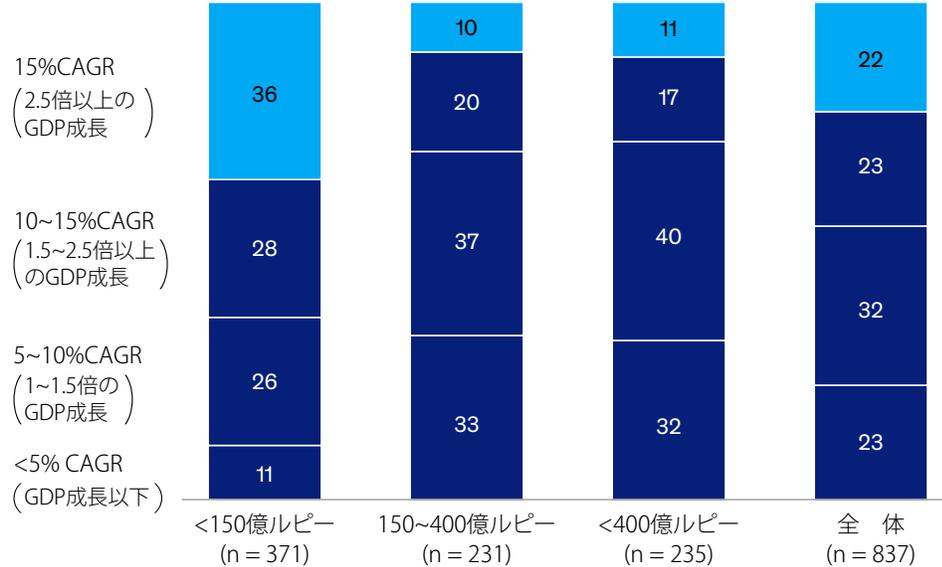
<sup>5</sup> 株主総利回りには配当と株価の上昇の両方が含まれる; Nifty50指数は、インドの時価総額上位50社で構成されるインド株式市場の指数を示す; マッキンゼー分析

<sup>6</sup> INRはインドルピーを表す。クローラは1,000万を表す単位

図表2

## 成長チャンピオンの割合は小規模な企業群で最も高い

売上高CAGR別企業割合(売上別カテゴリに応じてグループ化)  
%; 2012~22



注釈: 高成長実現企業は、2012~22年の間に CAGR15%以上で売上げを成長させた企業とする。数値は四捨五入のため合計が100%にならない場合がある  
 ・ インドの上場企業837社のうち、2022年度の売上げが75億ルピー以上の企業  
 ・ GDP成長率は10年間(2012~22年)の名目GDP成長率である  
 ・ 同期間のインドの名目GDP成長率は約10%であったため、名目GDP成長率と比較した場合、売上げの伸びは1.5倍となる  
 資料: S&P Capital IO, 2023年3月; マッキンゼー分析

### 誤解2: 成長と利益は両立できない

多くの企業では、成長と収益性はトレードオフの関係にあると考えられている。成長計画には通常、生産能力の拡大、新市場への進出、新製品の導入、ブランド投資など、相当なコストがかかるからである。しかし、我々の調査では、売上高と利益の成長の相関係数は0.95と非常に高く、強い関連性があることが確認された(図表3)。売上げで驚異的な成長を遂げた企業は、利益でも大きな成長を遂げている。同業他社の同期間利益成長

率が9%未満であるのに対し、売上げで大きく成長を遂げた企業の利益成長率は平均20%に達していた。

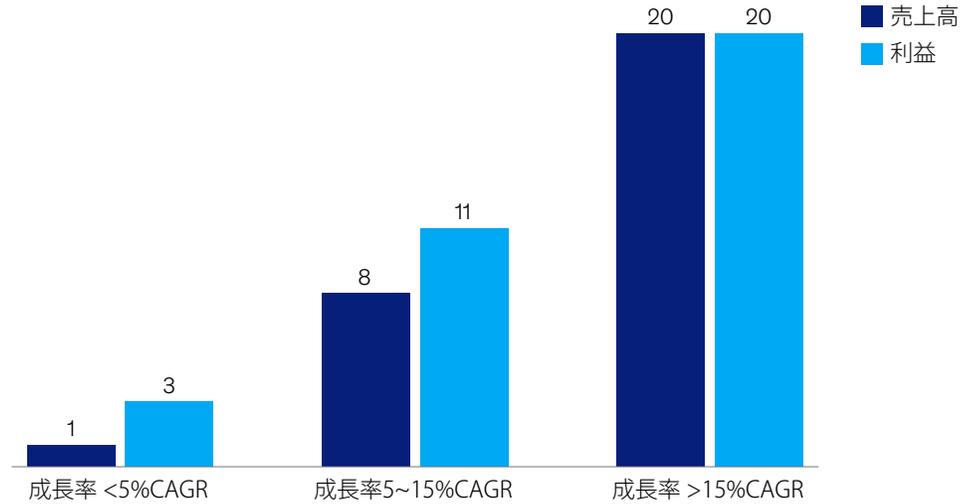
成長はスケールメリットをもたらすが、それはこの相関関係の一部を説明するにすぎない。成長チャンピオンは、コスト削減や価値設計の取り組みを通じて、新市場を開拓し、将来の成長投資に繋がる余剰利益を生み出している<sup>7</sup>。顧客アクセスを高める流通網への投資、ブランドやマーケティングへの投資、価格戦略の緻密な管理などがその一例である。

<sup>7</sup> バリューエンジニアリングはコスト最適化を優先することを指す

図表3

### 売上高と利益は同時に成長する

売上高CAGR別の売上高・利益平均成長率  
%; 2012~22<sup>1</sup>



<sup>1</sup>2012~22年までの10年間のCAGR, n = 837  
資料: S&P capital IQ, 2023年3月; マッキンゼー分析

### 誤解3: 並外れた成長は追風のある高成長業界でのみ可能

高成長業界にいることは売上高を伸ばす上で有利である。金融、IT、ヘルスケアなどの企業は過去10年で二桁成長を遂げている(図表4)。追風が重要なのは確かであるが、ほぼすべての業界で並外れた成長は可能であ

ることも事実である。したがって、逆風に直面している業界の企業も、成長は望めないと諦めるべきではない。

エネルギー業界を除くすべての業界で、サンプル企業の上位5分の1が過去10年間に15%を超える売上高の成長を実現しており、一貫して優れた業績を示している。

図表4

企業はほとんどの業界で高い成長を遂げる可能性がある

業界全体およびトップ20%の売上高CAGR  
%; 2012~22<sup>1</sup>

セクター	企業数	高成長実現企業の数	業界全体のCAGR <sup>2</sup>	トップ20%のCAGR
金融	77	36	14	29
情報技術	43	18	13	23
生活必需品	70	11	7	22
一般消費財・サービス	152	23	8	22
素材	210	40	10	21
通信サービス	30	6	6	20
資本財・サービス	155	23	5	19
不動産	14	4	6	18
ヘルスケア	51	20	12	18
公共事業	22	3	8	18
エネルギー	13	0	6	9
<b>全体</b>	<b>837</b>	<b>184</b>		

<sup>1</sup>2012~22年までの10年間のCAGR, n = 837  
<sup>2</sup>合計837社のセクター別売上合計から計算された業界CAGR  
 資料: S&P capital IQ, 2023年3月; マッキンゼー分析

誤解4: 一度低成長企業になると、その後も常に低成長企業である

競争に遅れを取っている企業でも、業績を好転させ、10年以内に大幅な回復を遂げることは不可能ではない。過去10年の前半5年と後半5年の業績を分析したところ、競争に遅れを取っていた企業の半数が下位50%から上位グループに躍り出ていることがわかった。

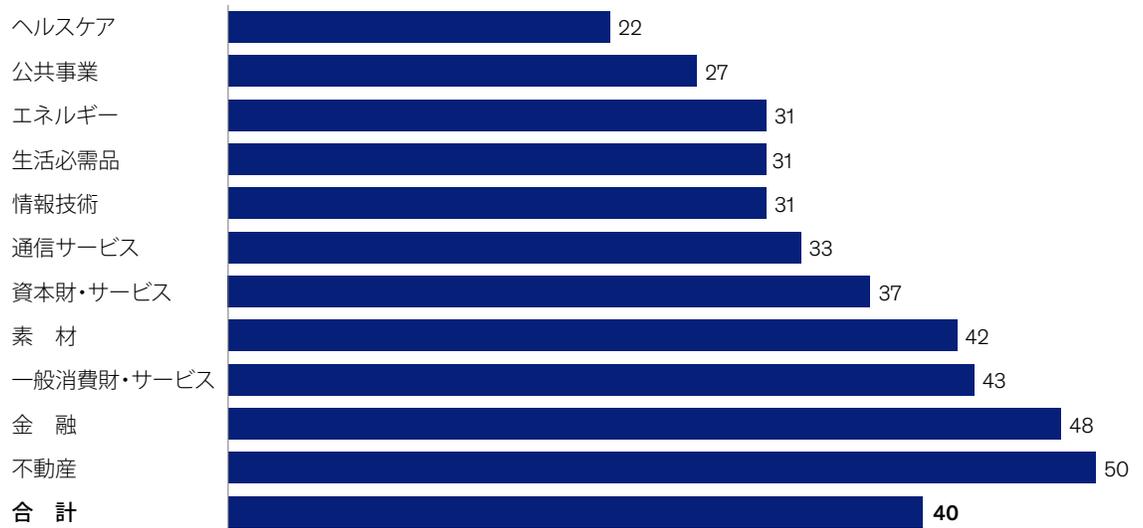
高成長業界でこの業績改善は特に顕著であり、金融・不動産業界で最終的にトップ20%となった企業の半数は、前半5年でその順位にいなかった企業である(図表5)。一方、低成長産業ではこの数字ははるかに低く、業績を逆転させて上位20%の地位を獲得した企業は半数にも満たなかった。

図表5

## 40%の企業が過去10年間で業績を大幅に好転させた

### 業界全体およびトップ20%の売上高CAGR

%; 2017~22<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 上位20%は、2017~22年の売上成長分布(つまり、5年間のCAGR)に基づいてサブセクターごとに定義される。業績の好転は、5年間の売上げCAGR(2017~22年)に基づいて、企業が下位60%から上位40%に移行することとして定義される。  
資料: S&P capital IQ, 2023年3月; マッキンゼー分析

並外れた成長はチャレンジングであるが、企業規模、競合他社との相対的な業績にかかわらず、あらゆる業界で実現されている。このように並外れた成長を成し遂げた企業がどのようにそれを実現したかを理解することは興

味深い。他社がそれに倣った時にこそ、真に価値あるものとなり得る。そのために、我々はロードマップとして何を提供できるだろうか。

## 驚異的な成長には大胆な選択が必要である

急成長企業は通常、成長に対する明確な意思を持ち、それに基づいて大胆な行動を起こす。その核心となるのは、野心的な姿勢、適切な内部要因、売上高成長に基づく明確な行動である。

過去のマッキンゼーの研究では、成功を成し遂げた企業に一貫した成長フレームワークが特定されている。サンプル企業の成長パターンの分析により、インド企業に

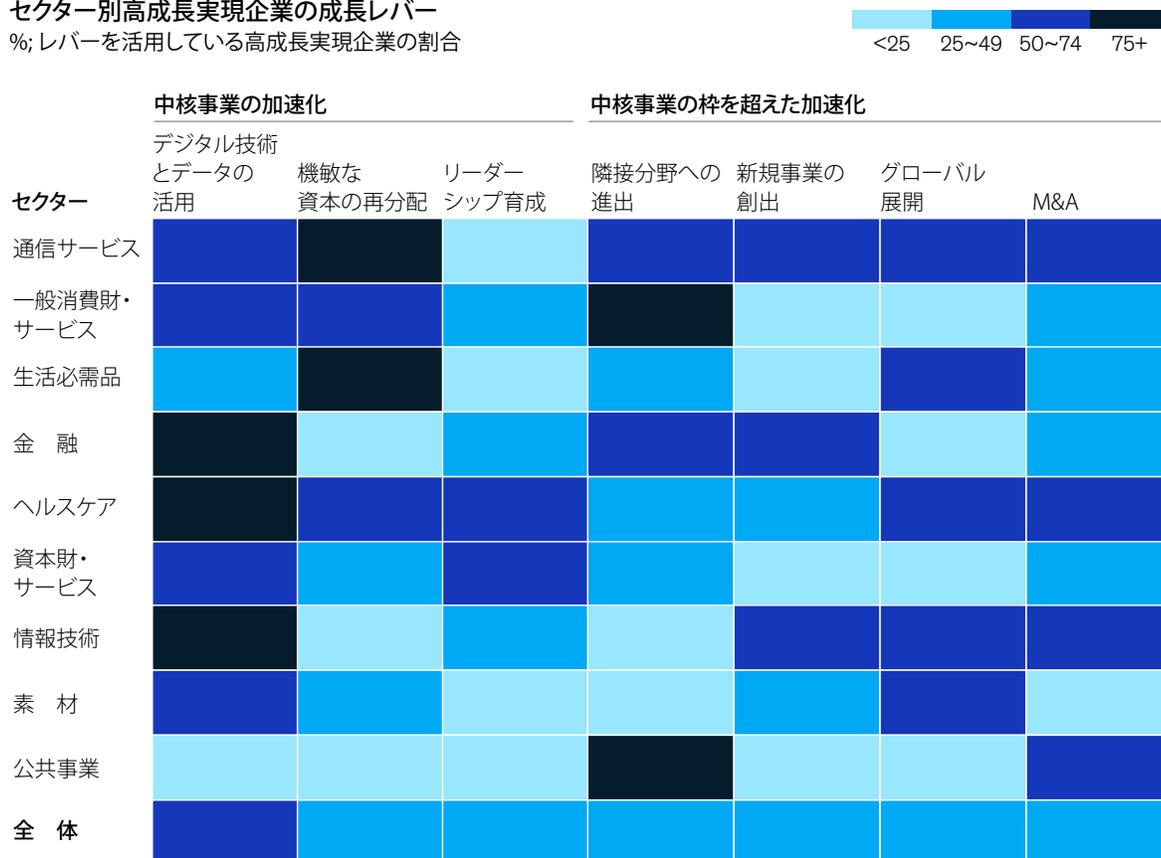
適用できる7つの高成長レバーを見出すことができた。企業は、デジタル技術とデータの活用、アジャイルなリソース配分、リーダーシップ育成という3つのレバーを通じて、中核事業の成長を加速させることができる。更に、隣接分野への進出、新規事業の創出、グローバル展開、M&Aといった4つのレバーを通じて、ビジネスの多角化が促進される。また、高成長企業は一つのレバーではなく、いくつかの異なるレバーを組み合わせることで実行していることが明らかとなった(図表6)。

図表6

## 企業が活用できる7つの成長レバー

### セクター別高成長実現企業の成長レバー

%; レバーを活用している高成長実現企業の割合



注釈: この調査では、M&Aは10年間で3件を超える買収として定義する。2012~22年までの各アナリストレポート、投資家向けプレゼンテーションで高成長実現企業として特定された成長レバーに基づく  
資料: S&P capital IQ, 2023年3月; Analyst reports of sample companies; マッキンゼー分析

## 中核事業の強化

持続的な成長を追求する一方で、優れた業績を上げる企業は中核事業の強化にも注力している。そこには、①デジタル技術とデータの活用、②最大収益を生むアジャイルなリソース配分、③リーダーシップ育成の3つのアプローチが含まれる<sup>8</sup>。システムと人材の両方に投資することで、企業の総合的ポテンシャルを高めることが可能となる。

### ① デジタルとデータの可能性を最大限に引き出す

金融、IT、ヘルスケアなどの業界では、約40%の企業が成長チャンピオンとなっており、デジタル変革がその推進力となっている。データと高度な分析を活用すれば、価格設定、マーケティング、意思決定など、あらゆる分野でプロセスを効率化し、全体的な機能強化を図ることができる。インドの多国籍電気機器メーカーはデジタル技術を配送、価格設定、マーケティングに導入し、わずか数カ月でeコマースの売上げを3倍に伸ばした。

別の例では、大手商用車メーカーが、商用車の生涯支出がその車両コストの10倍に上ると特定し、ドライバースキル研修、車両状態の管理、燃費モニタリングなどを含む包括的ソリューションを提供する新規事業を立ち上げた。ドライバースキル研修モジュールだけでも、顧客の燃費を7~10%改善している。

### ② アジャイルなリソース配分

成長と収益性の高い分野にリソースを集中的に投入できる企業は、同業他社を凌ぐ業績を上げられる。一方で、逆風に直面する企業は、資源の積極的な再配分が必要な可能性がある。この再配分には、事業セグメント、地域、チャンネル、タイミングなどが含まれる。成長チャン

ピオンは多くの場合、州レベルではなく、郵便番号や地区レベルの細かな地域に着目して、機会を評価している<sup>9</sup>。

10年前、eコマースやソーシャルメディアコマースなどの新しいチャンネルはインドではまだ広く普及していなかった<sup>10</sup>。しかし、インドのeコマース市場は2021年に商品取引総額が550億ドルを超えると推定され、2030年までに年平均23%の成長率で3,500億ドルに達すると予想されている<sup>11</sup>。大企業がこれらのチャンネルでプレゼンスと能力を構築する際には、リソース配分を刷新する必要がある。

インドの大手セメント企業は、地理的な拠点を拡大するにあたり、ブランド力を向上させたい市場に加えて新しい市場も優先するために、他の地域から技術責任者を再配置した。この柔軟な対応により、目的を迅速かつ効果的に達成している。

### ③ 次世代リーダーへの投資

組織全体でリーダーシップを強化することで、トップ経営陣が戦略的な取り組みに集中できるようになり、組織をイノベーションと成長に向けて推進することができる。過去の分析では、企業文化とリーダーシップへの投資が、6~12カ月以内に組織全体の健全性と業績に寄与することが示されている。

インド大手建設コングロマリットでは、45人のリーダー候補を対象に、複数年にわたる次世代リーダーシッププログラムを実施した。このプログラムでは、クラス研修とOJTを組み合わせ、リーダーシップスキルとビジネス洞察力の育成に取り組んだ。結果、1年間で200を超える画期的なプロジェクトを通じて、大幅な増収を実現している。

<sup>8</sup> マッキンゼー分析

<sup>9</sup> 同上

<sup>10</sup> 「小売り・Eコマース」、インベスト・インディア発行、2023年12月アクセス時点

<sup>11</sup> 同上

重要なのは、協調的なリーダーシップスタイルに重点を置き、組織全体で強力なリーダーを育成・配置することで、戦略の方向性を一貫して醸成することである。こうした取り組みを行う企業は、全体的な健全性が改善され、持続的な成長と成功のために強固な基盤を確立できる可能性が高くなる。

## 中核事業の先を見据えて

我々の調査では、成長チャンピオンは、ある分野で獲得したスキル、専門知識、市場知識を新しい市場や地域に当てはめ、中核事業を超えたコンピテンシーの成長を選択することが多い。高成長企業が自社の中核事業を超えて追求する4つの主要な成長ドライバーは、①隣接分野への進出、②新規事業の創出、③グローバル展開、④M&Aである。中核事業を超えたビジネスの多角化は、業界に関わらず<sup>12</sup>、あらゆる企業にとって有効な成長戦略となり得る。急成長企業はその地位を強固にすることが可能となり、成長の遅い企業もチャンスを得ることができる。

### ①隣接分野への進出

企業は既存の資産と能力を活用し、隣接分野に進出することができる。例えば、長年の実績を持つ産業用スイッチギア製造企業は、技術的専門性と流通網を生かし

て、キッチン家電、扇風機、浄水器などの耐久消費財分野に進出し、2022年には、売上げの20%(2017年は15%)がこの新事業から生まれ、同セクターの大手企業の1社となっている。

### ②新規事業の創出

新規事業の創出は、破壊的イノベーションと新市場の開拓を組み合わせた成長を可能とする。このダイナミックなアプローチには、イノベーションへの強いコミットメント、顧客ニーズの深い理解、そして大胆な賭けを行う意欲が必要である。単にユニークな製品を生み出すだけでなく、顧客中心主義と事業運営能力に細心の注意を払い、失敗から迅速に学ぶ「早期失敗モデル」のマインドセットを持つことが重要である。

インドの大手医療機関の1社は、この成長戦略をとった。一つの病院から始まり、病院でのサービスを成長させながら、戦略的に医薬品、保険、個人を対象とする医療機関にも事業を拡大していった。現在では、インド全土に1万床以上のベッドと、数千もの薬局を有する。個人を対象とする医療事業には、診断検査所、人工透析センター、歯科クリニックから、産婦人科、新生児ケア、日帰り手術、糖尿病専門ケアセンターに至るまで、多様な収益カテゴリーが含まれている。

# コア事業以外への多角化は、 業界問わずあらゆる企業にとって 価値ある成長戦略となり得る

<sup>12</sup> マッキンゼー分析

### ③グローバル展開

国内で強い成長を実現した企業は、明確な競争優位性があれば、同様の成功をグローバルにも収めることができる。インドの輸出は2023年に7,700億ドルに達すると予想され、2030年までに2兆ドルを目標としている<sup>13</sup>。特に、素材、ヘルスケア、ITサービスの各セクターで輸出が急増しており<sup>14</sup>、これらの分野の高成長実現企業は、生産コストの低下と熟練労働者の確保による恩恵を受けている<sup>15</sup>。インド最大手のコングロマリットの1社は、総売上高に占める輸出の割合を2012年の4%から2023年には13%と3倍に増やした。

### ④戦略的M&A

M&Aは強力な成長手段であり、サンプル企業の高成長実現企業の30%が、大規模なM&A活動に取り組んでいる。戦略的買収企業は、M&Aプロセスのあらゆる段階で組織能力とベストプラクティスを構築し、2つの企業を統合することに成功している。ある大手化学メーカーは過去25年間に40件以上の買収に成功している。すでに大きなプレゼンスのある企業を買収することで、市場シエ

アを約15%から25%に引き上げ、過去10年間で年平均20%の売上成長を実現している。

戦略的買収を行う企業はアジャイルな組織文化のおかげで、多くの場合システムティックに買収を行っており、そのため業界の逆風をうまく乗り越えていると考えられる。そして、自社の経営資源のみで成長することに注力する同業他社よりも、結果として約4%高い株主総利回りを上げることができている。

インドは2047年までに19兆ドルの経済規模を実現することを目指しているため、あらゆる業界の企業がそのマクロ目標に沿う形で優れた業績達成に向けた成長戦略を構築することができる。我々が示した7つの成長レバーは、株主価値の向上と国家全体の経済的成長につながる可能性を示している。最終的に並外れた成長を追求するかどうかを決定するのは企業のリーダー次第である。もし企業がそうしたいと考えるなら、これらのレバーは彼らが求める道筋を示すことになるだろう。

#### 著者

ジェイディット・ブラー: グルガオンオフィスシニアパートナー、ラウナック・シャー: ムンバイオフィスアソシエイト・パートナー、シヴァナンド・シンハ: ムンバイオフィスパートナー

#### 日本語訳監修

金光 慶紘(かねみつ よしひろ): 東京オフィスパートナー、李 婧怡(り ちいんり): 東京オフィスアソシエイトパートナー、大町 雅彰(おおまち まさあき): 東京オフィスエンゲージメントマネジャー

Copyright © 2024 McKinsey & Company. All rights reserved.

<sup>13</sup> 「インドがサプライチェーン推進で2030年までに2兆ドルの輸出を目指す」アドリジャ・チャタジー/アナップ・ロイ、ブルームバーグ発行、2023年3月31日

<sup>14</sup> 同上

<sup>15</sup> 同上