

関西学院大学 スカイセミナー

Vol 57 イノベーション

Sky Seminar



## 「破壊的イノベーション」への 備えは万全ですか？

「昔前コンピュータと言えばビルフロアを占領するほど大きなものでした。作っていたのはIBMや日立、富士通などのメーカーで、なかでもIBMは「ビッグブルー」と呼ばれ圧倒的なシェアを誇っていました。IBMは多くの科学者や技術者を抱え、基礎的な研究や画期的な技術開発にも積極的でしたし、顧客の満足度を向上させるために処理速度や記憶容量の大きな新機種を次々と開発してきました。

しかし、優秀な経営陣が顧客満足度を向上させ、利益を最大化するために合理的な経営判断を行っていたにもかかわらず、IBMは自社の製品より性能が低いミニコンピュータによって市場を奪われてしまいました。さらに、ミニコンピュータで市場を制したDEC、プライムなどのメーカーもミニコンピュータよりはるかに性能の低いマイクロプロセッサを内蔵したパーソナルコンピュータによって市場から撤退せざるを得なくなりました。

競争の感覚をときずき、顧客の意見に注意深く耳を傾け、新技術にも積極的に投資してきた既存優良企業が、特定の種類のイノベーションには対応できず、打ち負かされてしまいました。これを「破壊的イノベーション」(1)と名付けました。

恐ろしいことに、この「破壊」は変化の早い市場でも遅い市場でも、電子技術に基づく市場でも化学・機械技術に基づく市場でも、製造業でもサービス業でも同様に起こっています。しかも既存優良企業が破壊的イノベーションに打ち負かされてしまったのは、近視眼的な研究開発や慢心による顧客軽視などの、誤った経営が原因ではなく、主要顧客の求める製品やサービスに経営資源を集中する優れた経営こそが原因だったのです。合理的な経営判断を繰り返しているうちに、破壊的イノベーターに打ち負かされてしまう現象を「イノベーターのジレンマ」(2)と呼びます。

1. クレイトン・クリステンセン 著 玉田俊平太監修 伊豆原弓訳「イノベーションのジレンマ」翔泳社 2001年  
2. 板橋み、野地



西宮上ヶ原キャンパス  
〒662-8501 兵庫県西宮市上ヶ原一番町1番155号  
神学部 文学部 社会学部 法学部 経済学部 商学部 人間福祉学部(2008年4月開設)

神戸三田キャンパス(KSC)  
〒669-1337 兵庫県三田市学園2丁目1番地  
総合政策学部 理工学部

「Sky Seminar」のバックナンバーは、<http://www.kwansei.ac.jp> で御覧になれます。お問い合わせ・・・TEL:0798-54-6017(広報室)

玉田 俊平太  
関西学院大学  
専門職大学院  
経営戦略研究科准教授

たまたしゅんぺい  
博士(学術)×東京大学、95年よりハーバード大学へ留学。ビジネススクールでマイケルポーター教授のゼミに所属。競争力と戦略の関係について研究することも、クレイトン・クリステンセン教授からイノベーションのマネジメントについて指導を受ける。筑波大学講師、独立行政法人経済産業研究所フェローを経て、05年4月より現職。