

# 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年代から始まつたデジタル革命は、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づ第3期を迎えています。

現在はいわゆるGAFa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、一ぱっと

出』の新興企業に敗れ去ったわけです。

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。

たが、現実は違いました。なぜなり回っています。

そこで、重要なのは、両利きの経営です。

しかし、観光の分野にそのよう

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、いち早く市場を押さえた者が勝てたわけです。

しかし、リアルでシリアルな世

界では、ゲームに求められる内容が変わってきます。

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した。

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、日本の魅力を世界中に発信で

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。

そこでの重要なのは、両利き

の経営です。

しかし、観光の分野にそのよう

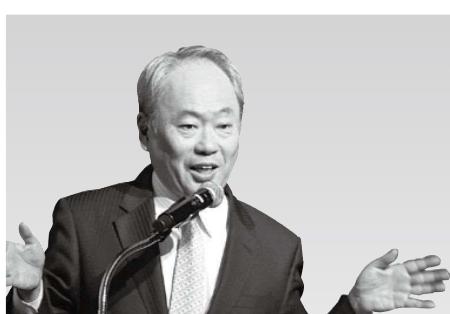
な存在は生まれないでしょう。な

ぜなら、実際に人がそこへ行き、ア

ナログに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。



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。ボ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。]

観光産業は、間違いなくこれから日本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います。