



# “イノベーションのジレンマ”

## 「技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」

クレイトン・クリステンセン著 2008年11月増補改訂 翔泳社 2200円+税

優秀な経営者、技術者が揃った大企業が、低位から参入してくるベンチャー企業の「破壊的イノベーション」に市場を奪われ、敗退する過程をハードディスクなどの技術変遷を例にとり解説している。

日本が戦後の短期間に高度成長を遂げ、技術大国に駆け登ったのは鉄鋼、自動車、家電、精密機械など、当時の欧米の大企業に対して高品質、低価格を武器にした「破壊的イノベーション」であった。しかし著者は現在の日本企業は市場の最上層に登り詰めてから「行き場を見失っている」と書いている。

確かに半導体は1988年には世界占有率50%を占め、日米半導体摩擦を起こした後は韓国メーカの「破壊的イノベーション」を受け、今や市場占有率は20%まで低下し、事業の撤退や売却が止まらない。世界に先駆けて小型化、高機能化を先導した携帯電話は、2009年度の世界シェアは3%程度と低迷し、ウォークマンを4億台販売したソニーはパソコンメーカの開発したiPodに携帯音楽市場を奪われた。著者は大企業が顧客の要望を聞きながら進める「持続的イノベーション」が原因の一つと見る。大企業の上層部は成功体験から脱却できず、競合他社とのベンチマークを気にし、現

在の延長線上に解を求める。

1台でも市場で発生した問題を対策し、廉価品にも高級品と同等の品質を実現する。設計者も経営者も「顧客満足度」の視点を変更しない。最近でもインドの30万円の自動車や20ドルの携帯電話、茨城空港と上海間が往復4000円の格安航空が話題になり、「破壊的イノベーション」はあらゆる分野に押し寄せる。「安物」と言っている間に市場を侵食し、品質も向上して先行メーカを凌駕する「破壊的イノベーション」を何度見てきたことか。日本に攻め入る「破壊的イノベーション」を打破し、急成長するBOP市場で戦うには、今の組織でできること、できないことを冷静に判断し、「破壊的技術」を実現できる新しい組織に任せる、つまり現地化や第2ブランドの創設など大胆な経営が必要と著者は暗示している。(坂井記)



イノベーションのジレンマ

## ATAC活動の内容 PR

ATACは長年の経験により培った独自の技術とノウハウを、中堅・中小企業の方々が抱えられるモノづくり、技術開発、人材育成等の諸問題の解決を支援し、発展に資することを目的としています。

### 1. コンサルティング

中堅・中小企業の皆様がお悩みのさまざまなテーマについて、コンサルティングを行います。

- ・モノづくり（合理化・5S・品質改善・新製品の開発）
- ・生産管理システムの構築
- ・事業継続計画（BCP）作成支援
- ・公的資金の導入支援

### 2. セミナー開催・講師派遣

従業員教育、経営管理、ISO関連、品質管理などのセミナーを企画・実施し好評を博しています。講演会・研修会へ講師派遣も行ないます。

- ・フレッシュマンパワーアップ研修（3日間）
- ・管理職～中堅社員の社内研修（内容・必要日数は相談に応じます。）
- ・社長懇話会

### 3. 書籍刊行

- ・ATACの経営便利帳
- ・現場の課題解決はこうする（中堅・中小企業の業務改善例）
- ・中堅・中小企業へのATAC提言集（1）～（6）
- ・目からウロコのアドバイス ～中小企業経営者への提言～

### 4. 産学連携のお手合い

企業の技術ニーズをお預かりして、最適な技術シーズを持つ大学や研究機関などを探し、ご紹介する業務です。

## 相談無料

まずは、ご連絡下さい

(財)大阪科学技術センター  
技術・情報振興部  
ATAC事務局

Tel [06-6443-5323](tel:06-6443-5323)

Email [atac@ostec.or.jp](mailto:atac@ostec.or.jp)

URL <http://www.atacne.jp>

ATACニュース、Webに関するご意見、ご要望なども、どしどしお寄せ下さい。

## 編集後記

記録的酷暑が去ったかと思うと、足早に肌寒い秋がやって来て、なんと今年の冬の予報は厳しい寒さになるとのこと。季節の変動が激しいと、めまぐるしく年の瀬を迎えてしまう気分にとらわれそうです。今年2回めのATAC講演会を開催しました。今回も予想以上に大盛況でうれしい限りです。今号は大阪市信用金庫の日比野様に巻頭ページをご投稿頂きました。今後も積極的に、外部の方々からの新鮮な息吹をATACニュースに取り入れたいと思います(長岡)