

# アイデンティティ駆動型のエフェクチュエーション からの持続的競争優位の確立

石谷 康人\*

(受領日: 2019年3月27日)

高知工科大学経済・マネジメント学群  
〒780-8515 高知県高知市永国寺町2番22号

\* E-mail: ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp

要約: 本論文では、起業家によるエフェクチュエーションのプロセスが、起業家自身の成功だけでなく企業の市場での持続的競争優位に結びつくプロセスとメカニズムを明らかにした。そのために、日本国内の歯科材料市場における陶材焼付用貴金属合金の分野で1995年から現在までシェア1位を獲得して持続的競争優位を確立しているYAMAKIN株式会社の事例を取り上げた。そして、同社の第二創業者である山本裕久のエフェクチュアルな起業家活動が、歯科用貴金属合金事業の創造と、陶材焼付用貴金属合金製品の市場の形成をもたらしたプロセスを詳細に記述した。さらに、山本の起業家活動をエフェクチュエーションの動学モデル、原則、論理を用いて分析して、同社の事業創造と市場形成のメカニズムを示した。また、過程追跡を用いたアイデンティティ形成と戦略実践の相互作用の分析を併用することで、山本のアイデンティティ駆動型のエフェクチュエーションが同社の持続的競争優位に結実するメカニズムを明示した。本論文では、単一事例への定性的分析を複合的に実施した結果、エフェクチュエーションと持続的競争優位の確立の間のギャップを埋めることに成功した。

## 1. はじめに

本論文は、起業家がエフェクチュエーション (effectuation) のプロセスから新規事業および新市場を創造し、それで経済的な成果を上げ、やがて市場で持続的競争優位を確立するプロセスとメカニズムを明らかにするものである。そのために、国内の歯科材料の陶材焼付用貴金属合金<sup>1</sup>の分野で持続的競争優位を發揮しているYAMAKIN株式会社 (以後、YAMAKINと呼ぶ)<sup>2</sup>と同社の第二創業者である山本裕久の事例研究を用いてエフェクチュエーションが持続的競争優位に結びつくプロセスを詳細に記述する。また、起業家や組織のアイデンティティと戦略の相互作用の観点からも補完的に分析することにより、そのメカニズムを示す。

Sarasvathy (2008) は、アントレプレナーシップ (entrepreneurship) を「熟達 (expertise)」の一つの形式として理解しようとした。Sarasvathy (2008) は、新

市場の創造が、結果どころか確率分布さえも未知である「Knightの不確実性 (Knight uncertainty)」に支配されているとき、コーゼーション (causation) よりもエフェクチュエーションのアプローチが有効であるとした。Sarasvathy (2008) は、コーゼーションとは、市場環境の分析をもとにした予測を重視する因果推論に基づくアプローチのことであるとし、エフェクチュエーションとは、すでに持っている手段からスタートして、市場でパートナーシップを構築しながら、ヒューリスティクスを用いて不確実性に対処していくアプローチのことであるとした。Sarasvathy (2008) によれば、熟達した起業家は、不確実な環境下では、エフェクチュエーションのアプローチを採用しながら意思決定を行って起業家活動を営みがちであるとした。

しかし、Sarasvathy (2008) は、起業家的熟達の視点では、熟達と成功は必ずしも同じではないとして、事業の成功よりも起業家自身の成功に焦点を合わ

せた。従来のアントレプレナーシップ研究が「起業家を起業成長にとっての手段」とみなしているのに対して、起業家的熟達の視点では「企業を起業家にとっての手段」とみなそうとした。そして、アントレプレナーシップ研究では、起業家の成果と企業の成果を分けて考えるべきであるとした。したがって、Sarasvathy (2008) は、エフェクチュアルな起業家活動は成功することもあれば失敗することもあるとして、企業の成功へ積極的に結びつけようとしなかった。

Sarasvathy (2008) は、「アイデンティティに基づいた判断基準は、特定の選択の結果に対する選好を優先順位付けしなければならないタスクから起業家を解放し、Knight の不確実性の下にあっても決断力に満ちた行動を取ることを可能とする」とした。そして、エフェクチュアルな起業家活動は、「自分は誰か：アイデンティティ」「何を知っているか：知識」「誰を知っているか：ネットワーク」からスタートし、「自分は何ができるのか」に規定されつつ「他の人々との相互作用」を行い、それが「エフェクチュアルな関与者のコミットメント」をもたらすとするエフェクチュエーションの動学モデル (dynamic model) を示した。それぞれの関与者が「新しい手段」と「新しい目的」の双方を持ち込み、それらが人々のネットワークの拡張と新市場への収束を同時に促すとした。そしてエフェクチュエーションの動学モデルは、①予測可能性ではなくコントロール可能な側面を重視すること、②起業家は損失を許容できる範囲でコミットすること、③ネットワークの目的は関与者の交渉によって決定されること、④ネットワークの拡大と可能な手段の増加が目的を制約すること、⑤既存の現実を新しい代替案へ変容させること、という5つの原則<sup>3</sup>に従うとした (Sarasvathy, 2008)。

Sarasvathy (2008) は、「起業家の成功≠企業の成功」としたので、エフェクチュエーションの動学モデルや原則が企業の成功に結びつく場合もあれば失敗に終わる場合もあるとしている。また、Collis (1994) の「持続的競争優位の究極の源泉など存在しない」という主張を支持して、エフェクチュエーションは「永遠の優位性を追い求める代わりに、自発的なイグジットと結びついた、活力と創造力を重視するものである」とした (Sarasvathy, 2008)。しかし、エフェクチュエーションは Knight の不確実性に対して有効なアプローチであることから、新規事業の成功や市場の創出ひいては新市場での競争優位の確立に結びつくこともありうる。そのプロセ

スやメカニズムは、多くの起業家にとって、最も知りたいことの一つではないだろうか。

そこで、本論文では、実際に起きた企業の事例を用いて、起業家によるエフェクチュエーションが新規事業の成功や新市場の創造だけでなく、市場での持続的競争優位の確立に結びついたプロセスを具体的に示す。その際、エフェクチュエーションの動学モデルと原則や論理だけでなく、起業家と組織のアイデンティティを源泉とする戦略実践の視座を導入する。さらにそれらを事例の分析において補完的に用いることで、エフェクチュエーションが持続的競争優位に結びつくメカニズムを明らかにする。

Voss et al. (2006) は、組織のアイデンティティは組織のトップによって形成されるとした。Fiol (1991) は、組織のアイデンティティが競争上の優位性を導くコアコンピテンシーの一つになりうると指摘した。Fiol (2001) は、単一の組織アイデンティティは、企業の優れた業績の原動力となる一体感をもたらすとした。Sarasvathy (2008) は、アイデンティティは知識とネットワークに依存しており、それらによって変化する可能性があり、また逆も然りであるとした。統合的なアイデンティティを創ろうとする継続的努力が、エフェクチュアルなベンチャーを成功させ、競争優位性を高めることを示唆した。Sarasvathy (2008) は、組織的なアイデンティティとビジネスモデルの相互影響性の解明が研究課題の一つであるとした。こうしたことから、本論文では、エフェクチュエーションの手段の一つであるアイデンティティと戦略の関係性の観点から、エフェクチュエーションがもたらす成功について考察する。

そこで、本論文では、YAMAKIN の第二創業期での山本裕久による歯科用貴金属合金事業のエフェクチュアルな創造が、やがて陶材焼付用貴金属合金の分野における YAMAKIN の持続的競争優位に結びついた事例を詳細に示す。山本裕久は、1976 年から、弟の隆彦と二人で歯科用貴金属合金事業を始めた<sup>4</sup>。また、「我々は、他から技術導入をせずに自力で製造をする会社である」「我々は、歯科用貴金属合金の分野でやがて日本一になる」というアイデンティティを起業家として形成した<sup>5</sup>。そして、既存の手段から新しいものを作り出しつつ他の人々と相互作用をして、未来をコントロールすることで陶材焼付用貴金属合金事業の創造のみならず市場での競争優位の確立に成功した。本論文では、YAMAKIN の成功事例の分析を通じて、エフェクチュエーションのプロセスにおいて起業家や組

織のアイデンティティがどのように形成され、それを源泉として起業家や組織が何をして、他者とどのように相互作用すれば、起業家の成功が企業の成功に結実するのかについて深く検討する<sup>6</sup>。

本論文の構成は次の通りである。まず、2節でエフェクチュエーションとアイデンティティの先行研究をレビューする。3節では、YAMAKINの事例研究で用いた調査と分析の方法を示す。次いで4節では、以後の事例研究の説明の参考となるべく、YAMAKINの現在の会社概要、陶材焼付用貴金属合金製品の概要、陶材焼付用貴金属合金分野における持続的競争優位性について述べる。5節から7節では、YAMAKINの第二創業から陶材焼付用貴金属合金分野における競争優位の確立までのアイデンティティドリブンの起業家活動と組織行動のプロセスを詳細に示す。8節では、アイデンティティが駆動するエフェクチュエーションのメカニズムを明らかにする。最後に、本研究の成果をまとめる。

## 2. 先行研究

本節では、まず、Sarasvathyが提唱したエフェクチュエーションについて概説する。そして、エフェクチュアルな起業家の手段であり、抛り所の一つでもあるアイデンティティについて先行研究をレビューする。

### 2.1 エフェクチュエーション

Sarasvathy (2008)によれば、熟達した起業家は、「自分が誰であるのか (who they are) : アイデンティティ」「何を知っているのか (what they know) : 知識ベース」「誰を知っているのか (whom they know) : 社会ネットワーク」からスタートして、すぐに行動を起こし、他の人々と相互作用をしようとする。そして、エフェクチュアルな起業家は、アイデンティティ、知識、ネットワークの3つの手段を重要視しつつ、図1の相互作用的な動学モデルから生成されるプロセスで、ベンチャーを興し、新市場を創造する (Sarasvathy, 2008)。

Sarasvathy (2008)は、熟達した起業家は、次の5つの原則にしたがってエフェクチュエーションのプロセスを遂行するとした。

「手中の鳥」の原則：新しい方法を発見するのではなく既存の手段からスタートして新しい結果を作る (キッチンの棚の材料や機材を見た上で可能なメニューをデザインする)。

「許容可能な損失」の原則：どこまでなら損失を許容できるかの推定に基づいて、どのようなベン

チャーを興すのかを決定する。

「クレイジーキルト」の原則：コミットした関与者たちを、起業の形作りに積極的に参加させる (関与者とのパートナーシップのパッチワークによるキルトが成長して、市場と起業を同時に創造する)。

「レモネード」の原則：予測できない出来事や不確実性を梃子として活用する (すっぱいレモンをつかまされたら、レモネードを作れ)。

「飛行機の中のパイロット」の原則：熟達したアントレプレナーは、予測に頼らないことによって「Knightの不確実性」に対処する (万が一の際の飛行機の中のパイロットは、しばしば、予想外の機会を知る手段であり、最悪な事態を克服するための鍵となる)。

Sarasvathy (2008)は、「エフェクチュエーションは、Knightの不確実性のもとでの行為に関する一般的な論理である」とした。エフェクチュエーションの論理は、「未来をコントロール (制御) できる範囲において、われわれはそれを予測する必要がない」ことを前提とし、「問題空間を変容させ、既存の現実から新しい機会を再構築する」ための枠組みを提供するものであるとした (Sarasvathy, 2008)。そして、以下の世界観や立場を支持するものであるとした。

- ① エフェクチュアルな行為者は、世界をオープンで、「作られつつあるもの (in-the-making)」と見る (企業や市場を人工物とみなす)
- ② エフェクチュアルな行為者は、機会を所与のもの、彼等のコントロール外の存在として見ることは滅多にない (機会をつむぎ出すために尽力する)
- ③ エフェクチュアルな行為者は、企業や市場を手段として見るものがしばしばある (市場を発見するよりも創る)
- ④ エフェクチュアルな行為者は、失敗を避けようとするのではなく、成功を引き起こそうとする (失敗を成功するベンチャーの不可欠な一部とみなす)

したがって、Sarasvathy (2008)は、新市場の創造とは、既存の現実を新しい可能性に変換していくプロセスであるとした。

Sarasvathy (2008)は、起業家的熟達の研究で、熟達した起業家を「個人・チームを問わず、一つ以上の企業を創立し、創業者・起業家としてフルタイムで10年以上働き、最低でも1社を株式公開した人物」と定義した。一方で、熟達した起業家のみがエフェクチュエーションを使うわけではないとし

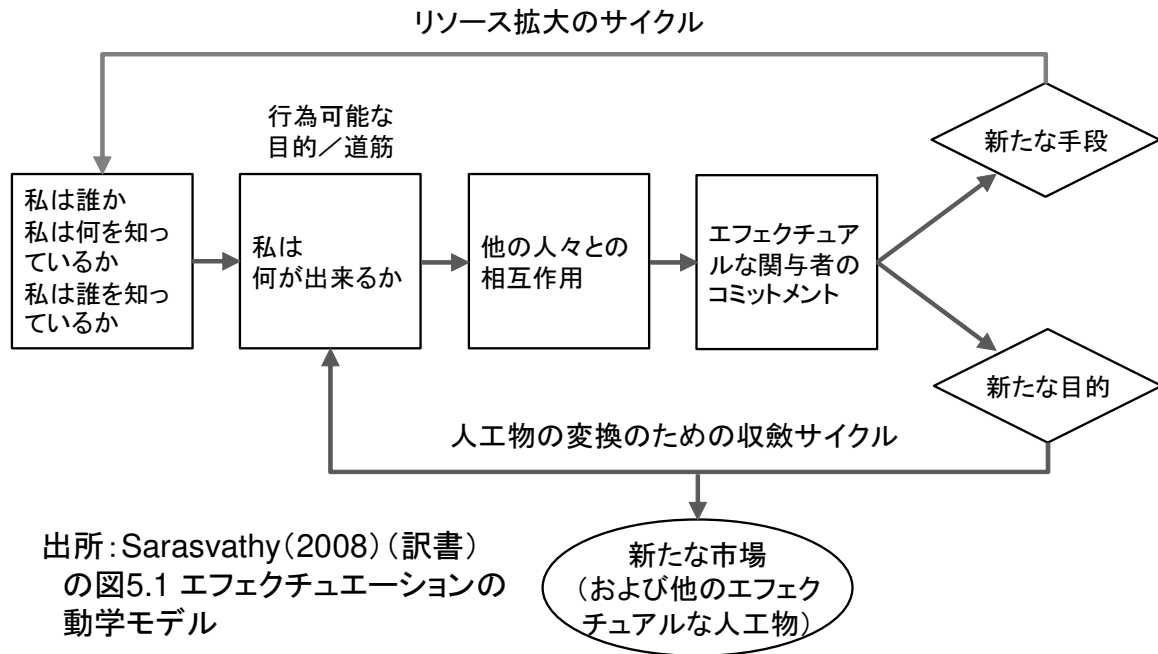


図 1. エフェクチュエーションの動学モデル

た。そこで、本論文では、起業家的熟達とエフェクチュエーションを切り離して考える。本論文では、Sarasvathy (2008) の熟達の定義に当てはまらない起業家でもエフェクチュエーションの原則や論理を体現して新規事業や新市場の創造に成功することがあるとする<sup>7</sup>。その上で、エフェクチュエーションの「動学モデル」「原則」「論理」に着目して企業の成功への結びつきについて検討する。

## 2.2 アイデンティティ

Farmer et al. (2011) によれば、起業家としての自己意識(すなわちアイデンティティ)の発達が、個人が起業家活動に従事し続けることへの動機付けの源泉となっている。こうしたことから、最近では、アントレプレナーシップ研究のドメインにおいて、起業家のアイデンティティ(entrepreneurial identity)と起業家の行動の関係に対して注目が集まっている(Alsos et al., 2016)。そして、何人かの研究者が、起業家のアイデンティティと起業家の行動や成果との間に強い関連があることを示唆している(Cardon et al., 2009; Duane-Ireland & Webb, 2007; Hoang & Gimeno, 2010; Murnieks et al., 2014; Navis & Glynn, 2011; Yitshaki & Kropp, 2016; 石谷, 2018; 石谷, 2019)。

Navis and Glynn (2011) は、起業家的アイデンティティを「ファウンダー」と「新しいベンチャー」の2つのレベルで定義した。ファウンダーレベルの定義は、「我々は誰であるか(who we are)」に対する個人レベルのアイデンティティの主張であるとした。

そして、新しいベンチャーのレベルの定義は、「我々は何をするか(what we do)」に対するベンチャーのレベルのアイデンティティの主張であるとした。

起業家のアイデンティティはやがて組織で共有されて組織アイデンティティ(organizational identity)となる。Albert and Whetten (1985) によれば、組織アイデンティティとは、「我々はどうの存在か(“Who are we?”)」「我々はどうのビジネスを行っているか(“What kind of business are we in?”)」「我々は何になりたいか(“What do we want to be?”)」という3つの問いに対する組織で共有された自己認識のことである。また、組織アイデンティティの基準として、宣言性(claimed central character)、識別性(claimed distinctiveness)、時間的連続性(claimed temporal continuity)の3つがあるとした(Albert & Whetten, 1985; 山城, 2015)。山城(2015)によれば、宣言性とは、ある組織を特徴付ける重要かつ本質的で宣言された特徴のことである。識別性とは、自らの組織と他の組織を区別できる比較可能な特徴のことである。時間的連続性とは、時が経つにつれて変化しうる特徴のことであるが、組織の特徴が持続しているという性質と、変化しても連続しているという性質を示す基準である。

最近では、組織のアイデンティティは、組織の強力な原動力となり(Oliver, 2015)、組織の戦略に大きな影響を与える(山田・佐藤, 2014)と考えられている。組織アイデンティティは、戦略的決定に影響を及ぼしうる(Dutton & Dukerich, 1991; Gioia &

Thomas, 1996)。組織は、戦略を通じて価値のあるアイデンティティを制定し表現しうる (Ashforth & Mael, 1996)。組織のアイデンティティとリソースが互いに強化しあえば、競争優位の源泉になるとされている (Sillince, 2006)。

Navis and Glynn (2011) の起業家的アイデンティティの定義と Albert and Whetten (1985) の組織アイデンティティの定義を比較すると、内容の類似性を確認することができる。したがって、起業家のアイデンティティは、やがて組織で共有されて組織アイデンティティになると自然に考えることができる。そこで、本論文では、起業家的アイデンティティの定義として Navis and Glynn (2011) のものを採用し、組織アイデンティティの定義として Albert and Whetten (1985) のものを採用することにする。

### 2.3 エフェクチュエーションへのアイデンティティの影響

エフェクチュエーションと起業家的アイデンティティの関係性についてわずかながら考察がなされている (Nielsen and Lassen, 2012; Alsos et al., 2016)。

Nielsen & Lassen (2012) は、Saravathy (2008) が起業家のアイデンティティをエフェクチュエーションの手段の一つとして位置付けているものの、プロセスを構成する他の要素と比較して安定したものとみなしていることを指摘した。その上で、起業家は、エフェクチュエーションのプロセスにおいて、新しい人に遭遇し、新しい機会にアクセスし、新しい資源を得るにつれてアイデンティティが変わりうることを主張した。そして、Saravathy (2008) は、エフェクチュエーションにおける起業家のアイデンティティの変化のダイナミクスを明らかにしていないと指摘した。

Nielsen & Lassen (2012) は、10人の学生起業家のナラティブを分析した結果、起業家の行動とアイデンティティの信念の間には密接な関係があり、アイデンティティは探究的な意味付与のプロセスで形成されるとした。そして、起業家活動において、「起業行動→アイデンティティも含む自己への問いかけ→学生同士や他者との相互作用とイナクトメント→(フィードバックからの)意味の手がかりの獲得→アイデンティティの明確化→起業行動……」という循環プロセスが形成されるとした。したがって、アイデンティティの形成は起業行動と一緒に出現するものであると結論づけた。

Saravathy (2008) は、エフェクチュエーションの動学モデルにおいて、エフェクチュエーションのプ

ロセスのうち、リソースの拡大サイクルがエフェクチュエーションの手段(「私は誰であるか:アイデンティティ」「私は何を知っているか:知識ベース」「私は誰を知っているか:社会ネットワーク」)にフィードバックしていることを示している。この動学モデルは、アイデンティティがエフェクチュエーションのプロセスにおいて関与者や機会から何らかの影響を受けて変化することを暗黙のうちに仮定している。したがって、Nielsen & Lassen (2012) の考察は、論文のタイトルにもあるように、Saravathy (2008) のコンセプトを補足するものであるといえることができる。

Alsos et al. (2016) は、起業家の行動を形作る重要な要因として起業家のアイデンティティに焦点を当てた。そして、起業家が新たなベンチャーの形成に携わったときに、その社会的アイデンティティが起業行動にどのような影響を与えるかについて考察した。その際、起業家のアイデンティティの3つのタイプ(ダーウィニアン、コミュニタリアン、ミSSIONナリー)<sup>8</sup>が、コーゼーションとエフェクチュエーションのいずれの行動を取りがちなのかを判定しようとした。ここでダーウィニアンのアイデンティティとは、強い企業と高い利益を追求しようとするアイデンティティのことである。コミュニタリアンのアイデンティティとは、製品のユーザーグループを大切にしようとするアイデンティティのことである。MISSIONナリーのアイデンティティとは、社会起業家のように社会の目的や原因を事業によって解決しようとするアイデンティティのことである。

Alsos et al. (2016) は、観光セクターにおける6つのスタートアップ企業の起業家へのインタビューをもとに仮説を立て、それをノルウェーの企業登録にある新規企業262社へのアンケート調査により検証した。その結果、ダーウィニアンとMISSIONナリーのアイデンティティは、主としてコーゼーションのアプローチを選択し、コミュニタリアンはエフェクチュエーションのアプローチを選択していたことが分かった。アイデンティティがダーウィニアンとMISSIONナリーに分類された起業家は、目的と目標の内容が互いに異なるものの、最初に設定した目標を達成しようとして、コーゼーションのアプローチを採用していた。一方、コミュニタリアンのアイデンティティに分類された起業家は、自分自身とユーザーコミュニティのニーズを見極めつつ製品を形にするとともに、ユーザーからのフィードバックを得て製品を改良するためにエフェクチュ

エーションのアプローチを採用していた。

Alsos et al. (2016) は、起業家へのインタビューをもとにした定性的分析を、後段のアンケート調査のための仮説構築のために実施した。したがって、起業家のアイデンティティを源泉とするエフェクチュエーションを詳細なプロセスやメカニズムのレベルで明らかにしようとしたものではない。一方の Nielsen & Lassen (2012) は、エフェクチュエーションにおけるアイデンティティの再構成のプロセスについて示したものの、それが競争優位に結びつくプロセスやメカニズムまでは示していない。どちらも、起業家のアイデンティティは起業家の行動と密接な関係があるものの、それが企業の成功にまで結びつくことを示そうとしなかった。そこで、本論文では、起業家のアイデンティティが組織のアイデンティティとなり、エフェクチュエーションにおける起業家と従業員による戦略実践の源泉となって企業の成功に結びつくプロセスとメカニズムを詳細に示すことにする。

### 3. 事例研究の方法

YAMAKIN の事例研究では、一次資料とインタビュー調査から収集したデータに対して、物語の構成のルールに基づく過程追跡を適用することで定性的記述を作成した。以下に、その概要を示す。

#### 3.1 データ収集

本事例研究では、次の手順に基づいて、一次資料とインタビュー調査からデータ収集を実施した。

手順1. 一次資料からの定性データの収集：

まず、YAMAKIN が創業 50 周年のタイミングで作成した社史「CHANGE FOR DEVELOPMENT 山本貴金属地金株式会社 50 年史」を用いて、分析の対象となる事例を特定した。さらに、当該事例にまつわる記述をデータとして収集した。同社の社史には、山本裕久の父である山本茂年が 1957 年に山本商店を創業した逸話<sup>9</sup>から、2000 年以降の歯科材料事業の海外市場展開までの出来事や経営事象が記載されていた。本研究では、裕久が 1976 年に歯科用金属材料事業を創造し、1995 年に国内の歯科材料市場の陶材焼付用貴金属合金の分野でシェア 1 位を獲得するとともに、その後持続的競争優位を確立した事例に着目することにした。

本事例研究では、さらに、創業 60 周年のタイミングで作成された社史「METAL HISTORY ヤマキンの貴金属技術の変遷」を用いて、同社の陶材焼付用貴金属合金製品の開発と持続的競争優位にまつわ

表 1. インタビュー調査の概要

実施日	場 所	対象者	現役職
2017年 9月21日	YAMAKIN株式会社 高知第一工場	山本 裕久	会長
2018年 5月17日	臨水（料亭旅館）	山本 裕久	会長
2018年 5月24日	YAMAKIN株式会社 高知第一工場	安楽 照男	技術顧問
		本橋 靖久	執行役員

(出所) 筆者作成

るデータを収集した。

手順2. インタビューによる口頭データの収集：

次いで、起業家の山本裕久と、陶材焼付用貴金属合金製品の開発を担当した当時の従業員を対象としてインタビュー調査を行うとともに、聞き取り結果を録音することで口頭データを収集した。インタビューの実施日、場所、対象者と役職を表1に整理する。本インタビュー調査では、起業家の山本裕久に、歯科用貴金属材料事業の創造から、国内の歯科材料市場における陶材焼付用貴金属合金分野での持続的競争優位の確立にまつわるさまざまな出来事を語ってもらった。また、当時の開発担当者である安楽照男と本橋靖久には、陶材焼付用貴金属合金の開発開始から製品の市場投入、ラインアップの拡充、市場でのシェア獲得ひいては持続的競争優位の確立までのプロセスについて説明してもらった。すべてのインタビューは、事前に大まかな質問事項を決めておくものの、インタビューの答えによってさらに詳細にたずねて行く半構造化スタイルで実施された。さらに、本研究の対象となった社史のそれぞれの事実について裏付けを取った。

本事例研究では、手順1と手順2で収集したデータを相補的に用いて、山本裕久のアントレプレナーシップとYAMAKINの陶材焼付用貴金属合金の分野における持続的競争優位のプロセスを記述することにした。

#### 3.2 過程追跡に基づく事例の定性的記述

研究では、田村(2016)の「経営事例の物語分析」の概念を用いて、YAMAKINの陶材焼付用貴金属合金製品の持続的競争優位の事例を「過程のダイナミクス」として捉えた。その際、物語の視座から、出来事のダイナミクスに着目するとともに、田村(2006)の過程追跡の考え方を用いて、同社の持続的競争優位の確立の因果過程を歴史的なコンテキストにおいて表すことにした。

まず、田村(2016)の「物語構成のルール」に基づ

いて、物語の終点を「YAMAKINの陶材焼付用貴金属合金分野における持続的競争優位の確立」とした。次いで、終点に関連する出来事を選択するとともに、次のとおりに三つの段階に分けた。その際、物語の始点として「山本裕久による歯科用金属市場への参入とアイデンティティの形成」を設定した。

第一段階：1976年に歯科用金属市場へ参入してから、アイデンティティを形成し、1985年までに陶材焼付用貴金属合金製品の自社開発を決断する段階（5節参照）

第二段階：1985年から陶材焼付用貴金属合金の製品を開始し、1995年に国内市場でシェア1位を獲得するまでの段階（6節参照）

第三段階：1995年以降から現在まで国内市場でシェア1位を維持し続け、持続的競争優位を確立している段階（7節参照）

そして、田村(2016)による過程追跡の観点から、それぞれの段階において出来事の生起を年代記として時系列に示すとともに、YAMAKINの持続的競争優位の確立の因果の連鎖を出来事構造として記述した。以下では、第5節以降に、物語の構成に基づいて、過程追跡で得た因果の連鎖を順に示す。

## 4. YAMAKINの概要

本節では、以降の説明で参考となるべく、現在のYAMAKINの会社概要と、同社の陶材焼付用貴金属合金製品と競争優位性について簡単に説明する。

### 4.1 会社概要

YAMAKINは、2017年に創業60周年を迎えて、同年の7月に社名を山本貴金属地金株式会社（以後、山本貴金属地金と略す）からYAMAKIN株式会社に変更した(YAMAKIN, 2018a, i)。同社は、現在も大阪市に本社を置き、2018年10月末の時点で、資本金5,000万円および従業員数278名の規模の企業として、金・銀・白金・パラジウムおよび各種貴金属地金の売買、貴金属地金の加工、貴金属の精錬および分析、歯科材料の開発・製造および販売などを行っている(YAMAKIN, 2018b)。

YAMAKINは、1976年に歯科用金属材料の市場に参入したが、現在では貴金属材料だけでなく、陶材（セラミック）やレジン（プラスチック）などの口腔内向け材料を幅広く手がけている(YAMAKIN, 2018a, i)。そうした歯科材料は、高知県香南市にある第一～三工場で生産され、大阪本社、東京支社、大阪支店、名古屋支店、福岡支店、仙台営業所を拠点として全国に向けて広く販売されている(YAMAKIN,

2018b)。2018年度6月期に報告された同社の売上高は、約185億円であった(YAMAKIN, 2018b)。

株式会社アールアンドディが2019年1月に発行した歯科機器・用品年鑑によれば、2017年度の出荷金額ベースの日本国内実績データにおいて、同社は陶材焼付用貴金属合金の分野（市場規模50.6億円）で占有率35.6%として（2位を17%引き離して）シェア1位であった。同社の陶材焼付用貴金属合金製品は、図2に示すように、日本国内市場において1995年以来23年連続でシェア1位を達成している。その他の貴金属材料では、金合金（市場規模39.7億円）の分野において占有率20.9%で2位、金銀パラジウム合金（市場規模666.8億円）の分野において占有率13.6%で4位、銀合金（市場規模14.7億円）の分野において占有率17.7%で2位となっている。一方、貴金属以外の歯科材料では、CAD/CAM用のハイブリッドレジンプロックの分野において占有率21.2%で1位、オールセラミックス材料（切削加工用ディスク）の分野において占有率9.1%で2位、歯冠用硬質レジンの分野において占有率18.3%で2位、ハイブリッドセラミックスの分野において占有率9.8%で4位であった。

### 4.2 陶材焼付用貴金属合金製品の概要

YAMAKINは、現在、「黄金色タイプのハイプレシヤス系」「白色タイプのプレシヤス系」「シルバー含有タイプのセミプレシヤス系」「シルバーレスタイプのセミプレシヤス系」「シルバー含有タイプのパラジウム系」「シルバーフリータイプのパラジウム系」という6つのカテゴリの陶材焼付用貴金属合金製品の製造販売を実施している(YAMAKIN, 2018a, 182-201頁)。それぞれのカテゴリには、表2に示すように、さらにいくつかの製品がラインアップされている。いずれの製品も、硬度（硬さ）、耐力（引張強さ）、熱膨張係数<sup>10</sup>のいずれもが高いことから、高品位であるだけでなく物理的・化学的特性に優れている(YAMAKIN, 2018a, 63頁)。そのため、同社のエンドユーザーである歯科技工士が現場で他社製の陶材を合金フレームに焼き付けるプロセスにおいて、不具合が発生しにくくなっている<sup>11</sup>。

例えば、ハイプレシヤス系の「ゼオメタル87」という製品は、金含有量が87%でありながら、硬度と耐力がともに高く、金、白金、亜鉛、イリジウムという4元素のみで構成されている(YAMAKIN, 2018a, 182頁)。ゼオメタル87は、金含有量が高いにもかかわらず他社製品よりも黄金色が薄く、また構成元素数が4元素と少ないためアレルギーリスクが少ない



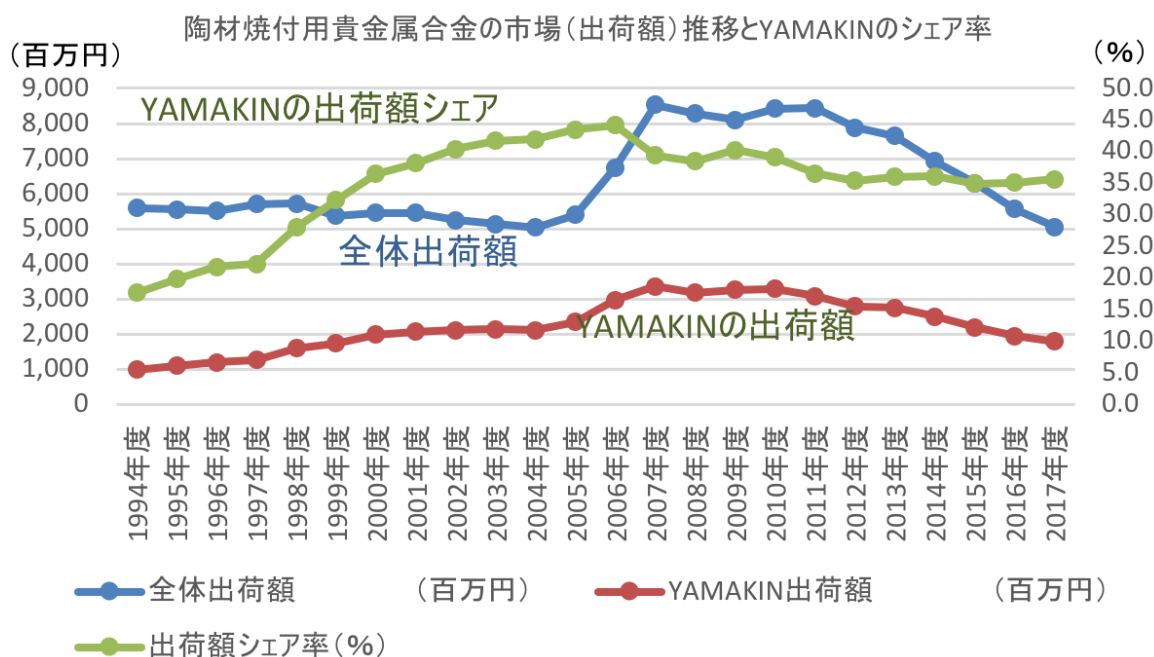


図 2. YAMAKIN の陶材焼付用貴金属合金の出荷額とシェアの推移

という特徴を有している。さらに、他社には4元素構成の製品がないことから、国内市場で唯一の製品(同社のオリジナル製品)となっている(YAMAKIN, 2018a, 182頁)。

#### 4.3 陶材焼付用貴金属合金製品の競争優位性

YAMAKINの陶材焼付用貴金属合金製品が国内市場で高いシェアを占めている理由は、同社製品がもたらす下記効果をエンドユーザー(歯科医師や歯科技工士)が高く評価しているからである<sup>12</sup>。

- ① 高品位であるため、審美性の高い義歯を加工できる
- ② 物理的・化学的特性が優れているので、現場での歯科技工においてトラブルが発生しにくい(例えば、焼き付けた他社製陶材でクラックが発生しにくい)
- ③ 同社の歯科技工士資格を有するテクニカル・アドバイザーや営業担当による技術サポートが徹底されているので、同社の製品を利用しやすい

YAMAKINは、エンドユーザーへの技術サポートの一環としてオーダーメイド型のセミナーを開催して、自社製品の技術特性を説明したり、自社製品を用いた技工のデモンストレーションを実施したりしている<sup>13</sup>。さらに、エンドユーザーからの要望、問い合わせ、不満、クレームなどの情報を収集するとともに、エンドユーザーが技工を成功させる

ためのアドバイスを必要に応じて行っている。

これに対して競合他社である大手メーカーは、営業の範囲を流通業者である一次卸や二次卸(ディーラー)までにとどめている<sup>14</sup>。こうしたことから、エンドユーザーへの技術サポートをほとんど実施していない<sup>15</sup>。したがって、同社は、陶材焼付用貴金属合金の分野において、オリジナル製品の開発から他社製品に対して差別化を図るとともに、エンドユーザーへの技術サポートでポジショニングを徹底していることから、日本国内市場において競争優位を発揮して高いシェアを獲得することができるのである。

#### 5. 市場参入とアイデンティティ形成および陶材焼付用貴金属合金開発の決断

本節では、上記3.2で示した物語の構成に基づいて、第二創業として歯科材料市場へ参入した第一段階における山本裕久のアントレプレナーシップとYAMAKINの事業活動のプロセスについて述べる。以下に、第一段階での出来事に対する過程追跡の結果としての出来事年代記を表3に示す。さらに、市場参入からアイデンティティの形成を経て、陶材焼付用貴金属合金の開発を決断するに至る出来事構造を図3に示す。

山本裕久は、1975年に大学を卒業すると、山本家の長男であったことから、山本商店に迷わず入店した(表3および図3の出来事1-2; 山本貴金属地金、



表 2. YAMAKIN の陶材焼付用貴金属合金製品の  
一覧

① ハイプレシヤス系 (黄金色タイプ)	② プレシヤス系 (白色タイプ)
ゼオメタル87 クインテスイエロー クインテス87 スーパーエクセレント	スーパークリスタルKP-5 クリスタルハードSG
③ セミプレシヤス系 (シルバー含有タイプ)	④ セミプレシヤス系 (シルバーレスタイプ)
ゼオメタル53 クインテスセラフィー クインテス52 ブライテス トレンド40 トレンドスパークル	オーシャンリベンジ オーシャン52
⑤ パラジウム系 (シルバー含有タイプ)	⑥ パラジウム系 (シルバーフリータイプ)
ゼオメタルST トレンドES トレンドケイワン ステイタス ステイタスIII	グローリエル

(出所) YAMAKIN (2018a)のpp. 182-201を参考  
に筆者作成。

2007, 25 頁)。しかし、1975 年に、父茂年が長期の入院をすることになり、番頭格の従業員も退社したことから、裕久は、同店の経営を引き継がざるを得なくなった(表3および図3の出来事1-3; 山本貴金属地金, 2007, 25 頁)。そして、金取引の完全自由化(表3および図3の出来事1-1 および1-4)が同店へもたらす影響<sup>16</sup>を懸念して、1976年に、同店を山本貴金属地金株式会社へと変更するとともに、歯科用貴金属合金の分野へ進出することにした(表3および図3の出来事1-5; 山本貴金属地金, 2007, 26-27 頁)。それは、歯科用貴金属合金の事業であれば、製品が比較的少量で済むため、少ない運転資金と小規模な製造設備で対応できると考えたからである(山本貴金属地金, 2007, 27 頁)。そして、医療用具製造業の許可を取得すると、他社製品の類似品としての金銀パラジウム合金の製造販売を開始した(山本貴金属地金, 2007, 28 頁)。

山本茂年が1979年に逝去すると、山本裕久は山本貴金属地金の代表取締役社長に就任し、弟の隆

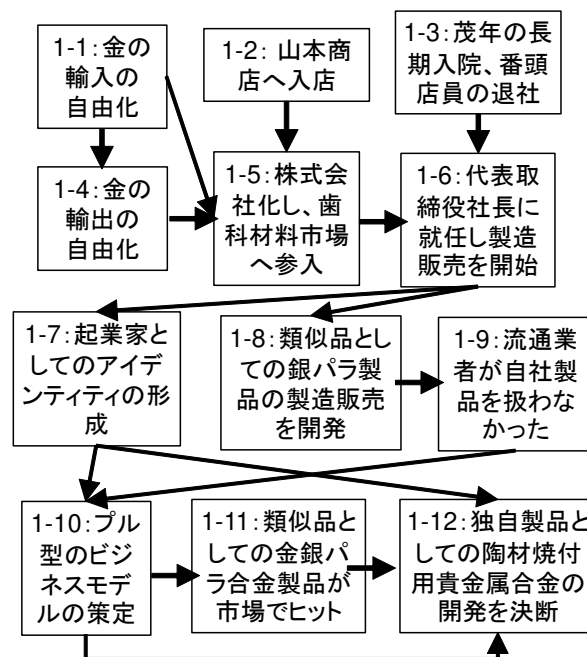


図 3. 市場への参入から陶材焼付用貴金属合金  
開発の決断までの出来事構造

彦も専務取締役役に就任した(表3および図3の出来事1-6; 山本貴金属地金, 2007, 30 頁)。同社の従業員は、この時点で、裕久と隆彦の二人だけであったが、裕久は、家業を組織のしっかりした本物の企業にして、やがて日本一の会社にしたいと考えた(山本貴金属地金, 2007, 31 頁)。そのとき、同社が日本一になることに確たる根拠はなかったが、裕久のアイデンティティがそう思わせた<sup>17</sup>。

以上から、山本裕久は、歯科用貴金属合金の事業を始めてすぐに、次のアイデンティティを起業家として形成した。(表3および図3の出来事1-7)

「我々は誰であるか」に対するファウンダーレベルの主張:「我々は、歯科用金属業界に最後発で参入しても、他から技術導入をせずに自力で製造をする会社である」(山本貴金属地金, 2007, 27-28 頁; 石谷, 2018)。

「我々は何をするか」に対するベンチャーレベルの主張:「我々は、歯科用貴金属合金の分野でやがて日本一になる」(山本貴金属地金, 2007, 24 頁, 31 頁; 石谷, 2018)。

山本貴金属地金は、1979年になると、他社製品の類似品としての銀パラジウム合金製品や銀合金製品などを製造販売するようになった(表3および図3の出来事1-8, 山本貴金属地金, 2007, 29 頁)。そして、1982年にかけて銀パラジウム合金製品のラインアップを増やしていった(山本貴金属地金, 2007, 39 頁)。しかし、同社は当時、業界最後発の弱小メー

表3. 第一段階：市場参入からアイデンティティ形成および陶材焼付用貴金属合金開発の決断の出来事年代記

年／番号	出来事	起業家の意思決定と行動	エフェクチュエーションの使用形跡
1973 1-1	金の輸入の自由化	家業が配給統制による庇護を受けられなくなることに危機感を持った	
1975 1-2	山本裕久が山本商店へ入店	山本家の長男であることから迷わず家業を継ぐことにした	手段からスタート
1975 1-3	山本茂年の入院。番頭格の従業員の退社	山本商店の経営を引き継がざるを得なくなった	手段からスタート
1978 1-4	金の輸出の自由化	家業が配給統制による庇護を受けられなくなることに危機感を持った	
1978 1-5	山本貴金属地金株式会社に組織変更。医療用具製造業の許可を得て歯科用材料の製造販売を開始	少ない運転資金と小規模な製造設備で対応できると考えて歯科用金属分野に参入することにした	手段からスタート、期待利益ではなく許容可能な損失
1979 1-6	山本茂年逝去。山本裕久が代表取締役社長に就任。母校の研究設備を利用して銀パラジウム合金や銀合金の製造販売を開始	歯科材料業界に最後発で参入したものの、他の力を借りずに自力で製造することにした。しかし、設備投資は控えた	期待利益ではなく許容可能な損失
1979 1-7	山本裕久が起業家としてアイデンティティを形成	家業を組織のしっかりした企業にして日本一の会社にしたと考えた	
1981 1-8	他社製品の類似品としての銀パラジウム製品の製造販売を開発	自社にできることから始めて事業を軌道に乗せようとした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1982 1-9	流通業者が自社製品を取り扱おうとせず、販売量が増えなかった	流通業者に一切アプローチしないことにした	予期せぬ事態を梃子として活用（レモネード）
1983 1-10	ビジネスモデルの策定。歯科医師や歯科技工士などのエンドユーザー向けにアプローチを開始	直販を行うための経営資源がなかったため、既存の流通システムを活用しながらも自社製品の流通量を高めるべくプル型のビジネスモデルを策定した	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）、関与者とのパートナーシップ（クレイジーキルト）
1983 1-11	類似品の改良品としての金銀パラジウム合金が市場でヒット	一定の成功を収めたが、収益が高まらず、オリジナル製品の必要性を実感した	予測ではなくコントロール（飛行機の中のパイロット）
1985 1-12	エンドユーザーへの技術サポートを必要とする独自製品として陶材焼付用貴金属合金の開発を開始	国内市場で地位を築くために陶材焼付用貴金属合金の自社開発および自社製造を決断した	予測ではなくコントロール（飛行機の中のパイロット）、手段からスタート

（出所）山本貴金属地金（2007）と山本裕久へのインタビュー記録をもとに筆者作成

カーとみなされていたため、流通業者が同社の製品をなかなか扱おうとせず（表3および図3の出来事1-9）、販売量が一向に増えなかった<sup>18</sup>。

日本国内の歯科材料業界における商品の販売は、当時も今も、流通業者が主導権を握る構造となっている<sup>19</sup>。大手メーカーの一部は、問屋機能も兼ねており、製販一体型のビジネスシステムを競争優位の源泉としている。しかし、山本裕久は、同社が直販をすることに対して、当時はもちろんのこと将来的にも難しいと感じていた<sup>20</sup>。

そこで山本裕久は、今後、流通業者へのアプローチを一切しないことにした<sup>21</sup>。そのかわり、エンドユーザーである歯科医師や歯科技工士に直接アプローチをして、自社製品の情報を提供しつつ小売店への指名買いを促すことで、既存の流通システムにおいて販売量を高めようとした（山本貴金属地金, 2007, 42頁）。競合他社があくまでも流通業者への営業に徹していたことから、それは効果的なポジショニングになると考えられた。

以上から、山本裕久は、次のビジネスモデル（Itami & Nishino, 2010）すなわちビジネスシステムと利益モデルの組み合わせ<sup>22</sup>を策定した（表3および図3の出来事1-10）。

ビジネスシステムの設計（伊丹, 2012）<sup>23</sup>：

他者との分業のあり方：自社製品のエンドユーザーへの流通は従来通り流通業者や小売店に任せる（石谷, 2018）。

企業内の仕事の仕組み：自社の営業担当やテクニカルアドバイザーが、エンドユーザーである歯科医師や歯科技工士に直接アプローチをして、自社製品の情報提供を行うとともに小売店への指名買いを促し、同時に要望、問い合わせ、不満、クレームなどの情報を収集する（すなわちエンドユーザーへプル型のマーケティングを行いつつ、商品のベネフィットに基づくポジショニングも行う）（石谷, 2018）。

分業した業務のコントロール：エンドユーザーに小売店への指名買いを促すことで、流通業者による自社製品の取り扱いを増やして販売量を増やす（石谷, 2018）。

利益モデルの設計：エンドユーザーから収集した情報に基づいてニーズに適合した製品を開発することで、他社製品に対して差別化をするとともに自社製品の生産高を増やし、利益を生む（石谷, 2018）。

山本裕久は、「我々は歯科用貴金属合金の分野で日本一になる」というアイデンティティに立脚して、既存の流通システムを活用しながらも自社製品の販売量を増やすためのビジネスモデルを考え出

した（図3の1-7から1-10への矢印）。

山本裕久は、安楽照男とともに、類似品の改良品としての金銀パラジウム合金製品を1983年から市場に供給した（山本貴金属地金, 2007, 43頁）。そして、プル型のマーケティングでエンドユーザーへポジショニングを行うビジネスモデル（以下、プル型のビジネスモデルとも呼ぶ）も功を奏して、金銀パラジウム合金製品が市場でヒットした（表3および図3の出来事1-11; 山本貴金属地金, 2007, 43頁）。

それは、品質に優れていたことから待望のヒット商品となったものの、市場で他社製品と競合したことから価格が伸び悩んだ<sup>24</sup>。山本裕久は、そうした出来事を観察して、差別化の難しい「手離れのよい類似品」の製造よりも、「エンドユーザーへの技術サポートを必要とするオリジナル製品」の開発を志すことにした（表3および図3の出来事1-12）。他社が真似のできないオリジナル製品を開発して差別化をしつつ、他社がやりたがらないプル型のマーケティングでポジショニングを徹底することでこれまで以上に付加価値を高め、その上で市場シェアを増やして自社を大きくしようと考えた。

そこで、山本裕久は、技術サポートを必要とするオリジナル製品として、陶材焼付用貴金属合金製品を開発することにした（表3および図3の出来事1-12）。もともと、陶材焼付用貴金属合金では、歯科技工士が義歯を加工する際に、金属とは組成<sup>25</sup>の異なる陶材（セラミック）を合金フレームに焼き付けるため、他の歯科用金属材料と比較して合金の組成設計が難しかった。さまざまな他社製陶材に適合する陶材焼付用貴金属合金を開発することは、組成設計においてなおさら困難を極めることは明らかだった。さらに、実際の技工の現場ではさまざまな他社製陶材を焼き付けるために、自社製合金と他社製陶材の組み合わせ方にまつわる技術サポートが必要となった<sup>26</sup>。したがって、陶材焼付用貴金属合金の製造販売の成功は、国内外の競合他社への明白な差別化を期待することができるため、「我々は歯科用貴金属合金の分野で日本一になる」という裕久のアイデンティティを実現する有効な手段の一つとなった。裕久は、「我々は、歯科用金属業界に最後発で参入しても、他から技術導入をせずに自力で製造をする」というアイデンティティをよりどころとして、陶材焼付用貴金属合金製品でも誰にも頼らずに自力で製品開発および製造を行うことにした<sup>27</sup>（表3および図3の出来事1-12）。

## 6. アイデンティティの具現化としての独自製品の開発と国内シェア1位の獲得

本節では、物語構成の第二段階に位置づけられている陶材焼付用貴金属合金製品の独自開発から国内市場でシェア1位を達成するまでのプロセスについて説明する。前節と同様に、第二段階での出来事に対する過程追跡の結果である出来事年代記を表4に示す。さらに、そこから抽出した出来事構造を図4に示す。

1985年から始まった陶材焼付用貴金属合金の開発は、しばらくすると、安楽を中心として進められるようになった<sup>28</sup>。山本貴金属地金での陶材焼付用貴金属合金の開発は、まず、当時市場で評価されていたアメリカのネイ社のノンシルバー系高パラジウム合金「オプション」と同等の製品を作ることから始められた(表4および図4の出来事2-1)。その際、高周波真空溶解設備を導入して合金化に成功し、自社開発による第1号製品(グローリーホワイト)を完成させたが(表4および図4の出来事2-3)、すぐにはエンドユーザーに使ってもらえなかった(YAMAKIN, 2018a, 60頁)。それは、同社が後発の小規模メーカーであったため、エンドユーザーからの信頼をなかなか得られなかったためである<sup>29</sup>。しかし、続けて開発したセミプレシャス系のクインテス52が高い安定度を示したことから、早速、自社の陶材焼付用貴金属合金以外の製品と比較して製造量と販売量でトップとなった(表4および図4の出来事2-4)。そこで、山本裕久は、以後、陶材焼付用貴金属合金を主軸に据えていく決断をした。

1987年になると、安楽らは、フリーダイヤルを設置してエンドユーザーから情報を収集するとともに、改良品を製作することにした(表4および図4の出来事2-5; YAMAKIN, 2018a, 61頁)。そして、金含有量の多い高カラットのプレシャス系製品(クインテス75とクインテス87)を開発した(表4および図4の出来事2-5; YAMAKIN, 2018a, 61頁)。しかし、合金に焼き付ける他社製陶材の熱膨張係数が流通のプロセスで上がったことに起因して<sup>30</sup>、歯科技工の現場で他社製の陶材側にクラックが発生するトラブルが起きた(表4および図4の出来事2-6)。安楽らは、エンドユーザーが技工の際に試すことのできるトラブル回避方法を見つけ出し、アドバイスをしたものの(YAMAKIN, 2018a, 61頁)、それは、根本的な解決にならなかった。

クインテス87に対してエンドユーザーからさまざまな反応があったものの(YAMAKIN, 2018a, 62

頁)、クインテス75では他社製陶材とのトラブルが再燃してクレームも増えた(表4および図4の出来事2-8)。そこで、安楽らは、熱膨張係数を高めた合金(ブレンディN-78)を開発して市場に投入したが(表4および図4の出来事2-9)、それでも根本的な解決にはならなかった(YAMAKIN, 2018a, 62頁)。しかし、シルバー系の「ステイタス」や黄変対策陶材用のノンシルバー系の「オーシャン52」が好調となって(YAMAKIN, 2018a, 62頁)、月間販売数が大きく伸びた(表4および図4の出来事2-9)。

1990年になっても他社製陶材とのトラブルが続いたことから、安楽らは合金の熱膨張係数をさらに高める必要に迫られた。しかし、プレシャス系でありながら強度があり熱膨張係数も高く、トラブルを回避できる合金は当時市場には存在しなかった(YAMAKIN, 2018a, 62頁)。そのため、安楽らは、自らブレイクスルーを達成することを強いられた<sup>31</sup>。そこで、金含有率を75%とし、白金とパラジウムの配合で融点、強度、熱膨張係数をバランスさせつつ、銀の含有量を増やして熱膨張係数を高めることにした(YAMAKIN, 2018a, 62頁)。銀は陶材の黄変を促すので、添加量の見極めが必要となったものの<sup>32</sup>、安楽らはうまく対処することができた。その結果、安楽らは、プレシャス系でありながら硬度、耐力、熱膨張係数のいずれも高い合金(クリスタルハードSG)の開発に成功した(表4および図4の出来事2-11; YAMAKIN, 2018a, 63頁)。それは、業界一の性能を誇るオリジナル製品としての陶材焼付用貴金属合金製品となった。

山本裕久は、クリスタルハードSGの成功と同じ頃に、経営計画を策定した(表4の出来事2-13)。さらに自ら形成した起業家的アイデンティティを、次に示す組織アイデンティティへと変更した(表4および図4の出来事2-13)。

「我々はどうのような存在であるか」：我々は、国内の競争相手ができないことに果敢に挑戦する会社、技術力を誇る会社である(山本貴金属地金, 2008, 34頁, 48頁, 58頁)(石谷, 2018)。

「我々はどうのようなビジネスを行っているのか」：我々は、エンドユーザーから常に信頼を得て、技術サポートを必要とするオリジナル製品を開発・販売する(山本貴金属地金, 2008, 48頁, 58頁)(石谷, 2018)。

「我々は何になりたいか」：我々は、歯科用貴金属材料の分野で日本一の会社になりたい(山本貴金属地金, 2008, 24頁, 31頁, 39頁)(石谷, 2018)。

山本裕久が形成したアイデンティティは、宣言

表4. 第二段階：アイデンティティの具現化としての独自製品の開発と国内シェア1位獲得の出来事年代記

年／番号	出来事	起業家の意思決定と行動	エフェクチュエーションの使用形跡
1985 2-1	ネイ社製品「オプション」の同等品の開発	当時、市場で評価を得ていた他社製品の同等品を独自に製造することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1985 2-2	歯科技工士を初めて採用	なかなか人が集まらなかったため、離職率の高い歯科技工士を採用してみた	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1986 2-3	高周波真空溶解装置を導入して第1号製品の製造販売を開始	陶材焼付用貴金属合金の製造に必要な設備の購入を決断した	期待利益ではなく許容可能な損失
1986 2-4	クインテス52が自社製品の中で製造量、販売量ともNo. 1の主力製品となる	エンドユーザーから一定の評価を得たので陶材焼付用貴金属合金の製造販売に注力することにした	予測ではなくコントロール（飛行機の中のパイロット）
1987 2-5	改良品の製作。クインテス75とクインテス87の開発。	フリーダイヤルを設置してエンドユーザーから情報を集めつつ改良品を製作した	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1987 2-6	他社製陶材製品との間でトラブルの発生	他社製陶材の熱膨張係数の変化に起因したトラブルに対応することにした	予期せぬ事態を梃子として活用（レモネード）
1988 2-7	営業担当として歯科技工士の資格保有者を採用	離職率の高い歯科技工士を積極的に採用して、従業員を増やすことにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1989 2-8	クインテス75に対するクレームへの対応。	エンドユーザーにトラブルへの応急処置を講じつつも抜本的解決に迫られた	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1989 2-9	陶材焼付用貴金属合金製品のラインアップ（ブレンディN-78、オーシャン52、ステイタス）を拡充月平均で5倍の販売量を記録	ユーザーからのクレームやニーズに基づいて、熱膨張係数を高めた製品や黄変対策陶材用としての製品を開発して、販売することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1990 2-10	高知県香美郡香我美町大谷工業団地に工業用地を取得	大阪よりも土地の安い高知で設備投資を計画。国内シェア1位を目指した	期待利益ではなく許容可能な損失
1990 2-11	他社の陶材製品の熱膨張クラックを解決したクリスタルハードSGの製造販売を開始	自社に過失はなかったがエンドユーザーの信頼を得るべく対応。エンドユーザーからのクレームは最大の営業チャンスであると考えた	予期せぬ事態を梃子として活用（レモネード）
1990 2-12	歯科技工士の資格を有する従業員が技術データを用いてサポートをする営業手法の確立	エンドユーザーの要望やニーズに応じて、技術データの提供とアドバイスを徹底することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1990 2-13	経営計画の策定と組織アイデンティティの形成	事業規模の拡大に向けて製品ラインアップと製造ラインをとともに拡張することにした	期待利益ではなく許容可能な損失
1992 2-14	高品位タイプのクインテススイエロー、エクセレント95、トレンジ40グローリエルの製造販売を開始	エンドユーザーのニーズに適合した製品をラインアップして販売することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1992 2-15	東京営業所を東京支店に昇格し、営業を拡大	エンドユーザーとのネットワークをいっそう拡大することにした	関与者とのパートナーシップの拡大（クレイジーキルト）
1993 2-16	高知で第二工場と精錬工場の竣工と工場用地の取得	国内シェア1位を獲得するべく製造規模の拡大を図った	期待利益ではなく許容可能な損失
1994 2-17	横浜と名古屋で営業所を開設して事業を拡大	エンドユーザーとのネットワークをいっそう拡大	関与者とのパートナーシップの拡大（クレイジーキルト）
1994 2-18	超硬質タイプのプレシヤス系製品「スーパークリスタルKP-5」の製造販売を開始	固くて強く熱膨張係数の安定したオリジナル製品で他社差別化を図ることにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1995 2-19	高知工場内に研究開発センターを開設	製品開発能力を強化することにした	期待利益ではなく許容可能な損失
1995 2-20	陶材焼付用貴金属合金で国内シェア1位を獲得	念願の国内シェア1位を達成した（アイデンティティの具現化に成功した）	予測ではなくコントロール（飛行機の中のパイロット）

（出所）山本貴金属地金（2007）、YAMAKIN（2018a）、山本裕久へのインタビュー記録、安楽照男・本橋靖久へのインタビュー記録をもとに筆者作成

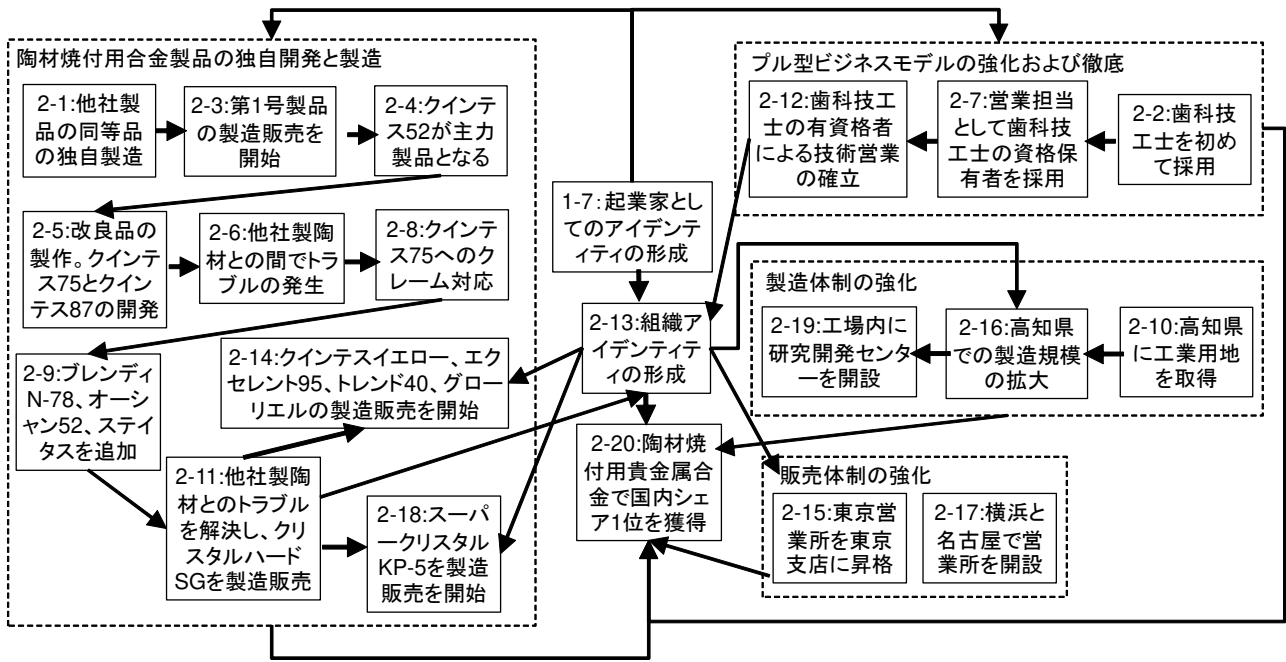


図4. アイデンティティの具現化としての独自製品の開発と国内シェア1位の獲得の出来事構造

性、識別性、時間的連続性の三つの基準に照らすと次のような性質を持つようになった。

宣言性：「製造業はサービス業である。製品を売るより技術を売ろう」（山本貴金属地金, 2008, 60頁）（石谷, 2018）。

識別性：歯科技工士の資格を有するテクニカル・アドバイザーや営業担当がエンドユーザーのニーズを的確に拾い上げ、技術サポートを徹底するとともに、オリジナル製品の開発の源泉とする（歯科技工士の採用とプル型ビジネスモデルの遂行はユニークである）（石谷, 2018）。

時間的連続性：金地金の小分け販売業者からスタートしたが、歯科用貴金属合金の製造・販売に注力して、技術サポートを必要とするオリジナル製品を開発するようになった（石谷, 2018）。

山本貴金属地金は、組織アイデンティティを源泉として、エンドユーザーのさらなるニーズに対応することにした。そのために、高品位タイプの陶材焼付用貴金属合金製品（クインテスイエロー、エクセレント95、トレンド40、グローリエル）をラインアップして、販売することにした（表4および図4の出来事2-14; YAMAKIN, 2018a, 63頁）。その結果、同社は、エンドユーザーから大いに信頼されるようになり、合金設計も急速に進歩するようになった<sup>33</sup>。

山本貴金属地金は、1993年から1995年にかけて、組織アイデンティティを源泉としつつ、販売体制の強化、製造のスケールアップ、オリジナル製品の拡

充に努めた（YAMAKIN, 2018a, 64頁）。1993年には、製造規模を拡大すべく高知で第二工場と精錬工場を竣工し、工場用地をさらに取得した（表4および図4の出来事2-16）。1994年には、横浜と名古屋で営業所を開設して、事業の拡大を図った（表4および図4の出来事2-17）。同年は、さらに、超硬質タイプの陶材焼付用貴金属合金のプレシャス系製品（スーパークリスタルKP-5）の製造販売を開始して他社との差別化をはかった（表4および図4の出来事2-18; YAMAKIN, 2018a, 64頁）。その結果、同社は、1995年に国内の歯科材料市場の陶材焼付用貴金属合金の分野でシェア1位を達成した（表4および図4の出来事2-20）。それは、山本裕久が形成した「我々は歯科用貴金属合金の分野で日本一になる」というアイデンティティが、現実のものになった瞬間であった。

山本裕久は、陶材焼付用貴金属合金分野においてシェア1位を達成すべく、プル型のビジネスモデルを強化することも怠らなかった。裕久は、1985年にはじめて歯科技工士をテクニカル・アドバイザーとして採用すると（表4および図4の出来事2-2）、1988年には営業担当としても採用することにした（表4および図4の出来事2-7）。彼らがプル型のマーケティングに同行することによって、エンドユーザーである歯科技工士の相談に的確に応じることが可能となった。また、歯科技工士の資格を有するテクニカル・アドバイザーが、自社製品を用いた技工のデモンストレーションを実施できることから、エン

エンジニアリングセールスも可能となった。その結果、山本貴金属地金は、歯科技工士の資格を有する従業員が技術データを用いてサポートをする営業手法を確立することに成功した（表4および図4の出来事2-12）。それは、「我々は、エンドユーザーから常に信頼を得て、技術サポートを必要とするオリジナル製品を開発・販売する」というアイデンティティを源泉としたものであった。そうしてプル型のビジネスモデルを強化したことも、同社が陶材焼付用貴金属合金の分野においてシェア1位に達成する原動力となった。

## 7. アイデンティティドリブンの資源蓄積・活用による持続的競争優位の確立

本節では、物語構成の第三段階である1995年から現在までに国内市場の陶材焼付用貴金属合金の分野でシェア1位を獲得し続け、持続的競争優位を確立しているプロセスについて説明する。第三段階の過程追跡の結果である出来事年代記を表5に、そこから抽出した出来事構造を図5にそれぞれ示す。

山本貴金属地金は、1995年に、国内の歯科材料市場における陶材焼付用貴金属合金の分野で、出荷額11億円、占有率19.8%としてシェア1位を達成した（YAMAKIN, 2018a, 72頁）。それは、「我々は歯科用貴金属合金の分野で日本一になる」という山本裕久のアイデンティティ（図5の出来事1-7）を源泉として、起業家と従業員が一丸となって戦略を遂行したことでもたらされた。同社は、その結果、他社が持っていない下記経営資源の蓄積に成功した。

- ① 硬度、耐力、熱膨張係数のいずれもが高く、業界最高性能を発揮するオリジナル製品としての陶材焼付用貴金属合金の製品開発能力および量産技術
- ② 歯科技工士の資格を有するテクニカル・アドバイザーや営業担当がエンドユーザーへアプローチをするプル型のビジネスモデル

一方、日本国内における陶材焼付用貴金属合金製品の市場は、その後、2005年まで55億円の規模を維持し、2006年から急激に上昇して、2007年に85億円に達したあと、2012年から80億円を下回り、現在ふたたび55億円規模へと減少している（YAMAKIN, 2018a, 70頁）。山本貴金属地金は、そのような市場の推移において、1995年以降「歯科用貴金属合金の分野で日本一になる」というアイデンティティ（図5の出来事1-7と出来事2-13）を常に具現化すべく、市場シェアを高めていった。同社は、1996年

に市場シェアを21.8%とすると、1998年に30%、2002年に40%とし、2006年には最大となる44%を達成した（YAMAKIN, 2018a, 70-72頁）。同社の市場シェアは、その後、35~40%に落ち着いている（図2参照）。

このような市場動向において、YAMAKINは「自力で製造をする。他社ができないことに挑戦する」「歯科用貴金属合金の分野で日本一になる」というアイデンティティを源泉として（図5の出来事2-13）、次のパターンで資源の蓄積と活用を戦略的に行って持続的競争優位を確立しようとした。

パターン1（資源の活用）：

1. 1995年までに蓄積した経営資源を活用して、新製品を短期間に開発し、製品ラインアップを充実することにより市場でシェアを高めた
2. 市場が減退傾向にあるなかでも、経営資源を活用して新製品を市場に投入し、市場シェアを維持した

パターン2（新たな資源の蓄積）：高品質な金属焼付用陶材（自社製陶材）を開発するとともに、それを活かした陶材焼付用貴金属合金製品を開発して販売した。

山本貴金属地金は、1996年に、それまでに蓄積した資源を活用して、金色が強く、硬くて耐力のある「スーパーエクセレント（プレシャス系）」を開発し、販売した（表5および図5の出来事3-1; YAMAKIN, 2018a, 72頁）。そして、1997年には「オーシャンリベンジ」「クインテスセラフィー」「トレンドスパークル」「トレンドケイワン」の4製品をセミプレシャス系製品のラインアップに追加した（表5および図5の出来事3-4）。その際、高知工場に第3工場を設置して製造の増強を図り（表5および図5の出来事3-2）、福岡営業所を開設して販売体制を強化した（表5および図5の出来事3-3）。その結果、1998年には、出荷額が16億円となり、市場シェアも30%となった。

山本貴金属地金は、陶材焼付用貴金属合金の開発で他社製陶材に関する知識を蓄積した結果、1995年から自社製陶材の開発に着手して新たな経営資源の蓄積を図ろうとした。ただし、陶材は貴金属と物理的・化学的特性がまったく異なるため、「自力で製造をする、他社ができないことに挑戦する」というアイデンティティを拠り所しつつ、大阪市立工業研究所との共同研究から出発し、歯科技工士の資格を有する従業員の山添正稔を筆頭に製品開発を開始した（山本貴金属地金, 2007, 73頁）。

97年には中小企業創造活動促進事業費補助金（高



表5. 第二段階：アイデンティティドリブンの資源蓄積活用による持続的競争優位確立の出来事年代記

年／番号	出来事	起業家の意思決定と行動	エフェクチュエーションの使用形跡
1996 3-1	高強度と審美性を追求したタイプの製品（スーパーエクセレント）の製造販売を開始	蓄積した資源を活用して陶材焼付用貴金属合金製品のラインアップを拡充することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1997 3-2	高知工場内に第3工場を竣工	国内シェア1位を維持すべく製造規模を拡大することにした	期待利益ではなく許容可能な損失
1997 3-3	事業拡大により福岡営業所を開設	エンドユーザーとのネットワークをいっそう拡大することにした	関与者とのパートナーシップの拡大（クレイジーキルト）
1997 3-4	陶材焼付用貴金属合金のセミプレシヤス系製品4種類（クインテスセラフィー、オーシャンリベンジトレンドシリーズ）の製造販売	蓄積した資源を活用して陶材焼付用貴金属合金製品のラインアップを拡充することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
1997 3-5	中小企業創造活動促進事業費補助金（高知県）で金属焼付用陶材の開発を強化	陶材焼付用貴金属合金事業をコントロールすべく自社製陶材の開発を強化することにした	予測ではなくコントロール（飛行機の中のパイロット）
1998 3-6	金属焼付用陶材の生産設備を設置	陶材焼付用貴金属合金事業をコントロールすべく自社製陶材の製造を強化することにした	期待利益ではなく許容可能な損失
2001 3-7	自社製の金属焼付用陶材製品（ゼオセライト）を発売	陶材焼付用貴金属合金事業をコントロールすべく自社製陶材を発売することにした	予測ではなくコントロール（飛行機の中のパイロット）
2002 3-8	事業拡張により東京支店と横浜営業所を統合し、東京支社に組織変更	エンドユーザーとのネットワークをいっそう拡大することにした	関与者とのパートナーシップの拡大（クレイジーキルト）
2002 3-9	事業拡張により福岡営業所を福岡支店に変更し、移転	エンドユーザーとのネットワークをいっそう拡大することにした	関与者とのパートナーシップの拡大（クレイジーキルト）
2002 3-10	自社製陶材（ゼオセライト）専用の陶材焼付用貴金属合金で最小構成元素のプレシヤス系メタル製品（ゼオメタル87）の製造販売を開始	自社製陶材の高い物理的・化学的特性に適合した陶材焼付用貴金属合金を実現して製品ラインアップを拡充することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
2003 3-11	生産の量産に伴い、溶融設備を増設	陶材焼付用貴金属合金のシェアを維持するために製造能力を強化することにした	期待利益ではなく許容可能な損失
2004 3-12	ゼオメタルシリーズのセミプレシヤス系製品（ゼオメタル53）およびパラジウム系製品（ゼオメタルST）2種類の製造販売を開始。	自社製陶材の高い物理的・化学的特性に適合した陶材焼付用貴金属合金を実現して製品ラインアップを拡充することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
2011 3-13	陶材焼付用貴金属合金のセミプレシヤス系製品（プライティス）を発売	蓄積した資源を活用して陶材焼付用貴金属合金製品のラインアップを拡充することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）
2017 3-14	陶材焼付用貴金属合金製品（トレンドES、ステイタスIII）を発売	蓄積した資源を活用して陶材焼付用貴金属合金製品のラインアップを拡充することにした	目的主導ではなく手段主導（手中の鳥）

（出所）山本貴金属地金（2007）、YAMAKIN（2018a）、山本裕久へのインタビュー記録、安楽照男・本橋靖久へのインタビュー記録をもとに筆者作成

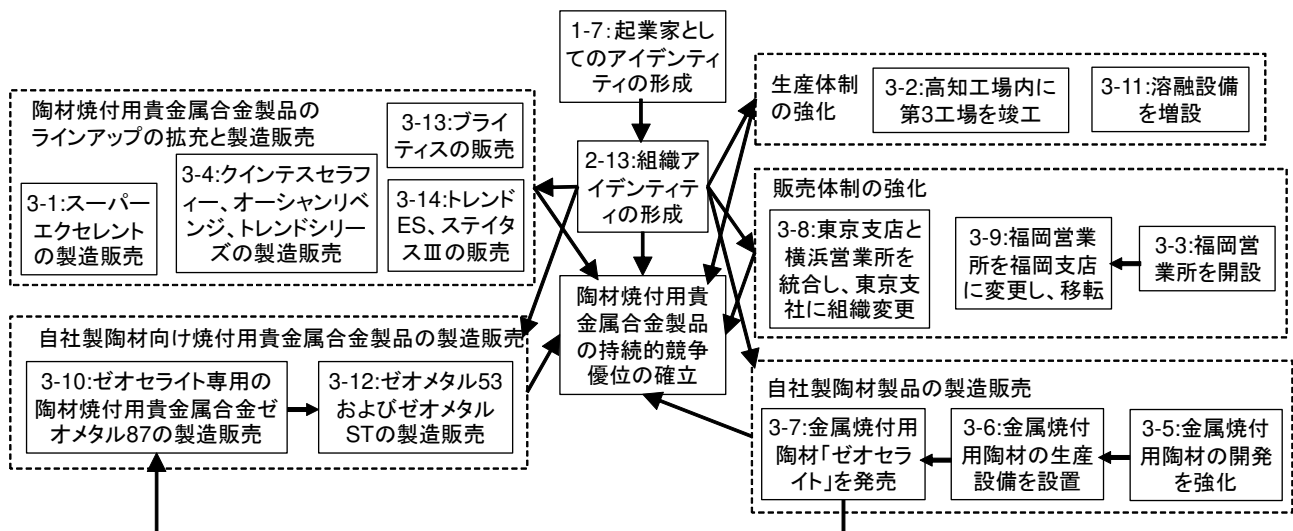


図5. アイデンティティドリブンの資源蓄積・活用による持続的競争優位確立の出来事構造

知県)を得て開発を強化し(表5および図5の出来事3-5)、98年には金属焼付用陶材の生産設備を設置した(表5および図5の出来事3-6)。そして、6年の開発期間を経て、2001年から、自社製の陶材製品である「ゼオセライト」の販売を開始した(表5および図5の出来事3-7, YAMAKIN, 2018a, 73頁)。ゼオセライトは、色彩、蛍光、オパール効果、黄変抑制、曲げ強さ、クラック防止、高接着力、焼成温度、表面硬さなどで優れた特性を示した(山本貴金属地金, 2007, 73頁)。

山本貴金属地金は、翌年の2002年に、ゼオセライト専用の陶材焼付用貴金属合金で最小構成元素のプレシャス系メタル製品「ゼオメタル87」を開発して、市場に投入した(表5および図5の出来事3-10; YAMAKIN, 2018a, 73頁)。2002年は、東京支店と横浜営業所を統合して東京支社に組織変更し(表5および図5の出来事3-8)、福岡営業所を福岡支店に変更するとともに移転して(表5および図5の出来事3-9)販売体制を再び強化した。その結果、2002年度は、出荷額が21億円に増え、市場シェアも40%となった。

山本貴金属地金は、2003年に溶融設備を増設すると(表5および図5の出来事3-11)、2004年にゼオメタルシリーズのセミプレシャス系製品である「ゼオメタル53」およびパラジウム系製品の「ゼオメタルST」の2種類の製造販売を開始した(表5および図5の出来事3-12)。その結果、2007年には、主力製品である「クインテス52」と「クインテセラフィー」に加えて「スーパークリスタルKP-5」の売れ行きが好調となり、「ゼオセライト」と「ゼオメタル87」「ゼオメタル53」「ゼオメタルST」のセッ

ト販売も増えて、出荷額が最大の34億円となった(YAMAKIN, 2018a, 73-74頁)。

山本貴金属地金は、市場が減退する傾向にあっても、市場シェアを維持すべく新製品を販売した。2011年には、「プライティス」をセミプレシャス系製品群に追加した(表5および図5の出来事3-13)。また、2017年に、「ステイタスⅢ」をパラジウム系製品群に追加した(表5および図5の出来事3-14; YAMAKIN, 2018a, 73-74頁)。したがって、同社は、外部環境が変化して市場規模が減少しても、「歯科用貴金属合金の分野で日本一になる」というアイデンティティを常に具現化するために、資源を活用して持続的競争優位を維持し続けるという戦略を貫いたのである。その結果、同社は、1995年から23年連続で国内の歯科材料市場の陶材焼付用貴金属合金の分野でシェア日本一を継続しており、持続的競争優位の確立に成功している。

## 8. アイデンティティ駆動型のエフェクチュエーション

本節では、「山本裕久のアントレプレナーシップによるYAMAKINの陶材焼付用貴金属合金分野での持続的競争優位の事例」をSaravathy(2008)のエフェクチュエーションの概念(すなわち動学モデル、原則、論理)を用いて分析する。さらに、同社のエフェクチュアルな事業活動が、起業家や組織におけるアイデンティティ形成とビジネスモデルの遂行による戦略実践の相互作用によって駆動されていることを示す。

### 8.1 エフェクチュエーションの原則の使用

YAMAKINの第二創業から持続的競争優位の確立までの主要な出来事を、物語の構成として三段階に分類し、各段階において年表形式の出来事年代記の形で整理した(表3~5参照)。それぞれの出来事年代記では、「出来事」と「起業家による意思決定と行動の事象」を対応付けつつ、「エフェクチュエーションの原則の使用形跡」を指摘した。表3~5の内容は、エフェクチュエーションの動学モデルにしたがう循環プロセスでの構成要素にマッピングすることができる。表3~5によれば、ほとんどの出来事において、エフェクチュエーションの原則が使用されていたと考えることができる。

### 8.2 エフェクチュエーションのダイナミクス

山本裕久の起業家活動によるYAMAKINの陶材焼付用貴金属合金分野での持続的競争優位の事例をエフェクチュエーションの動学モデルの構成要素の観点で整理する。表6に、物語の構成の第一段階から第三段階における整理結果をそれぞれ示す。

エフェクチュエーションの行為者である山本裕久は、手持ちの手段(すなわち、アイデンティティ、知識ベース、社会的ネットワーク)から出発して、すぐにできることから行動し、歯科材料業界の人々と相互作用をするうちに、エンドユーザーというエフェクチュアルな関与者からコミットメントを引き出して、新しい手段と目的を手に入れた。そして、動学モデルにしたがうプロセスにおいて拡張と収束の同時発生的なサイクルを作り出して陶材焼付用貴金属合金の事業を創造し、その市場を形成した。

### 8.3 エフェクチュエーションの論理

Sarasvathy(2008)によれば、エフェクチュエーションの論理とは、エフェクチュアルな行為者は、①企業や市場を人工物とみなす、②機会をつむぎ出すために尽力する、③市場を発見するよりも創る、④失敗を成功するベンチャーの不可欠な一部とみなす、であった。山本裕久のアントレプレナーシップでは、これら①~④までのエフェクチュエーションの論理が、国内の歯科材料市場の陶材焼付用貴金属合金の分野において自社がシェア1位を達成するための考え方の基盤となった。以下に、それぞれの論理に該当する裕久の起業家活動を指摘する。

山本裕久は、第二創業のタイミングで、金地金を小分け加工して販売する商売から、歯科用貴金属合金を製造して販売する事業へと移行した。それで、

自社を、「原材料から大きな付加価値を生む人工物を創り出す会社」にしようとした。その後、手離れのよい他社製品の類似品の製造販売から、技術サポートを必要とするオリジナル製品としての陶材焼付用貴金属合金の製造販売へとシフトして、さらに大きな付加価値を生む人工物を創り出そうとした。裕久は、そのために、生産規模を拡大するとともに工場内に研究開発センターまで設けて、より高性能で高品位な人工物を創り出そうとした。

山本裕久は、また、「製造業はサービス業である。製品を売るより、技術を売ろう」として、陶材焼付用貴金属合金製品の販売においてエンドユーザーへの技術サポートを徹底した。そのために、歯科技工士の有資格者をテクニカルアドバイザーや営業担当として積極的に採用することにした。裕久は、そうして技術サービスを徹底することにより、国内の陶材焼付用貴金属合金の市場の拡大とシェア獲得に成功した。こうしたことから、裕久は、「(人工物を科学的に取り扱う)技術」を用いて、自社と市場の両方を大きくしたと考えることができる。したがって、技術と自社開発を重視した裕久は、結果として、企業や市場も間接的に人工物として取り扱ったということが出来る(上記論理①)。

YAMAKINの前身である山本貴金属地金は、当初、業界で後発の弱小メーカーであるとみなされていた。そのため、流通をコントロールしていた卸売業者からほとんど相手にされず、自社製品の販売量をなかなか増やせずにいた。そこで、山本裕久は、卸売業者を相手にプッシュ型のマーケティングを実施するのではなく、エンドユーザーに対してプル型のマーケティングを徹底して指名買いを促すことにした。その結果、同社は、エンドユーザーへの直販をせずとも既存の流通ルートで同社製品の販売量を増やすことに成功したのである。裕久は、同社の従業員がプル型のマーケティングにおいてエンドユーザーの便益を高めることに尽力することで、既存の流通ルートで自社製品の販売量を増やす機会をつむぎ出したのであった(上記論理②)。

山本裕久が陶材焼付用貴金属合金製品の自社開発を決断したのは、大学の卒業論文で非鉄金属のニッケルクロムを対象とした陶材焼付をテーマとして取り上げた経験があったからである。それが、裕久に、自分たちでも陶材焼付用貴金属合金を開発することができると思わせた。また、当時の陶材焼付用合金のほとんどが外国製品であり、エンドユーザーへの技術サポートが不十分であることを知っていたため、市場で突破口を見出すことができると

表 6. エフェクチュエーションの動学モデルにしたがうプロセスの構成要素の内容

動学モデルの構成要素	第一段階：陶材焼付用貴金属合金の開発の決断	第二段階：国内シェア1位の達成	第三段階：持続的競争優位の確立
私は誰か	我々は、他から技術導入をせずに自力で製造をする。 我々は、歯科用貴金属合金の分野で日本一になる。	我々は、競争相手ができないことに果敢に挑戦する。 我々は、エンドユーザーから常に信頼を得て、技術サポートを必要とするオリジナル製品を開発する。 我々は、歯科用貴金属合金の分野で日本一になる。	
私は何を知っているか	歯科用材料のエンドユーザー（歯科医師や歯科技工士）への流通は一次卸や二次卸が主導権を握っているため、どのメーカーも流通業者へのプッシュ型マーケティングを実施していたことを知っている。	自社は、エンドユーザーに直接アプローチをしているので要望、問い合わせ、不満、クレームなどをよく知っている。他から技術導入をせずに、自力で製造を続けてきたことから「合金の基礎」をよく知っている。	陶材焼付用貴金属合金製品の国内市場における競争優位の要因（① 硬度、耐度、熱膨張係数のいずれもが高いオリジナル製品。② 歯科技工士資格を有する従業員によるエンドユーザーへのプル型マーケティング）をよく知っている。
私は誰を知っているか	流通業者、競争相手、エンドユーザーがそれぞれ誰であるかを知っていた。	エンドユーザーのうち、特に現場で技工をしている歯科技工士をよく知っている。 歯科技工所や歯科技工専門学校の経営者をよく知っている。	
私は何をできるか	他社製品の類似品や改良品の製造販売からスタートした。	他社製品（ネイ社のオプション）の同等品の開発からスタートした。	競争優位を維持するために製品ラインアップの拡充を行うことにした。
他の人々との相互作用	直接の買い手である流通業者へのプッシュ型マーケティングを一切やめ、エンドユーザーである歯科医師や歯科技工士に直接アプローチをして情報の提供とニーズの収集を行うことにした。	エンドユーザーに自社製の陶材焼付用貴金属合金製品を使用してもらいつつ、技術サポートを提供した。 エンドユーザーから要望、問い合わせ、不満、クレームを収集した。	
エフェクチュアルな関係者のコミットメント	エンドユーザーへのプル型のマーケティングにより、小売店へ指名買いをしてもらった。	クインテス75における他社製陶材とのトラブルが再燃してエンドユーザーからのクレームが増えた。	大阪市立工業研究所と自社製陶材製品の共同研究を実施することにした。
新たな手段	歯科技工士の資格を有する従業員によるプル型マーケティング。	プル型マーケティングの徹底と製品ラインアップの拡充。	自社製陶材製品の市場投入。
新たな目的	技術サポートを必要とするオリジナル製品の開発。	硬くて強く熱膨張係数も安定したオリジナル製品の開発。	自社製陶材に適合した陶材焼付用貴金属合金製品の開発。
新たな市場もしくは他の人工物	さまざまな他社製陶材に適合する陶材焼付用貴金属合金製品の国内市場。	国内歯科材料市場における陶材焼付用貴金属合金分野での競争優位。	国内市場における陶材焼付用貴金属合金分野での持続的競争優位。

（出所）筆者作成

考えたからである。さらに、高品質な陶材焼付用合金を自社開発して、技術サポートを徹底すれば、国内で地位を築くことができると考えたからである。

当時の義歯の色は、合金による金色や銀色であったが、やがて、歯と同じ白色へと変化することは必然であった。患者自身も、保険が適用されないことから高額となる治療費と折り合いがつけば、白色の義歯を選ぶのは自然なことであると思われた。しかし、陶材を焼き付けるための貴金属合金は、他社製陶の物理特性や化学特性との相性を十分に考えて組成を設計しなければならないことから安易に手がけられるものではなかった。

これに対して、山本裕久は、さまざまな他社製陶材に適合する陶材焼付用貴金属合金の自社開発に成功することで未来をコントロールしようとした。さらに、他社ではやろうとしない歯科技工士の有資格者によるエンドユーザーへの技術サポートの提供を組織的に実践した。したがって、裕久は、市場を予測に基づいて発見したというよりも、他社がやろうとしなかったさまざまな陶材製品に適合する陶材焼付用貴金属合金の自社開発とエンドユーザーへの技術サポートの両方を自力でやって市場を創り出したということができよう（上記論理③）。

1985年から始まった陶材焼付用貴金属合金の自社開発では、1989年に、他社製陶材の熱膨張係数が上昇したことから技工の現場でトラブルが発生して、エンドユーザーからのクレームが増えた。そのため、山本裕久と安楽は、1990年から1992年にかけて、合金の熱膨張係数をさらに高めるべく、組成の設計を見直した。その結果、プレシヤス系でありながら硬度、耐度、熱膨張係数のいずれもが高い合金の開発に成功した。裕久と安楽は、耳が痛いからといってクレームを避けようとしたのではなく、「クレーム情報は最大の営業のチャンス」と前向きに捉え、解決あるいは開発に努めて大きな成果を得た（山本貴金属地金, 2007, 54頁）。裕久らは、エンドユーザーで発生した他社製陶材とのトラブルを単なる失敗としてみなしてその場しのぎのリカバリーをしたのではなく、同社の合金技術の基礎を形成する絶好の機会とした。それだけでなく、トラブルの経験を梃子にして、自社製陶材の開発を決断した（山本貴金属地金, 2007, 54頁, 55頁）。したがって、裕久らは、トラブルからのクレームという失敗とも思える機会を最大のチャンスとして積極的に捉え、自社の市場での成功に結びつけたのであった。すなわち、クレームを自社の成功の不可欠な一部とみなすようになったのである（上記論理④）。

#### 8.4 アイデンティティ駆動型のエフェクチュエーションによる持続的競争優位の確立

本論文でこれまでに述べてきた山本裕久とYAMAKINの成功事例では、裕久が1976年に歯科用貴金属事業を立ち上げるとすぐに「我々は、歯科用貴金属合金製品を自力で製造販売して、やがて日本一になる」というアイデンティティを形成した（表3および図3の出来事1-7）。そして、1985年から陶材焼付用貴金属合金のオリジナル製品の自社開発を開始すると（表4および図4の出来事2-1）、10年後の1995年から23年連続で国内シェア1位を達成してアイデンティティを具現化した。したがって同社の成功事例は、起業家が形成したアイデンティティが企業の持続的競争優位に結実した事例であると考えることができる（図5参照）。

山本裕久が形成したアイデンティティが、陶材焼付用貴金属合金の分野におけるYAMAKINの持続的競争優位に結実した因果メカニズムを図6に示す。同社が、そうして競争優位を発揮することができた主要因は、エンドユーザーへ直接アプローチをするプル型のマーケティングを行うビジネスモデルでポジショニングを強化しつつ（表3および図3、図6の②）、オリジナル製品としての陶材焼付用貴金属合金製品を技術サポートとともに市場に提供して差別化を図ったからであった（表4および図4、図6の③）。これら二つの戦略の実践は、他社がなかなかやろうとしないものであり、同社が市場でシェアを高め、ポジションを築くためになされたことから、明らかに、裕久が形成したアイデンティティを源泉としていた（図6の①）。

山本裕久は、さらに、歯科技工士の有資格者をテクニカルアドバイザーや営業担当として積極的に採用することで、エンドユーザーへのプル型のマーケティングを徹底させた（表4および図4、図6の④）。そして、プル型マーケティングで収集したユーザーニーズに基づいて製品ラインナップを充実して市場のシェアを高め続けた（表5および図5、図6の⑤）。これらはともにアイデンティティを源泉とした戦略（図6の②と③）をさらに強化するものであったということが出来る。したがって、YAMAKINの組織的な戦略実践（図6の②～⑤）は、裕久が形成したアイデンティティ（図6の①）によって駆動されてなされたことになる。

山本裕久の起業家的アイデンティティは、起業家による戦略の策定と従業員による戦略の実践を経て、やがて組織で共有されて組織アイデンティティとなった（表4および図4）。それは、組織アイデン

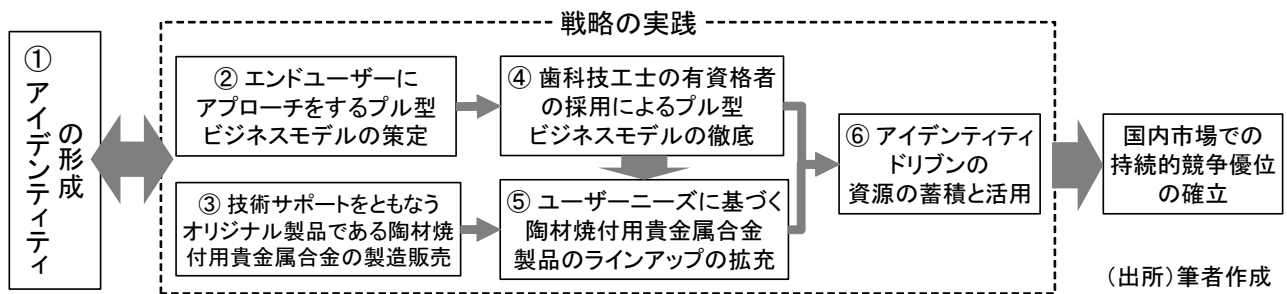


図 6. YAMAKIN の陶材焼付用貴金属合金の分野での持続的競争優位におけるアイデンティティ形成と戦略実践の相互作用

ティティが戦略実践から影響を受けて形成されたことを意味する(表4および図4、図6の①)。そして、戦略に影響を受けた組織アイデンティティは、戦略の継続的実践の源泉となり(図6の④と⑤)、YAMAKIN に市場での競争優位をもたらすことになった(表5および図5)。したがって、同社の事例では、図6に示すアイデンティティ形成と戦略実践の相互作用が生じていたと考えることができる。

山本裕久とYAMAKINは、そうしてアイデンティティに駆動されて戦略を実践し続けた結果、陶材焼付用貴金属合金の分野で競争優位を発揮するための資源の蓄積に成功した。裕久は、以後、資源の蓄積と活用を戦略的に行うことで、陶材焼付用貴金属合金の分野で持続的競争優位を築くことに成功した(表5および図5、図6の⑥)。

表3によれば、図6の②のプル型マーケティングの実践によるビジネスモデルの策定では「関与者とのパートナーシップ(クレイジーキルト)」のエフェクチュエーションの原則が使用されていた。同じく表3によれば、図6の③の陶材焼付用貴金属合金製品の自社開発では「予測ではなくコントロール(飛行機の中のパイロット)」「手段からスタート」という原則や論理が使用されていた。さらに、表4によれば図6の④の歯科技工士の資格を有する従業員による技術サポートの徹底では、「目的主導ではなく手段主導(手中の鳥)」と「関与者とのパートナーシップ(クレイジーキルト)」の原則が使用されていた。そして、表5によれば、図6の⑤の陶材焼付用貴金属合金製品のラインアップの拡充では、「目的主導ではなく手段主導(手中の鳥)」の原則が使用されていた。したがって、山本裕久による陶材焼付用貴金属合金にまつわる事業と市場の創造では、エフェクチュエーションのプロセスがアイデンティティによって駆動されていたと考えることができよう。

以上から、山本裕久は、アイデンティティが駆動するエフェクチュエーションのプロセスによって、陶材焼付用貴金属合金の分野で競争戦略を実践するための資源を蓄積したとすることができる。さらに、そうして蓄積した資源を活用して同分野において持続的競争優位を確立したとみなすことができる。したがって、山本裕久とYAMAKINの成功事例は、アイデンティティによって駆動されたエフェクチュエーションが持続的競争優位に結実した事例であると考えることができよう。同社の事例では、起業家によるアイデンティティの形成が、エフェクチュエーションのダイナミクスをスタートする手段であっただけでなく、ダイナミクスを生み出し続けるための駆動装置でもあったと考えることができる。したがって、エフェクチュエーションの動学モデルにおけるエフェクチュエーションの原則の使用がアイデンティティによって駆動されていたと考えることができるのである。

## 9. おわりに

本論文では、YAMAKIN株式会社と同社の第二創業者である山本裕久の事例研究を用いて、起業家によるエフェクチュエーションが企業の市場での持続的競争優位に結実するプロセスとメカニズムを詳細に示した。そのために、同社の事例に対して、エフェクチュエーションの視座と、過程追跡からのアイデンティティと戦略の相互作用の視座を複合的に導入して分析を実施した。

本研究では、まず、物語構成のルールに基づく過程追跡を導入して同社の出来事の因果の連鎖の時系列に示した(図7の①)。次いで、それぞれの出来事をエフェクチュエーションの動学モデル、原則、論理の観点で分類・同定することで、エフェクチュエーションが使用されていることを確認した(図7の②)。さらに、同社の事例が起業家によるアイデ

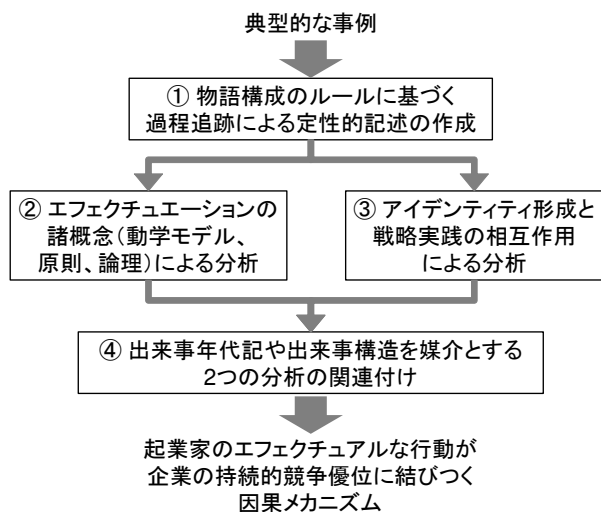


図7. 「エフェクチュエーション」と「アイデンティティと戦略の相互作用」を用いた複合的分析

ンティティの形成を出発点としていることと、持続的競争優位の確立のための戦略がアイデンティティによって駆動されていることを明らかにした(図7の③)。そして、過程追跡の結果を媒介として2つの分析の結果を関連付けることによって(図7の④)、起業家のエフェクチュアルな行動が企業の持続的競争優位に結びつく因果メカニズムを明らかにした。その結果、同事例は、起業家である山本裕久が第二創業のタイミングで形成したアイデンティティが、エフェクチュアルな起業家活動や組織行動における戦略の実践を駆動していたことが分かった。

以上から、本論文の結論は、アイデンティティがエフェクチュエーションの手段であるだけでなく、起業家や組織のエフェクチュアルな行動に駆動力を与えると、組織に一体感をもたらすとともに動学モデルにしたがうダイナミックな戦略の実践に統制をもたらし、やがて企業の市場での成功や持続的競争優位に結実することがあるというものである。また、本論文のインプリケーションは、典型的な単一事例を物語の視座で歴史的に捉えつつ、エフェクチュエーションの視座とアイデンティティと戦略の相互作用の視座で複合的に分析すれば、起業家のエフェクチュエーションが企業の成功ひいては持続的競争優位に結実するプロセスやメカニズムを詳細に示すことができるというものである。

Sarasvathy (2008) は、エフェクチュエーションのプロセスにおいてアイデンティティが変化する可能性があることを指摘した。これに対して先行研究で

は、アイデンティティが再構成されるメカニズムを示すことにとどまっていた(Nielsen & Lassen, 2012)。Sarasvathy (2008) は、また、統合的なアイデンティティを創ろうとする継続的な努力がエフェクチュアルなベンチャーの競争優位性を高めることを示唆した。しかし、他の先行研究では、アイデンティティのタイプが、ベンチャーの形成時の起業行動へもたらす影響を調べることにとどまっていた(Alsos et al., 2016)。本論文では、エフェクチュエーションのプロセスにおいて起業家のアイデンティティが組織で共有されて組織アイデンティティに変化したことを示した。また、そうしたアイデンティティが、起業家と組織の行動の駆動装置となり、動学モデルにしたがうダイナミクスに好循環をもたらしうることを指摘した。また、そうしたサイクルが、統合的なアイデンティティを創ろうとする継続的な努力を生み出そうとしていたことも示した。それだけでなく、アイデンティティの統合の継続的な努力が持続的競争優位に結実したことを示した。

Sarasvathy (2018) は、また、組織的なアイデンティティとビジネスモデルの相互影響性の解明が研究課題の一つであるとした。本論文では、アイデンティティがビジネスモデルの組織的遂行による戦略実践の駆動装置になっているとき、アイデンティティの組織的共有と戦略実践の統制という相互影響性があることをプロセスとメカニズムのレベルで示した。

しかし、本論文で示した結論やインプリケーションは、単一事例を対象とした定性的分析によって得られたものであるため、その適用範囲において限界がある。今後は、いくつもの事例研究を積み重ねて、本論文の成果の妥当性を検証していく予定である。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、二名の匿名レフェリーの先生方には、大変貴重で有益なコメントをいただきました。また、調査にご協力いただいた山本裕久様をはじめとする YAMAKIN 株式会社の皆様には多大なご支援を賜りました。ここに記して心より感謝申し上げます。

## 註

1. 陶材焼付用貴金属合金とは、陶材(セラミック)を焼き付けるための合金フレームの原材料のことである。セラミックそのものは歯に接合



- しないためインターフェースとしての合金フレームが必要となる。YAMAKIN 株式会社は、さまざまな他社製陶材と接合可能な合金を開発した。
2. YAMAKIN 株式会社は 2017 年 7 月に社名を山本貴金属地金株式会社から変更した。本論文では、2017 年以前の事実を示す際に、元の社名の「山本貴金属地金」を使用することがある。
  3. Sarasvathy (2008) が起業家的熟達の論理をエフェクチュエーションの論理と呼んでいることから、本論文では、起業家的熟達の原則をエフェクチュエーションの原則とも呼ぶことにする。
  4. 1976 年の時点では、山本隆彦は大学生として家業を手伝っていた。
  5. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2017 年 9 月 21 日)。
  6. 石谷 (2018) は、Kim (1993) の個人学習と組織学習の統合モデルである Observe, Assess, Design, Implement-Shared Mental Model: OADI-SMM を分析枠組みとして用いて、山本裕久の起業家としてのアイデンティティが持続的競争優位に結実したプロセスとメカニズムを明らかにした。それに対して、本論文は、山本裕久のエフェクチュアルなアントレプレナーシップがアイデンティティによって駆動されていることを明らかにするものである。
  7. 本論文の事例研究の対象である山本裕久は、YAMAKIN の第二創業者として 10 年以上働いて同社の陶材焼付用貴金属合金製品の国内市場における持続的競争優位を確立したが、同社を上場していない。したがって、山本裕久は、Sarasvathy (2008) の定義によれば熟達した起業家に当てはまらない。しかし、本論文では、山本裕久をエフェクチュアルな行為者であるとみなす。
  8. 最初に、起業家のアイデンティティをダーウィニアン、コミュニタリアン、ミッショナリーの 3 つのタイプに分類したのは、Fauchart & Gruber (2011) である。
  9. 山本茂年は 1957 年 5 月に大阪市天王寺区真田山町に山本商店を開業した (山本貴金属地金, 2007, 20 頁)。同店は、当初から、金地金を購入して加工業者向けに小分け販売を行う地金販売業を営んでいた。
  10. 温度上昇により物体が膨張する割合を温度あたりで示したものの。
  11. 安楽照男氏と本橋靖久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 24 日)。
  12. 安楽照男氏と本橋靖久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 24 日)。
  13. 安楽照男氏と本橋靖久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 24 日)。
  14. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 17 日)。
  15. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 17 日)。
  16. 山本商店は、金取引が自由化されるまで、政府が貴金属の価格や供給を管理する配給統制の恩恵を受けていた。
  17. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2017 年 9 月 21 日)。
  18. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 17 日)。
  19. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 17 日)。
  20. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2017 年 9 月 21 日)。
  21. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 17 日)。
  22. 本論文では、Itami & Nishino (2010) の「ビジネスモデルは、ビジネスシステムと利益モデルで構成される」という定義を採用する。
  23. 本論文では、伊丹 (2012) の「ビジネスシステムは、他者との分業のあり方、企業内の仕事の仕組み、分業した業務のコントロールで構成される」という定義を採用する。
  24. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2017 年 9 月 21 日)。
  25. 化合物を構成する成分およびその量の割合のこと。
  26. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2017 年 9 月 21 日)。
  27. 山本裕久氏へのインタビュー記録 (2017 年 9 月 21 日)。
  28. 安楽照男氏と本橋靖久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 24 日)。
  29. 安楽照男氏と本橋靖久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 24 日)。
  30. 安楽照男氏と本橋靖久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 24 日)。
  31. 安楽照男氏と本橋靖久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 24 日)。
  32. 安楽照男氏と本橋靖久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 24 日)。
  33. 安楽照男氏と本橋靖久氏へのインタビュー記録 (2018 年 5 月 24 日)。

録 (2018年5月24日)。

## 文献

- 1) Albert, S., and Whetten, D. A., "Organizational Identity", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263–295, 1985.
- 2) Alsos, G. A., Clausen, T. H., Hytti, U., and Solvoll, S., "Entrepreneurs' Social Identity and the Preference of Causal and Effectual Behaviours in Start-up Processes", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 28, No. 3–4, pp. 234–258, 2016.
- 3) Ashforth, B. E., and Mael, F. A., "Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual", *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, pp. 19–64, 1996.
- 4) Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., and Drnovsek, M., "The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion", *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 511–532, 2009.
- 5) Collis, D. J., "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, pp. 143–152, 1994.
- 6) Duane-Ireland, R., and Webb, J. W., "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 891–927, 2007.
- 7) Dutton, J. E., & Dukerich, J. M., "Keeping an Eye on The Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517–554, 1991.
- 8) Farmer, S. M., Yao, X., and Kung-Mcintyre, K., "The Behavioral Impact of Entrepreneur Identity Aspiration and Prior Entrepreneurial Experience", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, No. 2, pp. 245–273, 2011.
- 9) Fauchart, E., and Gruber, M., "Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship", *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 5, pp. 935–957, 2011.
- 10) Fiol, C. M., "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-based View of Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 191–211, 1991.
- 11) Fiol, C. M., "Revisiting an Identity-based View of Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 691–699, 2001.
- 12) Gioia, D. A., and Thomas, J. B., "Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 3, pp. 370–403, 1996.
- 13) Hoang, H., and Gimeno, J., "Becoming a Founder: How Founder Role Identity Affects Entrepreneurial Transitions and Persistence in Founding", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 1, pp. 41–53, 2010.
- 14) 石谷康人, "起業家的アイデンティティからの持続的競争優位の達成—山本貴金属地金株式会社の歯科用金属事業の事例研究—", *VENTURE REVIEW*, No. 32, pp. 15–29, 2018.
- 15) 石谷康人, "テクノロジー・アントレプレナーシップにおけるアイデンティティ形成と戦略実践の結びつき", *イノベーション・マネジメント*, No. 16, pp. 103–120, 2019.
- 16) 伊丹敬之, "経営戦略の論理 ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム", 日本経済新聞出版社, 2012.
- 17) Itami, H., and Nishino, K., "Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2–3, pp. 364–369, 2010.
- 18) Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., and Cardon, M. S., "Pathways of Passion: Identity Centrality, Passion, and Behavior among Entrepreneurs", *Journal of Management*, Vol. 40, No. 6, pp. 1583–1606, 2014.
- 19) Navis, C., and Glynn, M. A., "Legitimate Distinctiveness and The Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility", *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 479–499, 2011.
- 20) Nielsen, S. L., and Lassen, A. H., "Identity in Entrepreneurship Effectuation Theory: A Supplementary Framework", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 8, No. 3, pp. 373–389, 2012.
- 21) Oliver, D., "Identity Work as a Strategic Practice", In: Golsorkhi D, Rouleau L, Seidl D, et al. (Eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 334–347, 2015.
- 22) Sarasvathy, S. D., "Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise." Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. (加護野忠男監訳, 高瀬進・吉田満梨訳, "エフェクチュエーション 市場の実

効理論”, 碩学社, 2017年)

- 23) Sillince, J. A. A., “Resources and Organizational Identities: The Role of Rhetoric in The Creation of Competitive Advantage”, *Management Communication Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 186–212, 2006.
- 24) 田村正紀, “リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技術”, 白桃書房, 2006.
- 25) 田村正紀, “経営事例の物語分析 企業盛衰のダイナミクスをつかむ”, 白桃書房, 2016.
- 26) Voss, Z. G., Cable, D. M., and Voss, G. B., “Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree about “Who We Are?””, *Organization Science*, Vol. 17, No. 6, pp. 741–755, 2006.
- 27) 山田耕嗣・佐藤秀典, “コア・テキスト マクロ組織論”, 新世社, 2014.
- 28) YAMAKIN, “METAL HISTORY ヤマキンの貴金属技術の変遷”, YAMAKIN 株式会社, 2018a.
- 29) YAMAKIN, “「概要」 YAMAKIN 株式会社ホームページ”, YAMAKIN 株式会社 (URL = <https://www.yamakin-gold.co.jp/corporate/info/yamakin.html>), 2018b.
- 30) 山本貴金属地金, “CHANGE FOR DEVELOPMENT 山本貴金属地金株式会社 50年史”, 山本貴金属地金株式会社, 2007.
- 31) 山城慶晃, “組織アイデンティティの三つの基準とは何だったのか? 経営学輪講 Albert and Whetten (1985)”, 赤門マネジメント・レビュー, Vol. 14, No. 2, pp. 7–88, 2015.
- 32) Yitshaki, R. and Kropp, F., “Entrepreneurial Passions and Identities in Different Contexts: A Comparison Between High-Tech and Social Entrepreneurs”. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 28, No. 3–4, pp. 206–233, 2016.

# Sustainable Competitive Advantage Through Identity-driven Effectuation

**Yasuto Ishitani\***

(Received: March 27th, 2019)

School of Economics & Management, Kochi University of Technology  
2-22 Eikokuji, Kochi City, Kochi 780-8515, JAPAN

\* E-mail: [ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp](mailto:ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp)

**Abstract:** This paper sheds light on the mechanisms by which the effectuation processes of entrepreneurs has lead to their own success and to the sustainable competitive advantage of their companies. We have considered the YAMAKIN Co., Ltd., as an example of demonstrating a sustainable competitive advantage. YAMAKIN has held the largest share of the dental precious alloys for porcelain bonding segment of the Japanese dental materials market from 1995 to the present. We have described in detail how the effective entrepreneurship of the company's co-founder, Hirohisa Yamamoto, affected the creation of the dental precious metal industry and formed the market for dental precious alloys for porcelain bonding products. We have analyzed Yamamoto's entrepreneurship using a dynamic model, general principles, and the logic of effectuation, and demonstrated the company's business innovation and market formation mechanism. By introducing an analytical framework of the interaction between identity construction and strategic practice, and analyzing the example, we have elucidated the effectuation mechanism by which Yamamoto achieved a sustained competitive advantage in the field of dental precious alloys for porcelain bonding. Using the results of an integrated qualitative analysis of an individual example, we have succeeded in filling the gap between effectuation and the establishment of sustainable competitive advantage.