

## 論文

レポー教授の破壊的イノベーション批判：  
白熱の攻防の先に何が見えるか

三 藤 利 雄\*

## 要旨

クリステンセン (Christensen) 教授の著作『イノベーションのジレンマ (1997)』は経営学研究者や実務家の間で爆発的な評判を呼んだ。彼の発想は業界最優良の技術企業が何故敗退することがあるのかということであり、その結論はこれらの企業がしばしば破壊的イノベーションへの対応を誤ってしまうというもので、破壊的イノベーション理論ないし破壊理論と呼ばれる。破壊理論はこれまでいくつかの批判にさらされてきた。2014年には歴史学者レポー (Lepore) 教授のエッセイ「破壊機械」を契機として、破壊理論を巡ってネット上などで賛否両論さまざまな意見が飛び交う事態となった。本論はレポーが提起した課題とその後の論争を検証することにより、破壊理論の現在、課題、可能性などを考察する。

## キーワード

破壊的イノベーション, 破壊理論, 破壊機械, レポー, クリステンセン, ウーバー社, 配車サービス

## 目 次

- I. はじめに
- II. 2014年の論争
  1. Leporeの批判
  2. Leporeのエッセイが広げた波紋
  3. KingとBaatartgtokhの破壊理論批判論文
  4. Christensenの反撃
  5. SMR誌上に収録された専門家の反応
- III. 破壊理論を巡る白熱の攻防を振り返る
  1. 白熱の攻防から見えてくるもの
  2. Uber社の事例から破壊理論を検証する
    - (1) 製品とサービスを同列に置いて論じられるか
    - (2) 持続的イノベーションか, 破壊的イノベーションか, それともハイエンド型侵入か
- IV. まとめ

---

\* 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科教授

## I. はじめに

Christensen 教授 (以下, 敬称略) の提唱する破壊的イノベーション理論あるいは破壊理論は技術経営やイノベーション戦略の分野で圧倒的な人気を博している一方で, 特に米国では破壊理論に対する批判がこれまで何度となく学術誌や専門誌などに掲載され, 賛否両論激しい論争が展開されてきた。

実際, 2006 年には *Journal of Product Innovation Management* (以下, JPIM) 誌上で一大論争が繰り広げられたし, 2014 年にはハーバード大学 Lepore 教授のエッセイ「破壊機械」を契機として, 賛否両論さまざまな意見が新聞, 雑誌, ネット上を駆け巡ることとなった。このうち, 2006 年の論争については既に報告した (三藤, 2016b) ところであり, 本論は 2014 年以降の論争に焦点を当てて, 破壊的イノベーション理論の現在について考察するとともに, その可能性と課題を検証することにする。

## II. 2014 年の論争

2014 年の論争は思いもよらぬ方向からやってきた。同年 6 月発行の *The New Yorker* 誌上にハーバード大学 Lepore 教授 (以下, 敬称略) が Christensen の破壊理論を徹底的に糾弾するエッセイを投稿したのである。Lepore は歴史学を専攻しており, 技術経営学はもちろんのこと経営学にもあまり縁のない研究者だが, きわめて鋭利かつ技巧に満ちた Lepore の批判的エッセイはたちまちのうちに評判となった。

### 1. Lepore の批判

Lepore (2014) は, 18 世紀西欧に端を発する産業革命以降, 破壊理論が社会に浸透するまでの長期に及ぶ歴史過程を素描するとともに, 破壊理論の意味するところとその疑わしさを断罪している。彼女の論じるところは広範かつ多義的であるが, その主張は破壊理論の出現に関わる歴史的な展望と, 破壊理論そのものに対する反駁に分けることができる。

まず彼女は「18 世紀は進歩思想, 19 世紀は進化, 20 世紀は成長そしてやがてイノベーション, 我々の時代は破壊, その未来志向にもかかわらず, 隔世遺伝。これは, 金融破綻, 地球規模の荒廃という終末論的な恐怖, そして疑わしい証拠 (shaky evidence) など深遠な不安の上に構築された歴史の理論」と述べて, 産業革命以降の文明の発展と破壊理論を結びつけつつ, 破壊理論は「疑わしい証拠」の上に構築された理論であることを暗示する。さらに追い打ちをかけるように, 破壊理論を次のように揶揄する。即ち「イノベーションという考え方はある種の

進歩思想であり、それは啓蒙から願望を取り除き、20世紀の恐怖を洗い落とし、その批判から救うものである。破壊的イノベーションはさらに先に行く。破壊が描く天罰に抗して救いの希望を約束する。破壊せよ、されば救われん。」

次に彼女は破壊理論の本丸に迫る。第一に、『イノベーションのジレンマ（初版は1997）』の冒頭で取り上げられているハードディスクドライブ（HDD）を筆頭に、小売、掘削機、製鉄などの事例を取り挙げたうえで、Christensenの破壊理論はいいとこ取りの研究であると断罪する。例えば、HDDの研究は対象期間を唐突に区切っていて、Seagate社はあたかも市場から撤退したように見えるが、今に至るまで世界最大級の企業である。また、米国の製鉄事業の衰退は労働組合や年金などの問題のほうが日本からの鉄鋼製品の輸入よりも影響が大きかったというのが歴史上の通説である。彼女は「Christensenの情報源は疑わしく、しかもその論理は疑問が多い」と糾弾する。

第二はChristensenが破壊理論の有用性として夙に強調する予測可能性に対する批判である。Leporeは、Christensenの予測は必ずしも中しておらず、しかも彼の論理展開は循環論法になっていると指摘する。つまり、Christensenは破壊理論を自然界の進化論と比較しているけれども、Leporeによれば「破壊理論の賛同者は循環論法が好きなのである。もし既存の大企業が破壊しないのであれば、それは失敗する。そして、その大企業が失敗するならば、失敗の理由はその企業が破壊しなかったからである。スタートアップが失敗するとき、それは成功である。何故なら、失敗の流行は破壊的イノベーションの顕著な特徴だからである。（失敗を恐れることをやめ、失敗を受け入れるようにせよ。）既存の大企業が成功するとき、それはただ単にその企業がまだ失敗していないだけである。そして、これらのうちのどれかが起きるとき、それはすべて破壊現象のなおい層の証拠になる。」

第三は適用対象の問題である。破壊理論は元々ビジネスの世界の理論であったところ、Leporeによれば、いまや「ビジネス分野とはかけ離れた価値観や目標を持つ学校や医療、メディアなどに適用されようとしている。人々はハードディスクではない。公立学校、大学、教会、博物館そして多くの病院が破壊的イノベーションに曝されている。確かにこれらの組織は収入があり、支出があり、そして諸施設をもっているが、ハードディスクやトラックのエンジン、服地屋が産業であるのと同じ意味での産業ではない」として、こうした公共性の高い分野への破壊理論の適用を激しく非難している。

これらの手厳しい批判の後で、Leporeはとどめを刺すかのように、「破壊的イノベーションはつまりビジネスの成否にかかわる理論であり、それ以上ではない。その理論は変化を説明しない。それは自然界の法則ではない。それは歴史の所産であり、時間の経過の中で鍛造されてきたアイデアである。それは動揺をもたらす神経に差障る不確実性の時代に生まれた製品である。変化によって金縛りになり、連続性が見えなくなっている。それはおそろしく貧弱な預言

者である」と述べる。

しかし、ここで Lepore は、かつて自らが目撃したことを振り返りながら、突如としてその矛先を転ずる。即ち、破壊といえは何事も正当化されるかのごとくであり、既存の社会秩序を「破壊」すると喧伝して、人々の不安をあおり、これ見よがしの若者が跋扈して、人間を不幸にしている一方、これらの若者も、立ち止まり、過去を振り返り、懐疑の念をもち、日常を生き、考えを巡らしていると述懐する。そのうえで、彼女はヘルマン・ヘッセ『荒野のおおかみ (1927)』を想起しつつ、「彼は狼である、彼は人間である」と結んでいる。

## 2. Lepore のエッセイが広げた波紋

Christensen は Lepore のエッセイが出版された直後に Bloomberg 社の記者 Bennett の電話インタビューを受けており、記者はこれを記事にまとめている (Bennett, 2014)。これを読むと Christensen が Lepore のエッセイに激怒している様が生々しく伝わってくる。その中で Christensen は、Lepore が指摘するように「破壊」という言葉が濫用されているのは事実だが、彼女の行為は研究者が絶対に侵してはいけない最低のマナー違反であると指摘している。つまり、Lepore は『イノベーションのジレンマ』に基づいて批判を展開しているようだが、仮にその後の著作を読んでいないとすれば、それは研究者として恥ずべき行為であると反論する。そのうえで、『イノベーションのジレンマ (1997)』を出版した後、何人かの研究者や実務家から誤りを指摘され、2003 年に出版した著作『イノベーションへの解』において多くの修正を施している。鉄鋼業界の破壊については、労働組合に関わる問題も加味したうえでの結論であると反論している。同じハーバード大学に所属しているものの、Christensen はこれまで Lepore に会ったこともないといい、これだけの批判をするのであれば、「Jill (Lepore の名前)、私の研究室に来て、話を聞かせてくれ!」と電話口で叫んでいたという。

このエッセイの登場直後から、これに対する賛否両論がネット上を駆け巡るところとなった。Gobble (2015) は、Lepore のエッセイが The New Yorker 誌に掲載された約半年後に、それまでの経過をまとめた短文のエッセイを寄稿している。その中で、彼女はネットなどに投稿された意見の出典一覧を掲載するとともに、その内容を簡単に紹介している。

ネットに投稿された意見の中では、Christensen の関わった一連の著作の共著者や協力者など周辺の研究者や専門家、コンサルタントなどからの反論が注目される。彼らは異口同音に Lepore のエッセイに述べられている誤りを強く批難している。次に Gilbert, Thurston および Raynor の反論を紹介する。

Gilbert (2014) はハーバード大学出身で破壊的イノベーションに関していくつかの著作があり、The Deseret News と Deseret Digital Media の最高経営責任者 (CEO) である。彼は「Christensen と破壊理論に関して Jill Lepore は何を誤ったのか」と題して Forbs 誌 6 月 30

日号に次のように寄稿している。この表題は Lepore のエッセイの副題「イノベーションの福音は何を誤ったのか」をもじったものと推察される。もちろん、イノベーションの福音とは破壊理論ことである。Lepore のエッセイの発行日付が 6 月 23 日であることを考えると、実に迅速な反応である。

Gilbert はまず、Lepore が指摘するように、破壊的イノベーションという言葉が濫用されているのは事実であると同意する。そのうえで、彼は四つの点を挙げて、Lepore の意見の論破を試みる。第一は「恐怖」についてである。破壊者の動機や思いは成長であって、恐れではない。破壊者は決して無慈悲ではないし、狼藉を働くわけではない。もし恐れている者がいるとしたら、それは New York Times など既存の大企業である。第二は破壊理論に対してほとんどまじめな検討がなされていないと Lepore は指弾するが、むしろ十分すぎるほどある。破壊理論が支持されているのは、それが有用だからである。第三はデータの選択と測定である。Lepore の指摘は若干感情的で、視点がずれている。第四は Lepore の立論にはイノベータに対する蔑視があり、Lepore はエリート主義のように見える。イノベータは無慈悲でもない、利己的でもない。金銭欲だけに突き動かされているわけでもない。そのうえで、Lepore は、過去はよく、破壊者、イノベータは悪であるという偏見を持っているようにみえると Gilbert は締め括っている。

Thurston (2014) も Gilbert と同じ日付にエッセイを投稿している。彼は、現在は投資銀行パートナーなどいくつかの企業の役職についている。かつて Intel Capital で働いていた時に、破壊的イノベーションのデータ分析を行うためのソフトウェアを Christensen と共同開発し、数理的な解析を行っていたという。Thurston によると、破壊理論は新事業が生き残れるかあるいは失敗するかに関する予測モデルの基礎となっており、「現時点で 99% の統計学的信頼度の下で、66% の正確さを保っている」とのことである。

そのうえで彼は次のように指摘している。即ち、iPhone、Tesla 社、Ralph Lauren 社などのケースでは Christensen が誤りを犯しているのは確かだが、66% の精度で予測が正しいのも事実である。科学は改良が標準であり、完全性を求めているわけではない。破壊理論は経営学の究極の解決策ではないが、この領域に確実に貢献しており、再現性を確保している。Thurston は、彼のデータ処理は厳密な定義の元に解析を行っているが、一方で多くの人々はルーズで誤解を招く言辞を弄しており、破壊だと称しているスタートアップ企業の売り口上のほとんどはそうではない。「確かに金目当ての人間は沢山いるし、悪質な経営指南は被害者なき犯罪どころではない…しかし、Lepore が「破壊的イノベーションは事後的にしかわからない」とは何ということか。既に多数の検証が行われている事実を知らないらしい…実際のところ、Lepore は明らかに間違っている」と厳しく非難している。

次に登場するのは Raynor (2014) である。彼は Deloitte Services LP の取締役であり、『イ

ノベーションへの解 (2003)』その他 Christensen との共著を何冊か出版している。Raynor は、「波とさざ波について：破壊理論の最新の評論家が水をはね散らかして評判を勝ち取ろうとしている」というあからさまに侮蔑的な表題の下で、Lepore は破壊理論を曲解しているとともに、彼女自身が理論の組み立てに使う方法と理論を検証する方法とを混同しているとして厳しく批判する。即ち第一に、Lepore は破壊的イノベーションをローエンドから破壊するイノベーションに限定しているが、破壊的イノベーションには、(Christensen と Raynor (2003) が指摘するように) ローエンド型と新市場型の二種類がある。

第二に、破壊的イノベーションが必ず既存企業を破綻させたり、既存の産業を殲滅するわけではない。破壊的イノベーションの出現後も電気通信産業のように従来と同様の事業を行っている企業がある。Raynor によれば、破壊理論は「失敗ではなく、成功の理論である。この理論は、ある特定の製品市場に新規参入する企業が取り得る進路、つまり新規参入企業が存立可能な事業を構築するための機会を示しているのである。」

第三は予測についての解釈である。Christensen はこれまで予測について繰り返し語っている (例えば、Christensen, 2006)。しかし、これらの予測可能性に対する主張は必ずしもわかりやすいものではないと Raynor は指摘する。そのうえで彼は、破壊理論の予測とは、破壊的イノベーションが登場したとき、破壊の経路を辿る組織は持続の経路を辿る組織よりも成功する可能性が高いことであると説明する。たとえば、コンピュータ産業の場合、半導体の発展をエネーブリング技術 (enabling technology) として、新興の PC 企業は既存産業を破壊していった。一方で、彼は「破壊理論の予測は成功の可能性に関するものであって、破壊経路を取れば成功するわけではない」と注意を喚起している。そのうえで、Lepore の挙げている技術はどれも持続的イノベーションであって、破壊経路を通過していないと反論している。

第四に、破壊理論は事例研究のみに基づいていると Lepore は批判しているが、実際には数値的な予測分析を行って理論の妥当性を確認している (Thurston, 2014)。これに加えて、彼が大学で破壊理論を講義した経験によると、これを学習した学生は、そうでない学生よりも一層正確に破壊の可能性を論じることができるようになったと述べている。

第五に、教育や医療などの分野は公共性が高いことは事実であるとしたうえで、Raynor は、破壊理論の適用が可能かどうかは別の範疇に属することであり、むしろ破壊理論の適用可能性は市場が十分に効率的であるかどうか依存すると指摘している。

最後に Raynor は破壊理論を巡ってこれまでに多くの論争が繰り返されてきたとともに、多くの研究が行われ、その過程で理論の有用性が見出されてきたと指摘して長文のコメントを終えている。

Lepore が投じた一石の波紋はこれで消えたわけではなく、さらに広がっていく。King と Baatartgtokh は Christensen 等の提唱する破壊理論に関わる著作に登場する企業 77 社を対

象として、専門家 79 人にインタビュー調査した結果を 2015 年 10 月発行の MIT Sloan Management Review (SMR) 誌に投稿し、その中で破壊理論に内在する課題を詳細に論じている。

### 3. King と Baatartgotkh の破壊理論批判論文

King と Baatartgotkh (2015) は、Christensen 等の提唱する破壊理論の妥当性と一般化の可能性は学術的にほとんど検証されていないと指摘する。そのうえで、破壊理論の正しい使い方、破壊理論の中核的な構成要素、破壊理論の適用範囲、そして破壊理論は予測に使えるかといった事項を問う目的で、Christensen 等が『イノベーションのジレンマ』と『イノベーションへの解』で取り上げている 77 事例を対象として専門家にアンケート調査とインタビュー調査を実施している。まず、King と Baatartgotkh は、破壊的イノベーション理論は既存企業の側から見て次の四つの要素によって構成されているとの前提を置く。

- ① 既存企業は持続的イノベーションの軌跡に沿って改良を加える。
- ② 持続的イノベーションは顧客ニーズを超えた過剰サービスを行うようになる。
- ③ 既存企業は破壊的イノベーションを擁する新興企業に対抗する能力を持っているが、その能力の発揮に失敗する。
- ④ 既存企業は破壊され、低迷状態に陥る。

彼らのアンケート及びインタビュー調査によって得られた知見によると、第一に既存企業が持続的イノベーションに沿った改良を加えていない産業が約三分の一あり、しかも破壊的イノベーションが登場する段階で既に顧客からの不満が噴出していた産業が存在していた。第二に既存企業の多く（60 件）は、顧客のニーズを過剰に満足させる製品やサービスを提供することはなかった。第三に多くの既存企業（30 件）は、潜在的な破壊の脅威に応答する手段を持っていなかった。あるいは、教育、郵便事業など、法律などによる規制が存在しているが故に、的確なイノベーションを行うことができなかった。第四に既存企業の 62% は確かに破壊的競争者の出現により低迷することになったが、このうちおよそ三分の一の企業は必ずしも撤退に至ることはなかった。結局、既存企業に関して上記の四つの条件に基づいて調査を行ったところ、すべての条件を満たすのは 77 例中 6 件つまり 9% しか該当しなかったと King と Baatartgotkh (2015) は報告している。

そのうえで彼らは破壊理論の課題をいくつか列挙している。このなかには Christensen の提唱する破壊理論に対して批判的な研究者が共有している課題が多数含まれている。第一は破壊理論の前提となる仮説に関わる問題点である。彼らは次の五点を挙げている。

- ① 企業の目的：市場シェアを維持しようとするれば一般に利益の低下を招く。企業が存続を図るとき、シェアを落としても利益水準を守ろうとするのは自然の行動である。

- ② 改善, 活用の相対比率: Christensen の破壊理論の中核概念の一つは持続的イノベーションの改善率である。『イノベーションへの解』ではほとんどすべての企業で改善が進行し、顧客のニーズを超えてしまう結果、破壊的イノベータに門戸を開くことになるとしている。しかし、持続的イノベーションの改善率がごく低く、顧客のニーズに追随できない場合がある。
- ③ 持続的及び破壊的イノベーションの相対改善率: 破壊的イノベーションの改善率が持続的イノベーションの改善率に追随できない場合がある。
- ④ 既存企業の応答力: 既存企業が対応できない場合がある。
- ⑤ 顧客の満足度: 『イノベーションへの解』では、既存企業は高収益の上がる現在の顧客を満足させるために努力を惜しまず仕事を行うあまり、ローエンドの顧客への対応がおろそかになると述べているが、現在の顧客すら満足させていない企業が散見された。

第二は既存企業が敗退する要因である。破壊理論が示す要因以外に、King と Baatartgotkh (2015) は次の事項を挙げている。

- ① 負の遺産: 製鉄業の事例における年金や労働組合その他、既存企業はいくつかの負の遺産を抱えている可能性がある。
- ② 規模の経済: 交通網の発展伸長や情報通信網の充実などによって、突如として新市場が生まれることがある。
- ③ 確率の法則: 破壊的イノベーションが出現したとき、どのビジネスモデルが成功するか分からない。既存企業と新規参入企業では少数対多数であり、いずれかの新規参入企業が勝ち残る可能性があるが、そのどれかは事前には予測できない。

そのうえで彼らは次のように指摘している。つまり、破壊的イノベーション理論を適用すれば、すべてが解決するというのは大きな誤りである。しかし将来起こる可能性があることを警告するという点では意味があり、破壊理論は予測よりも警告として用いられるべきである。その場合も、Christensen の破壊理論の前提条件に合致したときのみ適用すべきであり、何にでも適用しようとする事態を見誤る可能性がある。Christensen の破壊理論は特殊な事例から導き出されており、他の戦略論と組み合わせた適用が望ましいと結論付けている。

King と Baatartgotkh (2015) の論文が掲載された直後、ハーバード大学の地元新聞である Boston Globe の担当記者 Fitzgerald (2015) は、破壊理論を巡るこの間の論争を紹介した後 King と Baatartgotkh の論文を紹介し、破壊理論が危機に瀕しているのではないかと論評している。

Fitzgerald はまた、Christensen に対して e メールによるインタビューを行っている。それによると、彼は King と Baatartgotkh の論文について「産業ごとに破壊の出現の仕方が違うにもかかわらず、彼らの論文はこうしたことを一切考慮していない」として強く反論したうえ



で、そもそも「野心的な試みであり、本来もっと大きな成果を収めることができたはずなのに、調査上の多くの欠陥のために当初の目的が達成されていない」と批判している。

併せて、Fitzgerald は Lepore にも質問している。それによると Lepore は、Christensen の破壊理論はこれまでほとんど学術的な評価を受けておらず、「この理論の欠陥や矛盾、不適切さなどを指摘した研究者は沈黙を強いられたり、あるいは無視されている。まるで破壊を信じることは信仰の問題であり、いくつかの証拠に基づいて疑問を呈することは異端に当たるかのようなだ」として、遺憾の意を表している。

#### 4. Christensen の反撃

King と Baatartgotkh (2015) の論文の発行直後、Christensen, Raynor と McDonald (2015) が執筆した「破壊的イノベーションとは何か」というエッセイが HBR に掲載される。Christensen 等はこのエッセイの冒頭で、「皮肉なことに破壊理論は大きな成功を収めたがゆえに危機に瀕している。広く普及したにも関わらず、理論の中核的な概念が誤解され、基本的な考え方がしばしば誤用されている。20 年も経過したのに、初期の作品が好評であったがために、その後の理論の精緻化に影を落としている」と述べて、2014 年以降の Lepore を始めとする批判が如何に激しいものであったかを暗示するとともに、破壊理論自体が決まり文句 (buzzword) と化し、誤解と誤用に満ち溢れていることを慨嘆している。

既に翻訳がダイヤモンドハーバードビジネス誌に掲載されている (2016 年 9 月号) ので、ここでは前記の論争に関わる要点を中心に述べる。Christensen 等 (2015) は、本論は破壊理論に関する現状報告であるとしたうえで、特に Uber 社を事例として破壊理論を適用する際の注意点などを述べている。彼らによると、Uber 社の提供する配車サービス事業は、最初から主流市場のハイエンドに橋頭保を築いたのであり、破壊的イノベーションではなく、持続的イノベーションであると指摘する。なお、このエッセイでは明言していないが、彼らは後述するハイエンド型侵入 (high-end encroachment) という考え方には否定的である。

さらに、彼らは破壊的イノベーションの同定にはちょっとしたコツがある (tricky) としたうえで、次のように注意を喚起している。いずれも Lepore (2014) の批判を意識したものと推察される。第一に、ある破壊的イノベーションは成功するが、別の破壊的イノベーションは失敗する。破壊理論は循環論法ではない。第二に、破壊理論はどのようにして市場に橋頭保を築くかという点についてはほとんど言明していない。そうではなくて、経営資源に恵まれた既存企業との真向勝負を避けよ、と言っているに過ぎない。第三に、「破壊せよ、さもなければ破壊される」という表現は誤解を招きかねない。破壊が起こっているとすれば、企業はそれに対応する必要がある。しかし、既に利益を上げている事業から撤退するなどの過剰反応は要しない。そうではなくて、既存の持続的イノベーションに投資することにより、中核的な顧客と

の関係を強化すべきだし、破壊的イノベーションに即応する必要はない。破壊に起因する成長の機会をとらえるために新事業を設立してもよい。

また、これまでしばしば批判的になっている予測可能性に関して、「新技術が開発されても、破壊理論は経営者が何をすべきかの指針を与えることはできない。そうではなくて、持続的経路を取るのか、それとも破壊的経路を取るのかという戦略的選択を行う際の手助けとなるものである」と述べている。これまでの知見によると、持続的イノベーションをもって新規参入した場合、成功確率はおよそ 6% しかない。その意味で、Uber 社の事例は破壊理論の見地からすると例外的な事象 (anomaly) に属するとしたうえで、「参入者が持続的イノベーションを単独で実施しようとしてもなかなかうまくいかない」と指摘する。一方、Uber 社がタクシー業界への新規参入に成功したのは、業界に存在する規制の故であり、これまでこの業界にはほとんどイノベーションらしきものが存在しなかったからだと述べている。

最後に、例外的な事象の存在とその分析が重要なことを指摘したうえで、いくつかの残された課題を挙げている。即ち、破壊的イノベーションの軌跡の勾配が破壊理論による将来予測にとって重要であり、エネーブリング技術 (enabling technology) の改良速度に依存する。しかし、急速な破壊は緩やかな破壊と原理的に何ら変わるところはなく、異なるメカニズムは特に存在しないと主張している。そのうえで、いくつかの困難を乗り越えて確立されてきた破壊理論であり、前途には多くの難問を抱えており、完璧な答えを得ることは不可能であるが、その目標にできるだけ近づきたいと結んでいる。

## 5. SMR 誌上に収録された専門家の反応

この数か月後 2016 年三月号に、HBR はこの Christensen 等のエッセイに対する読者の反響を掲載している。SMR は同じく 2016 年春号に「破壊的イノベーションを公開討論する」と題して、King と Baatartgtokh の著作に加えて破壊的イノベーションを俎上に載せて、これに対する三人の専門家の見解を掲載している。冒頭の言によると、King と Baatartgtokh (2015) の破壊的イノベーションに関する著作は SMR の論文の中でも稀なほど大きな注目を集めたことから、この特集を組んだという。HBR の特集は読者と著者たちとの間の質疑応答の形式をとっており、必ずしも新たな知見は述べられていない。一方、SMR は専門家からの興味深いコメントが掲載されているので、これを次に紹介する。

Sampere (2016) は King と Baatartgtokh (2015) の論文を痛烈に批判している。それによると、これまで Christensen の破壊理論はほとんど批判されてこなかったと著者たちは指摘しているが、すでに 2006 年の JPIM 誌上での論争を含めて多くの議論がなされていると反論するとともに、彼らの論文の前提条件と得られた結果について疑問を呈している。つまり、彼らは破壊理論の構成要素として四つの因子を取り上げて分析しているが、そもそもこの四つに

絞る根拠が不明であり、これ以上の構成要素があるのではないかと批判し、調査手法にも疑義があると述べている。第二に、77の事例に対して79人の専門家の意見しか聞いていないというのは、如何にも少なく、定量的な評価になじむものではない。事業分野によって破壊的イノベーションの様相は異なるし、破壊的イノベーションが事業には影響を及ぼすものの、企業全体には影響を及ぼさない場合がある。また規制当局の存在が無視できないこともあるので、統計処理の妥当性は低い。こうした検証の際には、前提条件を厳密に規定するなど注意深く調査を行うべきだと批判している。

次にBienenstock (2016) は、Christensenの破壊理論は実務上たいへん有益な理論であり、戦略の構築に大いに貢献していると指摘したうえで、KingとBaatartgokh (2015)の著作の問題点は、破壊的イノベーションが既存企業の市場シェアを取ったか否かについて調べていないことにあるとして、彼らの論文を辛辣に批判している。

最後にZuckerman (2016) は、完全な理論など決して存在しないとまず大前提を述べたうえで、どのようにして最優良の企業が時に失敗するのか、という破壊理論の問題設定は素晴らしいと評する。次に破壊理論の知見は「能力の罨」や「内部競争」など類似の問題を扱った既存の知見の改良に寄与しているとして、この点についても大いに評価している。しかし、破壊理論において何が中核的な議論であり、何が周縁的な議論であるかが明らかではないと指摘する。そして、KingとBaatartgokhは既存の製品やサービスが主要な顧客のニーズを超える(Overshoot)ことが破壊理論の中核であると仮定しているようだが、過剰満足が破壊理論の中核的理論かどうか疑問であり、むしろZuckermanはハイエンド型侵入(Schmidt, et al, 2014)も含んだ、「想定外のキャズムの橋渡し」とでも呼ぶことのできる概念が破壊理論の中核をなす考え方であると自身の主張を披歴している。ここで、キャズムとはMoore (1991)が提唱している概念で、イノベータ(破壊者)が周縁の市場から主流市場に移動する際に遭遇する「深い溝」のことである。

### III. 破壊理論を巡る白熱の攻防を振り返る

2014年6月発行のThe New Yorker誌にLeporeの破壊理論に対する批判的エッセイが掲載されて以来2016年前半までの論争について述べてきた。この白熱の攻防を経て、何ができてきたのだろうか。今後の展望はどうか。そのためにまず破壊理論について簡単に説明する。なお、詳しくは三藤(2016b)を参照されたい。

破壊理論によると、イノベーションには破壊的イノベーションと持続的イノベーションがある。さらに、破壊的イノベーションはローエンド型破壊と新市場型破壊に区分できる。表1は破壊理論に関わるイノベーションの類型を表にしたものである。表中でバリュー・ネットワー

クとは、Christensen (2000, p.32) によると、「生産者と市場に関して入れ子構造的なネットワークが存在しており、各レベルにおいて製造された部品はその一段上のレベルで組立を行う企業に市場を通じて販売される」ことを意味している。

表 1: イノベーションの類型

	特 徴	事 例
持続的イノベーション	要求の厳しいハイエンドの顧客をターゲットとしていて、既存の製品（サービス）よりも性能の優れた製品（サービス）を提供するイノベーション。 <u>漸進的であるか根元的であるかは問わない。</u>	
破壊的イノベーション	既存市場の既存顧客向けに性能の良い製品（サービス）を提供する意図はない。その時点で入手可能な製品と比べて高性能ではない製品を提供することにより、既存のイノベーション進化の軌跡を途絶させ、再定義する。 <u>漸進的であるか根元的であるかは問わない。</u>	
・ローエンド型破壊	主流市場におけるバリュー・ネットワークにおいてローエンドに端を発する破壊的イノベーション。新市場を生み出さない。製品（サービス）は <u>簡単かつ安価である。</u>	鉄鋼ミニミル、デイスカウント小売事業者
・新市場型破壊	例えば PC が出現したときなどのように、これまでコンピュータを使うことなど思いもよらなかった人々に、入手可能な程度に安価で操作が容易な製品を提供する破壊的イノベーション。非消費に対抗して、新たなバリュー・ネットワークに基づく新市場を創出する。製品（サービス）は <u>必ずしも安価ではない。</u>	PC, トランジスタラジオ（ソニー）、ミニコン。

注：Christensen と Raynor (2003) に基づいて著者作成。

破壊理論は、主としてハーバード大学ビジネススクールの技術経営に関わる研究者が中心になって発展させてきた研究伝統を受け継ぐものであり、顧客のニーズの変化を考慮しながら、技術進化論に基づいて体系化された、イノベーションに関わる総合的な理論体系である。

破壊理論は確固たる知見と明晰な論理に基づいて構築されているが、その反面、総合的であるがゆえに、どこに中核的な概念があるのかが曖昧になっている。これこそが破壊理論の強みになっていると同時に弱みになっている。Lepore (2014) や King と Baatartgtokh (2015) などが提起した問題の所在はまさにこの点にある。

## 1. 白熱の攻防から見てくるもの

Lepore の提起した問題は何だったのか。真先に指摘しておかねばならないのは、Lepore は破壊理論に関する著作や論文のすべてを精読してはならず、破壊理論について必ずしも通暁し

ていないと推察されることである（Bennette, 2014; Raynor, 2014 その他）。実際、彼女の指摘のほとんどは既に 2006 年の JPIM 誌上で論じられていて、これまでの論点を蒸し返したに過ぎない面がある。むしろ、彼女の主眼は文明批評にあるとあってよい。彼女は、「破壊せよ、されば救われん」とか「破壊しなければ破壊される」といった最近の風潮に警告を発しているのである。

Gilbert (2014), Thurston (2014) そして Raynor (2014) は、Lepore の批判的エッセイに対して一様に彼女の破壊理論に対する無知を攻撃している。しかし、Christensen 等の側に問題はないのだろうか。彼は理論そのものが進化発展するのは当然のことだとして、Lepore がほとんど『イノベーションのジレンマ (1997)』のみに依拠して破壊理論を断罪することの非を指摘している（Bennett, 2014）。この主張は至極もつともである。しかし、これだけ著名で広く流布した理論にもかかわらず、何冊かの著作に加えて、批判と反批判を合わせていくつもの論文を読破しないと全貌を理解することができない。

しかも、彼が何回か行った修正やそれに伴う用語の変更が破壊理論をわかりにくくしている。Christensen は、『イノベーションのジレンマ (1997)』では対象を製品に限定するとともに、後にローエンド型破壊と呼ぶことになる破壊モデルを提示していた。しかし、Raynor との共著『イノベーションへの解 (2003)』ではこれに新市場型破壊を加えると同時に、対象を製品のみならずサービス・カテゴリーにまで拡張している。さらに、技術は本来的には破壊的でも持続的でもないとして、「破壊的（持続的）技術」ではなく、これを「破壊的（持続的）イノベーション」に置き換えている。多くの人々は『イノベーションのジレンマ』改訂版 (2000) が定本だと考えているかもしれないが、彼はその後大幅な修正を加えており、一部の個所は誤りだった（Christensen, 2006）とさえ言明している。破壊理論を決まり文句化せしめ、その誤解や誤用を助長させている責は Christensen の側にもある。

第二に、技術とイノベーション、セグメンテーションと製品（サービス）の雇用、破壊の形態（ローエンド型、新市場型あるいはハイエンド型）、破壊的イノベーションと根元的イノベーション、事例研究といいとこ取り、顧客指向など、Christensen の擁護派と批判派の論点が異なるために、必ずしも建設的な議論になっていない。また、Christensen とその賛同者は Yin (2014) の提唱する事例研究方法を重視する一方、批判派は命題を証明するには統計学的な計量分析が必要であり、事例研究のみでは十分でないことを示唆している。ここには研究方法論上の相違がみられる。

第三に、一部の専門家や研究者（Sampere, 2016 その他）は、破壊理論はこれまで多くの学術的な批判にさらされてきたと主張する一方、別の専門家や研究者（Danneels, 2006; Tellis, 2006; Lepore, 2014; King と Baatartgotokh, 2015; Fitzgerald, 2015 等）はほとんど学術的な批判にさらされてこなかったと主張する。後者の立場に立つ専門家は、Christensen 等の著作はほとんど

HBR や SBR のようないわゆる商業誌 (trade journal) に掲載されているだけで、学術誌で議論されたことがほとんどないと指摘している。

第四に、破壊理論の中核的な概念が必ずしも明らかでないことが、これをわかりにくくしている (Zuckerman, 2016)。King と Baatartgotokh は破壊理論のプロセスを四段階に区分して論じているが、Sampere (2016) はこれ以外にも重要な段階があるのではないかと指摘している。Zuckerman (2016) は想定外のキャズム (Moore) の橋渡しの存在を指摘するとともに、ここに破壊理論の中核があるとの見解を述べているが、現状では一つの提案にすぎない。

実際のところ Christensen が主張 (Bennette, 2014) するほど破壊理論が研究者の間で承認されているわけではない。Lepore が指摘する論点の多くは依然として研究者間で論争が続いているし、インターネットの浸透など ICT 技術の発展と普及に伴って、新たな論点が生まれている。破壊理論は経営者や実務家からきわめて高い評価を受けているものの、これを巡る議論は今後とも続くに違いない。

## 2. Uber 社の事例から破壊理論を検証する

Christensen 等 (2015) は、Uber 社の配車サービスを事例として破壊理論の意味と、その適用にあたっての微妙さを説明している。筆者の考えるところでは、まさしく配車サービスというイノベーションにこそ、破壊理論が抱える現代的な課題が凝縮されているように見える。そこで次に、Uber 社と配車サービス事業を念頭に置きながら、破壊理論の発展のために解明を要すると考えられる点に触れる。

### (1) 製品とサービスを同列に置いて論じられるか

第一は製品とサービスを同列に置いて論じることが可能かという点である。そもそも Christensen (1997) は HDD を事例として詳細な調査を行った結果、破壊モデルを導出している。彼自身が指摘しているように、HDD は生物界のショウジョウバエに比肩できるほど進化の速い技術的イノベーションで、当時として代表的なハイテク製品だった。

その後 Christensen と Raynor (2003) は、破壊理論はサービス事業にも拡大できるとして、情報通信事業や小売業などに対象を拡大している。しかし、例えば Markides (2006) はこの拡張を誤りであると断定している。Lepore (2014) はデパートや K-Mart 社など小売業の事例を挙げて、この産業は破壊理論モデルに当てはまらないと反論している。

表 2 は横側を破壊の種類に、縦側を製品とサービスに区分した表である。Christensen と Raynor (2003, p.48) に掲載されている表 2-4 を参考にして作成したもので、サービス事業についてはローエンド型破壊が圧倒的に多い半面、製品については新市場型破壊が多い。

製品の場合、たとえば HDD などはメモリーサイズなど比較的少数の性能指標に注目が集ま

る傾向がある。しかし、製品においても自動車などでは多くの性能指標が考えられるし、サービスの場合はさらにいろいろな要素の組み合わせになることが多いように見える。例えば、マンションなどの不動産の性能指標は、部屋の間取りや広さ、向き、内装、窓からの景観などに加えて、勤務先までの距離、近隣の商店街の有無、駅までの距離、公園や学校の存在などが想定される。Christensen (2015) は世界の航空事業に言及する中で、破壊理論モデルの縦軸つまり性能軸は航空路線の長さであり、その長短が事業の成否を決すると述べている。しかし、それほど単純なものだろうか。利用者は、目的地に到着するまでの飛行時間、サービスの質、待ち時間、安全性ないし信頼性、航空便の出発頻度など複数の性能指標に基づいて、航空会社やそのフライトを選択しているように見える。このように、消費者は複合的な観点から、どのサービスを利用するかを判断しているのであって、サービスにおいてはなおさらのこと、性能軸を一つに絞るのは困難なことが多いと考えられる。

配車サービス事業はどうだろうか。Christensen 等 (2015) は、Uber 社が展開する配車サービス事業は持続的イノベーションだと指摘したうえで、これまでの配車サービスの質の向上を図るものだと述べている。そうだとすると、サービスの質（性能）の指標は何だろうか。まず思い浮かぶのは待ち時間である。それに加えて、目的地に正確かつ迅速に到着できるか、運転手のサービス、安全性、車内環境、乗り心地などであり、一概に少数の指標に限定できないばかりでなく、乗客の主観によるところが多い。

支配的デザイン論というイノベーション研究の潮流がある。支配的デザイン論は 1970 年代にハーバード大学の Abernathy (1978) が提唱したものであり、現在でも多くの研究が行われている (三藤, 2016a)。支配的デザイン論においても、その適用範囲を巡って多くの議論がなされてきたところであるが、現在ではおおそマスマーケット向けの組立型製品への適合性が高いと言われており、筆者は破壊理論もほぼ同様の適用範囲が相当ではないかと考えている。

むしろ最近では製品とサービスの一体化が進んでいる (例えば Kodama, 2014)。そうした動向のなかで、もともと製品を対象とした研究から導出された破壊理論の適用範囲は限定的であるように見える。

表 2：破壊モデルと製品ないしサービスの関係

サービス	トイザらス、ディスカウントストア、ドトールコーヒー、回転寿司、アマゾン	イーベイ
製品	ミニミル	HDD、使い捨てカメラ、ミニコン、パソコン、トランジスタラジオ、ウォークマン
	ローエンド型破壊	新市場型破壊

注：『イノベーションへの解 (Christensen & Raynor, 2003)』を参考に著者作成。

## (2) 持続的イノベーションか、破壊的イノベーションか、それともハイエンド型侵入か

破壊理論が成立するための前提条件の一つは、破壊的イノベーションに基づく製品ないしサービスの性能の進化速度が当該製品（サービス）に対する顧客ニーズの上昇速度よりも大きいことにある。何故ならば、もし当該製品（サービス）の進化速度が顧客ニーズの上昇速度よりも小さければ、基になったイノベーションが主流市場の顧客のニーズを満たすことはありえないからであり、従って破壊現象は生じないことになる。第二の前提条件は、破壊的イノベーションの場合ばかりでなく、既存の製品（サービス）の性能も持続的イノベーションに関わる活動に伴って向上することであり、しかもその速度は顧客のニーズの上昇速度よりも大きいことである。Christensen と Raynor (2003) は、破壊的イノベーションが出現するとき、こうした現象はほとんどの製品やサービスで生じると指摘している。

これらの前提条件は HDD やパソコンなどのハイテク製品の場合にふさわしい。むしろ、HDD に関わる製品の性能変化を詳細かつ長年に渡って観察した結果得られた知見であるから、ある意味で当然である。それでは、配車サービスの場合はどうだろうか。

Christensen 等 (2015) によると、Uber 社の提供する配車サービスは持続的イノベーションであるという。従って上記前提条件のうち、第一ではなく第二の前提条件を検討することになる。配車サービス業界は長年に渡ってタクシー会社が担ってきている。Christensen 等 (2015) は、タクシー会社の多くは規制に守られていて、イノベーション活動を怠り、車内は時に不潔でサービスの質も低いと指摘している。とすると、既存のサービスは時間軸に沿ってほとんどフラットであり、この点でハイテク製品とは異なることになる。

一方、Uber 社の提供する配車サービスは持続的イノベーションなので、従来ほとんどフラットだった性能進化軌跡を右肩上がりに押し上げることになる (図 3)。容易に想像がつくように、

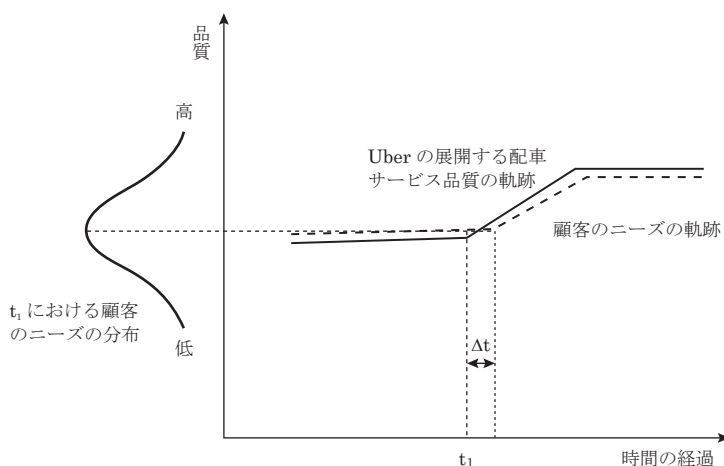


図 3：破壊理論から見た Uber の展開する配車サービス・モデル



Uber 社が配車サービス事業に参入することによって、顧客は従来型のタクシーではなく、Uber 社の提供する配車サービスに移行し、これにつれて顧客のニーズ曲線も右肩上がりになる。つまり、Uber 社が展開する配車サービスという持続的イノベーションが出現したときは、イノベーション活動に基づく製品（サービス）の性能の勾配が大きくなり、次いで顧客のニーズが時間軸に沿って上昇する。つまり、性能の向上が顧客のニーズの上昇を促しているのであって、HDD のような事例と比べて因果関係が逆転しているのである。

この種の配車サービスは既存のタクシー業界にとって脅威である。実際、世界の多くの地域で Uber 社などが提供する配車サービスに対する反対運動が起きている。我が国では配車サービスは認可を受けたタクシー会社のみならず許されており、Uber 社のサービスは白タク行為であって、法的に禁止されている。このようなこともあって、我が国では京丹後市のように公共交通手段の乏しい過疎地域で実証実験が実施されている。

他方、現行の法制度の下で、日本交通などは都市部において傘下のタクシーに加えて個人タクシーも巻き込んだ配車サービスを提供しようとしている（清水・花田，2016）。日本交通の事例は、配車サービスに関する既存企業による持続的イノベーションということになる。Christensen によれば、既存企業が持続的イノベーションによって新たな脅威に対抗することができるならば、既存企業が「破壊」されることはなく、新規参入企業が敗退することが相当の確度で予測される。とすると、我が国では Uber 社の提供する配車サービス事業はニッチ型ビジネスに留まることになる可能性が高い。あるいは、イノベーションに関わる我が国のシステムにあっては、政府の規制下で Uber 社等の提供する配車サービス事業と既存企業によるそれとが共存していくことになるかもしれない。

Uber 社などが提供する配車サービスが全面的に導入された場合、これまでの世界各地の情勢から見て、既存業界に破壊的な影響——端的に言えば、既存企業は当該事業を途絶させざるをえないか、あるいはニッチ市場で生き残るしかない状況に至るほどの影響——をもたらすことが想定される。全面的に導入されることがなくても、現在日本交通が進めているような連携事業が進展すれば、配車サービス業界に極めて大きな構造変化をもたらすに違いない。

Christensen 等は、破壊的イノベーションはローエンド型と新市場型に限られると主張している。この点で、配車サービス業界に今起きているメカニズムはどちらにも含まれないので、論理的な帰結として Uber 社の配車サービスは破壊的イノベーションではなく、持続的イノベーションであることになる。したがって、もし Uber 社などの提供する配車サービス事業が成功を収めるならば、それは、配車サービスに関する一連のプロセスは破壊理論にとって「例外事象 (anomaly)」であって、これまでの破壊理論の解釈では説明できないことになる。Christensen 等は、破壊理論で説明できない事象が現れたとき、しばしばそれを例外事象であるとして、破壊理論の内容を豊かにするものであると述べている。Tesla 社が開発し商業化を

進めている電気自動車の事例も、これを例外事象と呼んでいる (2015)。

ところで、ハイエンド型侵入を破壊的イノベーションの一つの類型であると主張する研究がいくつか存在する。例えば、Govindarajan & Kopalle (2006) は、ハイエンド市場から既存の業界に侵入するイノベーション事例があり、これをハイエンド型侵入と呼ぶべきだと提案している。その後、例えば Schmidt 等 (2014) はこの考え方を発展させたモデルを提示している。

Christensen (Christensen, 2006; Christensen 等, 2015) は、ハイエンド型侵入という考え方の導入に対して一貫して否定的である。従来の技術水準を超えた高性能ないし高品質の新製品や新サービスが出現したとき、彼はこれを持続的イノベーションか新市場型破壊に分類している。典型的にはデジタルカメラであり、Christensen はこれを新市場型破壊に分類している。しかし、デジタルカメラの登場をハイエンド型侵入と解釈して分析することは十分に可能であり、むしろそのほうが適切であるように見える。ハイエンド型侵入に関する研究はまだ発展途上にあるが、Christensen の提唱する破壊理論を発展させる試みとして注目に値する。筆者 (三藤) は、Uber 社や Tesla 社の事例はハイエンド型侵入の典型例であり、前記 Uber 社の事例で述べたように、その際のイノベーションの発生と進化のメカニズムは従来の破壊理論とは異なるものと考えている。(この点については、今後の研究課題としたい。)

#### IV. まとめ

破壊理論の発想の原点はまずもって進化論にある。破壊理論は、ハーバード大学を中心とした一連の技術経営研究において確立されてきた知見を基に、顧客のニーズを導入したうえで、これを総合した理論である (Henderson, 2006)。破壊理論は一見したところきわめて逆説的な言説を内包しているが、既存の理論に裏打ちされた非常に説得力のある体系であり、米国のみならずわが国でも多くの専門家や実務家の共感を呼んでいる。しかし、確固たる理論と明晰な論理によって構築されている反面、総合的であるがゆえに、どこに中核的な概念があるのかが曖昧になっている。実際、事象の解釈と分析は時に微妙であり、「破壊」が福音 (Gospel) になり、挙句の果てに決り文句と化してしまう恐れがある。

Christensen はしばしば、破壊理論は企業の経営戦略に関わる新たなパラダイム (Kuhn, 1962) であることを示唆し、例外的な事象が出現したときは理論を修正してより完成度を高めたいと言明している。彼は科学革命期の Copernicus たらんと欲しているように見える。当初、Copernicus の提唱する地動説の予測精度は高くなかったが、天体観測を通じて修正されるとともに、理論の正しさが証明されてきた。一方、破壊理論は例外事象を既存の体系に導入するたびにモデルを複雑にしていることはないだろうか。

破壊理論の提唱以来 20 年余りが経過した今、いいとこ取りとかトートロジー (同語反復) と

批判されず、破壊理論の予測精度が高いと評価されるためには、課題を整理したうえで、一層の理論的かつ実証的な解明が必要な時期に来ている。破壊理論の予測可能性について、Raynor (2014) は「破壊的イノベーションが登場したとき、破壊の経路を辿る組織は持続の経路を辿る組織よりも成功する可能性が高い」ことを意味していると言明している。このあたりが破壊理論の着地点ではないだろうか。

米国で破壊理論を巡る批判が飛び交っているが、だからといってその価値が損なわれるわけではない。破壊理論は極めて卓越したイノベーション理論であり、戦略論である。しかし一方で、実務的にはともかく、学術的には「信ぜよ、されば救われん」ではない、実証的かつ理論的な解明が必要である。破壊理論のレンズを通して、イノベーションに関わる過去の日本の事例をみると、例外事象がおおひようにみえる。たとえば、Christensen のモデルに従えば、ソニーから多くのスタートアップ企業が輩出されていてもおかしくない。しかし、Vaio 社などを除いて、そうした例は僅かである。Christensen (2015) は 1980 年代にメインフレーム・メーカーで PC 事業に本格的に参入したのは世界中で IBM 社だけだと述べている。しかし、実際には当時の日本のメインフレーム・メーカーは、その帰結は別にして、こぞって PC 事業に参入している事実がある。

こうした事例を振り返ってみると、破壊的イノベーションの出現は、対象とする国の文化や制度に大きく依存していることは明らかである。実際、Christensen 等 (2004) は、破壊理論を国の制度や市場の構造という観点から論じているし、発展途上国の経済成長はどれだけ破壊的イノベーションを起こすことができるかによるとの仮説を唱えている。しかし、彼らの立ち位置は一貫して米国にあり、国ごとの制度や文化の違いはあまり考慮していない。実際、1960 年代ホンダのオートバイの米国進出は、Christensen の破壊理論によれば破壊的イノベーションだが、これは米国市場を中心にして見たことであって、我が国においてはむしろ小型オートバイは持続的イノベーションであると解釈したほうがわかりやすい。

わが国における喫緊の課題の一つは、いかにして経済発展につながるイノベーションを輩出できるかということにある。Christensen がしばしば強調しているように、イノベーションは過程であって、出来事ではない。イノベーションを創出するだけでは十分ではない。イノベーションから価値を創出して、初めてイノベーションを経済発展に結びつけることができる。例えば小川 (2014) は、2000 年前後に CD-ROM や液晶パネルなど多くのエレクトロニクス製品に関わるイノベーションを創出したのは日本であったが、その経済的な成果は数年のうちに失われてしまったことを活写している。破壊理論は、こうした因果関係を解明するうえできわめて有効 (三藤, 2016c) であり、我が国の経営学研究者やイノベーション研究者の貢献が期待されるところである。

## 参考文献

- Anthony S. et al. (2008), *The Innovator's Guide to Growth*, Harvard Business School Press. (アンソニー他『イノベーションへの解：実践編』所収，翔泳社)
- Abernathy, W.J. (1978), *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Johns Hopkins Press.
- Bennett D. (June 22, 2014), Clayton Christensen Responds to New Yorker Takedown of 'Disruptive Innovation,' Bloomberg-Businessweek.
- Bienenstock, M. (2016), Did the Critique of Disruptive Innovation Apply the Right Test? *MIT Sloan Management Review*, 57 (3), pp.27-29.
- Bower, J. and C. Christensen (1995), Disruptive Technologies: Catching the Wave, *Harvard Business Review*, 73 (1), pp.43-53.
- Christensen, C. (1997, 2000), *The Innovator's Dilemma*, Harper Business. (玉田俊平太監修，伊豆原弓訳 (2001)『イノベーションのジレンマ』翔泳社)
- Christensen, C., M. Johnson, and D. Rigby (2002), Foundations for Growth, *MIT Sloan Management Review*, 43 (3), pp.22-31.
- Christensen, C. (2006), The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp.39-55.
- Christensen, C., & M. Raynor (2003), *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press. (桜井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社)
- Christensen, C., S. Anthony, and E. Roth (2004), *Seeing What's Next*, Harvard Business School Press.
- Christensen, C. (2008), Reflections on disruption, in Anthony S. et al. (2008), *The Innovator's Guide to Growth*, Harvard Business School Press.
- Christensen, C. (2015), Disruptive Innovation Is a Strategy, Not Just the Technology, *Business Today*, 23 (26), pp.150-158.
- Christensen, C., M. Raynor, and R. McDonald (2015), What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93 (12), pp.44-53. (有賀裕子訳 (2016)「破壊的イノベーション：発展の軌跡」Diamond ハーバードビジネスレビュー, pp.26-38)
- Danneels, E. (2004), Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda, *Journal of Product Innovation Management*, 21 (4), pp.246-258.
- Danneels, E. (2006), From the Guest Editor Dialogue on the Effects of Disruptive Technology on Firms and Industries, *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp.2-4.
- Govindarajan, V. and P. Kopalle (2006), The Usefulness of Measuring Disruptiveness of Innovations Ex Post in Making Ex Ante Predictions, *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp.12-18.
- Fitzgerald, J. (Oct. 24, 2015), 'Disruptive innovation' theory comes to under scrutiny, *Boston Globe*.
- Gilbert, C. (2014), What Jill Lepore Gets Wrong About Clayton Christensen and Disruptive Innovation, Jun 30, 2014, *Forbes*.
- Gobble, M. (2015), The case against disruptive innovation, *Research—Technology Management*, 58 (1), pp.59-61.
- Henderson, R. (2006), The Innovator's Dilemma as a Problem of Organizational Competence, *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp.5-11.
- Hesse, Hermann (1927), *Der Steppenwolf*. (高橋健二訳 (1971)『荒野のおおかみ』新潮文庫)
- King, A., and B. Baatartogtokh (2015), How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57 (1), pp.77-90.
- Kodama, F (2014), MOT in transition: From technology fusion to technology-service convergence, *Technovation*, 34 (9), pp.505-512.
- Kuhn, T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press. (中山茂訳 (1974)『科学革命の構造』みすず書房)

- Lepore, J. (2014), *The Disruption Machine: What the gospel of innovation gets wrong*, The New Yorker.
- Markides, C. (2006), *Disruptive Innovation: In Need of Better Theory*, *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp.19-25.
- 三藤利雄 (2016a) 「『支配的デザイン論』の出現, 発展, そして普及」『立命館経営学』, 55 (1), pp.47-82
- 三藤利雄 (2016b) 「Christensen 教授の弁明：破壊的イノベーションを巡る 2006 年の論争」立命館経営学, 55 (3), pp.53-82.
- 三藤利雄 (2016c) 「破壊的イノベーションとイノベーションのシステムとの間の微妙な関係：日本企業を事例として」研究・イノベーション学会年次学術大会講演要旨集, 第 31 回, 東京, 1H04, pp.229-234
- Moore, G. (1991), *Crossing the Chasm*, Harper Perennial.
- 小川紘一 (2014) 『オープン & クローズ戦略』翔泳社
- Orden, J. von, B. van der Rhee, and G. Schmidt (2011), *Encroachment Patterns of the 'Best Products' from the Last Decade*, *Journal of Product Innovation Management*, 28 (5), pp.726-743.
- Raynor, M. (2014), *Of waves and ripples: Disruption theory's newest critic tries to make a splash*, Deloitte University Press.
- Sampere, J. (2016), *Missing the Mark on Disruptive Innovation*, MIT Sloan Management Review, 57 (3), pp.26-27
- Sandström, C., M. Magnusson, and J.Jörnmark (2009), *Exploring Factors Influencing Incumbents' Response to Disruptive Innovation*, *Creativity and Innovation Management* 18 (1), pp. .
- Schmidt G. and C. Druehl (2008), *When is a disruptive innovation disruptive?* *Journal of Product Innovation Management*, 25, pp.347-369.
- Schmidt, G. and van der Rhee, B (2014), *How to Position Your Innovation in the Marketplace*, MIT Sloan Management Review, 55 (2), pp.17-20.
- Slater, S. and J. Mohr (2006), *Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type*, *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp.26-33.
- 清水孝輔, 花田亮輔 (2016 年 9 月 7 日) 「日本交通, アプリで「個人」も配車: タクシー連携, ウーバーの影」日本経済新聞社
- Thurston, T. (2014), *Christensen Vs. Lepore: A Matter Of Fact*, Posted Jun 30, *Crunch Network*.
- Utterback J. M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press. (大津正和, 小川進監訳 (1998) 『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣)
- Zuckerman, E. (2016), *Crossing the Chasm to Disruptive Innovation*, MIT Sloan Management Review, 57 (3), pp.28-30.

### 付属資料

Lepore の批判的なエッセイが The New Yorker 誌に掲載された後, Christensen の破壊理論を巡って多くの意見が雑誌, 新聞やネットに投稿された。以下の表 X は, 破壊理論を巡る 2014 年の論争に関わって, Gobble (2015) がまとめた文献リストを参考にしつつ, 筆者が作成した文献の一覧であり, 原則として文献資料に記載されている日付順に並べてある。もとより関連の資料や文献をすべて網羅することは不可能であるが, 下表を瞥見することにより, Lepore のエッセイが破壊理論にもたらした衝撃の大きさが伝わってくるものと考えている。

表 X : 破壊理論を巡る 2014 年の論争に関わる文献リスト

年月	著者	表題	雑誌・新聞
<2014年>			
6月23日 付	Jill Lepore	The Disruption Machine: What the gospel of innovation gets wrong	The New Yorker
6月16日	Kevin Roose	Let's All Stop Saying 'Disrupt' Right This Instant	New York
6月16日	Paul Krugman	Creative Destruction Yada Yada	New York Times
6月17日	Jonathan Rees	Disruption disrupted	More or Less Bunk
6月17日	Will Oremus	The New Yorker thinks disruptive innovation is a myth	Slate, Arizona State University
6月19日	Richard Feloni	The New Yorker's takedown of disruptive innovation is causing a huge stir	Business Insider
6月19日	Steve Denning	The New Yorker: Battle Of The Strategy Titans	Forbs
6月20日	Drake Bennett	Clayton Christensen Responds to New Yorker Takedown of 'Disruptive Innovation'	Bloomberg-Businessweek
6月23日	Will Oremus	Even the Father of Disruption Thinks "Disruption" Has Become a Cliché	Slate, Arizona State University
6月24日	飯田哲夫	「イノベーションのジレンマ」後の世界：クリステンセン批判を巡って	ZDNet Japan
6月27日	Haydn Shaughnessy	What Did The Innovator's Dilemma Get Wrong?	Forbs
6月27日	Clive Crook	An Incompetent Attack on the Innovator's Dilemma	Bloomberg View
6月30日	Clark Gilbert	What Jill Lepore Gets Wrong About Clayton Christensen and Disruptive Innovation	Forbes
6月30日	Thomas Thurston	Christensen Vs. Lepore: A Matter Of Fact	Crunch Network
7月3日	M.S.	Disruptive innovation: Negative externalities	Economist
7月8日	Michael Raynor	Of waves and ripples: Disruption theory's newest critic tries to make a splash	Deloitte University Press
7月13日	John Naughton	Clayton M Christensen's theory of 'disruption' has been debunked. Can we all move on now, please?	The Guardian
7月18日	Tim Walters	Is Jill Lepore's critique of disruption theory really "a criminal act of dishonesty"?	Digital Clarity Group
8月8日	Matt Marx	Taking A Wait-And-See Approach With Disruptive Innovations	TechCrunch
<2015年>			
1月4日	Clayton Christensen	Disruptive Innovation Is a Strategy, Not Just the Technology	Business Today, 23(26), pp.150-158
2月号	MaryAnne Gobble	The case against disruptive innovation	Research-Technology Management, 58(1), pp.59-61
5月21日	Greg Satell	Disruptive Innovation: Let's Stop Arguing About Whether Disruption Is Good or Bad	Harvard Business Review
9月16日	Lee Vinsel	Snake Oil for the Innovation Age: Christensen, Forbes, and the Problem with Disruption	Blog
秋号	Andrew King and Baljir Baatartgtokh	How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation?	MIT Sloan Management Review, 57(1), pp.76-90
10月24日	Jay Fitzgerald	'Disruptive innovation' theory comes to under scrutiny	Boston Globe
12月号	Clayton Christensen, Michael Raynor, and Rory McDonald	What is disruptive innovation?	Harvard Business Review, 93(12), pp.44-53
<2016年>			
春号	Juan Sampere	Missing the Mark on Disruptive Innovation	MIT Sloan Management Review, 57(3), pp.26-27
春号	Ezra Zuckerman	Crossing the Chasm to Disruptive Innovation	MIT Sloan Management Review, 57(3), pp.28-30
春号	Martin Bienenstock	Did the Critique of Disruptive Innovation Apply the Right Test?	MIT Sloan Management Review, 57(3), pp.27-29
4月20日	朱穎	「破壊的イノベーション」を巡る大論争 (1): その真相	BBIQ モーニングビジネススクール
4月21日	朱穎	「破壊的イノベーション」を巡る大論争 (1): ジレンマとは何か	BBIQ モーニングビジネススクール

注) ○月○日とあるのは、ネットへの投稿月日である。季節、月日などの後に号ないし付とあるのは、雑誌等の発行時期を表す。

# Professor Lepore's Critique of the Disruptive Innovation Theory in 2014: Exploring What Will Be Next after the Heated Debate

Toshio Mitsufuji \*

## Abstract

The aim of this study is to examine a criticism by Lepore in 2014 over the disruptive theory and fierce confrontations since then, and to take a view of its status, problems as well as its possibilities. “Innovator’s dilemma” proposed by Christensen caught on very much among management scholars as well as practitioners immediately after its publication in 1997. He argues that even the most brilliant firms may fail and exit the industry when a disruptive innovation appears, because of their misunderstanding and fallacious response to it. After a lapse of almost twenty years since its appearance, an extremely devastating criticism over the disruptive theory was presented in the New Yorker magazine in 2014. Surprisingly, its author named Lepore is not a management scholar but a historian, and a professor of Harvard University to which Christensen also belongs. This study attempts to interpret the criticism by Lepore, and to take into consideration the present situation and perspectives of the disruptive innovation theory.

## Keywords:

disruptive innovation, disruptive theory, Lepore, Christensen, Uber

---

\* Professor, Graduate school of technology management, Ritsumeikan University

