

### 両利きの経営に求められる 経営リーダーシップ

経営共創基盤（IGPI）代表取締役CEO 富山和彦氏

基調講演に登壇したIGPIの富山和彦代表取締役CEO

は、観光産業には今、破壊的なイノベーションを飼いならしつつ、賢くしたたかに取り込んでいく両利きの経営が求められていると唱えました。

#### 破壊的イノベーションによる変化

世界はグローバル化とデジタル革命の進展で大きく変化しました。80年代から始まったデジタル革命は、初めにIBM、次いでマイクロソフト、そしてアップルといった各時代を象徴する企業を産みつつ第3期を迎えています。

現在はいわゆるGAFAGが世界を席巻していますが、アップル社以外はいずれも創業20年も経っていない企業です。技術も実績もあつたはずの企業たちが、ポツと

出た新興企業に敗れ去つたわけ

です。このような破壊的なイノベーションに基づく産業構造の変化は、実は誰にも見通せない偶然の産物です。ですから破壊的イノベーションの自作にこだわったりせず、使いこなすために努力を傾注するのが正しい経営です。

#### バーチャルからリアルへの転換点

デジタル革命もフェーズが変わろうとしています。2012年当時の米国では、自動運転は数年で実現し、16年頃には無人車が走り回っていると予想されていましたが、現実とは違いました。なぜなら、バーチャルの世界におけるデジタル革命の進行と自動運転では、事情が全く異なつたからです。

基本的にヒマつぶしの道具であ

るSNSや音楽・動画配信アプリのプログラムならば、たとえバグがあつても、誰かがケガをしたり人が死んだりするわけでもない。だから、早めに試して失敗しては修正し、いち早く市場を押しえた者が勝てたわけです。

しかし、リアルでシリアスな世界では、ゲームに求められる内容が変わつてきます。

#### 日本の観光産業に大きなチャンス

グーグルなどがバーチャルな世界を総取りしたように、エクスペディアなどの企業が旅行の付加価値を総取りすると、かつては考えられませんでした。

しかし、観光の分野にそのような存在は生まれません。なぜなら、実際に人がそこへ行き、アプリで成立するのが観光だからです。また、旅館やホテルも、リアルなオペレーションと切り離せない存在です。

日本の観光は大きなチャンスを迎えています。デジタル革命により、日本の魅力の世界中に発信でき、インバウンド需要の拡大も続きます。だからこそ、イノベーションの波を力にするのか、飲み込まれてしまうのか、経営者の力が試されます。

そこで、重要になるのは、両利きの経営です。

破壊的イノベーションに備え、新たな事業領域やアイデアの探索に投資する一方、投資を支える既存事業を磨いて深化させる。バランスのとれた経営の実現が求められています。

観光産業は、間違いなくこれからの日本を支える基幹産業です。ピンチと思われる局面をチャンスと捉え、経営改革に邁進していただきたいと思ひます。



基調講演で熱弁をふるうIGPIの富山和彦代表取締役CEO  
【とやま・かずひこ／東大法学部卒。米国でMBA取得。司法試験合格。ポストンコンサルティングを経て、2003年産業再生機構COO就任。解散後IGPI設立。パナソニックや東京電力で社外取締役も】