

[背景] クリステンセンによる、「優良企業の新技术への対応」に限界
新技术への能動的な対応は？ 組織マネジメントの面だけか？

論文著者：真木圭亮「イノベーターのジレンマを超えて」
(井上達彦編著『収益エンジンの論理』所収)

立論構造図作：西原麻美(井上ゼミナール4期)

【先行研究：クリステンセン】

- ・持続的技術(上位市場)
- ・持続的イノベーション
- ・破壊的技術(下位市場)
- ・破壊的イノベーション

破壊的技術が現れた時、優良企業が持続的技術に固執してしまう理由
・これまでの顧客を重視
・下位市場の企業を軽視

一般的な優良企業の行動
より上位市場へ活動を移動

Ex) 75年 14インチ メインフレーム市場
80年 8インチ ミニコンピューター市場
容量 up, コストダウン可
14インチに固執する内、対応遅れる

性能 > 需要

ジレンマへの対応策

下位市場の顧客と変化を認識 破壊的技術と持続的技術は異なるものであることを認識

疑問点

破壊的技術への移行は不可避なものか？

…上位市場の顧客が求める性能水準を能動的にコントロールできれば、破壊的技術によって代替されないのではないか。

破壊的技術への対応は組織マネジメントで充分か？

…資源の投資・回収・蓄積、成長エンジンの確立等、事業活動の基礎部分から捉えることが必要なのではないか。

(シスコシステムズの事例)

顧客への「完全ソリューション」を追求

- 86年 ルータ販売
- 90年初 スイッチ出現
- 93年 企業買収
- 90年中 ATM 買収

《能動的なジレンマからの回避》

構造化プロセスとしての買収
自社製品を陳腐化させることなく、破壊的技術を競合製品ではなく、補完製品と定義し、自社のソリューションと融合。
買収の基準は、共有できるビジョンがあるか
需要に応じて速く製品を提供する方針。
IOSライセンスを低価格で他企業へ提供
技術者認定試験

《資源と価値に適切な成長エンジンと循環の確立》

A & D戦略…技術革新の速さに対応するための成長エンジンを確立。
ベンチャーキャピタルからの資金提供
ウェブサイトCCOへの投資
相互接続性を確保するための成長エンジン。
進化の方向性をコントロールし、ネットワークを広範囲に拡大。

結論

破壊的技術や代替技術を競合製品としてではなく、自社製品の補完製品と定義し取り込むことで、能動的利用が可能になる。

破壊的技術へ対応し能動的に利用するためには、組織面からの対応では不十分。顧客への価値とそれを支える資源、その資源を蓄積する成長エンジンと、収益化する収益エンジンという戦略的視点が不可欠である。