

入試年度	2026年度入試	研究科	商学研究科
課程	修士課程	コース	商学コース
入試期	3期	入試方式	全入試区分
研究分野(演習科目名)	経営学(中小企業経営論演習)		
出題意図及び解答又は解答例 ※試験問題自体を公開しない場合はその理由			
出題問題	アバナシーの「生産性のジレンマ」とクリステンセンの「イノベーション(イノベーター)のジレンマ」との相違について、述べよ。		
出題意図	2人とも同じ既存企業が陥り易いジレンマであるが、意味合いが異なる。アバナシーは、既存企業が時系列の技術変化に着目して、イノベーションの発生頻度と生産性の向上のジレンマに陥ることを指摘したのに対して、クリステンセンは、新興企業の破壊的技術の顧客との関係性に着目して、既存企業が破壊的イノベーションに乗り遅れるジレンマが生ずることを指摘した。この観点の相違をまず理解しているかどうかを問うとともに、アバナシーとアッターバックのいわゆるA-Uモデルでは、既存企業が新興企業の破壊的イノベーションに陥り、現在のGAFA+Mのようなグローバルベンチャー企業の台頭の理由を説明できない限界も理解できているかも問う。		
解答又は解答例	本問題は論述式の筆記試験問題であり、解答は一義的でないため、以下に、採点時の基準や観点等を示している。採点にあたっては、以下の点を総合的に評価する。 ・アバナシー(1978)は、アッターバックとのいわゆるA-Uモデルにおいて、自動車産業の時系列の技術変化を研究し、ドミナント・デザイン(その後の技術的な基準となる支配的な製品デザイン:自動車産業ではガソリン車のT型フォードがその例)が決まると、プロダクトイノベーションからプロセスイノベーションに移行するイノベーションの発生頻度と時系列の対応関係(流動期→移行期→固定期)を明らかにした。アバナシーは、同時に、既存企業は、イノベーションを遂行していこうとすると、各種のジレンマが生じることを指摘した。固定期のプロダクトイノベーションのみならず、プロセスイノベーションの発生頻度も減少する固定期の段階になると、生産性の向上を意識するあまり、新たなプロダクトイノベーションに乗り遅れる生産性のジレンマを指摘した。 ・ドミナント・デザインが決まる前の流動期には、新興企業の参入のチャンスがあると同時に、両方のイノベーションの発生頻度が減少する固定期には、既存企業が生産性のジレンマに囚われる可能性を提示したことは、新興企業や中小製造業における技術を核とした成長の可能性を裏付けることになる。 ・一方、クリステンセン(1997)は、顧客との関係性に着目して、既存企業の失敗の理論を明らかにした。 ・新技術のほとんどは、製品の性能を高めるものである。これが、「持続的技術」。「破壊的技術」は、少なくとも短期的には、製品の性能を引き下げる効果を持つイノベーション。破壊的技術を利用した製品のほうが通常は低価格、シンプル、小型で、使い勝手がよい場合が多い。 ・失敗の理論の第二の要素として、技術革新のペースがときに市場の需要のペースを上回るため、企業が競争相手よりすぐれた製品を供給し、価格と利益率を高めようと努力すると、市場を追い抜いてしまう。 ・安定した企業が、破壊的技術に積極的に投資するのは合理的ではないと判断することには、3つの根拠。第一に、破壊的製品のほうがシンプルで低価格、利益率も低いのが通常であること、第二に、破壊的技術が最初に商品化されるのは、一般に、新しい市場や小規模な市場であること、第三に、大手企業によって最も収益性の高い顧客は、通常、破壊的技術を利用した製品を求めず、また当初は使えないこと。 ・また、クリステンセンは、破壊的イノベーションの法則と調和として、次の原則を指摘した。 原則1:企業は顧客と投資家に資源を依存している 原則2:小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できない 原則3:存在しない市場は分析できない 原則4:組織の能力は無能力の決定的要因になる 原則5:技術の供給は市場の需要と等しいとは限らない ・さらに、上記の両者のジレンマの相違とともに、アバナシーの生産性のジレンマでは、固定期における新たなプロダクトイノベーションに乗り遅れることは理解できるが、現在の世界時価総額ランキング上位に位置するGAFA+Mのようなグローバルベンチャー企業の台頭の理由までは、説明できない限界がある。確かに、A-Uモデルでも、ラディカルイノベーション(技術の革新性に着目した分類)による脱成熟により、新たなA-Uモデルの流動期に入る可能性もあるが、そのイノベーションの担い手が必ずしも新興企業が既存企業より優位かどうかまでは、クリステンセンのジレンマ理論ほど説明力に限界がある。 出所;Abernathy, W.(1978), The Productivity Dilemma, Johns Hopkins University Press.を参照。クレイトン・クリステンセン(2001)『イノベーションのジレンマ』翔泳社、8～20ページを参照。		