

**コロナウイルス感染が経営を変える
—コロナ後の世界に向けてイノベーションを**

2020年6月5日

公益財団法人ながさき地域政策研究所

菊森 淳文

「コロナウイルス感染が経営を変えるーコロナ後の世界に向けてイノベーションを」

菊森淳文

コロナウイルス感染後、世界の人間が外出を控えて、人との接触を極力避ける行動変容を迫られました。一時的にせよ経営面でご苦労されている事業体の方々も多くおられます。感染拡大が収束することで、行動はコロナ以前に戻ると考えられますが、全てが戻る訳ではなく、技術的・経済的・社会的要因によって、行動が変容する部分があると考えられます。本稿では、コロナウイルス感染を機に、経済・社会の変化を受けて、企業や非営利団体の経営がどのように変わるか、考えてみたいと思います。なお、本稿をまとめるに当たって、長崎県の企業経営者 10 人に、将来展望や、今後の経営戦略等についてお話を伺いました。

1. 経営環境の変化

企業や非営利団体を取り巻く環境の変化が、経営戦略や経営管理を大きく変える可能性があります。コロナ後に変わる環境変化を、経済・社会・技術に分けて考えてみたいと思います。

- (1) **経済の変化**：経済面では、循環的に、2020-2021 年にかけて、世界的に、当面景気が落ち込み、生産が減少、失業者が増え、デフレ傾向になると考えられます。しかしその後、需要が回復し、生産も回復していきます。需要が回復する過程で生産が順調に増えなければ、一時的にインフレ傾向になることも予想されます。一方、構造的には、①世界経済の貿易・人流の減少、②必要な商品（食品・日用品等）とそうでない商品（贅沢品等）の二極分化、③これを反映して、経営の巧拙により、経営の二極分化が起こると予想されます。
- (2) **社会の変化**：コロナ後の社会は、底流部分では大きく変わることがないという考え方があります。世界各国や日本の文化の基盤が変わることはないからです。一方、①社会が一定の感染再開リスクを抱えていることから、大きなリスクを取らず、行動が慎重になること、②生活の衛生観念や消毒の徹底など、これまで以上に飲食・洗濯・理美容等基本的なサービスへの関心が高まること、③食品の生産・流通等、口にするものの安全（HACCP 等）への関心が高まること、が考えられます。また、コロナウイルス感染が落ち着いてくれば、既に製薬業界で起こっているように、「治療から予防」へのシフト、「ヘルスケア産業」へのシフトが起こることが予想されます。
- (3) **技術の変化**：人と人が接触しなくても目的を達することができるサービス（非接触型）等を、先端技術の導入（オンラン教育・オンライン医療・オンライン会議等）によって行うことが、コロナウイルス感染拡大後、一般的になってきました。Society5.0 で、5G を基盤として、IoT/AI/ロボットなどが導入され、人の代わりにするようになっていくものと考えられます。ATM や PC やインターネット等どんな技術でも、導入された時には、先駆者・advocator のみ使う状態でしたが、急速に浸透することになったことを振り返れば、テレビ会議システムや電子決済等に使えるブロックチェーン技術も急速に普及す

ると思います。ちなみに、最近1年間で、高齢者層のECサイト利用が加速し、2020年1月の70歳台のクレジットカード利用は前年比122%、60歳台でも同113%と増加しています(表1)。また、コロナウイルス感染拡大後のクレジットカード決済の決済件数・決済総額を業種別にみると、スーパー、ホームセンター、ECモール・通販で大幅に増加しています(表2)。技術の変化に伴い、消費者行動が大きく変化していることがわかります。東京大学大学院渡辺努教授の分析・予測によれば、コロナウイルス感染拡大後、オンライン(インターネット)購買が広がったことは事実ですが、今後もこの傾向が続くかどうかについては、オンライン購買が増加しつづけるのではなく、「オン・オフ併用」になるとみています(表3)。

(第1表) クレジットカード利用者の年代別利用金額(昨年対比)

年代	(単位:%)	
	2020年1月	2020年3月
全体	111	83
20代	112	88
30代	105	85
40代	110	83
50代	113	81
60代	113	77
70代	122	72

(注) 利用金額の増加率から、キャッシュレス推進による影響を排除。
(資料) 三井住友カード・キャッシュレスデータ分析支援サービス。

(第2表) クレジットカード決済の業種別増減パターン(2020年3月、前年同月比)

		決済件数	
		増加	減少
決済総額	増加	スーパー、ホームセンター、ECモール・通販	玩具・娯楽品 スポーツブランド
	減少	通信サービス、美容品 書籍・ビデオ・CD・楽器	レジャー施設、旅行代理店 航空、バス、客船・フェリー 衣服ブランド、美術館・博物館 映画・劇場、ホテル・旅館

(資料) 三井住友カード・キャッシュレス分析支援サービス。

(第3表) 消費者のオンライン購買の比率

	(単位:%)		
	2020年1月	2020年4月	2020年7月(予測)
オンラインのみ	37.8	42.7	38.4
オン・オフ併用	45.8	41.8	46.8
オフラインのみ	16.4	15.6	14.8

(資料) 東京大学大学院渡辺努教授の分析・予測(2020.5.29)

2. 経営戦略の変化

このような経営環境の変化により、企業・非営利団体等の経営体が戦略的対応を余儀なくされ、あるいは進んで経営戦略を変える可能性があります。

- (1) **迅速なビジネスモデルの変更**：今回のコロナウイルス感染拡大で、「市場」と「商品・サービス」のうち、市場が大きく変わるので、現状のままだと収益が上がらなくなる可能性があり、収益構造を根本的に変える必要が出て来ます。市場の変化としては、①市場の急速な縮小、②市場構造の変化、③市場の新しい安定、が考えられます。例えば、ウイルス感染の危険性から、外食習慣から中食（なかしょく）へのシフトが進むと、一時的には、食事に対する消費金額自体が縮小するとともに、「家で食事する」ことが新常态（new normal）になり、冷凍食品や生鮮食品の需要が高まります。一部は、外出を控えるので、インターネットによる商品購入にシフトします。しかし、いつまでもこの状態は続かず、「より美味しい食事」を求めて、中食の中でも、低価格商品を求める顧客層と、ハイクラス商品を求める顧客層に二極分化し、これが実店舗でも、オンラインショップでも起こると思います。いずれ外食習慣が戻ってきた際に、完全にコロナウイルス感染前に戻るというよりも、顧客層による「選択」が行われ、外食・中食とも二極分化が進むと考えられます。これは、背景に、所得状況が二極分化するという経済的理由もあります。この①～③の一連の変化を考えると、環境変化が、変化のショックを乗り越えて、新しい消費行動を生み出し、新しい消費構造を作ったことになります。
- (2) **迅速な意思決定**：経営環境が急速に変化すると、経営者や経営陣は、最初はどう動いたらいいか分からない状態になりますが、売り上げが激減したり、顧客の消費構造が変化する状態を見て、経営戦略の変容に向けて行動を取るようになります。この迅速な意思決定こそが、その後の企業や非営利団体等の経営を左右することになると考えられます。
- (3) **技術革新の取り込み**：これまででも金融も物販も医療サービスも観光案内も多言語対応も、インターネットが多くの商品・サービスの提供方法も、コストも変えてしまいました。同様に、現在でも 5G を背景として、AI/IoT/ロボットの活用が人々の生活を変えると同時に、経営戦略も大きく変えることになると考えられます。

3. 経営管理の変化

コロナ後の環境の変化により、経営戦略を変えるだけでなく、経営管理も変わる可能性があります。ここでは、財務健全性の重視、コスト意識の重視、組織運営の重視を取り上げてみたいと思います。

(1) 財務健全性の重視

コロナウイルス感染が需要の喪失を通じて大企業・中小企業を問わず企業経営を揺るがしたことを考えると、財務健全性を重視する方向に企業・非営利団体等を動かす可能性があると思います。一時的には、企業にとって給付金・補助金等による国・県・市町などから支援が行われますが、景気の悪化状態が続くと、中長期にわたり経営を維持できるだけの現金・流動資産を保有したり、負債の減額を進めることによって、財務安定性を高めるといふ、経営の原点に戻ることが必要になります。現在は、2007-2008年のリーマンショックの後から恒常的に金融緩和が行われ、平常時の資金調達が容易になっています。しかし、非常時に大きなショックに耐えられる経営体にするための「耐性」を常に備えておくことがある程度必要になることは、古今東西行われてきたことです。

(2) コスト意識の重視

経営の財務安定性は主として貸借対照表・キャッシュフローの問題ですが、中長期にわたり強い経営体にするためには、全体にコスト削減を行う意識を常に持つことが重要になります。特に固定費用（人件費・物件費）の削減には常に意識して行っておくことが必要だと感じるのではないのでしょうか。これは、単に経営体を維持するためというのではなく、チャンスがあれば、将来に向けて果敢に投資できるだけの余裕を作っておくためにも必要なことだと思います。

(3) 組織運営の重視

「組織は戦略に従う」「戦略は組織に従う」という言葉があります。コロナ後の世界では、経営環境の変化に強い組織形態や組織運営に迫られる可能性が大きいと思います。

- ① **組織形態**：経済社会の変動・環境変化に強い組織形態を作るには、一定の時間がかかります。非常時には、余裕がありませんが、「新常态」が生まれたときには、できるだけ意思決定を迅速にできる組織形態に変えていくことが必要だと思います。
- ② **組織運営**：組織形態を変えるよりも、組織運営方式を変えていくことができます。コロナ後の世界は、組織内・組織外それぞれに、インターネット・SNS等により、人と人との意思疎通方法を大きく変えることになると思います。

(ア) **組織内運営**：インターネットにより、この10年間で組織内については、経営トップとメンバー（職員）との距離・情報伝達方法を大きく変えることがすでに起こってきました。従来の組織では、ヒエラルキー（重層構造）組織が一般的で、ボトムアップとトップダウンの両面から、意思決定が行われていました。しかし、組織内でも意思疎通が、従来の組織構造を超えて行われることになったため、A. 組織的な立場（ポジション）・役割を超えて、自由に意見交換が行われるようになったこと、B. 従来、組織内で物事を決めていくのに会議が開催されてきましたが

必ずしも物理的に集まる必要もなく、グループウェアで意見交換ができるようになったこと、が組織運営に変革を促しました。今回のコロナウイルス感染により、オンライン会議がリアルな会議の代替として行われてきましたが、画像で表情や声の強弱・トーンがわかり、ある程度、メンバーの感情までわかるようになりました。文字だけでも、言語を超えて、国家を超えて情報交換・意思決定ができるようになっており、国際協調やビジネスも可能となりました。これに加えて、画像・音声により、海外のメンバーとの間でも背後の感情までわかるようになり、さらに、相手を斟酌する特性のある、日本人間の意思疎通も可能となりました。最終的にはトップが意思決定するとしても（形式的な意思決定）、実質的な意思決定は、メンバー間で客観的事実に基づき論理的に、あるいは、雰囲気的な合意が行われることが多くなっていると思います。そうすると、形式的な意思決定よりも、実質的な意思決定をいかに行うかということの方が重要になっていきます。逆に、経営トップは、組織階層に沿わなくても、メンバーに直接意見や指示を行うことも行うこととなります。インターネットやオンライン会議は、使い方によっては、「情報を発信する側」にとって、意思決定を左右することがやりやすくなるという特性もあると思います。

この組織内運営の変化が、組織の意思決定にも影響を及ぼします。すなわち、A. 固い組織（統制が行き届き、意思決定が上下下達で行われる組織）と、B. 柔軟な組織（メンバーの自由度が高く、メンバーの意見交換により、一定の合意を得て意思決定される組織）の対立が見られます。この「固い組織」の代表格が官僚制度、「柔軟な組織」の代表格がクラブ活動や組合などです。今回のコロナウイルス感染後の経済社会のように、不確実性の高い環境下では、固い組織よりも、柔軟な組織の方が成功する可能性が大きいと思います。漫画「鬼滅（きめつ）の刃（やいば）」がこの二つの組織を対立させて描いていると思います（注1）。

(イ) **組織外運営**：インターネットが最も力を発揮したのは、A. 検索機能によって、世界中の公式情報が簡単に入できるようになったこと、B. 組織外でのネットワーク形成と、意見交換が安価に国境を越えて行うことが容易になったこと、C. SNSによって、公式情報以外の情報交換が、世界レベルで安価に行うことができるようになったこと、ではないかと思います。コロナウイルス感染により、外出自粛が行われるなど、行動に制約が出たことが、家庭内でのこれらの作業を促進しました。東日本大震災の時は、通信網自体が破壊され、真実を把握することが難しくなったため、C. SNSが非常時において、重要な役割を担いましたが、今回は、人間の行動が制約を受けることになりましたが、通信手段が大きな影響を受けた訳ではありません。そして、インターネットが、組織内外の情報入手・交換を容易にして、外部の情報・意見を取り込むことが容易になった反面、組織内部情報も一定範囲で真実の姿が外部に流出することになり、組織運営が、一定オープンなものになってきました。組織外部の情報・意見の吸収、組織内部の情報・意見の把握と集

約が迅速に行われることにより、意思決定の迅速化につながっていきます。併せて、経営者は、組織内外で大きな齟齬なく、多くのメンバー（職員）、利害関係者（stake holder）や一般者（public）に納得のいく意思決定を行い、説明することが必要になります。

4. 次の時代に向けたイノベーション

コロナウイルス感染はいずれ収束すると思われませんが、提言書の通り、全て元通りに戻るではなく、「新常态」から「イノベーション」を遂げることになると思います。ここでは、コロナ後の経済社会が迎えるイノベーションについて考えてみたいと思います。

(1) 世代交代によるイノベーション～「100年続く企業」へ

企業・非営利団体等にとって、「最大のイノベーションは、世代交代だ」という経営者が多くいます。Steve Jobs の 2005 年スタンフォード大学卒業式での講演の中でも、同氏は、「死こそがイノベーションの源泉になる」と言っています（注 2）。リーマンショックや東日本大震災、今回のコロナウイルス等の後、経済社会変化に伴い、経営環境が変わる中で、意識改革ができず、経営対応できない経営者の場合、次世代への交代を円滑に進めることが、事業を継続させ、経営体の資産を守ることにもなります。経営者にとって、最大の課題は後継者を作ることだという方も多くいます。事業継続のための手法は、重要な手法です。

100 年以上続く経営体にするためには、①儲かる仕組みづくり、②人づくり、③後継者づくり、が不可欠です。

- ① **儲かる仕組みづくり（ビジネスモデル）**：経営の目的（経営理念）・経営戦略・コアコンピタンス（差別化戦略）の明確化が必要です。また、利益を上げる 3 要素として、売り上げアップ、粗利益率アップ、固定費ダウンが挙げられます。
- ② **人づくり**：人材育成、従業員満足度（ES）の向上、新規採用の継続が、経営体の若さを維持し、持続的発展させるための条件です。ここで人材育成とは、「自分で考え、行動できる人材」の育成です。
- ③ **後継者づくり**：企業をはじめとする経営体は、「継続が前提」であり、後継者へのバトンタッチは早めに行うことが望ましいと思います。老舗企業の事業承継は、子供の時から行われることも多く、後継者には早めに後継者となることを自覚させることが必要です。

(2) 技術変革による経営革新

イノベーションは、Shumpeter が 1911 年に出した論文で、「新結合」として初めて使われた言葉です。イノベーションには、技術革新 (technology innovation) と経営革新 (management innovation) があります。

- ① **技術革新**: 技術革新による製品性能等は、時間の経過とともに S 字状の曲線を描き、技術の変化によって、S カーブから、別の S カーブへの乗り換えが起こります。この飛躍的な技術の乗り換えは、Clayton Christensen によって、「破壊的イノベーション」と名付けられ、最初は新しい市場で開始されることが多いですが、市場に受容されれば、突然主要な市場に登場することもあり得ます (注 3)。破壊的イノベーションの例として、携帯電話が挙げられます。今回のコロナショックを経て、これまで進められてきた、第四次産業革命や、5G 導入により進めやすくなる、AI/IoT/ロボット/ビッグデータを含めた、Society5.0 も、従来技術の延長だけではなく、破壊的イノベーションに発展する可能性が大きいと思います。もちろん当面は、オンライン会議・オンライン診療・オンライン教育等、「遠隔でサービスを提供する」という機能が通常ベースで進んでいますが、新たな技術と融合することにより、精度・用途等が急速に高まり、次の新たな産業の芽を育てる可能性が高いと思います。
- ② **経営革新**: 技術革新と並んで重要なのは、「経営革新」です。どれほど新しい技術でも、それを活かす「技術経営」なしには技術を活かせず、経営革新にはつながりません。また、環境変化への戦略的対応を通じて、経営革新を不断に図り、企業等を持続させることこそ、経営者の役割だと思えます。経営革新の要素としては、A.アントレプレナーシップの導入を踏まえた事業機会の発見・育成・実現、B. 戦略的意思決定、C. 組織マネジメント (組織の創造性向上、知識創造による組織の自己革新、オープン・イノベーションによる製品・サービスの開発、ネットワーク組織によるイノベーションの促進) などが主要なものです。コロナ後の世界では、これらの経営革新を迫られる、技術・顧客・価値観の環境変化が不断に訪れると思えます。

(3) イノベーションを生み出す「組織の学習力」

技術革新・経営革新の両方を生み出すためには、①個人・企業等の発明・発見や特許等知的財産、②経営者個人・企業等の経営上の創意工夫・手法や実践が必要です。経営革新の例としては、A. 環境変化の認知と市場調査、B. 新しい商品・サービスのアイデア出し、C. 企業等組織内外での意見交換、D. 商品・サービスの試験的实施、E. 市場の反応を踏まえた商品・サービスの改良、と言った経路をたどることが一般的です。ここで、A-C の過程について、企業等のメンバー (職員) 単独ではなく、メンバー間の協業が必要になり、これが新しい「知」を創造することになります。この際に重要になるのは、個人・組織等両方の「学力」「学習力」だと思います。学力とは、「新しい知識を吸収し、経験に生かして、応用できるようにすること」であり、企業等のメンバーにとって重要な個人的能力で、経営者は、これらの個人の「学力」を組織的な「学習力」にまで高め

ることにより、改善・改良、売り上げ向上、生産性向上等様々な経営改革が可能となります。これを、「組織の学習力」と呼んでいます。そしてこの学力をより迅速に高めるために、インターネットを基礎とする ICT として、オンライン教育やオンライン学習が使われ、企業等でも、グループウェア、オンライン会議、データベース、クラウド等のツールが使われるようになっていきます。コロナウイルス感染を機に、このような「学習力」を高める機会が加速度的に増え、このようなツールを使いこなせるか、活用してビジネスなどに応用するかが、個人・企業等ともに格差を生む可能性があります。

(4) 戦略経営の迅速推進の必要性

このように、コロナウイルス感染拡大を機に、環境変化に対応するための「戦略経営」の要点は、次の三つに分けられます。①環境激変を察知し受け入れ、迅速な変革の意思決定をすること、②ビジネスモデル（収益を上げる仕組み）を変えること、③経営資源（人・物・カネ）・組織・企業文化などを変えていくことです。

- ① **環境激変を察知し受け入れ、迅速な変革を意思決定すること**：まず、環境の変化を察知することです。「ゆでガエル」という言葉があり、環境がゆっくり進んでいるときには、変化を感じないこともあります。今回のコロナウイルス感染に伴う経済社会環境の変化は、かなり明確です。次に環境変化をとらえ、迅速な変革を意思決定することです。「ピンチはチャンス」と言いますが、事業転換や商売の仕方を変える準備をして、例えば外食産業の企業で、来店者数の減少を補うため、テイクアウト専門店に転換されて成功している企業もあります。
- ② **ビジネスモデル（収益を上げる仕組み）を変えること**：「迅速な変革」を実行するとしても、想定していた顧客の求める商品や、顧客層自体が大きく変化してしまっていることがあります。これまで通りの事業では売り上げが減少して、従来の収益率では、コストをカバーできないことが起こっています。例えば、水産加工品等の食品加工分野において、付加価値の高い商品を、アッパー顧客層に向けて追加していくこと少しずつ進め、利益を確保しようとしている企業・事業があります。これまでの顧客層やビジネスモデルを見直す、いいチャンスかも知れません。
- ③ **経営資源（人・物・カネ）・組織・企業文化などを変えていくこと**：これからは、平時ではなく、変革期が続くことが予想されます。このような変革期には、商品・サービスも、顧客も変化するので、従業員の意識改革や新しい教育、ICT 投資を含む設備投資、これらを迅速に展開するための組織改革を、今後 2-3 年かけて行う必要のある企業・事業主も出てくると思います。

このような戦略経営の変革について、デビッド・ティース教授、ゲイリー・ピサノ教授、エイミー・シュエン教授による「ダイナミック・ケイパビリティと戦略的経営」（1997）が、同様の示唆を与えてくれます（注 5）。すなわち、上記①「環境激変を受け入れ、迅速な変革を意思決定すること」が「センシング」（変化を感知すること）、②「ビジネスモデルを変えること」が「シーリング」（利益を生み出す機会を補足するこ

と)、③「経営資源(人・物・カネ)・組織・企業文化などを変えていくこと」が「トランスフォーミング」(資産を再編成し変容すること)を具体化することに当たると考えられます。これにより、企業は進化することが可能となります。

サステナブル(持続可能)な企業・事業経営は、「強い企業」「大きな企業」でなく、「環境に適応できる企業」であることは過去の企業経営の歴史を見ればよく分かります。さらに、コロナウイルス感染によって、急速な技術革新がここ1年くらいで起こることが予想されます。「波乗り」の上手い企業、すなわち「環境の変化を活用できる企業」が、次世代の覇者となると考えられます。

(5) SDGs に向けて～成長からサステナビリティへ

以上見てきたように、コロナウイルス感染を機に、経済の変化、社会の変化、技術の変化の面から、経済社会が様々な変容を迫られています。経済社会が、これまでのように「成長」を求めるだけではなく、成長が抑制される中で、真の「幸福」を求めるように、価値観の転換が図られるのではないかと思います。ここで、「幸福」を感じる要素は、国連の「世界幸福度ランキング」に用いられる尺度として、「所得、健康と寿命、社会支援、信頼、寛容さ」が挙げられます。そしてこれは、「幸福」「豊かさ」を求める社会の実現につながり、「誰一人取り残さない」SDGs(Sustainable Development Goals)の考え方を推進することになると思います。つまり、経済社会の価値観が「成長からサステナビリティへ」と転換する可能性が大きいと思います。環境省「持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド」によれば、「企業が将来にわたって継続し、より発展していくために必要となるのが、長期的な視点で社会のニーズを重視した経営と事業展開」と説明されています。そして、SDGsの活用によって期待できるのは、A. 企業イメージの向上、B. 社会課題への対応、C. 生存戦略、D. 新たな事業機会の創出の4つがポイントであると説明されています(注4)。これを「経営」という観点からみると、企業等の経営理念、経営方針、事業計画が、社会のニーズに適合しているか、企業等の従業員も世界目標と方向性が同じだということが理解でき、働き甲斐が持てることが、持続できる経営の条件になると思います。したがって、「社会の困ったことリスト」こそ、「ビジネスチャンスのリスト」となると考えられます。このような点から、コロナウイルス感染という忌まわしい災難は、経営という観点から見方を変えれば、「サステナブルな経営」を推進するとともに、次の時代の「成長のチャンス」ともなるのです。

5. ヒアリング先

今回の提言をまとめるにあたり、コロナ後のビジネス等の影響と、経営対応策を検討するため、本年5月長崎で、次の業界の経営者に方々の意見をお聞きしました。私の取材のためにお時間をいただいた経営者の皆様に感謝申し上げます。

・航空輸送業・テレビ番組制作業・小売業・酒販業・水産加工流通業・建設業・ホテル業・システム開発（情報処理）業・レストラン業・理容美容業。

（注）

（注1）鬼滅の刃：吾峠呼世晴氏による漫画で、大正時代を舞台にして、主人公・竈門炭治郎（かまどたんじろう）が鬼と化した妹を人間に戻す方法を探すために、鬼殺隊を結成し、鬼の軍団と戦うストーリー。鬼の組織が「堅い組織」で、同質の社会として、鬼としてもべが階層構造を成しており、力と恐怖による支配が行われているのに対し、鬼殺隊は、「柔軟な組織」で、鬼達を退治するメンバーが個性豊かで、一つの目標・理念「鬼を退治する」ことを共有しているために、統率が取れており、モチベーションの高い組織となっています。典型的な組織論における二つの組織が対比されています。

（注2）Steve Jobs のスタンフォード大学での講演（2005）：「Stay Hungry, Stay Foolish」という言葉で有名な講演。

（注3）Clayton Christensen が1995年「破壊的イノベーション」を提唱し、1997年「イノベーションのジレンマ」を出版しました。同氏の問題意識は、「業界の中で最優良と目されてきた企業、つまり一時代を築いたイノベーターが、何故、押し寄せるイノベーションの波を乗り越えることができず、あえなく敗退していくのか」という疑問でした（三藤利雄「イノベーションの核心」P.104）。

（注4）環境省 <http://www.env.go.jp/policy/sdgs/index.html>。

（注5）Dynamic Capabilities は次のように定義されています。「We define dynamic capabilities as the firms ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.」

（参考文献）

- ・P・F・ドラッカー著、上田惇生訳「ネクスト・ソサエティー歴史が見たことのない未来が始まる」（2002）
- ・デビッド・ティース、ゲイリー・ピサノ、エイミー・シュエン「Strategic Management Journal, volume. 18:7」（1997）
- ・一般財団法人放送大学教育振興会「技術経営の考え方」（2017）
- ・三藤利雄「イノベーションの核心—ビジネス理論はどこまで使えるか—」（2018）
- ・日刊工業新聞社編・松木喬著「SDGs 経営—社会課題解決が企業を成長させる」（2019）
- ・BCNOR, <http://www.bcnretail.com/>（2020.5.11）
- ・菊森淳文「人口減少・少子高齢化社会における経営戦略～100年続く企業へ～」（2015年7月、大村青年会議所講演）
- ・菊森淳文「学習する会社のナレッジコラボレーション」（2001）