

## 成熟化市場における利益創造



伊豆 陸



富田勝己

### 手段主導で切り開く未来

優れた起業家たちの意思決定におけるパターンを研究したバージニア大学の経営学者サラス・サラスバシー氏が提唱する「エフェクチュエーション (effectuation)」という理論がある。目標を定め、その目標実現に必要な資金や技術、人脈などの経営資源を獲得することを目指す「目標主導」ではなく、現時点で持っている資源を最大限に活かす、「手段主導」で考えるという理論である。優れた起業家たちに共通する思考プロセスの一つとして捉えられている。

起業直後のタイミングでは、まだ資金や人脈が乏しく、目標を掲げたとしてもその実現に必要なリソース（ヒト・モノ・カネ）を十分に得ることは難しいことが多いため、起業家においては、手持ちの資源を活用していかかにレバレッジを掛け、成長していくのかという考え方が重要となる。また、環境変化や自社が持ち得る資源に合わせて、取り組む事業そのものを方向転換・路線変更しながら事業を大きくしていくという姿勢も欠かせないだろう。

エフェクチュエーションの理論が掲げる考え方として、「不確実性の高い未来は予測で

きないものであるという前提の下、未来は自分でつくることができる」というものがある。このことを企業経営の側面から読み替えば、VUCAと呼ばれる不確実性が高い時代の中、未来を予想し計画を立てることを過度に進めるのではなく、むしろ、自らの手で未来（＝市場・ビジネス）を切り開き、そこで自ら影響力を発揮していくという考え方ともいえる。

この考え方は起業家だけではなく、大手企業の経営においても重要なのではないだろうか。大手企業が新規事業や新領域の商品・サービスを展開する際に、できるだけリスクを下げながら成功確率の高い領域を「探し出して」、そこに投資するという考え方となり、そこには自らが「つくり出す」という意識に乏しくなっているのではないだろうか。

消費財関連分野では、特に国内市場において成熟化に伴い、右肩上がりの成長領域を見つけにくくなってきている。そこでは、成長市場を探し出して投資するのではなく、自ら所与の資源を用いて市場を切り開き、収益をつくり出していく能力を磨くことの重要性が増している。その一方で、手段主導が過ぎる

と企業としての目指す方向性がバラバラになり、統制が取れなくなるという懸念にも配慮する必要がある。目標主義、手段主義のどちらか一方が正しいということではなく、ビジネス領域や事業のステータスに合わせて使い分けていくことが重要である。

こうした手段主導の考え方は、新規事業のみならず既存事業の推進においても当てはまる場合があると筆者は考えている。

ただし、既存事業の場合は新規事業と比べて、方向転換を行う難易度が圧倒的に高まる。携わる人間が多く、各部門の役割分担が明確に決まっていることから、組織の壁が発生し、部分最適に陥ってしまっていることも想定されるからである。組織間にある壁を突き動かし、全体を変革し、全体最適とするには多くの労力が必要となり、考え方の変化も必要になるだろう。

これら企業変革を進めるために有用になるのが、DXやAIの活用であり、昨今はさまざまなツール（手段）も開発されている。また、顧客と企業との関係、特に顧客接点においても新たな変化が現れてきており、アプリやWebサイトなどのオウンドメディアを中心に、さまざまな階層のプレイヤーが顧客接点を獲得し、活用できるようになってきている。DXの進展とともに、市場開拓に活用できる資源が広がってきている。

複雑化・多様化する環境に限られた資源で対処し、結果を出していくためには、多様なステークホルダーと関係を築きながら企業価値を高めていくことも重要となるだろう。

## 量的な成長から質的な成長へ

本特集では、上記のような環境下にある消

費財関連の企業がVUCAの時代において量的な成長から質的な成長へと収益性を高めるための処方箋を、経営面、事業面、消費者接点からそれぞれ考察を行っている。

第一論考では、中期経営計画の位置づけの変化を起点に、成長の原資となる既存事業、特に各社が主戦場としている国内事業においていかに収益性を高めていくかについて考察を行う。

第二論考では、利益を出せる事業構造へと絶えずアップデートを行うための構造改革について検討する。「外科的構造改革」と「内科的構造改革」の二軸で捉え、組織機能自体を刷新する「内科的構造改革」の有効性に触れる。また構造改革への抵抗感やジレンマに対する効果的なアプローチについても考察を行う。

第三論考では、（大規模ユーザーを擁する）経済圏各陣営や小売企業、消費財関連企業における、顧客接点の獲得～活用について、近年のトレンドや課題を整理しつつ、それぞれの解決に向けた方針を考察する。

### 著者

伊豆 陸（いずあつし）

野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部消費財・小売グループマネージャー  
専門はBtoC領域を中心としたビジョン策定、戦略策定、構造改革など

富田勝己（とみたかつみ）

野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部コンシューマーサービスグループマネージャー

専門は顧客基盤に根ざした経済圏構想や顧客戦略のほか、関連新規事業の創発