

【論文】

破壊的イノベーションに対する 適応不全メカニズムの理論的考察

Why Established Firms Fail to Respond to Disruptive Innovation? An Integrative Review through the Lens of Cognitive, Capability, and Power Traps

黒澤 壮史
KUROSAWA Masashi

目次

- 1 はじめに
- 2 レビュー方法
 - (1) 対象ジャーナルと選定基準
 - (2) 検索方法とスクリーニング
- 3 年代別の理論的展開
 - (1) 基盤期 (1984-1995)
 - (2) 確立期 (1996-2005)
 - (3) 再編期 (2006-2017)
 - (4) 拡張期 (2018-現在)
 - (5) 年代別展開の総括
- 4 内容面での再整理：三つの「罠」
 - (1) 認知の罠
 - (2) 能力の罠
 - (3) 権力の罠
 - (4) 三つの罠の外で(1)：理論そのものへの批判的検討
 - (5) 三つの罠の外で(2)：罠からの脱出をめぐる処方箋
 - (6) 三つの罠の整理——相互関連性と診断的順序
- 5 統合的考察：年代軸とアプローチ軸の交差
 - (1) 四段階における三つの罠の布置
 - (2) 罠どうしの対立点
- 6 実践的含意と残された研究課題
 - (1) 実践的含意

(2) 残された研究課題

7 結論

参考文献

(要旨)

破壊的イノベーション (disruptive innovation) および非連続的な技術変化を前にして、なぜ既存の優良企業は適応に失敗するのか。本稿は、この経営学上の中心的な問いをめぐる主要研究を、統合的レビューのスタイルで (1) 年代別の理論的展開、(2) 内容面での論点という二つの軸で整理・統合する。約 30 本の中核論文を対象に、Hannan & Freeman (1984) の構造慣性論から Simsek et al. (2024) のデジタル変革研究まで、40 年間の蓄積を通史的にたどった。年代軸からは、「基盤期」「確立期」「再編期」「拡張期」という四段階が浮かび上がり、純粋な技術論から組織アイデンティティ・エコシステム論へと重心が移っていく様子が見て取れる。内容軸では、適応不全の因果を、組織が変化を「気づけない」のか「できない」のか「許されない」のかという問いに即して、認知の罣・能力の罣、そして従来散在していた諸力を束ねる権力の罣という三つの罣へと再整理した。これらは互いに対立するというより、互いに連動し相互に強化し合う複合メカニズムとして働く。さらに、理論そのものの妥当性を問う批判的検討と、罣からの脱出をめぐる処方箋を取り上げる。

キーワード：破壊的イノベーション、パワー・ポリティクス、イノベーターのジレンマ、統合的文献レビュー

1 はじめに

合理的に経営されている優良企業が、なぜ破壊的技術への対応に失敗するのか、という Christensen (1997) の問いは戦略論とイノベーション論の中心にあり続けてきた。既存企業がラディカルな技術的不連続性に直面したときパフォーマンスが低下するという現象は、数多くの実証研究によって繰り返し確認されている。

この適応不全の背景には、複数の理論的ルーツが折り重なっている。本稿の狙いは、これら多角的な理論の系譜を、年代別の展開と内容面の論点という二つの軸から再構成することにある。とりわけ後者については、適応不全をもたらす因果を「認知の罣」「能力の罣」「権力の罣」という三つの罣へと整理し直

すことを試みる。この三分法は、まったく新しい概念を提示するものではない。コンピテンシー・トラップ (Levitt & March, 1988) や資源依存理論といった既存の概念を借りた再整理であり、その点では控えめな貢献にとどまる。ただし、その再整理のなかでも権力の罣は、認知の罣・能力の罣が繰り返し主題化されてきたのに比して、独立した範疇として明示的に括られることが少なかった。外部の資源依存（顧客・資本市場）と内部の政治過程という、従来は別個に論じられてきた諸力を、組織が変化を「許されない」という一点において束ね、認知・能力と並ぶ第三の罣として定位すること。これが本稿のレビューのもっとも独自に踏み込んだ主張である。さらに本稿は、これら三つの罣が単に並列するのではなく、組織が変化を「気づけない」のか「できない」のか「許されない」のかとい

う問いに対応しつつ、互いを正当化し強化し合う自己強化的な構造をなすという仮定を提示する。Christensen et al. (2018) が多重メカニズムの相互作用を指摘したのを受け、その相互作用に一定の見通しを与えるを試みる。

2 レビュー方法

(1) 対象ジャーナルと選定基準

本稿のレビューは、特定領域の全文献を網羅的に収集・選別する厳密な意味でのシステマティック・レビューではなく、領域の代表的な研究に言及しつつ、主要研究の批判的な整理と総合を通じて新たな視座を導く統合的レビュー (integrative review) の系譜に位置づけられる (Elsbach & van Knippenberg, 2020)。対象としたジャーナルは、経営学領域の国際的なトップジャーナルに掲載された査読付き学術論文である、Academy of Management Journal (AMJ), Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), Strategic Management Journal (SMJ), Organization Science (OS), Management Science, Journal of Management Studies (JMS), Research Policy を中核に据えた。これに加え、Christensen 批判論争や両利き経営をめぐる重要な議論がしばしば実務寄りの査読誌で展開されてきた事情を踏まえ、Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review, Journal of Product Innovation Management (JPIM), Research in Organizational Behavior (ROB), Strategic Entrepreneurship Journal (SEJ) も含めている。

(2) 検索方法とスクリーニング

検索データベース (Wiley Online Library, JSTOR, AOM Journals, INFORMS Pubs-Online, ScienceDirect, EBSCO, Web of Sci-

ence, Google Scholar) において、「disruptive innovation/technology」「incumbent failure」「organizational inertia」「core rigidity」「architectural innovation」「absorptive capacity」「ambidexterity」「managerial cognition」「dynamic capabilities」「organizational identity」「technological discontinuity」を軸とするキーワードを組み合わせで検索した。さらに、重要論文の引用ネットワーク (forward/backward citation tracking) を遡行・追跡することで、関連文献を補った。

選定にあたっては三つの基準を設けた。査読付き学術論文または同等の影響力を持つ実務誌論文であること、既存企業が技術的・市場的不連続性に対応する／失敗する組織内メカニズムを論じていること、そして1984年以降の発表であること、の三点である。可能なかぎり原典に当たり、二次引用は最小限にとどめた。こうして本稿の中核をなす約30本の論文を選定した。ただし本稿は、各段階の収穫・除外件数を逐一記録するPRISMA型のフローには依拠しておらず、採録は領域における代表性と被引用の影響力に基づく目的的な選択である。したがって本稿の主眼は、文献の網羅ではなく、適応不全をめぐる分断された理論的視点の全体像を整理することにある。

なお、本稿と問題関心を共有する先行のレビューとして、Eggers & Park (2018) がある。同レビューは「なぜ既存企業の応答が企業ごとに分かれるのか」という異質性を軸に据え、能力・知識・ポジション・認知という諸要素と、直面する技術変化の性質との適合関係から研究群を配置する。そのうえで、異なる理論的視点がそれぞれ独立に発展した結果として、産業ごとの詳細な知見が断片的に積み上がり、メカニズム相互の連結と境界条件の特定が果たされていないと診断している。本稿はこの現状診断を共有するが、整理の軸を異にする。第一に、同レビューが企業

間の応答の差を説明する変数の配置を主題とするのに対し、本稿は一つの変化が実行に至るまでにくぐる関門に即して研究群を配置する。第二に、同レビューが精緻なコンティンジェンシーの積み上げを今後の方向として示すのに対し、本稿はむしろ三つの罠という粗い分類への集約を試みる。第三に、同レビューがポジションとして扱う外部依存の要素を、本稿は組織内部の政治過程と束ね、変化が「許されない」という単一の問いのもとに第三の罠として定位する。

3 年代別の理論的展開

破壊的イノベーション研究の40年におよぶ蓄積は、四つの段階に区分できる。各段階は前段階の知見を受け継ぎながらも、それぞれ固有の問題関心と理論的焦点を抱えている。以下では、各段階の代表的研究、理論的特徴、そして前段階からの発展を順に見ていく。

(1) 基盤期 (1984–1995)：組織慣性と技術的不連続性の発見

Christensen 以前の組織理論の伝統に立つこの時期の研究は、後続の議論の土台を築いた。関心の中心は破壊的イノベーションそのものというより、「なぜ組織は環境変化に機敏に適応できないのか」という、より一般的な変革の困難さにあった。

個体群生態学（ポピュレーションエコロジー）の研究では、慣性を組織の欠陥ではなく生態学的選択の帰結として捉え直していた。Hannan & Freeman (1984) の構造慣性の議論は、信頼性と説明責任を担保する標準化ルーティンこそが変化への抵抗を生むと説き、慣性を「淘汰を生き延びた組織が支払う代償」として位置づけた。これと並行して、技術変化の側にも目が向けられる。Tushman & Anderson (1986) は技術進化が漸進的変化と不連続的ブレークスルーの交替として進

むこと、後者がとりわけ（既存）能力破壊型（competence-destroying）の場合に既存企業を窮地へ追い込むことを示し、Henderson & Clark (1990) はその破壊性が技術の急進性ではなく組織知識との適合性に宿ることを、アーキテクチャ知識という概念で論じていた。

やがて慣性の所在は、組織が蓄えた能力そのものへと掘り下げられていく。Cohen & Levinthal (1990) の吸収能力、March (1991) の探索と活用のトレードオフ、そして Leonard-Barton (1992) のコア硬直性（Core-Rigidity）は、いずれも過去の成功が将来の足枷へ転じる機序を、異なる角度から照らし出した。これらの概念装置の中身は、第4節で三つの罠として改めて検討する。基盤期の終わりには、後の Christensen 理論の骨格をなす価値ネットワーク概念が Christensen & Rosenbloom (1995) によって提示され、合理的な投資判断であるほど次なる対応の失敗を招くという逆説が、新たな中心命題として準備された。

(2) 確立期 (1996–2005)：古典理論の確立と多視点的拡張

Christensen の破壊的イノベーション論が学界と実務界の双方で支配的パラダイムへと普及する一方、それを補完し拡張する多様な視点が並行して育った時期である。この時期の問いは「破壊的イノベーションへの失敗を説明する具体的メカニズムは何か」へと精緻化されていく。

この時代を方向づけたのは、優良企業の敗北を経営者の判断ミスではなく資源配分プロセスの合理性そのものに帰した Christensen & Bower (1996) であった。既存顧客と既存株主の要求が社内の投資選別ロジックを介して破壊的技術への投資を構造的に押しとどめるというこの説明は、本領域の支配的フレームとなる。これを軸に、複数の系譜が枝分かれしていった。ダイナミックケイパビリ

ティ論は Teece, Pisano & Shuen (1997) から Eisenhardt & Martin (2000) へと操作化が進み, Ocasio (1997) は組織の認知能力が競争力の源泉となる議論 (Attention-Based View) を確立する。Tripsas (1997) は補完資産が既存企業の生存を支える緩衝装置となることを示し, 能力決定論に一定の留保を加えた。

この時期に現れた重要な研究として挙げられるのは, 認知を慣性の源として鮮烈に描いた Tripsas & Gavetti (2000) の Polaroid 研究, 需要側から破壊性を捉え直した Adner (2002), 効率追求そのものが探索を締め出すロジックを定式化した Benner & Tushman (2003), そして「組織的慣性」を資源硬直性とルーティン硬直性へ分類した Gilbert (2005) である。とりわけ Gilbert は, Christensen & Bower (1996) の資源配分論と Leonard-Barton (1992) の能力論を一つの枠組へ接続することで, 後続の統合的理解への道を開いた。

(3) 再編期 (2006–2017) : 理論の限界と両利き経営の台頭

Christensen 理論の支配的地位に向けられた批判的検討と, 複数の理論視点を束ねようとする統合の試みがこの時期を特徴づける。この時期の問いは「Christensen 理論はどこまで一般化できるのか」「異なる視点をいかに統合するのか」へと移っていく。

理論の射程をめぐる問い直しが通奏低音となった。Markides (2006) は破壊を技術・ビジネスモデル・ラディカル製品の三類型へ区別すべきだと説き, Henderson (2006) は資源配分による説明だけでは足りず, 組織コンピテンスの欠如こそが本質だと指摘する。一方で統合の機運も高まり, O'Reilly & Tushman (2008, 2013) は両利き経営 (organizational ambidexterity) をダイナミックケイパビリティの一形態として定式化し, 「破

壊的イノベーションが強固な環境では両立不可能」とする Christensen 流の悲観論に反論した。

分析の射程も二方向へ広がる。一方では Tripsas (2009) が組織アイデンティティへ, Eggers & Kaplan (2009) が CEO の注意配分へと, 認知の内側を掘り下げた。他方では Benner (2010) および Benner & Ranganathan (2012, 2017) が, 証券アナリストと大株主の期待という組織の外部へ目を転じ, それまで内部に閉じていた適応不全の議論を組織境界の外側へ押し広げた。

(4) 拡張期 (2018–現在) : プラットフォーム経済と新たな破壊

この段階を彩るのは, それまでの研究に関する総合的な整理と, デジタル・プラットフォーム・AI といった新たな破壊的イノベーションの形態への理論拡張である。この時期の中核的な問いは「破壊概念は新時代の現象をどこまで説明できるのか」「組織アイデンティティとデジタル変革はいかに絡み合うのか」へと向かう。

この段階を象徴するのが, Christensen, McDonald, Altman & Palmer (2018) によるレビューである。資源配分・アーキテクチャ・ダイナミックケイパビリティ・認知という諸概念は, そのいずれかが一つが真因なのではなく, 多重のメカニズムとして絡み合って作用するものであり, 本領域が単一原理の探求から複合的理解へと成熟したことを論じている。

適応不全に関連してアイデンティティ論は, さらに分解が進む。Kammerlander, König & Richards (2018) は, ドイツの出版社のデジタル化対応から, 「何をする会社か」を問うドメイン・アイデンティティと「誰のために存在するか」を問うロール・アイデンティティの相互作用が応答の異質性を生むと論じ, Tripsas (2009) の議論を一步進めた。

さらに Gilbert (2005) の知見も再検証される。Graf-Vlachy et al. (2021) は、脅威フレームが資源硬直性を緩めるのは経営陣がコントロール可能性を中程度に感じている場合に限られると、その境界条件を特定している。

この時期は破壊概念そのものも、デジタル経済の文脈で一定のアップデートを迫られる。Antonio & Kanbach (2023) は需要・市場構造・規制・エコシステムといった文脈要因を束ねる系統的レビューを提示し、Simsek, Heavey, König & Stam (2024) は AI・プラットフォーム・エコシステムを新たな破壊力と位置づけ、戦略的アントレプレナーシップの

枠組へと再定式化した。

(5) 年代別展開の総括

四段階を貫いて、本領域の研究は三つの方向へ展開してきた。第一に、分析単位の拡張として、個別企業の意思決定から組織・顧客・資本市場・エコシステムへと重心が移った。第二に、説明変数の多様化として単一の慣性源（構造慣性）から、相互作用する複数のメカニズム（認知・資源・ルーティン・アイデンティティ）へと変化した。第三に、規範的処方箋の精緻化として「分離か統合か」の二者択一から、状況適応型のマネジメント

表 1 破壊的イノベーション研究の年代別展開

時期	中心的問い	代表的研究	理論的焦点
基盤期 (1984-1995)	組織はなぜ環境変化に機敏に対応できないか	Hannan & Freeman (1984); Tushman & Anderson (1986); Henderson & Clark (1990); Cohen & Levinthal (1990); March (1991); Leonard-Barton (1992); Christensen & Rosenbloom (1995)	構造慣性、技術的不連続性、アーキテクチャ知識、吸収能力、探索/活用、コア硬直性、価値ネットワーク
確立期 (1996-2005)	破壊的イノベーションへの失敗を説明する具体的メカニズムは何か	Christensen & Bower (1996); Teece et al. (1997); Ocasio (1997); Tripsas (1997); Tripsas & Gavetti (2000); Eisenhardt & Martin (2000); Adner (2002); Benner & Tushman (2003); Gilbert (2005)	資源依存、ダイナミックケイパビリティ、注意配分、補完資産、認知的慣性、需要側の視点、プロセス管理の罠、資源/ルーティン硬直性の分離
再編期 (2006-2017)	Christensen 理論はどこまで一般化可能か。複数視点をどう統合するか	Markides (2006); Henderson (2006); O'Reilly & Tushman (2008, 2013); Tripsas (2009); Eggers & Kaplan (2009); Benner (2010); Benner & Ranganathan (2013, 2017); Lepore (2014); King & Baatartogtokh (2015)	ビジネスモデル破壊との区別、組織コンピテンス論、両利き経営、組織アイデンティティ、CEO の注意配分、資本市場・アナリスト圧力、Christensen 理論への批判
拡張期 (2018-現在)	破壊的イノベーション概念は現代の現象をどこまで説明できるか	Christensen et al. (2018); Kammerlander et al. (2018); Graf-Vlachy et al. (2021); Antonio & Kanbach (2023); Simsek et al. (2024)	多重メカニズムの相互作用、ドメイン/ロール・アイデンティティ、Gilbert 理論の境界条件、エコシステム・文脈要因、AI・プラットフォーム破壊

出所) 筆者作成。

へと変化していく。これらの変化を表1に整理する。

4 内容面での再整理：三つの「罠」

年代軸が理論の継承と発展を映し出すのに対し、内容面では、適応不全をもたらす因果が複数の異なる水準に存在することが見えてくる。先行する諸研究を読み解くと、それらは結局のところ三つの問いに収斂すると考えられる。組織は変化に「気づけない」のか、実行「できない」のか、それとも実行を「許されない」のか、という問いである。ここでは、この問いに即して既存研究を三つの罠、すなわち認知の罠・能力の罠・権力の罠へと再整理する。これは「ものの見方」「組織の能力」「組織を取り巻く力関係」という、慣性の発生源の違いに対応する分類でもある。

(1) 認知の罠 (Cognitive Trap) —— 「気づけない」

第一の罠は、経営陣が外部環境の変化をどう解釈し意味づける（センスメイキングする）かに宿る。鍵となる概念は、ドミナント・ロジック、組織アイデンティティ、そして注意配分である。組織が破壊を見落とすのは情報がないからではなく、手にした情報を映し出す認知の鏡が歪んでいるからだ、というのがこの立場の核心にある。

この罠を最も鮮やかに体現するのが、Tripsas & Gavetti (2000) の描いた Polaroid の事例だろう。早くから世界水準のデジタル技術を抱えながら、同社は「レーザー & ブレード」モデルへの強固な認知的拘束ゆえに、デジタルカメラの商業化を繰り返し退け、先送りにした。象徴的なのは、経営陣が一貫して資金を注いだ Helios (医療用画像診断システム) の顛末である。高価な専用レーザーフィルムを消費させ続けるその構造は、既存の認知モデルにびたりと合致していた。

だからこそ、商業的には惨敗に終わったにもかかわらず優先されたと考察されている。シニア層の認知的慣性が現場の適応的な見方を押し潰す、階層間の解釈の乖離 (dissonance) がそこには存在していたという解釈である。

この階層間の乖離が、感情によって媒介されることを示したのが Vuori & Huy (2016) の Nokia 研究である。2005 年から 2010 年にかけての同社では、組織の注意構造と歴史的な経緯とが、経営陣と中間管理職とに異質な恐れを共有させていた。経営陣が恐れていたのは外部の競合と株主であり、中間管理職が恐れていたのは上司や同僚という内部の集団である。外向きの恐れを抱えた経営陣は、外部脅威の深刻さを十分に開示しないまま中間管理職へ圧力をかけ、そこから上がってくる報告を偏った仕方と解釈した。中間管理職の側は、果たせない約束をしてでも上司の不興を避けようとし、基本ソフトの開発能力をめぐる否定的な情報は上層へ届かなくなる。その帰結が、短期の端末開発への注意の集中と、長期的にはより有効な領域からの注意の撤退であった。認知の罠が単なる解釈の誤りではなく、組織内部の力関係と感情に支えられて再生産されることを、この研究は示している。

この認知的制約を組織レベルへ引き上げれば、組織アイデンティティの問題にも関連づけられる (Tripsas, 2009)。「自分たちは何者か」という自己規定は、注意を一点に集める利点を持つ反面、それに背く技術を視界から締め出す刃でもある。Kammerlander et al. (2018) はこれをドメインとロールの二次元に腑分けし、企業ごとに応答が分かれる理由を説明してみせた。

注意配分の側面は、Ocasio (1997) の ABV (注意基盤観) と Eggers & Kaplan (2009) の実証が裏づけるとおり、それ自体が組織のダイナミックケイパビリティを構成する。CEO の注意が新技術へ向くか既存技

術にとどまるかで、参入の速度は大きく変わる。さらに、部門ごとの認知の隔たりが「思考世界 (thought worlds)」を生み、技術と市場の知識統合を阻むという指摘 (Dougherty, 1992) も、同じ系譜に連なる。

認知の罫は、能力論とも交差する。Danneels (2002) が「顧客ケイパビリティの罫」と呼んだ現象では、既存顧客向けの技術提供に能力が特化するあまり、新市場を開拓するためのマーケティング能力が育たない。汎用技術を手にしていても、新たな顧客へ近づく術を欠くために、そのポテンシャルは宙に浮いてしまう。

(2) 能力の罫 (Capability Trap) —— 「できない」

第二の罫は、組織が長年かけて蓄えてきた能力・ルーティン・構造そのものが、いかにして変化への抵抗源へ転じるかに関わる。たとえ変化が「見えて」いても、それを実行に移す能力やルーティンが既存事業に最適化されているために動けないという Levitt & March (1988) のいうコンピテンシー・トラップが、ここでの基調をなす。

その代表が、Leonard-Barton (1992) のコア硬直性だろう。中核的能力を成す四次元 (従業員の知識・スキル、技術システム、管理システム、価値観・規範) は、成功の反復を通じて経路依存的な自己補強ループを描き、やがて硬直性へと転じる。破壊的新技術の最初の提案は、とりわけ価値観と規範の次元に触れるがゆえに、「品質が低い」「自社のブランド水準に合わない」として正統性を奪われる。非正統化の罫である。

構造的な硬直のメカニズムをより精緻に示すのが、Henderson & Clark (1990) のアーキテクチャル・イノベーション論である。同じ製品構成のもとで改良を重ねるうち、組織のコミュニケーション経路と情報フィルターは、その特定のアーキテクチャに最適化され

ていく。やがてアーキテクチャが変わっても、要素技術は従来どおりであるために漸進的变化と誤認され、研ぎ澄まされた情報フィルターは、新しい結合関係が放つ微弱な信号を雑音として切り捨てることになるという。

能力の罫の根源には、学習をめぐるトレードオフがある。March (1991) によれば、探索 (新たな可能性の探求) と活用 (既存の確実性の精緻化) は資源を奪い合う関係にあり、活用が確実に即時の報酬をもたらすために、組織は活用へ傾き、長期の探索能力をすり減らしていく。Cohen & Levinthal (1990) の吸収能力論はこれを別角度から照らす。外部知識を取り込む力は過去の知識ストックに依存するため、価値ネットワークの異なる新技術ほど吸収が難しい。

効率を追い求めること自体が探索を排除するという逆説を、最も明快に定式化したのが Benner & Tushman (2003) である。シックスシグマや TQM, ISO9000 の核心は、プロセスを可視化・標準化し、ばらつきを統計的に削ぎ落とすことにある。それは知の深化を極大化する一方で、不確実性とばらつきを必要とする知の探索を組織から閉め出す。プロセス管理が全社を覆えば、確実に即時的で予測可能な成果を偏重する空気が醸成され、抜本的転換の力は麻痺してしまう。

これらを Gilbert (2005) は資源硬直性とルーティン硬直性へと整理し直し、両者が環境認識に対して逆向きの関係を持つことを示した。脅威認識が強まれば資源の硬直は緩む反面、脅威硬直性効果 (threat-rigidity effect) によってルーティンの硬直はむしろ増す。Graf-Vlachy et al. (2021) はこの関係に条件を付し、脅威フレームが資源硬直性を緩めるのは、経営陣のコントロール可能性の認識が中程度のときに限られることを明らかにしている。組織の構造それ自体が慣性を生むという視点は、すでに Hannan & Freeman (1984) の構造慣性論が説いていたところでもある。

(3) 権力の罠 (Power Trap) —— 「許されない」

第三の罠は、組織を取り巻く力関係に根ざす。変化が「見えて」おり、それを実行する「能力」があってもなお、組織がそれを許されない場合がある。生存に必要な資源を握る者が、組織の選択を外から、あるいは内から縛るからだ。この罠は資源依存理論 (Pfeffer & Salancik, 1978) を理論的支柱とし、外部の権力と内部の権力という二つの顔を持つ。

外部の権力を最も鋭く描いたのが、Christensen & Bower (1996) である。企業の戦略を実際に形づくるのは、経営トップの意図というより、生存に必要な資源を握る主流顧客の側だと主張している。破壊的技術の黎明期、その小型・軽量といった特性は、大型コンピュータメーカーのような主流顧客にとって何の価値もない。だからボトムアップの資源配分は持続的イノベーションへ流れ、市場が小さすぎるという理由で破壊的技術は退けられる。Christensen & Rosenbloom (1995) の価値ネットワーク概念は、こうした外部依存の構図を最も包括的に表現したものであった。

外部の権力は、顧客の先にある資本市場へと連なる。Benner (2010) および Benner & Ranganathan (2012, 2017) が描き出したのは、証券アナリストと大株主が既存企業の慣性を外側から固めるさまである。アナリストは既存技術を延ばす活用的戦略に好意的な関心を寄せ、不連続な新技術への探索的戦略は初期にはほぼ黙殺するか、低く評価する。安定収益を期待される企業がそこへ大きく投げれば、自らのカテゴリー・アイデンティティへの違背と見なされ、市場価値の下落という罰を受ける。資本市場への恐れが、適応に必要な探索を経営者に手控えさせるのである。

権力は組織の内部にも巣くう。不確実性が極限まで高まる局面では、客観的合理性に代わって解釈の抗争が立ち上がる。Kaplan

(2008) の言うフレーミング・コンテストであり、自部門の利益や認知を優位に置こうとするアクターたちが、日常のツールを通じて言説闘争を繰り広げ、政治的覇権を握った者のフレームが最終的な意思決定を左右する。組織内の権力配分が組織設計を規定するという Astley & Zajac (1991) の議論も、この内部権力の系譜に位置づけられる。外部と内部、二つの権力が交差するところに、適応の自由度は狭まっていく。認知の罠と能力の罠が既存研究で繰り返し光を当てられてきたのに対し、これら外部・内部の権力を一つの罠として括り出し、独立した第三の範疇として前景化する視座は、これまで必ずしも共有されてこなかった。

(4) 三つの罠の外で(1)：理論そのもののへの批判的検討

ここまでの三つの罠は、破壊的イノベーションへの適応不全のメカニズムを整理するものであった。以下では理論そのものに対する批判を整理する。

破壊的イノベーション理論の研究群に対して批判の口火を切ったのは Danneels (2004) であった。破壊的技術の定義の曖昧さ、予測力、既存企業生存の説明、顧客志向の含意、スピノフ処方箋の妥当性という五つの論点から、彼は批判的に検討を加えた。Markides (2006) もまた、技術破壊・ビジネスモデル破壊・ラディカル製品破壊を区別すべきだとして、統一理論としての限界を突いている。Lepore (2014) もまた、ケース選択のバイアス、反証を許さない循環論法、予測力の欠如、史実の誤認を体系立てて指摘している。

さらに最も体系的な実証的反証は、King & Baatartogtokh (2015) であろう。彼らは Christensen が 2 冊の著書 (The Innovator's Dilemma および The Innovator's Solution) で挙げた 77 事例を 79 名の専門家に照らし、4 要件の適合率を測った。その結果は持続的イ

ノベーションの軌道上にある既存企業 53/77, 顧客ニーズの過剰充足 17/77, 対応能力を持ちながら活かさない 47/77, 破壊の結果としての凋落 48/77 であり, 4 要件すべてを満たすのは, わずか 7/77 (9%) にすぎなかった。調査結果を踏まえて, 経営者の近視眼への警鐘としては有用でも, 決定論的予測モデルとしては成立しない, というのが結論である。これに対し Christensen, Raynor & McDonald (2015) は, 定義の厳格化 (ローエンドあるいは新市場から入り, 漸進改善で上方移動するもの, と規定し, Uber は破壊的ではないと断じた) で応じたが, King & Baatartogtokh や Lepore の核心に十分に答えているとは言い難い。

(5) 三つの罍の外で(2): 罍からの脱出をめぐる処方箋

三つの罍が「なぜ動けないのか」を説くのに対し, ここで取り上げる研究群は「どうすれば動けるのか」を問う。診断ではなく処方箋であるがゆえに, これもまた罍の議論とは区別して扱う。

処方箋の中心にあるのが, ダイナミックケイパビリティ論と両利き経営である。Teece, Pisano & Shuen (1997) はダイナミックケイパビリティを, 環境変化に応じて内外の能力を統合・構築・再配置する力と定義し, Eisenhardt & Martin (2000) は製品開発・戦略意思決定・提携といった特定可能なプロセスへと操作化した。これを具体的な組織形態として描いたのが, O'Reilly & Tushman (2008, 2013) の両利き経営である。それを機能させるには三つの要件が要る。第一に構造的分離 (探索ユニット/深化ユニット) を, 物理的にも文化的にも評価制度の上でも切り離し, 新事業を既存のプロセス管理やマージン評価から守ること。第二に上位層での統合として, 分かれたユニットのあいだでブランドや製造技術, 顧客データを共有しシナ

ジーを引き出せるよう, 双方を束ねるシニアチームを置くこと。第三に共通運命に基づく報酬設計として深化部門の責任者が探索部門を「敵」ではなく「パートナー」と見なすよう, 全社的な長期インセンティブを組むこと, である。

ただし, 「破壊には常に独立組織を新設せよ」という Christensen 流の単一処方箋には, 留保がつく。Habtay & Holmén (2014) のコンティンジェンシー論によれば, 採るべき構造は破壊の性質次第で変わる。新しい科学的・工学的原理に立ち, 従来資産を陳腐化させる技術主導型であれば構造的分離が要る場合もあるだろうが, 顧客の再定義やバリュープロポジションの転換に発する市場主導型であれば, 既存のインフラとコア能力を再利用できる分, むしろ既存ユニットへの統合の方が功を奏することもあるだろう。処方箋は一樣ではなく, 罍の所在に応じて選び分けられねばならない。

(6) 三つの罍の整理——相互関連性と診断的順序

ここまで言及してきた三つの罍を表2にまとめる。ここで強調したいのは, 三つの罍が独立した障壁の寄せ集めではなく, 二つの性質をあわせ持つ一つの構造をなすという点である。第一に, 三つの罍は互いを生み出し合う循環をなしている (相互関連性)。第二に, 「気づけない/できない/許されない」という並びは, 原因の深さの順位ではなく, 変化が実行に至るまでにくぐる関門の順序を表す (診断的順序)。

第一に, 相互関連性である。三つの罍のうちどれが最も根深い原因かは, 論者によって見立てが分かれる。Christensen & Bower (1996) は資源配分というパワーを上流に置き, そこから認知も能力も規定されると説くが, Eggers & Kaplan (2009) は経営陣の注意配分という認知こそが駆動因だと見る。原

因の優劣が定まらないのは、三つが一行に並ぶ階層ではなく、互いを原因とも結果ともする循環だからである。その循環は次のようにも考えられる。「自社は高品質の会社だ」という認知の罣の自己規定が、低品質に映る新技術への投資を退ける権力の罣の判断を正当化する。その判断が反復されるほど、既存事業に最適化された能力の罣である硬直したルーティンが強固になり、そのルーティンが翻って「我々はこういう会社だ」という自己規定を再生産する。こうして認知・権力・能力は閉じた輪を描く。Gilbert (2005) が資源硬直性とルーティン硬直性のあいだに見出した逆説的な連関は、この輪の一断面にほかならない。Vuori & Huy (2016) が描いた、上司への恐れが情報の伝達を歪め、その歪みが翻って経営陣の楽観を支えるという連鎖も

また、認知の罣と権力の罣が互いを支え合う一断面である。

第二に、診断的順序である。では、循環に因果の前後がないとすれば、「気づけない／できない／許されない」という並びは何を意味するのか。それは、どの罣が先に働くかを述べる因果の順序ではなく、一つの変化が実行に移されるまでにくぐらねばならない関門を、実務者が順に点検するための順序である。まず変化が認知の関門で視界から締め出され（気づけない）、それを越えても能力の関門が実行を阻み（できない）、実行しうる能力があつてなお権力の関門がそれを許さない（許されない）。一つの関門を通過しても次が控えているという入れ子の構造こそが、適応不全をこれほど頑健なものにしている。

以上から本稿は、Christensen et al.

表2 内容面での再整理——三つの罣

罣の種類	根源的な問い	中心概念・分析焦点	代表的研究	理論基盤
(1) 認知の罣	変化に「気づけない」	ドミナント・ロジック、組織アイデンティティ、注意配分、思考世界	Tripsas & Gavetti (2000); Tripsas (2009); Ocasio (1997); Eggers & Kaplan (2009); Danneels (2002); Kammerlander et al. (2018); Dougherty (1992); Vuori & Huy (2016)	認知論, ABV, 組織アイデンティティ論
(2) 能力の罣	変化に対応「できない」	コア硬直性, アーキテクチャ知識, 探索/活用, 吸収能力, プロセス管理, 資源/ルーティン硬直性, 構造慣性	Leonard-Barton (1992); Henderson & Clark (1990); March (1991); Cohen & Levinthal (1990); Benner & Tushman (2003); Gilbert (2005); Graf-Vlachy et al. (2021); Hannan & Freeman (1984)	RBV, 組織学習論, コンピテンシー・トラップ, 組織エコロジー
(3) 権力の罣	変化が「許されない」	顧客パワー, バリューネットワーク, 資本市場・アナリスト圧力, 株主期待, 組織内政治・フレーミング・コンテスト	Christensen & Bower (1996); Christensen & Rosenbloom (1995); Benner (2010); Benner & Ranganathan (2012, 2017); Kaplan (2008); Astley & Zajac (1991)	資源依存理論, 制度論, 権力論

出所) 筆者作成。

(2018) が多重メカニズムの相互作用と呼んだものに、相互強化的な循環という構造と、それを実務へ橋渡しする三段の診断的順序という、二つの見通しを与える。逆にいえば、(5) で見た処方箋が効くかどうかは、自社を縛る輪のどこに重心があるのか——認知か、能力か、権力か——を正しく見定められるかにかかっている。

5 統合的考察：年代軸とアプローチ軸の交差

年代軸とアプローチ軸を交差させると、本領域がたどった理論的成熟のプロセスがいつも鮮明に浮かび上がる。

(1) 四段階における三つの罣の布置

まず基盤期 (1984–1995) には、三つの罣の基本要素がほぼ出揃っていた。構造慣性 (Hannan & Freeman)、アーキテクチャ知識 (Henderson & Clark)、コア硬直性 (Leonard-Barton)、吸収能力 (Cohen & Levinthal)、探索/活用 (March) が能力の罣を、価値ネットワーク (Christensen & Rosenbloom) が権力の罣を、それぞれ先取りしている。もっとも、この段階では各系譜が並行して発展するにとどまり、相互の参照は乏しかった。

続く確立期 (1996–2005) には、Christensen & Bower (1996) の枠組が学界・実務界の双方で支配的な参照点となる。論文が掲げた「顧客のパワー」はまさに権力の罣の核心の一つであり、それを補完するかたちで各罣が磨かれていく。認知の罣を体現する Tripsas & Gavetti (2000)、能力の罣を定式化した Benner & Tushman (2003)、そして資源硬直性とルーティン硬直性を切り分けて権力の罣と能力の罣を架橋した Gilbert (2005) が、その代表である。各系譜は独立性を保ちながらも、相互参照と統合的読解を進めた。

再編期 (2006–2017) には、理論そのもの

への批判が顕在化する一方で、両利き経営 (O'Reilly & Tushman, 2008, 2013) が三つの罣からの脱出を束ねる規範的フレームとして確立する。Benner (2010) 以降の資本市場研究は、それまで組織内部に閉じていた議論を境界の外へ押し広げ、権力の罣の射程を顧客から資本市場・アナリストへと拡張した。

そして拡張期 (2018–現在) に至り、Christensen et al. (2018) が示すとおり、いずれか一つの罣の単独主張ではなく、相互強化的な複合メカニズムとしての把握が標準となる。Kammerlander et al. (2018) は認知の罣のアイデンティティ論を二次元化し、Graf-Vlachy et al. (2021) は能力の罣をめぐる Gilbert (2005) の境界条件を切り出し、Simsek et al. (2024) は AI・プラットフォームという新たな破壊源を理論の射程へ取り込んだ。

(2) 罣どうしの対立点

もっとも、罣を支える諸理論のあいだには、容易に統合しえない対立も残されている。第一に、「組織は変わらない」とする Hannan & Freeman の生態学論 (能力の罣の悲観論) と、「ダイナミックケイパビリティによって変わりうる」とする Teece の適応論との緊張である。第二に、Christensen の供給側決定論と Adner (2002) の需要側決定論との差異である。第三に、原因は認知 (認知の罣) にあるのか、それとも資源配分の構造 (権力の罣) にあるのかという、因果の優先順位をめぐる論争である。最後の点について、Gilbert (2005) や Kammerlander et al. (2018) は、両者が相互に強化し合う複合メカニズムだと結論づけている。

6 実践的含意と残された研究課題

(1) 実践的含意

本レビューから引き出せる実践的含意は、

次の四点に集約される。

第一に、診断を複層化すること。経営陣は、三つの罣を同時に診断する必要がある。変化に気づいていないのか（認知の罣）、見えていても実行できないのか（能力の罣）、実行しうのに顧客や資本市場、組織内で許されないのか（権力の罣）。具体的には、経営陣のメンタルモデルが既存事業の枠組へ固着していないか、既存ルーティンが新規事業を物理的に阻んでいないか、既存顧客の KPI や資本市場の期待、社内のカニバリゼーションに資源配分が過剰に紐づいていないか、という三つを切り分けて評価することが望ましい。

第二に、構造分離を慎重に設計すること。O'Reilly & Tushman 型の構造的両利き (separate units + senior team integration) を採るにあたっては、脅威認知を強めすぎるとルーティン硬直性がかえって悪化するという Gilbert (2005) の発見を忘れてはならない。新規部門は既存ルーティン・指標から物理的にも予算的にも切り離し、Graf-Vlachy et al. (2021) の境界条件（コントロール可能性の認識）を意識して設計する。

第三に、補完資産を戦略的に活かすこと。Tripsas (1997) に倣い、専門化された補完資産（顧客基盤・ブランド・サービス網）を、新規事業の差別化資源として明示的に動員する。これこそが既存企業の構造的優位の源泉となる。

第四に、状況に応じて応答を変えること。Habtay & Holmén (2014) のコンティンジェンシーモデルに従い、破壊の源泉が技術主導型か市場主導型かを見極め、前者には構造的分離を、後者には既存ユニットへの統合を充てる。King & Baatartogtokh (2015) の適合率（77 事例中 7 件）に鑑みれば、「破壊的イノベーション」という単一ラベルに寄りかかるのは賢明でない。むしろ Markides (2006) の 3 類型（技術破壊・ビジネスモデル破壊・ラディカル製品破壊）で診断を切り分け、そ

れぞれに異なる応答戦略を割り当てるべきである。

(2) 残された研究課題

本領域には、なお取り組むべき課題がいくつも残されている。

第一に、メカニズム間相互作用の定量化。資源硬直性・ルーティン硬直性・認知慣性・アイデンティティ慣性の相対的な重みが、産業・組織規模・脅威の種類によってどう変わるのか。Gilbert (2005) の二分法を拡張する大規模実証が待たれる。

第二に、ステークホルダーの拡張である。ESG や気候変動規制といった「非技術的破壊」への Christensen 枠組の妥当性、そして規制環境の変化に対する既存企業の応答メカニズムの理論化は依然として十分とはいえない状況にある。

7 結論

経営学の国際的トップジャーナルにおける 40 年あまりの議論は、破壊的イノベーションへの組織の適応失敗を、複数の水準で連動するシステムの慣性の産物として描き出してきた。本レビューは、年代軸において「基盤期」「確立期」「再編期」「拡張期」という四段階を、内容軸において組織が変化を「気づけない」のか「できない」のか「許されない」のかに対応する「認知の罣」「能力の罣」「権力の罣」という三つの罣を、それぞれ腑分けして提示した。あわせて、理論そのものへの批判的検討と、罣からの脱出をめぐる処方箋を、失敗のメカニズムとは区別して三つの罣の外に位置づけている。

二つの軸を交差させてみると、本領域が単一原理による説明から多重メカニズムの相互強化的な理解へと成熟してきたこと、そして純粋な技術論から組織アイデンティティ・エコシステム論へと重心を移してきたことが見

て取れる。本稿のささやかな貢献は、その多
重メカニズムを三つの罫へ整理し直し、それ
らが並列ではなく、一つを解いても次が残る
入れ子をなしつつ、全体としては互いに強化
し合う循環的な構造を描く、という見通しを
与えた点にある。これは新概念の提唱ではな
く既存概念の再配置にすぎないが、錯綜した
知見に一本の補助線を引く試みである。とり
わけ、外部の資源依存と内部の政治過程を
「許されない」という一点に束ね、認知・能
力と並ぶ第三の罫として権力の罫を明示的に
立てたことは、本稿の再整理がもっとも独自
に踏み込んだ点である。同時に、King &
Baatartogtokh (2015) に代表される批判研
究は、Christensen 理論を決定論的処方箋と
して用いることの限界を露わにし、状況適応

型のマネジメントの必要性を浮かび上がらせ
た。

組織がこの構造的な課題を乗り越え、非連
続な未来を生き延びるためには、自社を縛る
慣性の重心が三つの罫のどこにあるのか、経
営陣の認知（認知の罫）か、業務ルーティン
と能力（能力の罫）か、顧客や資本市場との
力関係（権力の罫）か、を見定めねばならな
い。そのうえで、直面する破壊の波が供給側
の根本的再構築を伴う技術主導型なのか、既
存資産をレバレッジできる需要側の市場主
導型なのかを正しく分類し、構造的両利きと統
合型の状況適応戦略とを使い分けるダイナ
ミックケイパビリティを、絶えず組織へ組み
込み続けること。それこそが、本領域の学術
的分析が指し示す、最も精緻な処方箋である。

(参考文献)

- Adner, R. (2002) "When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8, pp. 667-688.
- Antonio, J. L. and D. K. Kanbach (2023) "Contextual factors of disruptive innovation: A systematic review and framework," *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 188, 122274.
- Astley, W. G. and E. J. Zajac (1991) "Intraorganizational power and organizational design: Reconciling rational and coalitional models of organization," *Organization Science*, Vol. 2, No. 4, pp. 399-411.
- Benner, M. J. (2010) "Securities analysts and incumbent response to radical technological change: Evidence from digital photography and internet telephony," *Organization Science*, Vol. 21, No. 1, pp. 42-62.
- Benner, M. J. and R. Ranganathan (2013) "Divergent reactions to convergent strategies: Investor beliefs and analyst recommendations during technological change," *Organization Science*, Vol. 24, No. 2, pp. 378-394.
- Benner, M. J. and R. Ranganathan (2017) "Measuring Up? Persistence and Change in Analysts' Evaluative Schema Following Technological Change," *Organization Science*, Vol. 28, No. 4, pp. 760-780.
- Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003) "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited," *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 238-256.
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. and J. L. Bower (1996) "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 197-218.
- Christensen, C. M. and R. S. Rosenbloom (1995) "Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network," *Research Policy*, Vol. 24, No. 2, pp. 233-257.
- Christensen, C. M., R. McDonald, E. J. Altman and J. E. Palmer (2018) "Disruptive innovation: An intellectual

- history and directions for future research,” *Journal of Management Studies*, Vol. 55, No. 7, pp. 1043-1078.
- Christensen, C. M., M. E. Raynor and R. McDonald (2015) “What is disruptive innovation?,” *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 12, pp. 44-53.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990) “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Danneels, E. (2002) “The dynamics of product innovation and firm competences,” *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, pp. 1095-1121.
- Danneels, E. (2004) “Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 246-258.
- Dougherty, D. (1992) “Interpretive barriers to successful product innovation in large firms,” *Organization Science*, Vol. 3, No. 2, pp. 179-202.
- Eggers, J. P. and S. Kaplan (2009) “Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change,” *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, pp. 461-477.
- Eggers, J. P. and K. F. Park (2018) “Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response,” *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 1, pp. 357-389.
- Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000) “Dynamic capabilities: What are they?,” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nos. 10-11, pp. 1105-1121.
- Elsbach, K. D. and D. van Knippenberg (2020) “Creating high-impact literature reviews: An argument for ‘integrative reviews’,” *Journal of Management Studies*, Vol. 57, No. 6, pp. 1277-1289.
- Gilbert, C. G. (2005) “Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity,” *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 5, pp. 741-763.
- Habtay, S. R. and M. Holmén (2014) “Incumbents’ responses to disruptive business model innovation: The moderating role of technology- vs. market-driven innovation,” *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 289-309.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1984) “Structural inertia and organizational change,” *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 149-164.
- Henderson, R. (2006) “The innovator’s dilemma as a problem of organizational competence,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 5-11.
- Henderson, R. M. and K. B. Clark (1990) “Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 9-30.
- Kammerlander, N., A. König and M. Richards (2018) “Why do incumbents respond heterogeneously to disruptive innovations? The interplay of domain identity and role identity,” *Journal of Management Studies*, Vol. 55, No. 7, pp. 1122-1165.
- Kaplan, S. (2008) “Framing contests: Strategy making under uncertainty,” *Organization Science*, Vol. 19, No. 5, pp. 729-752.
- King, A. A. and B. Baartogtokh (2015) “How useful is the theory of disruptive innovation?,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57, No. 1, pp. 77-90.
- Graf-Vlachy, L., A. König and M. Schöberl (2021) “Opportunity/threat perception and incumbent inertia in response to discontinuous change: A replication and extension of Gilbert (2005),” *Journal of Management*,

Vol. 47, No. 3, pp. 771-816.

- Leonard-Barton, D. (1992) "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. S1, pp. 111-125.
- Levitt, B. and J. G. March (1988) "Organizational learning," *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- Lepore, J. (2014) "The disruption machine: What the gospel of innovation gets wrong," *The New Yorker*, Vol. 90, No. 17, pp. 30-36.
- March, J. G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- Markides, C. (2006) "Disruptive innovation: In need of better theory," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 19-25.
- Ocasio, W. (1997) "Towards an attention-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. S1, pp. 187-206.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2008) "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 185-206.
- O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2013) "Organizational ambidexterity: Past, present, and future," *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, pp. 324-338.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Simsek, Z., C. Heavey, A. König and W. Stam (2024) "Leading digital transformation in incumbent firms: A strategic entrepreneurship framing," *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 91-102.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Tripsas, M. (1997) "Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. S1, pp. 119-142.
- Tripsas, M. (2009) "Technology, identity, and inertia through the lens of "The Digital Photography Company"," *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, pp. 441-460.
- Tripsas, M. and G. Gavetti (2000) "Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging," *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Nos. 10-11, pp. 1147-1161.
- Tushman, M. L. and P. Anderson (1986) "Technological discontinuities and organizational environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 3, pp. 439-465.
- Vuori, T. O. and Q. N. Huy (2016) "Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 61, No. 1, pp. 9-51.

(Abstract)

Why do established, well-managed firms fail to adapt to disruptive innovation and discontinuous technological change? This paper reviews major studies from top international journals, organizing approximately 30 core papers along two axes: chronological development and substantive logic. The chronological axis identifies four phases over four decades, tracing a shift from a purely technological focus toward organizational identity and ecosystems. The substan-

tive axis reorganizes the causes of maladaptation into three traps—cognitive, capability, and power—corresponding to whether an organization “cannot see,” “cannot act,” or “is not permitted to act”. Notably, the power trap, which integrates external resource dependence and internal politics, is foregrounded as a distinct third category. Rather than competing, these traps operate as an interdependent, mutually reinforcing loop. Finally, the paper examines critical appraisals of the theory and prescriptive remedies, underscoring the necessity of contingency-based management.