

中小企業の存立条件 「残存部門の新部門への転化」に関する一考察 —クレイトン・クリステンセンの「ディスラプション理論」の再検討から—

大 前 智 文

はじめに

1. C. クリステンセンの「ディスラプション理論」の再検討
 - 1.1 『イノベーションのジレンマ』における「ディスラプション理論」の提示
 - 1.2 『イノベーションへの解』における「ディスラプション理論」の展開
 - 1.3 「ディスラプション理論」の特徴と意義
 2. 中小企業の存立条件と「ディスラプション理論」
 - 2.1 事例紹介
 - 2.2 事例分析
 - 2.3 「残存部門の新部門への転化」と「ディスラプション理論」の接合
 3. まとめ
- おわりに

はじめに

本研究は「中小企業とはどのような存在であるか」という中小企業の本質について、競争論に基づく中小企業の存立条件の理論化を大きな目的とする。拙稿（大前智文,2018）では、不完全競争のなかで大企業に比して不利性や問題性を有する中小企業が存立・発展し得る諸条件について、①新生産方法の率先的導入、②製品差別化、③新部門形成に加え、「残存部門の新部門への転化」という新しい視角に基づくメカニズムについて分析・考察を進めた。本研究ではこれまでの技術からの視点に加え、市場からの視点を導入し、「残存部門の新部門への転化」の理論を構築するとともに、中小企業の存立条件論の歩を進める。

拙稿では技術進歩の視点から、「時代遅れ」、「昔ながら」の製品や生産方法・生産技術が現代的に再評価されることを契機として、あたかも製品差別化や新部門形成を達成するような中小企業の実態に着目し、それを「残存部門の新部門への転化」と定義し、その理論構築を進めた。これは、ある産業部門内の小規模企業・資本の淘汰が進行するとともに、部門あるいは市場として縮小した残存部門において、新たな需要が喚起される場合、その製品や生産方法・生産技術はほとんど失われてしまっているために新規参入には困難が伴う。このために製品差別化や新部門形成とほぼ同じメカニズムにより不完全競争の状態が形成され、一時的な高利潤率を獲得する可能

性を有するというものである。

もちろん特定の産業部門の残存者となる企業はごく少数であり、企業規模が大きければ大きいほど、企業としての資金力・体力が大きくなり、残存する可能性はより高くなる。また、大企業が旧来の製品や生産方法・生産技術という参入障壁を突破した場合には、その優位性や高利潤率は消滅する。このために「残存部門の新部門への転化」であっても、それは中小企業が自ら不完全競争の状態を獲得する動的な過程の一面である。

これまでの研究では「現代的に再評価される」、「新たな需要が喚起される」、というような旧来の製品や生産方法・生産技術の再認識・再評価、そして市場化という前提を所与していた。しかし、生産することが可能であるということと、再認識・再評価され、市場化するということは本質的に異なる。「残存部門の新部門への転化」には、残存部門を構成する新規性は存在しないものの、独自性や珍奇性を有する製品や生産方法・生産技術という要素だけではなく、そのような製品や生産方法・生産技術が現代的に再認識・再評価され、市場化するという過程が必要不可欠である。

このような市場化の過程は、広く「イノベーション」や「マーケティング」に類する概念として認識され、その重要性については多方面から研究ならびに議論が進められている。ただし、中小企業の「イノベーション」や「マーケティング」に関する研究は数多く存在するものの、中小企業の存立条件の視角に基づく理論研究が進んでいるとは言い難い。

本研究では、「ディスラプション理論」^{注1)}として、社会・経済発展の動態について技術からの視点だけではなく、市場からの視点を導入し、技術経営の研究を進めた C.クリステンセンに注目する。第一に、C.クリステンセンの主著である『イノベーションのジレンマ』(原書 Christensen, 1997,2000, 玉田監・伊豆原訳,2001)ならびに、M.レイナーとの共著『イノベーションへの解』(原書 Christensen,Raynor,2003, 玉田監・櫻井訳,2003)における、「ディスラプション理論」の意義と課題を検討する。第二に、導出した「ディスラプション理論」のエッセンスについて、中小企業の存立条件の視角に組み込む。これら分析・考察から、中小企業の存立条件について技術的要因だけではなく、市場との関係から理論構築を進める。

1. C.クリステンセンの「ディスラプション理論」の再検討

1.1 『イノベーションのジレンマ』における「ディスラプション理論」の提示

C.クリステンセンは『イノベーションのジレンマ』において、優れた経営が失敗につながる理由の解明を試みた。そして、その問題意識を「業界をリードしていた企業が、ある種の市場や技術の変化に直面したとき、凶らずもその地位を守ることに失敗する話…(中略)…競争の感覚を研ぎすまし、顧客の意見に注意深く耳を傾け、新技術に積極的に投資し、それでもなお市場での優位を失う優良企業の話である」(櫻井訳, p.1)と表現した。つまり、「イノベーションのジレン

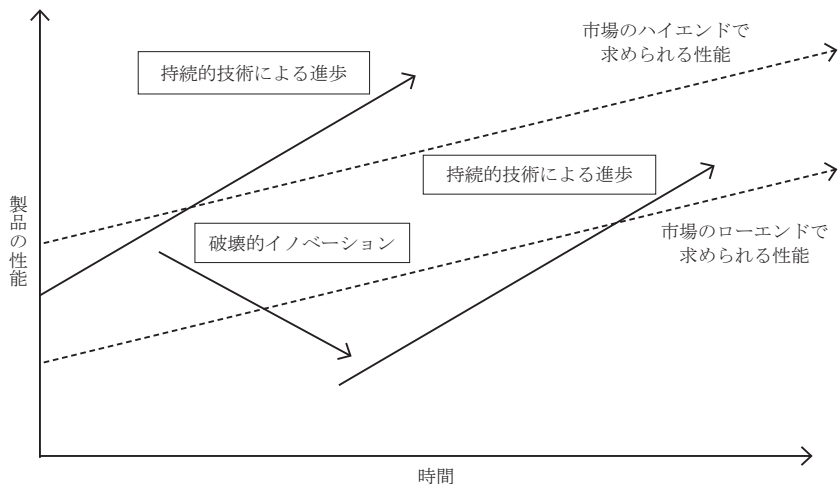
マ」、換言すれば「正しい経営を遂行することは間違っている」という視点に立脚した大企業経営のあり方とマーケティング戦略について研究を進めた。具体的には「ディスク・ドライブ業界をはじめとする各種業界のイノベーションの成功と失敗について…（中略）…どのような場合に広く認められている優良経営の原則にしたがうべきであり、どのような場合にほかの原則が適しているのかを判断するための法則を引き出す」（櫻井訳，p.6）として、ハードディスク業界，切削機業界，鉄鋼業界における技術進歩・革新に基づくマネジメントのあり方に着目した。

C. クリステンセンは優れた経営が失敗につながるメカニズムを説明する前提として、「持続的技術に基づくイノベーション」と「破壊的技術に基づくイノベーション」という概念を提示した。図1はC. クリステンセンが記した「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」のメカニズムである。

C. クリステンセンは「新技術のほとんどは，製品の性能を高めるものである。これを『持続的技術』と呼ぶ」（櫻井訳，p.7）とする一方で、「時として『破壊的技術』が現れる…（中略）…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である」（櫻井訳，p.7）として，特に後者に注目した。続けて、「破壊的技術は，従来とは全く異なる価値基準を市場にもたらす。一般的に，破壊的技術の性能が既存製品の性能を下回るのは，主流市場の話である。しかし，破壊的技術には，そのほかに，主流から外れた少数の，たいていは新しい顧客に評価される特徴がある…（中略）…低価格，シンプル，小型で，使い勝手が良い場合が多い」（櫻井訳，p.9）と説明した。

C. クリステンセンは技術進歩・革新と製品市場との関係について、「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ことがある…（中略）…さらに重要な点として，破壊的技術の性能は，現在の市場の需要を下回るかもしれないが，明日には十分な競争力を持つ

図1 「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」のメカニズム



※ Christensen, 2000 を参考に著者作成

可能性がある」(櫻井訳, p.10) と論じた。

C. クリステンセンは技術進歩・革新に基づくイノベーションのあり方について、まず技術を「持続的技術」と「破壊的技術」と分類した。業界をリードする大企業や優良経営では、市場や顧客のニーズに対応するとともに、技術的な進歩に基づく高価格、高性能、高利益率の市場を目指す競争を展開する。その動きが「持続的イノベーション」である。一方、高性能、高利益率の追求は市場や顧客のニーズを過剰に満たしていくことになり、低価格の分野に空白が生じる。そこで「破壊的技術」を採用し、市場や顧客のローエンドで求められる性能ならびに低価格を武器とする競争者が参入する、つまり「破壊的イノベーション」が生じる。この「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」は繰り返し生じ、技術進歩・革新と市場・顧客のニーズとを前提として、性能と価格のバランスを保ちながら展開する。

これは先述した「競争の感覚を研ぎすまし、顧客の意見に注意深く耳を傾け、新技術に積極的に投資」(櫻井訳, p.1) することを志向する、優良経営が失敗に陥る原因となるメカニズムである。優良経営が「顧客の意見に耳を傾けることがまちがっている場合、性能が低く、収益率の低い製品の開発に投資することが正しい場合、主流市場ではなく小規模な市場を積極的に開拓することが正しい場合」(櫻井訳, p.6) が存在する。このために「安定した企業が破壊的技術に積極的に投資することは合理的ではないと判断する」(櫻井訳, p.11) ことがある、換言すれば「イノベーションのジレンマ」が生じる。この失敗の具体的な要因は、「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。第三に大手企業にと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」(櫻井訳, p.11) である。表1は、「イノベーションのジレンマ」が生じる要因を資源依存、市場規模、市場予測、組織能力、技術供給の五つに大別したものである。

本研究では、C. クリステンセンが前提とした技術進歩・革新だけではなく、市場・顧客が求める性能と価格のバランス、市場・顧客の存在を前提とした社会・経済発展のメカニズムについて、これを「ディスラプション理論」として注目する。

ただし、C. クリステンセンの「ディスラプション理論」は『イノベーションのジレンマ』の時点では技術とイノベーションの関係が直接に結びついているため、その全体像を確認することができない。C. クリステンセンは「『技術』とは、組織が労働力、資本、原材料、情報を、価値の高い製品やサービスに変えるプロセスを意味する…(中略)…この技術の概念は、エンジニアリングと製造にとどまらず、マーケティング、投資、マネジメントなどのプロセスを包括するものである。『イノベーション』とは、これらの技術の変化を意味する」(櫻井訳, p.6) として、技術進歩・革新をイノベーションの基礎に位置づけた。このために技術とイノベーションの使い分けが曖昧になってしまった。技術からではなく市場からの視点がC. クリステンセンの理論的な特徴であるはずが、「持続的技術に基づく持続的イノベーション」と「破壊的技術に基づく破壊的イノベーション」として、技術とイノベーションがひとまとまりとなった。これはA. マーシャルが経済発展の

理論のなかで「自然は飛躍せず」（馬場訳，p.x iii）と述べたことに対し，J. シュンペーターが「人間の文化の発展，とりわけ知識の発展は，まさに飛躍的に生ずる…（中略）…発展は決して連続的ではない」（大塚他訳，p.53）と批判的に継承した，社会・経済の発展に関わる「飛躍と漸進」の着想の影響を受けたものである。『イノベーションのジレンマ』において，C. クリステンセンは一般的なイノベーション理論における急進的（画期的あるいは根元的）イノベーションと漸進的イノベーションの二分論から明確に分離することができなかった。この課題の解決について，後年のC. クリステンセンとM. レイナーの共著『イノベーションへの解』から，「ディスラプション理論」の発展を読み解く。

表1 「イノベーションのジレンマ」に関わる五つの要因

①企業は顧客と投資家に資源を依存している 資源の依存。優良企業の資源配分パターンは，実質的に，顧客が支配している。
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 小規模な市場は，大企業の成長需要を解決しない。
③存在しない市場は分析できない 破壊的技術の最終的な用途は事前にはわからない。失敗は成功への一步である。
④組織の能力は無能力の決定的要因になる 組織の能力は，組織内で働く人材の能力とは関係ない。組織の能力はそのプロセスと価値基準にある。現在の事業モデルの核となる能力を生み出すプロセスと価値基準が，実は破壊的技術に直面したとき，無能力の決定的要因になる。
⑤技術の供給は市場の需要と等しいとはかぎらない 技術の供給は市場の需要と一致しないことがある。確立された市場では魅力のない破壊的技術の特徴が，新しい市場では大きな価値を生むことがある。

※ Christensen, 2000 を参考に筆者作成

1.2 『イノベーションへの解』における「ディスラプション理論」の展開

C. クリステンセンとM. レイナーは「本書のテーマは，ビジネスにおける新たな成長を生み出す方法である…（中略）…だが，中核事業が成熟した後に新たな成長基盤を築くことに伴うリスクは非常に大きい」（伊豆原訳，p.1）として，『イノベーションのジレンマ』から継続する問題意識を表明した。続けて，「『イノベーションのジレンマ』は，利益を最大化させる資源配分メカニズムが，特定の状況下では優良企業を滅ぼすことを説明する理論をまとめた本だった…（中略）…『イノベーションへの解』は，新事業を狙い通りに発展させ，破壊される側ではなく破壊者となって，ライバルの実績ある優良企業を最終的には破滅に追い込まねばならないマネージャーに指針を与える，様々な理論をまとめたものだ」（伊豆原訳，p.32）として，実践的な企業経営の指針を提示した。

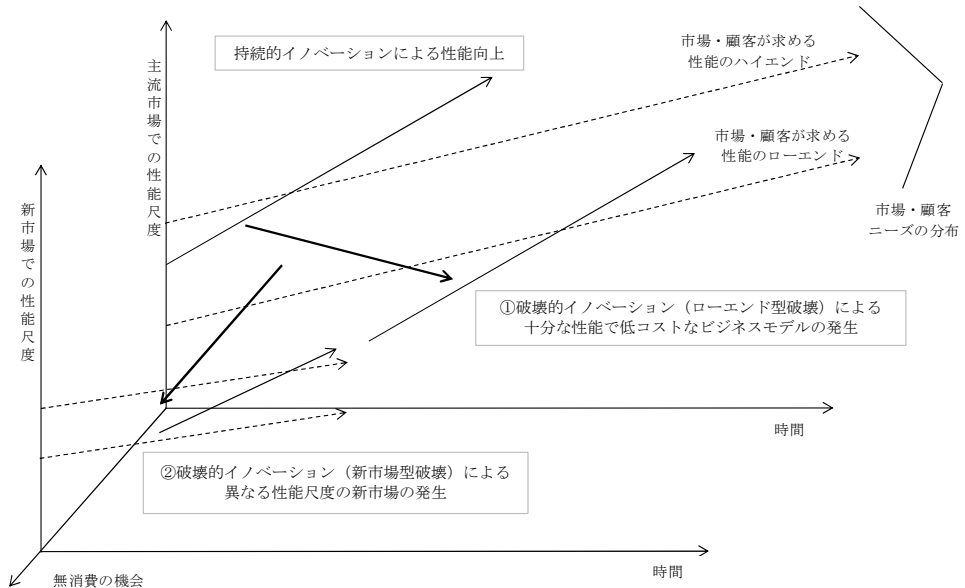
まず，C. クリステンセン等は「持続的イノベーションは，従来の製品よりも優れた性能で，要求の厳しいハイエンドの顧客獲得を狙うもの」（伊豆原訳，p.39），「破壊的イノベーションは，…（中略）…現在手に入るほどには優れていない製品やサービスを売り出すことで，その軌跡を破壊

し、定義し直す」（伊豆原訳，訳 p.40）として、その定義を簡潔にまとめた。そして、後者の「破壊的イノベーション」を「ローエンド型破壊」と「新市場型破壊」に新たに大別した。続けて、『『イノベーションのジレンマ』では簡略化のために、破壊的イノベーションのグラフを二次元で表した。だが実は、破壊には二種類あり、これを示すためには第三軸を加えるのがわかりやすい…（中略）縦軸が製品の性能、横軸が時間を表している。三番目の軸は新しい顧客や、消費が行われる環境を表している…（中略）…われわれは新市場型破壊を、『無消費』、つまり消費のない状況に対抗するものとして捉えている」（伊豆原訳，p.55）と論じ、「ディスラプション理論」の根幹に関わる理論を展開した^{注2)}。

図2において「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の三次元モデル図をまとめる。新たに理論化されたのは三次元に展開する「新市場型破壊」である。第三軸は「無消費」という消費のない状態、換言すれば、未知の新市場や類似する亜市場である。C. クリステンセン等は「破壊的技術は、従来とは全く異なる価値基準を市場にもたらす」あるいは「主流から外れた少数の、たいていは新しい顧客に評価される特徴がある」といった特徴について、異なった性能尺度を有する新市場・亜市場と定義して、様々な市場の存在を明記し、モデル図を三次元に展開した。これは多数に存在し、製品の主流市場から競争とイノベーションを通じて多数の新市場・亜市場が発生していく、あるいは市場間の移動が可能となるメカニズムを論じたものである。

C. クリステンセン等は技術とイノベーションの関係の整理を課題とした。そのために「持続的イノベーションのなかには、あらゆる優良企業が年々生み出しているような、漸進的改良がある。そうかと思えば、画期的で競合企業を一足飛びに追い越すような製品もある。だが、イノベーションが技術的にどれだけ高度かは、問題ではない。持続的技術の競争で勝つのは既存企業と決まっているからだ…（中略）…実績のある企業には参戦する強い動機がある。しかも勝てるだけの資源を持っているのだ」（伊豆原訳，p.40）と明確に技術とイノベーションを分離した。『イノベーションのジレンマ』では「持続的技術に基づく持続的イノベーション」、「破壊的技術に基づく破壊的イノベーション」として、両者をほぼ同じ意味合いで使用しており、この点において曖昧さや混乱が見られた。『イノベーションへの解』では、提示した「ディスラプション理論」の根幹を「（既存主流市場の）軌跡を破壊し、定義し直す」と明確化した。技術とイノベーションの関係には曖昧さや混乱が残った。それは「ローエンド型破壊」と「新市場型破壊」という異なる展開を「破壊的イノベーション」として一括に取り扱ったことから分かる。C. クリステンセン等は「第三軸が、新市場型破壊とローエンド型破壊を両極とする連続体であることからわかるように、破壊は新市場型とローエンド型アプローチのハイブリッド（混成）であることが多い」（伊豆原訳，p.61）として、現実には「ローエンド型破壊」、「新市場型破壊」とも純粋な形で進行するのではなく、渾然一体であると述べた。この点について課題が残っている。

図2 「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の三次元モデル図



※ Christensen, Raynor, 2003 を参考に著者作成

1.3 「ディスラプション理論」の特徴と意義

表2はC.クリステンセン等が「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の特徴をまとめた表に加筆したものである。主な加筆点は技術的基礎と既存市場の軌跡の「ディスラプション（破壊・分断）」の有無である。C.クリステンセン等の主張を読み解くと、技術進歩が革新的なものが改良的なものかどうかを問わず、市場あるいは顧客のニーズにどのように対応しているかという点を重視している。特に『イノベーションへの解』における「ディスラプション理論」は製品が市場や顧客に受け入れられることにより、新市場・亜市場が発生する、あるいは市場間の移動が生じるメカニズムに着目したという特徴がある。

「ローエンド型破壊」は市場・顧客が求める十分な性能、低価格、低利益率の新製品等によって、従来の高性能、高価格、高利益率を志向する軌跡が大きく移動する、「ディスラプション（破壊・分断）」が生じる点に特徴がある。縦軸が「性能」であるため、新製品には何らかの実質的な変化が必要となる。そのために、「ローエンド型破壊」には新しい技術的基礎が必要不可欠となる。

一方、「新市場型破壊」は「従来とは全く異なる価値基準」や「新しい顧客に評価される特徴」という点に特徴がある。奥行きが「無消費」であるため、製品自体の実質的な変化を必要としない。「新市場型破壊」には新しい技術的基礎ではなく、新市場・亜市場として顧客に受容されることが

表2 新成長事業創出における三つのアプローチ

特徴	持続的イノベーション	破壊的イノベーション	
		ローエンド型破壊	新市場型破壊
製品やサービスの目標性能	最も要求の厳しい顧客が最も重視する属性における性能向上。漸進的または画期的な向上が含まれる。	主流市場のローエンドにおける従来の性能指標に照らして十分良い性能。	「従来型」の属性では性能に劣るが、新しい属性（特に単純で便利なことである場合が多い）での性能向上。
目標顧客または用途市場	性能向上に対価を支払う意志のある、主流市場の最も魅力的な（最も収益性の高い）顧客。	主流市場のローエンドにいる、過保護にされた（過剰にニーズを満たされた）顧客。	無消費をターゲットとする。製品を購入、使用するために必要な金やスキルを持っていなかった顧客。
どのようなビジネスモデル（プロセスやコスト構造）が必要になるか	既存のプロセスやコスト構造を活用し、現在の競争優位を十分に活かして、利益率を改善または維持する。	運営面または財政面における新しいアプローチ。低い粗利益率と高い資産活用率を様々に組み合わせることによって、市場のローエンドでビジネスを得るために必要な低価格でも魅力的な利益率を得る。	当初は生産量が少なくても、儲けが出るようなビジネスモデル。当初は販売単位当たりの粗利益率はかなり低くなる場合が多い。
技術的基礎	技術進歩・革新を基礎とする。技術進歩・革新が漸進的か急進的（画期的あるいは根元的）かは問わない。	必ずしも技術進歩・革新を基礎としない。	
市場の「ディスラプション（破壊・分断）」	市場の「ディスラプション（破壊・分断）」が生じない。	市場の「ディスラプション（破壊・分断）」が生じる。	

※ Christensen, Raynor, 2003 を参考に筆者作成

必要である。

このために「ローエンド型破壊」と「新市場型破壊」とを一括してしまうことは問題である。C. クリステンセン等は『イノベーションへの解』においても、技術とイノベーションの関係を完全に整理することができなかったが、技術的進歩・革新が存在しなくとも、市場・顧客に受容されることを通じて、新市場・亜市場が発生し、市場間の移動が生じるというメカニズムを素描した。加えて、C. クリステンセン等は「どんな企業でもやるべきことをやれば、自らの破壊を招くことになる。だがこれはイノベーションへの解の始まりでもある」（伊豆原訳、p.54）と論じ、理論や事例は結果ではなく動態的な過程であり、新市場や他市場・亜市場もまた確実なものではなく、一時的状態であるとした。

このように、C. クリステンセン等が素描した「ディスラプション理論」は拙稿における「残存部門の新部門への転化」の理論を補強するものである。技術的基礎に関わらず、顧客・市場のニーズに対応することにより、新市場・亜市場が発生し、市場間の移動が生じるというメカニズムを中小企業の存立条件の基礎として組み込むことから分析・考察を進める。

2. 中小企業の存立条件と「ディスラプション理論」

「ディスラプション理論」の視角に基づく場合、技術の新旧ではなく、市場の需要、顧客ニーズに対してアプローチすることが課題となる。ここからは中小企業の存立条件に技術からの視点だけではなく、市場からの視点、具体的にはマーケティングを組み込む。そのためには、市場や顧客の多種多様な需要に対応するとともに、自ら多様な新市場・亜市場を切り開いていくことから、一時的な不完全競争の状態を獲得・整備する中小企業の動的なあり方を見出す必要がある。

ただし、競争論に基づく中小企業の存立条件の前提には、広くマーケティングに関する、具体的には新市場・亜市場の創造や発見だけでなく、製品の生産、流通等のビジネス活動全般に関わる中小企業の不利性や問題性が存在する。この点に注意しつつ、「時代遅れ」、「昔ながら」の技術的基礎から、マーケティング活動を通して「残存部門の新部門への転化」を実現しようとするテキスタイルメーカー A 社の事例分析を進める。

2.1 事例紹介

A 社は「繊維のまち」愛知県一宮市に立地し、メリヤス生地製造業を営むテキスタイルメーカーである^{注3)}。綿を中心に糸の購入、編立て、染色整理までを行い、肌触りや伸縮性に富んだ肌着、Tシャツ、体操服等の衣料品・雑貨用の生地を製造・販売している。従業員は12名（正社員1名・パート11名）、資本金は2千8百万円である。

1946（昭和21）年に創業し、地域に広がる繊維・アパレル産業の分業体制のなかで、ごまかしのない「良い仕事」から産地における自社の地位を確立してきた。しかし、繊維・アパレル産業の海外進出ならびに輸入品の拡大により、日本国内の産地・産業は苦境を迎えるとともに、同社の売上も落ち込んでいった。

2000年頃に現体制への実質的な世代交代を果たし、新たな生き残り策を模索するなかで、「時代が変わっても好まれる商品作り」を志向した。具体的には、顧客との継続的な取引関係のなかで残さざるを得なかった、低速で非効率な小口径のメリヤス機が生産する「丸仕上げ」の生地が持つ優れた肌触り、伸縮性、風合いを重視し、これを「強み」のひとつにしようとしている。

近年では新たな挑戦の場として、通販サイト「ファクトリエ（Factelier）」に参加。実店舗ならびにネットストアで自社ブランドのTシャツを展開し、一定の手応えを得ている。A社常務は「生地製造を中心としながら、自社ブランドの構築を目指している。自社の生地を使用した製品を積極的に売り出していきたい。そのために積極的な情報収集・発信は欠かせない」と話す。

2.2 事例分析

A社は伝統的な地場産業地域のなかで、産地内分業体制における自社の立ち位置や機能を再認識し、産地全体の衰退傾向のなかで独自の活路を開こうとしている。その際に注目しなければならないのは、伝統的地場産地のなかにある技術的基礎や分業体制を前提としながら、独自のマーケティングによる自社の分析と資源配分のあり方である。また、この事例からは、製品や生産方法・生産技術が存在することが、その再認識・再評価、市場化には直結しないということが分かる。

市場や顧客、消費者の側から産地の分業体制の中にある一企業に注目することはない。A社は一宮繊維産業のなかで、メリヤス生地の生産に特化していた。このままでは生産有機体の一部として産業・産地全体の衰退とともに消滅するという危機感から、独自の活路を開こうとする際に積極的なマーケティング活動を展開している。

市場は産地の分業体制、取引関係だけではなく、多層的あるいは広域的に、生産の側だけではなく、消費の側にも広がっている。A社は変化する市場・競争環境のなかで自社のポジションを確認し、市場調査、製造、輸送、保管、販売、宣伝等に代表される企業活動に関わる全面的な過程にアプローチしている。それは決して「メーカー化」するだけにとどまらない、中小企業の全面的な機能の発揮である。

A社が独自の「強み」としようとしているのが、「丸仕上げ」の生地、つまり「丸胴」である。メリヤス機で編み込んだ生地は、筒の形をしている。そのままTシャツ等の製品に使用すると、人間の胴回りと同じ大きさとなり、脇部分が無縫製で使えるものを「丸胴」という。「丸胴」は、服のサイズの違いによって、例えばSサイズであれば13寸、Mサイズであれば14寸のように、特定口径の機械で編む必要がある。また、サイズに対応した口径の機械を使用するため、注文の生地が変わるごとに糸を付け替える必要がある。このために業界では生産量と機械の保有台数が正比例する形で発展してきた。

その一方では、1980年頃から大口径の高速編み機が開発され、普及した。最終製品も「横割り」の縫製により、「丸仕上げ」生地の段階でサイズを決めるのではなく、「開き仕上げ」の大きな生地から効率的に裁断し、柔軟かつ効率的に最終製品を生産するようになった。

現在、市場に広く普及しているアウター用Tシャツの多くは「横割り」である。「横割り」では身頃の裁断を工夫し、豊富なサイズ展開やデザイン性が高い製品の生産も可能である。ただし、脇部分の縫製を行う必要があり、縫い目が生じるため、一般的に着心地にやや難がある。また縫い目にプリントを施すことができない。

「横割り」に比べて「丸胴」は脇部分を縫製する必要がなく、胴体部分に縫い目がないため一般的に着心地が良い。このためにインナー用Tシャツは「丸胴」のものも多い。また、大胆なプリントを脇部分まで施すことができる。一方で、縫製時に身幅の調整ができないため、サイズ別に編み機を調整・変更する必要がある。また、シェイプした形などのデザインは不可能である。

加工精度によっては製品・生地のおねじれ（斜行）が生じやすい。

「丸胴」生地はサイズ展開ごとに特定口径の編み機を使用しなければならず、それは最新の大口径機に比して、小口径で低速であるために非効率的である。業界全体の傾向は「丸胴」、「丸仕上げ」から、より柔軟かつ効率的な大量生産が可能となる「前割り」、「開き仕上げ」に移行しており、小口径の編み機や「丸胴」生地を生産する企業は年々減少してきている。特にA社が保有している小口径の編み機は、それらを生産する機械メーカーが既に存在しないものが大多数を占める。加えて、現存する小口径の編み機には「個性」のようなものがあり、日々の状況・環境によっても出来上がる生地にわずかな差異が生じるため、その取り扱いには特別な技能やノウハウが必要となる。さらに、注文を受けた生地仕様ごとに糸を付け替えるという煩雑な作業も必要となる。機械そのものだけでなく、取り扱いの難しい機械を問題なく稼働させることができる職人を擁していることも要件となる。このために日本製の「丸胴」はとても希少なものとなっている。

しかし、このような「時代遅れ」、「昔ながら」の特別な技術的基礎が存在するということが、そのまま再認識・再発見され、自然に市場化するという事は直結しない。A社は効率的な大口径機と非効率な小口径機の保有バランスを判断する際に、規模の経済がよくなるはたらく大口径機主体の量産型ビジネスモデルではなく、小口径機主体の高付加価値なビジネスモデルを選択しようとしている。それは現経営陣の新たな挑戦である。そのために、A社では生地だけではなく、Tシャツや腹巻き等の最終製品の生産から、広く市場にアプローチしようとしている^{注4)}。その手段のひとつとして、メイド・イン・ジャパンの工場直結ファッションブランドならびにその通販サイト「ファクトリエ (Factelier)」(ライフスタイルアクセント株式会社)への参加がある。A社の限られた経営資源のみではマーケティングや独自ブランド確立が困難であると判断し、2014年頃からアパレル業界においてブランド・コンサルティング、通販サイトや実店舗の運営を行う同社への営業を開始し、ビジネス・パートナーとして選定された。また、2016年から一宮市の「ふるさと納税」^{注5)}の返礼品にも登録された(2019年現在は休止中)。このようにA社は独自の「強み」を活かす市場を開拓し、戦略的に生き残りを図っている。

このような事例分析から、中小企業の存立について技術からの視点だけではなく、市場からの視点、マーケティングからの視点も必要であることが確認できる。

2.3 「残存部門の新部門への転化」と「ディスラプション理論」の接合

過去に存在したものが、「今の世の中に存在しない」という、その市場性や旧来の技術的基礎に起因する製品の特殊性から、規模の経済に基づく中小企業の不利性を克服する要素として成立するメカニズムが「残存部門の新部門への転化」である。そして、このようなメカニズムは技術進歩・革新に基づく新規性を伴わない。

これはマーシャルならびにケンブリッジ学派に基づく中小企業の存立条件論の歩を進める知見である。規模の経済に基づく中小企業の不利性のひとつには企業規模に基づく研究開発費や企業

買収費の格差が存在する。企業規模が大きければ大きいほど研究開発や企業買収に投下することができる費用も大きくなる傾向がある^{注6)}。しかし、新規性を伴う製品や生産方法・生産技術の開発だけではなく、過去に存在したが現在では失われた、あるいは失われつつある製品や生産方法・生産技術が、再認識・再評価を契機として、「現在では失われた・失われつつある」という意味において独自性や珍奇性を有し、あたかも新しいものであるかのように「転化」するメカニズムが存在する。

ただし、技術的基盤が存在するということが市場あるいは企業が存在するということには直結しない。C.クリステンセンの提唱した「ディスラプション理論」では、どのような技術的基盤であっても、市場あるいは顧客から製品の性能や使い方として受容されることにより、既存の性能向上の軌跡から脱し、市場ならびに顧客が分断され、換言すれば新市場・亜市場が発生し、それら市場間の移動が可能となるメカニズムが論じられた。

もちろん中小企業の存立条件において技術進歩・革新は①新生産方法の率先的導入、②製品差別化、③新部門形成を達成する上で第一義的な重要性を有する。しかし、「残存部門の新部門への転化」に注目し、また「ディスラプション理論」を組み込むことにより、技術からの視点だけでなく、市場からの視点の重要性を確認することができる。そして、企業規模に規制される研究開発費の格差だけでなく、広告宣伝費等に代表されるマーケティング活動に投下することができる費用の格差を前提としながら、一時的にはあるが、中小企業がその不利性や問題性を克服し、新たな活路を開く可能性を見出すことができる。これは不完全競争が存在するために中小企業が存立する、という静態的な理論ではなく、不完全競争の状態を自ら生み出していく中小企業の動態的なあり方に関する理論である。

3. まとめ

C.クリステンセンは『イノベーションのジレンマ』からM.レイナーとの共著『イノベーションへの解』までに、「ディスラプション理論」を大きく展開させた。具体的には、「持続的技術に基づく持続的イノベーション」ならびに「破壊的技術に基づく破壊的イノベーション」という、技術とイノベーションが強く結びついた関係を見直した。「持続的イノベーション」は、既存主流市場において従来の製品よりも優れた性能で、要求の厳しいハイエンドの顧客獲得を狙うことから、高性能、高価格、高利益率を追求するものである。一方、「破壊的イノベーション」は、「持続的イノベーション」の軌跡から脱し、定義し直す。既存主流市場のローエンドにおける顧客に対し、技術進歩・革新に基づく十分な性能・低価格・低利益率の製品を提供する「ローエンド型破壊」、技術進歩・革新ではなく、これまでとは異なる性能尺度に基づく新市場・亜市場を切り開く「新市場型破壊」の二つからなる。これは技術と社会・経済の発展が結びつく従来の理論から、市場や顧客の使い方と結びつく新しい理論への発展である。この「ディスラプション理論」を中小企業の存立条

件として取り込むことを試みた。

事例分析ではテキスタイルメーカー A 社を取り上げた。具体的な中小企業における発展途上のマーケティング活動のあり方や課題を分析した。A 社は「昔ながら」、「時代遅れ」の製品や生産方法・技術、更新することができず残存していた非効率な小口径メリヤス機から生産される日本製の丸仕上げ生地を「強み」としようとしている。ただし、製品や生産方法・技術が存在することがそのまま企業の存立あるいは発展とはならない。具体的には、メイド・イン・ジャパンの工場直結ファッションブランドを立ち上げる「ファクトリエ (Factelier)」と取引・提携する等の積極的なマーケティング活動から、現代的に再認識・再評価されることを契機として、製品差別化や新部門形成を達成しようとしている。C. クリステンセンに依拠すれば、新たな性能尺度を有する新市場・亜市場への移動を達成しようとしている好例である。

「残存部門の新部門への転化」は、「時代遅れ」、「昔ながら」の製品や生産方法・生産技術が現代的に再評価されることを契機として、あたかも製品差別化や新部門形成を達成するようなメカニズムである。これには技術からの視点に加え、市場からの視点も必要不可欠である点を確認した。また、技術的な進歩や革新を達成せずとも、マーケティングに基づく新市場の創造あるいは市場間の移動、一時的な不完全競争の状態を獲得・整備することは理論的に可能であること点についても確認した。

もちろん他のほぼすべての事情と同様に、マーケティングについても中小企業は大企業に比して不利性・問題性を有している。加えて、繰り返しになるが特定の産業部門の残存者となり得る企業はごく少数であり、その企業規模が大きければ大きいほど、企業としての資金力・体力が大きくなり、残存する可能性はより高くなる。また、大企業が旧来の製品や生産方法・生産技術という参入障壁を突破した場合には、その優位性や高利潤率は消滅する。このために「残存部門の新部門への転化」は中小企業が自ら不完全競争の状態を獲得する動的な過程の一局面である。

おわりに

本研究は資本主義経済下における中小企業の本質について、「ディスラプション理論」の分析・考察に加え、事例分析から独自の理論を補完・構築を進めた。中小企業の存立は、当該産業部門の緩慢な発展に基づく、時間制限的なものである。また、中小企業は潜在的あるいは顕在的に大企業、寡占・独占資本の圧迫に晒され、不安定な経営を余儀なくされている。このような基本的な不利性や問題性を前提としながら、中小企業が力強く存立・発展するための諸条件のひとつとして、「残存部門の新部門への転化」のメカニズムに技術からの視点だけでなく、市場からの視点を加えることから、中小企業の存立条件論の歩を進めた。

C. クリステンセンの「ディスラプション理論」は、従来のイノベーション理論の大きな転換点となった。本研究では、そのエッセンスを導出するにとどまり、「ディスラプション理論」に関す

る議論や研究の展開を割愛した。C.クリステンセンの総合的なサーベイは今後の課題である。

「残存部門の新部門への転化」について、旧来の製品や生産方法・生産技術の残存とマーケティング活動を通じた新市場・亜市場の創造という両面から具体的な事例を蓄積する必要がある。また、事例A社は繊維産業産地の分業構造の中で活動する中小企業であり、その存立は決して一社のみによって成立しているものではない。具体的に生地生産には紡績、撚糸、染色、編み・織り、補修、整理といった様々な工程ごとに専門特化した中小企業群の存在が必要不可欠である。さらに、近年取り組む、最終製品であるTシャツの生産には縫製が欠かせない。現在、このような一群は急激に減少・廃業しつつあり、「繊維のまち」一宮においてもその傾向は顕著である。このような生産基盤が今後どのように変化し、A社に影響を及ぼし、またA社がどのように対応するのかについては、その個別企業の対応からのみではなく、中小企業の存立条件について社会的分業構造等の視点を確立することが課題となる。

〔注〕

- 1) C.クリステンセンの「Disruptive Innovation Theory」という概念の訳語は「破壊的イノベーション理論」であることが多い。しかし、本研究では「破壊」と「イノベーション」という語句を使用することによる混乱を避けるため、両者を使用せず「ディスラプション理論」として表記する。なお、「Disruptive Innovation」については、E.ダルニエズの「破壊的技術の再検討」(Danneels,2004)に基づき、石井昌宏、網倉久永(2013)「分断的イノベーションによる市場シェア逆転メカニズムの分析」(『組織学会大会論文集2巻1号』組織学会)、網倉久永(2015)「分断的イノベーションによる購買行動変化に関する考察：デジタルカメラ業界の事例」(『組織学会大会論文集4巻1号』組織学会)のように、顧客の評価が分かれ、顧客層が分断されるという特徴に注目して、「分断的イノベーション」と翻訳する研究も存在する。
- 2) 三藤利雄(2018)は、『イノベーションへの解』における「ディスラプション理論」に関わる基本的な概念の変更について、①破壊的イノベーションがローエンド型破壊と新市場型破壊に分離された点、②破壊理論の対象として製品だけでなくサービスを付け加えた点、③ほとんどの新技術は元々破壊的でも持続的でもなく、それを適応する段階で決まるとして、技術とイノベーションの基本的な関係を変更した点を挙げている。
- 3) 事例分析は筆者による選定、企業訪問・インタビューに基づく。なお、A社訪問日は2017年11月21日である。
- 4) 約120キログラムの原糸でTシャツ約500枚分の生地となる。特殊なオーガニック・コットンでも300キログラムという比較的少量から注文することができるため、自らリスクを取って最終製品であるTシャツの生産することができる。ただし、自社製品のTシャツの注文のみで機械が稼働するというまでには大きな隔りがある。なお、独自ブランドのアウトター用Tシャツ価格は税抜6千円である。
- 5) 「ふるさと納税」とは自治体に対する寄附金の一定の上限まで、所得税・個人住民税から控除される寄附金税制のことである。寄附者は地域の特産物等を返礼品として受け取ることができる場合がある。
- 6) 現実には、『日本経済新聞』2018年2月12日1面記事「ITビッグ5、若い企業のむ、600社超買収20兆円、強さ圧倒、競争阻害の懸念強まる」のように、巨大企業が若い企業を次々に買収するという事態が生じている。

〔参考文献〕

Christensen,C.M. (1st 1997, Revised 2000) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause*

- Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press. 玉田俊平太監, 伊豆原弓訳 (2001)『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 増補改訂版』翔泳社
- Christensen, C.M., Raynor, M.E. (2003) *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business Review Press. 玉田俊平太監, 櫻井裕子訳 (2003) 『イノベーションへの解: 利益ある成長に向けて』翔泳社
- Danneels, E. (2004) Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda, *Journal of Product Innovation Management*, 21(4)
- Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*, Macmillan. 馬場啓之助訳 (1965) 『経済学原理』東洋経済新報社
- Schumpeter, J.A. (1908) *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*, Duncker & Humblot. 大野忠男, 木村健康, 安井琢磨訳 (1983) 『理論経済学の本質と主要内容』岩波書店
- Schumpeter, J.A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humblot. 塩野谷祐一, 東畑精一, 中山伊知郎訳 (1977) 『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店
- 大前智文 (2017) 「中小企業の存立条件に関する一考察: 競争論を基礎として」『名城論叢』第17巻第3号, 名城大学経済・経営学会
- 大前智文 (2018) 「中小企業の存立条件に関する一考察: 『残存部門の新部門への転化』の検討から」『日本中小企業学会論集37 新時代の中小企業経営: Globalization と Localization のもとで』同友館
- 渋井康弘 (2010) 「競争論を基礎とする中小企業論序説」『日本の中小企業研究の到達点: 下請性, 社会的分業構造, 産業集積, 東アジア化』同友館
- 三藤利雄 (2018) 『イノベーションの核心: ビジネス理論はどこまで「使える」か』ナカニシヤ出版