

イノベーションのジレンマとは、優れた特色を持つ製品を販売する既存企業が、その特色を改良するイノベーションを改良するイノベーション（持続的イノベーション）のみに目を奪われ、顧客の別の需要に目が届かず、その商品より劣るが新たな破壊的な特色を持つ商品を生り出し始めた新興企業勢力のディスラプティブイノベーション（破壊的イノベーション）の前に力を失うことがあるという、現代イノベーション理論の中核をなす理論である。

## イノベーションマネジメント

「イノベーションのジレンマ」のなかで、初めてこの考え方を提唱した。クレイトン・クリステンセン教授は、北欧の祖先を持つ人物らしく身長2mを超え大男で、アメリカ経営学会の会議の席で握手をする際に、思わず見上げてしまったのを覚えている。

既存企業は既存顧客のニーズに比べて既存製品の改良を進め、既存のニーズのないアイデアについては切り捨てる傾向がある。つまりイノベーションのみに目を奪われ、将来生じるであろうニーズや、そのニーズから具体化されるであろうウォンツ、やがてそこから発生するであろう将来の新しい需要には反応が鈍いのである。

例えばIBMの独壇場であった巨大コンピュータは、やがてパソコンというディスラプティブイノベーションに取って代わられ、巨大コンピュータは、銀行のATMシステムなどのニッチ市場へと追いやられた。

## 破壊的

## 技術革新の推進を

ハーバードビジネススクール教授のクレイトン・クリステンセンが、『イノベ



はぎわら たかひこ

経営戦略論。青山学院大学博士後期課程修了。博士（国際経営学）。旭硝子勤務を経て現職。1957年生まれ。

名古屋経済大学大学院  
会計学研究科教授

萩原 俊彦

イノベーションでは、例えば、液晶テレビの解像度が上がるというように、主要顧客が評価する性能を向上させるイノベーションが多く、携帯電話の機能や性能が日進月歩で進歩していくのもこれに該当する。既存企業は既存製品の改良によるイノベーションの改良によるイノベーションのプロセスで自社の事業の大半を成り立たせており、すぐに成果が期待できないディスラプティブイノベーションの改良によるイノベーションのプロセスで自社の事業の大半を成り立たせてお

このようにイノベーションマネジメントの立場から考えると、アベノミクスの第三の矢の日本の成長戦略を成功させるためには、日本企業が既存製品の改良によるイノベーションの改良によるイノベーションのプロセスに終始しないで、敢然とディスラプティブイノベーションに立ち向かっていくことができる環境作りこそが急務なのである。

