

# 半導体漫遊記

## 湯之上隆

(231)

ハーバード・ビジネススクールのクレイトン・クリステンセン教授が2020年1月23日、米国ボストンで死去した。67歳だった。クリステンセン教授の代表的な著作は『イノベーションのジレンマ』(翔泳社、2001年)である。シリコンバレーの起業家の間では、今でもバイブルとして知られている。

# 代表作は起業家のバイブル

## イノベーションの大家 クリステンセン教授が急逝

筆者は早期退職勧告を受けて、日立製作所を2002年10月に退職し、2003年10月に同志社大学に新設された経営学研究センターの教員となった。ピギナーの経営学者として、初めて読んだのが前掲書だった。今から17年前のことだが、その時受けた衝撃は今でも忘れられない。

この『イノベーションのジレンマ』を読んだことをきっかけとして、日本半導体産業がなぜ衰退したかを研究

し、拙著『日本半導体敗戦』(光文社、2009年)を出版することができた。

クリステンセン教授の最大の功績は、イノベーションには持続的なものと破壊的なもの

の2種類があることを明快に示したことである。その代表的な事例として前掲書には、ハードディスクドライブ

も忘れられない。この『イノベーションのジレンマ』を読んだことをきっかけとして、日本半導体産業がなぜ衰退したかを研究

し、拙著『日本半導体敗戦』(光文社、2009年)を出版することができた。

クリステンセン教授の最大の功績は、イノベーションには持続的なものと破壊的なもの

の2種類があることを明快に示したことである。その代表的な事例として前掲書には、ハードディスクドライブ

(HDD)の詳細な分析結果が論じられている。1970年代後半はメインフレームが全盛であり、その記憶装置として14インチのHDDが使われていた。メインフレームメーカーはHDDの容量増大を要求し、HDDメーカーはこの要求を超える

速度で大容量の14インチHDDを開発していた。ミニコンはメインフレームに比べて性能は低いが小さく、安く、使いやすい

さく、安く、使いやすい。その結果1980年代に入ると、ミニコンおよび8インチHDDがメインフレームを駆逐していった。この現象を見てクリステンセン教授は、14

上げていく技術を「持続的技術」と定義し、そのような中で突然8インチのHDDを開発した技術を「破壊的技術」と定義した。

HDDの歴史において、同じ現象が次々と起きた。ミニコンと8インチHDDを、5.25インチのHDDでつ

くられたPCが駆逐し、多くの産業で「小さい、安い、使いやすい」という特徴がある破壊的技術が発見された。その破壊的技術「イノベーションのジレンマ」は、今読んでも斬新

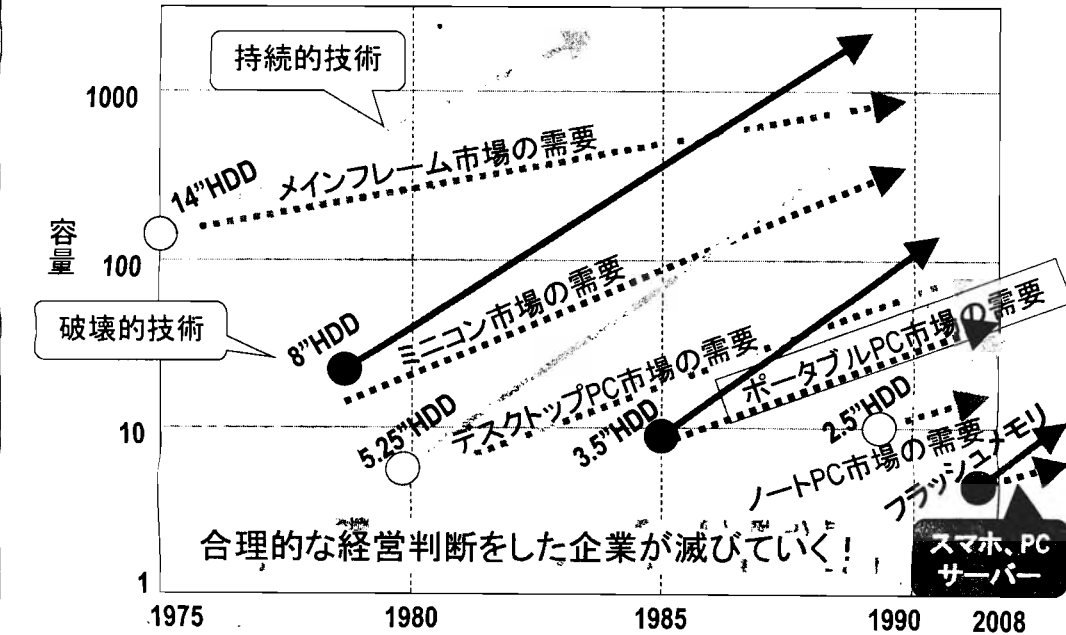


図1 HDDにおける破壊的イノベーション

出所:クリステンセン『イノベーションのジレンマ』(翔泳社、2001年)、45ページの図を参照