

令和6年3月修了

修士（学術）学位論文

地方の優位性と企業戦略

Advantage of rural area and Management strategy

高知工科大学 大学院 工学研究科基盤工学専攻 修士課程

起業マネジメントコース

学籍番号 1265115

山本樹育

Shigenari YAMAMOTO

目次

第1章 研究の背景と目的	3
1-1 はじめに	3
1-2 背景	5
1-3 中小企業の定義	5
1-4 地方の特徴とヤマキンの特徴	6
1-5 リサーチクエスション	7
1-6 研究の目的	7
第2章 研究の枠組み	8
2-1 先行研究	8
2-2 先行研究の限界と本研究の新規性	8
2-3 研究目的の確認	8
2-4 検証方法	8
2-5 仮説(モデル)	9
第3章 ヤマキンの企業戦略	10
3-1 フェーズ1:第一創業期(山本商店の創業)	10
3-2 フェーズ2:廃業の危機と第二創業期I(混迷期)	10
3-3 フェーズ3:第二創業期II(挑戦期)	11
3-4 フェーズ4:第二創業期III(急伸期)	12
3-5 フェーズ5:発展期I(営業・製品拡大期)	14
3-6 フェーズ6:発展期II(経営基盤拡充期)	18
3-7 フェーズ7:発展期III(国際戦略期)	19
3-8 フェーズ8:第三創業期(新生創設期)	19
第4章 事例研究	26
4-1 環境分析(大都市と地方の比較)ヤマキンの状況	28
4-2 大阪でのヤマキン	29
4-2-1 行政との関係	29
4-2-2 大学との関係	31
4-2-3 マスコミとの関係	32
4-3 高知進出時のヤマキン	33
4-3-1 精錬工場の移転	33
4-3-2 行政との関係構築	34

4-3-3	行政との関係構築のプロセス	39
4-4	高知県進出後のヤマキン	39
4-4-1	開発拠点の整備	41
4-4-2	製造工場の移転	42
4-5	高知県のエコシステムにおけるプレイヤーとの関係	43
4-5-1	行政との関係	44
4-5-2	大学との関係	48
4-5-3	公的機関との関係	52
4-5-4	マスコミとの関係	55
第5章	結論・考察	77

第1章 研究の背景と目的

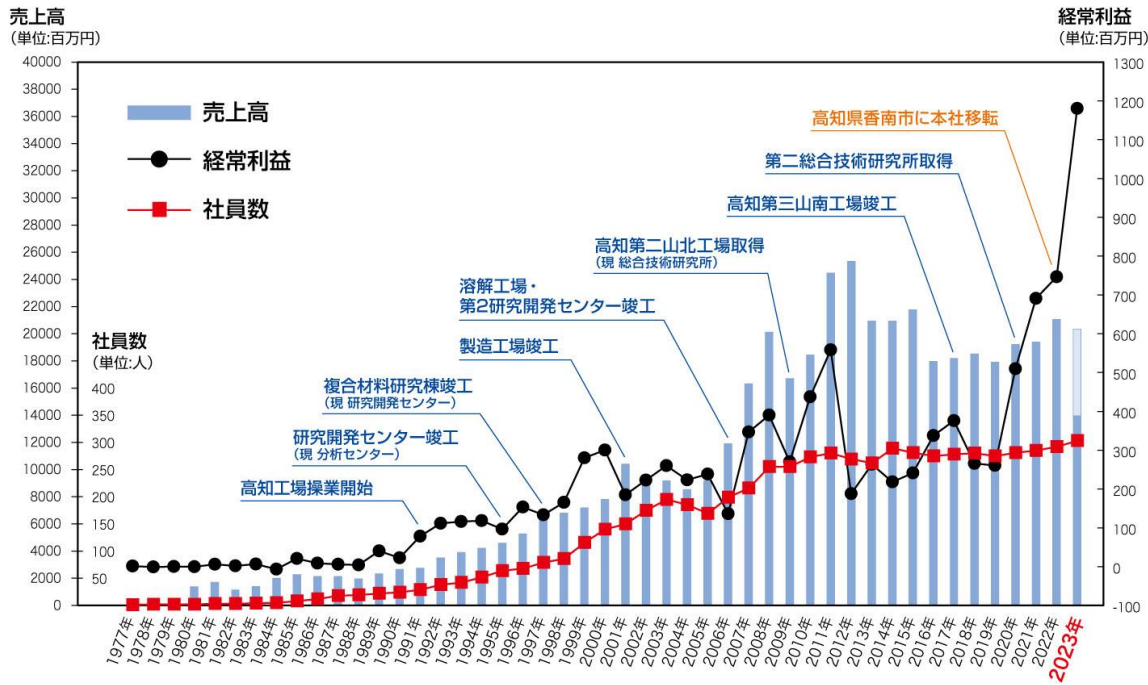
1-1 はじめに

高知県香南市に本社を置く YAMAKIN 株式会社（以下、ヤマキン）は、1957 年に大阪にて創業した企業である。その後、1991 年に高知工場（貴金属精錬工場）を建設し、1995 年に研究開発拠点を設け、2001 年には生産拠点を高知県に全面移転した。さらに、創業 65 周年となる 2022 年に本社登記を高知県香南市に移転した。

高知県進出後、同社は急速に成長を遂げ、現在にいたる。成長とは、「事業領域を拡大し、利益を継続的に安定して上げている状態」と定義する。

ヤマキンの成長要因には、地方（高知県）ならではの優位性があったと推察される。筆者は、「ある一定の条件の下であれば、中小企業は地方でその優位性を活かした方が成長できる」という仮説を立てている。本論文では、まずはヤマキンが遂行してきた企業戦略について述べる。

そのうえで、高知県のエコシステムを形成する、企業、行政、公的機関、大学、マスコミなどのプレイヤーとの関係がどのように構築されていったのかを参与観察し、高知県の何に優位性があり、高知県の何が同社の成長に繋がったのか、そのメカニズムについて記述的推論を用いて解明する。



2023 年から新会計基準※を適用。薄色は従来の会計基準での参考数値。※平成 30 年度税制改正 収益認識に関する会計基準。

図 1-1 ヤマキンの実績

表1-1 各マイルストーンにおけるヤマキンの実績

	社員数	売上高	経常利益
1991年（高知進出）	29人	27億円	7,800万円
2001年（生産移管）	180人	104億円	1億8,500万円
2011年（進出20年）	275人	194億円	5億5,800万円
2022年（本社登記移転）	292人	210億円	7億4,000万円
2023年	303人	139億円※	11億4,100万円

※ 2023年6月期より新会計基準を適用したため、売上高が減少している。

図1-1、表1-1からも、1991年の高知進出から、社員数・売上・経常利益のいずれも急速に成長していることが読み取れる。また、ヤマキンは、その成長において、下記のようなステージをたどってきた。

フェーズ1：第一創業期（山本商店の創業）

小売業としてのスタート

フェーズ2：廃業の危機と第二創業期Ⅰ（混迷期）

小売業からメーカーへ

フェーズ3：第二創業期Ⅱ（挑戦期）

メンテナンスを必要とする製品の開発とメンテナンス体制の構築

フェーズ4：第二創業期Ⅲ（急伸期）

歯科用貴金属合金分野でのシェア拡大

フェーズ5：発展期Ⅰ（営業・製品拡大期）

営業拠点の全国展開と様々な歯科用貴金属合金の開発

フェーズ6：発展期Ⅱ（経営基盤拡充期）

貴金属以外の製品（無機材料、有機材料）の自社開発

フェーズ7：発展期Ⅲ（国際戦略期）

海外輸出の開始

フェーズ8：第三創業期（新生創設期）

ヤマキン独自のものづくりの開始（技術の不連続期における材料・サービスの開発）

高知県への進出は、フェーズ5の時点でなされ、貴金属精錬工場を高知県に建てたことから始まった。その後、歯科用貴金属合金のシェア拡大に伴う経営基盤の拡充と新製品の研究開発を行うフェーズ6で開発機能と生産機能を高知県に集約させた。そのことにより、多様で優秀な人材の獲得が可能となり、様々な製品を開発し、技術やノウハウを蓄積させてきた。

ヤマキンのコアコンピタンスは、「顧客とのコミュニケーション力と技術開発力」である。第二創業期以来、一貫して顧客とのコミュニケーションを繰り返し、その意見や要望を製品

に反映させてきた。モノを売るのではなく、技術を売ることを徹底して行ってきた。このことで、常に技術力を磨き、製品へと反映させ、さらに顧客とのコミュニケーションを繰り返してきたことがヤマキンの成長に繋がったのである。また、高知県の環境がその成長を可能にさせたのである。

1-2 背景

我が国における企業数のうち、中小企業が占める割合は99.7%となっており、従業員数も70%を占める³⁾。その中小企業の成長こそが、日本の国力の増強に繋がる。

さらに、日本はそれぞれの地域で構成されており、その地域経済の担い手はほとんどの場合、中小企業である。筆者は、2005年から2017年まで13年間にわたり青年会議所に属していた。その活動で日本全国の各地域を訪問し、地域の中小企業の活力がその地域の活力となっているのを目の当たりにしてきた。中小企業の成長こそが地方創生に繋がり、国の成長に繋がると考えている。

本研究の事例研究の対象となるヤマキンは、1991年に大阪府から高知県に進出してから成長を遂げてきた。地域のエコシステムのプレイヤーとの関係構築によりその成長が実現された。そのメカニズムを明らかにすることで、中小企業の成長、地域の活性化へと寄与したい。

1-3 中小企業の定義

日本において中小企業の定義としてもっともよく使われるのは、中小企業基本法に定められたものである。表1-2に中小企業の定義を示す。

業種によってその範囲が異なるが、すべての業種において資本金規模、従業員規模のような定量的な基準がある。

表1-2 中小企業の定義

業種	中小企業の範囲
製造業	資本金3億円以下または常時雇用する従業員300人以下の会社及び従業員300人以下の個人企業
卸売業	資本金1億円以下または従業員100人以下
小売業	資本金5000万円以下または従業員50人以下
サービス業	資本金5000万円以下または従業員100人以下

本研究の対象とするヤマキンは、製造業であり、資本金が5000万円で従業員は300名程度であり、上記の中小企業の定義にあてはまる。

1-4 地方の特徴とヤマキンの特徴

下記に地方の特徴を挙げる。これは、高知県に限らず日本の地方に共通する項目である。

- 1) 都心からの距離が遠い
- 2) 土地が安くて広い
- 3) 人口が少ない
- 4) 企業が少ない
- 5) プレイヤー（行政、大学、公的機関、マスコミなど）数が限られている

1) の、都市部の大市場からの距離が遠いことについては、店舗での販売を中心とする小売りなどの業種にはデメリットとなる。また、輸送コストが大きくなるため、付加価値の低い製品や体積や重量が大きな製品を扱う企業にとっては輸送費が高額となりマイナス要因となる。一方で、BtoBの事業を行い、顧客が企業の立地に関係なく製品や技術で購買を決定し、かつその製品は高付加価値の場合は、都心からの距離は大きな阻害要因とはならない。物流が発達しており、コミュニケーションのデジタル化が進んでいることもこの影響を軽減する要因となっている。

2) の土地については、地方の地価は都心と比較して格段に安価であり、同じ投資額でもより大きな器を構えることができ、新たな事業を土地の制約なしに展開することができるメリットがある。

3) の人口については、市場と労働力の観点から考察する。その地域のみを市場とする企業については、人口の少なさは限定された市場を意味し、デメリットとなる。しかし、インターネットを使った通信販売が可能であれば、このデメリットをある程度解消することも可能となる。

労働力の観点では、人口の少なさは多くの労働力を必要とする製造業などの大企業にとっては地方への進出の足かせとなる。その地域に大企業が必要とする労働力を供給できないからである。一方、発展途上の中小企業では多数の人的資源を必要としない。また、都市部では多数の大企業が存在しており、多くの労働者は知名度の高い大企業への就職を望み、中小企業はその存在すら知られることが難しい。そのため、地方の人口の少なさは中小企業にとっては大きなデメリットとならない。

4) と 5) の特徴から、企業と地方のプレイヤーは、顔の見える関係が構築しやすくなる。例えば、行政にとっては雇用を生む企業の存在は価値があり、地方は積極的に企業誘致や企業の支援を行っていることが多い。さらに、支援すべき企業が少ないため、その支援が手厚くなる傾向にある。その他のプレイヤーともお互いの稀少性から顔の見える関係が構築しやすい。また、それぞれのプレイヤーが地域に根ざした活動を行っており、地域住民との接点も多い。限られたプレイヤー同士が経営資源の交換を直接行っていることも地方の特徴として挙げられる。

ヤマキンの特徴としては、下記が挙げられる。

- ① 産業クラスターに属さずスタンドアロンで事業が成立している
- ② 顧客が日本全国、世界に存在している
- ③ 市場がニッチである
- ④ 製品が小さく物流コストが小さい
- ⑤ 高付加価値製品である

企業が産業クラスターに属している場合は、そのクラスターのトップの企業の立地に大きく制限を受ける。密なコミュニケーションが要求され、輸送にかかる時間とコストを考えると近くに立地することを求められるからである。ヤマキンの場合は、主に歯科医療材料を製造しており、市場がニッチで小規模と言うこともあり、産業クラスターを必要としない。このため、立地に関しては他社の影響を受けることがなかった。

また、ヤマキンの顧客である歯科技工所や歯科医院は日本全国に存在しており、顧客は企業の立地ではなく、製品の良し悪しや品質で購買を決定する。また、製品が小さくかつ高付加価値のため、物流コストは大きな問題とならなかった。さらには、日本全国の物流網が整備されていることもヤマキンの立地を制約する要因とはならなかったのである。

上記の地方とヤマキンの特徴を踏まえたうえで、第4章の事例研究にてより深い分析を行う。

1-5 リサーチクエスション

以上より、ヤマキンの成長要因として、高知県への進出が大きいと考えられる。ヤマキンの成長に寄与したのは高知県の何であったのか。本研究を通じて深掘りする。

また、筆者は「地域では、企業、行政、公的機関、大学、マスコミなどの組織と、そこに住む人々がそれぞれ関係し、影響を与え合い、相互依存しながら共生している。プレイヤーたちは、それぞれが経営戦略・特性・経営資源を持ち、互いの利益を得るために経営戦略が一致した場合には資源交換を行い、弱みを強みに変えていく行動をとり、組織間関係を構築、進化させている。そうしたプレイヤーたちとそれらが生きる環境、組織間関係を合わせたものを「エコシステム」と定義する。高知県のエコシステムを形成する企業、機関、行政、大学、マスコミなどとの関係性がどのように構築されていったのか、本研究を通じて明らかにする。

1-6 研究の目的

本研究により、高知県（地方）のエコシステムとその優位性をどのように企業経営に活かしていったのかを解明し、中小企業の地方における成長戦略立案と地方創生に寄与する。

第2章 研究の枠組み

2-1 先行研究

エコシステムとは、生態学の概念である。Tansley は、エコシステムを単なる生物同士が共存する「コミュニティ」ではなく、環境と土壌、動植物とが関係し合い、相互依存しながら成立する「システム」とした⁴⁾。

Moore (1993) は、その概念を経営戦略や組織間関係の議論に最初に導入し、ビジネス・エコシステムへの生態学的アプローチから戦略経営の分析の新たな手法と枠組みを構築した⁵⁾。

また、地域のエコシステムについて研究したものや、大企業を中心とした産業クラスターの研究、企業立地論についても先行研究としてあげられる⁶⁻¹³⁾。

2-2 先行研究の限界と本研究の新規性

先行研究は、いずれも動的ではなく一断面を切り取った静的なものに過ぎない。ビジネス・エコシステムは、産業クラスターや市場のプレイヤーの関係を静的に描いたものに過ぎない。

本研究は、地域におけるエコシステムのプレイヤーと中小企業の関係構築について動的に描いている。プレイヤーは、それぞれの経営戦略を持ち、他のプレイヤーとの関係性を構築・維持しながら生存している。また、プレイヤーは、自らの資源と他のプレイヤーの持つ資源とを交換しながら、弱みを強みに変えていく行動をしている。それぞれのステージによってプレイヤー同士の資源依存が変化していくことを動的に描いているところに本研究の新規性がある。

さらに、地域のエコシステムに新たな企業が入り、地域のプレイヤーとどのように関係を築いていったのかを実例として30年間の事象を動的に描いている研究は存在しない。

地域のエコシステムの中に新たにプレイヤーとして加わって、他のプレイヤーと資源交換をしながら成長していった例を動的に分析した事例はない。

2-3 研究目的の確認

本研究は、高知県（地方）のエコシステムとその優位性をどのように企業経営に活かしていったのかを解明し、中小企業の地方における成長戦略立案と地方創生に寄与することを目的とする。

2-4 検証方法

まず、ヤマキンの企業戦略が各フェーズでどのようにとられていったのかを述べる。各フェーズの分析には、アンゾフの成長マトリクス¹⁴⁾を用いた。これは、「製品・サービス」と「市場」のそれぞれの軸に、「既存」と「新規」を組み合わせたものであり、事業成長戦

略を「市場浸透」、「新製品開発」、「新市場開拓」、「多角化」に整理した枠組みである。

そして、ヤマキンの成長の各ステージにおける参与観察を行い、記述的推論を用いて、地域のエコシステムにおける各プレイヤーの経営戦略、組織間関係がどのように関係しあい、変化していったのかを動的に分析する。

さらに、エコシステムのプレイヤーがヒト・モノ・カネ・技術という経営資源をどのように交換していったのかを動的に描き、ヤマキンの実績を基に定性的・定量的に分析を行う。

また、本論文では経営資源を下記のように定義する。

ヒト：人的資源

モノ：物理的資源（製品、土地、設備など）

カネ：お金

情報：プレイヤーが持つ特別な無形資産（データ、ネットワークなど）

技術：研究開発により蓄積されたそのプレイヤー特有の無形資産

一般的に経営資源は、ヒト・モノ・カネ・情報とされるが、ヤマキンではこれらに加えて、「技術」を経営資源として加えた。研究開発型企業であるヤマキンにとって、技術は一つの経営資源であり、その技術から製品が生まれ、顧客とのコミュニケーション媒体ともなる。技術そのものが顧客にとって有益な情報ともなるからである。また、大学や公的機関とも技術を交換することによって、プレイヤーの組織間関係が構築されていったことも、経営資源としてとらえるべき根拠となるのである。

2-5 仮説（モデル）

仮説：『中小企業は地方の優位性を活かしたほうが成長できる』

地方における企業の稀少性や地方の環境により、プレイヤーとの顔の見える関係が構築しやすい。そのため、エコシステムを構成するプレイヤーとの資源の交換が行いやすく、そのことにより企業は、弱みを強みに変え、成長に繋げることができるからである。

第3章 ヤマキンの企業戦略

3-1 フェーズ1：第一創業期（山本商店の創業）（1957～1974年）

— 貴金属地金商（小売業）としての創業 —

1957年に山本茂年（故人）によって、ヤマキンの前身である山本商店が、大阪市天王寺区真田山の地にて創業された。山本茂年は、高知県南国市出身であり、大阪の貴金属地金商にて丁稚奉公を経て貴金属地金商として独立を果たした。

当時の貴金属は、政府の管理下にあつて、地金販売業者は既得権に守られた特殊な業界であつた。創業当時の事業内容は、政府がわずかに払い下げる金地金を加工業者向けに小分け販売する地金販売業であつた。貴金属は政府の管理下にあり、配給制度であつたため、当時大阪では大手であつた地金商から金・銀・白金地金の供給を受け、金は歯科用5g板にし、大阪を中心に歯科材料店に販売していた。また、宝飾の加工業者にもわずかではあるが貴金属地金の供給を行っていた。

次のフェーズにおいて歯科技工士を対象とした戦略を展開していくが、ここでの歯科医療業界におけるヤマキンの顧客はあくまで流通の一端を担う歯科材料店であり、製品を使用するユーザーとの関係はなかつた。さらに、ヤマキンも小売業者であり、流通の中で一つの役割を担っているにすぎず、このポジションでは政治的・経済的・社会的・技術的な大きな変化が起きたときには自力で対応することは難しかった。

3-2 フェーズ2：廃業の危機と第二創業期Ⅰ（混迷期）（1975～1979年）

— 新たな事業領域（歯科用貴金属合金）への参入 小売業からメーカーへ —

1973年と1978年に、まさに大きな変化が起こつた。金の輸入と輸出の自由化である。これにより、これまで政府の統制下に置かれていた業界に大きな変化が起こる。誰でも自由に貴金属の取り扱いができるようになったのである。大手地金商は、流通の上流にいることから、そのすそ野の小売業が増えるだけであり、影響は少なかつたが、小規模の地金商にとってはライバルが増えるだけで、顧客の奪い合いになる。もはや小売業では生き残れなくなつたのである。

1976年、山本商店を山本貴金属地金株式会社に組織変更し、家業から企業への脱皮を図つた。ここで、ヤマキンは歯科用貴金属合金の製造販売に事業を展開した。1979年に初めて自社で製造開発した貴金属合金の製造販売を開始し、小売業からメーカーへ転身したのである。これまで歯科医療業界の流通の一端を担っていたが、配給された貴金属を単に流通させるだけでなく、それらの貴金属地金を原材料として貴金属合金を自社で開発・製造することで、業界の上流へと上がることを選択したのである。

図3-1に示すように、合金という製品開発戦略を採り、新規の歯科合金市場へと参入を果たしたのである。また、この製品開発戦略により、新たに歯科技工士を市場とした多角化戦略を採ることとなつた。

		製品（技術）	
		既存（貴金属地金）	新規（合金）
市場	既存	市場浸透戦略	
		貴金属地金	一般・地金商
市場	新規	市場開発戦略	
		多角化戦略	
		歯科用貴金属合金	歯科技工士

図3-1 貴金属地金から貴金属合金への多角化戦略

3-3 フェーズ3：第二創業期Ⅱ（挑戦期）（1980～1984年）

— 歯科用陶材焼付用貴金属合金の開発 —

前節では、地金商から歯科用貴金属合金メーカーへの多角化戦略について述べた。新たな製品開発戦略と多角化戦略を採ることにより、生き残りを賭けた。しかしながら、歯科医療業界においては特に保険適用の貴金属合金はすでに多くのメーカーが存在しており、製品の規格もJIS規格で定められていることから、製品の差別化による顧客の獲得は困難であった。

そこで、ヤマキンは、メンテナンス不要な保険用貴金属合金に加え、メンテナンスを必要とする自費用の貴金属合金の開発に着手した。

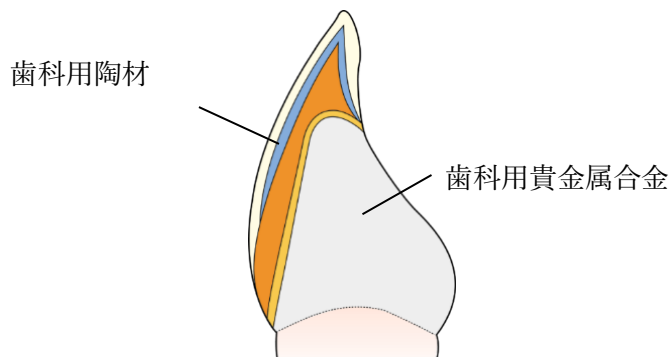


図3-2 貴金属合金と陶材による義歯

図3-2に示されるように、審美性の良い義歯の作製は、歯科技工士によって、陶材と、その土台となる貴金属合金によって行われている。貴金属合金の上に陶材を築盛し、それを焼成することでいわゆる差し歯を作製するのである。当時、この貴金属合金は主に輸入ものが多く、国内のメーカーで開発・生産しているところは数少なかった。また、義歯は、一人一人の患者に合わせて作製されるものであり、貴金属の鋳造から陶材の築盛による色の再現まで、歯科技工士の匠の技術が必要であった。また、それぞれの臨床ケースによって貴金属に求められる強度や色などの性能も違ったのである。

しかしながら、日本においてはその歯科技工士に対するメーカーや流通業者による技術

的なフォローなどはなかった。ここにヤマキンは目を付けた。メンテナンスを必要とする歯科用陶材焼付用貴金属合金の開発に着手したのである。

		製品（技術）			
		既存（メンテナンス不要メタル）		新規（メンテナンス要メタル）	
市場	既存	市場浸透戦略		製品開発戦略	
		保険用メタル	歯科技工士	自費用メタル	歯科技工士
	新規	市場開発戦略		多角化戦略	

図3-3 陶材焼付用貴金属合金への多角化戦略

図3-3に示すように、ヤマキンにとっては、貴金属地金は祖業であるものの、この時点で合金技術を既存技術としてさらに高度な合金技術の獲得へとチャレンジをし、メンテナンスを必要とする顧客を対象として技術を売ること始めたのである。

3-4 フェーズ4：第二創業期Ⅲ（急伸期）（1985～1989年）

— 歯科用陶材焼付用貴金属合金の販売戦略 技術営業の開始 —

ヤマキンは、製品開発と共に、営業体制を整えていく。顧客が歯科技工士であることから、技術営業を行うために歯科技工士を雇用し、顧客への専門的アドバイスを行うテクニカルアドバイザーとして顧客への技術的フォロー体制を整えていったのである。ヤマキンの営業は、製品を売るのではなく、技術を売ることコンセプトとして徹底していた。

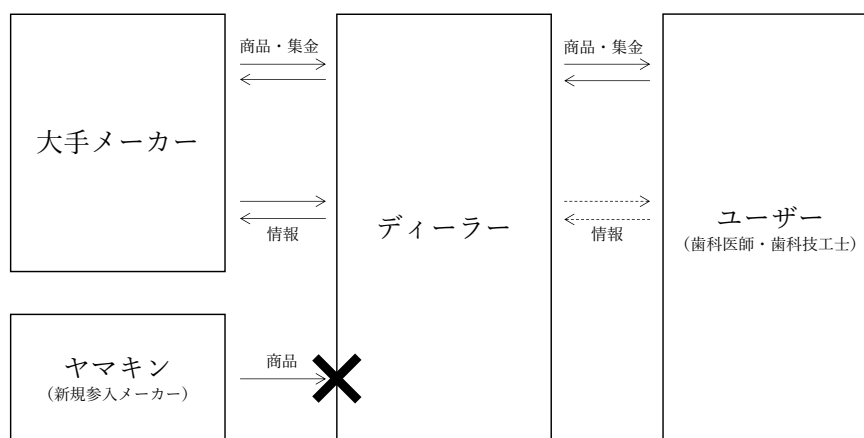


図3-4 歯科医療業界の一般的流通システム

図3-4は、当時の一般的な歯科の流通を示している。当時のメーカー（輸入業者含む）は、製品の流通は一次卸や二次卸に任せ、顧客を直接回ることをしなかった。一方、製品をディーラーに取り扱ってもらえなかった後発のヤマキンも、顧客への技術的フォローに注力し、直接歯科技工所を一軒一軒訪ねた。技術的フォローを求めていた歯科技工士のニーズに応えたのである。これにより、顧客である歯科技工士との信頼関係が構築されていった。また、歯科技工士が注文する際には、ヤマキンと直接取引をするのではなく、取引ディーラー（小売店）にヤマキンの製品を指名して注文してもらうようにした。これにより、既存の流通を壊さずに、集金などの機能についてはディーラーに任せたのである（図3-5）。

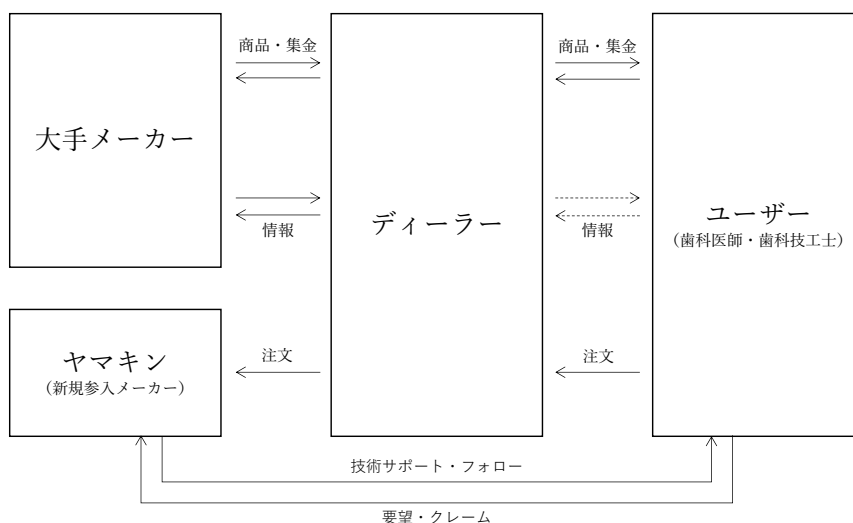


図3-5 ヤマキンの流通システム

この戦略を日本全国の歯科技工所に展開した。最初はヤマキンなど相手にしなかったディーラーも、顧客からのヤマキン製品の指名注文が増えるにつれ、ヤマキン製品を意識せざるを得なくなった。

また、ヤマキンはディーラーに対し、訪問優先権という権利を設定した。これは、ディーラーからの紹介を受けたユーザーに対しては、そのディーラーから優先的に買ってもらうようにし、他のディーラーからの依頼があってもそのユーザーには訪問しないというものであった。ヤマキン製品の優位性とその技術的フォローの優位性を知ったディーラーは、ヤマキンに対してユーザーへの同行営業を依頼するようになった。これまで売っていた輸入製品などがことごとくヤマキン製品に変わっていくため、他のディーラーに取られるよりも先にヤマキン製品に変えてしまおうという動きが広まったのである。

ユーザーへと直接訪問しディーラーへと逆注文をもらうプル戦略を経て、ディーラーからユーザーへと働きかけるプッシュ戦略がなされていったのである（図3-6）。

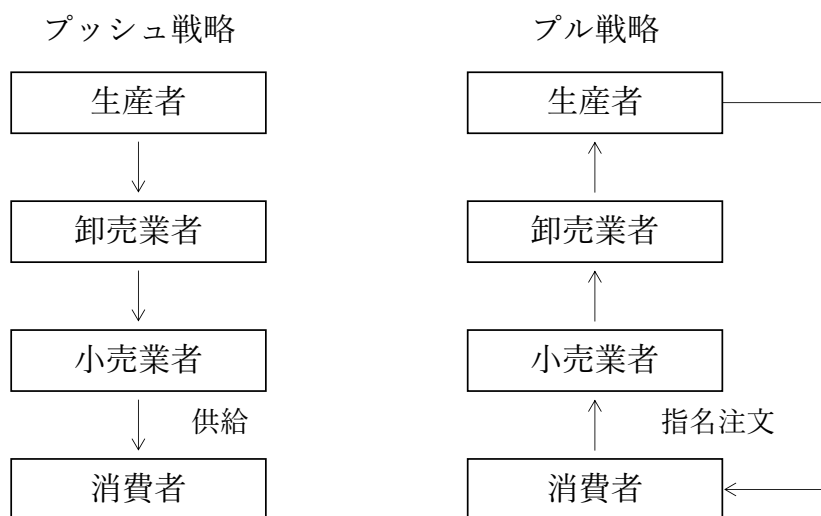


図3-6 プッシュ・プル戦略

3-5 フェーズ5：発展期I（営業・製品拡大期）（1990～1994年）

— 営業拠点の全国展開と様々な歯科用貴金属合金の開発 —

1986年に東京に営業拠点を開設した後、1994年に名古屋・横浜、1997年に福岡、2000年に仙台に、営業拠点を開設し、全国にその営業網を広げていった。メンテナンスを必要とする歯科用陶材焼付用貴金属合金の市場を全国へと広げる市場開発戦略を採ったのである（図3-7）。このことにより、全国に約2万軒存在する歯科技工所に対して、テクニカルアドバイザー（T. A.）が定期的に営業できる体制が整い、歯科技工士やディーラーに対してより早く密着したサービスを提供できるようになった。このことは歯科技工士のヤマキンに対する安心感に繋がり、日本全国で歯科用貴金属合金のシェアを高めることとなった。

		製品（技術）		
		既存（貴金属地金・合金）		新規
市場	既存	市場浸透戦略		製品開発戦略
		貴金属地金	一般・地金商	
	新規	市場開発戦略		多角化戦略
		歯科用貴金属合金	歯科技工士	

図3-7 貴金属合金の市場開発戦略

また、顧客からのクレームや要望もより多く集まるようになった。そして、それらを反映した製品開発を行うことにより細かなニーズを満たす合金のラインナップを揃えることと

なり、多くの顧客を獲得することとなったのである。1995年には、陶材焼付用貴金属合金において市場シェア 19.7%を獲得し、この合金の分野において日本一のメーカーとなった（図3-8）。その後もシェアを伸ばし続け、現時点においても日本一の市場占有率を維持している。

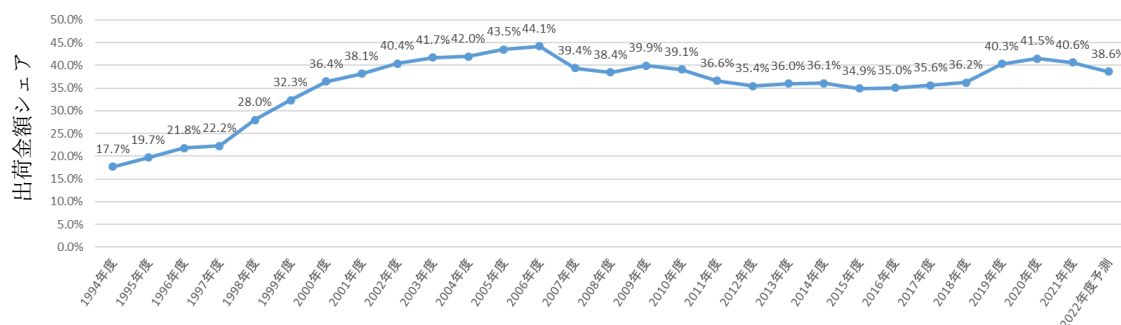


図3-8 陶材焼付用貴金属合金シェア推移¹⁵⁾

(株式会社アールアンドディ：歯科機器・用品年鑑、1996年版～2023年版から抽出して作成)

この段階で、ヤマキンは顧客である歯科技工士との顔の見える信頼関係が構築された。

また、製品が高付加価値で小さいということもヤマキンの製品の特長として挙げられる。ユーザーへの製品の物流は、ディーラーか物流業者が担い、その製品の小ささからも物流コストはそれほど大きくない。

さらに、ユーザーは、製品やサービスで購入先を決定するため、生産拠点がどこであっても関係ない。ヤマキンは全国に販売拠点を持つことからユーザーへのサービスは迅速に行う体制が整っていたため、生産拠点が地方にあることは、ユーザーにとってはそれほど重要な問題ではなかった。

このことから、生産拠点を高知県に全面移管することは将来の発展を考えても、合理的な判断であった。

高知県に進出することにより、自社における開発から生産、技術的フォローまで一貫して自社で行う体制が強化された。さらに大学との共同研究や、様々な産学官の連携を行うことで、その体制にさらなる持続性と厚みをもたせることができたのである（図3-9）。

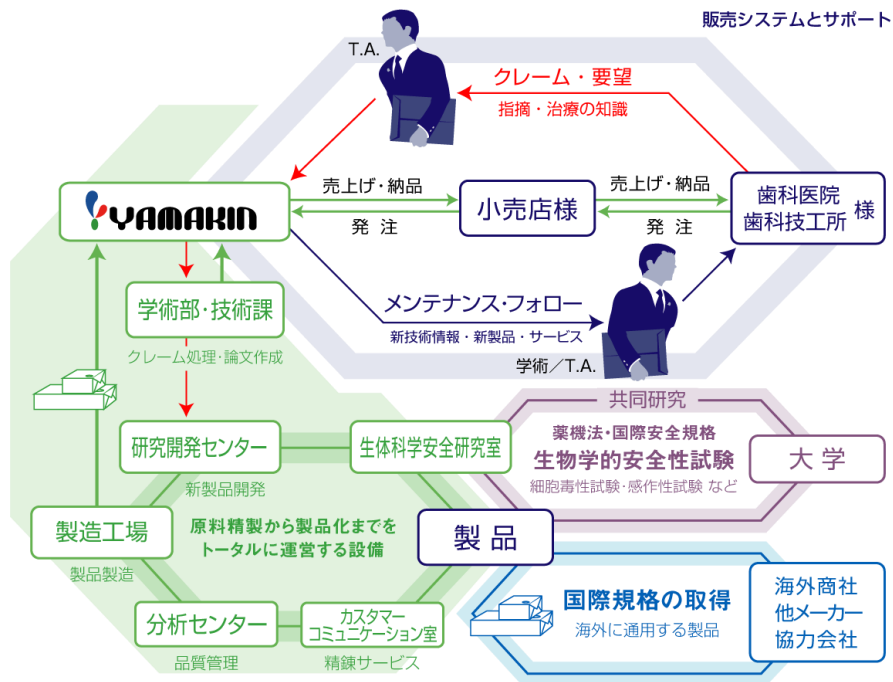


図3-9 ヤマキンのビジネスモデル¹⁶⁾

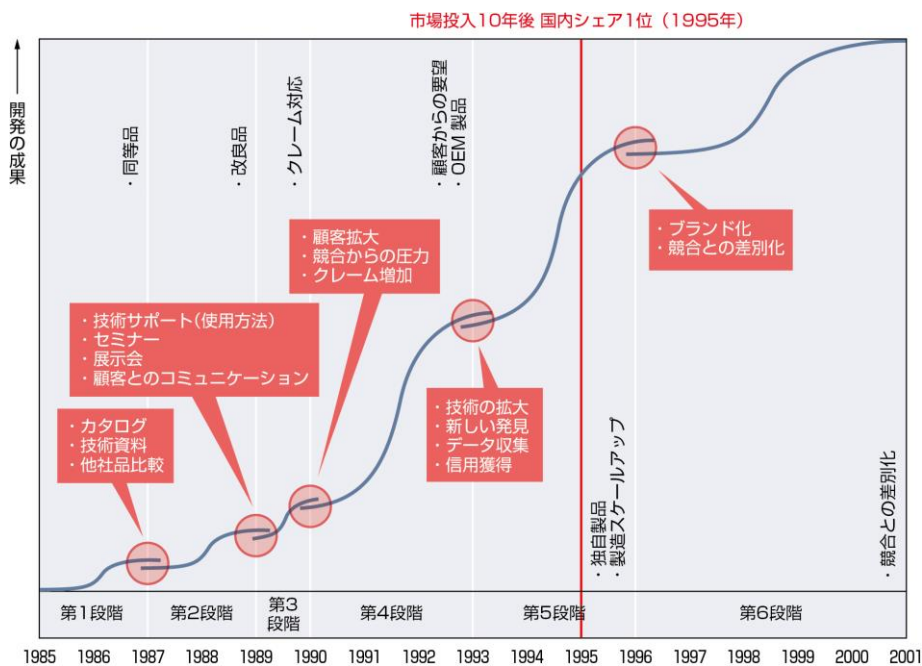


図3-10 第二創業期における陶材焼付用貴金属合金の開発戦略¹⁷⁾

図3-10は、これまでの陶材焼付用貴金属合金の開発戦略についてまとめたものである。他社同等品による市場参入から始まり、顧客とのコミュニケーションを繰り返しながら、顧客からの要望を製品に反映し、独自製品の開発と技術的アフターフォローによる差別化

が図られていったことが示されている。

さらにここで、ヤマキンにとって大きな転機の契機となる出来事が起こった。義歯製作時に、ヤマキンの合金と共に使用される他社製の金属焼付用陶材（以下：陶材）の焼成後にクラックが入るトラブルが続出したのである。ユーザーは、最後発の歴史の浅いメーカーであるヤマキンの合金に原因があると考えたが、その原因は陶材にあったことを突き止めた。ヤマキンは、徹底的に原因を追究し、ユーザーやディーラーに対して調査結果を報告した。このことにより、ユーザーからの信頼がさらに高まった。クレームをチャンスに変えたのである。さらにはこれがきっかけとなり、ヤマキンの陶材の開発がスタートすることとなった。他社製品との使用によるトラブルが起こるのであれば、その製品も自社開発して販売する道を選んだのである。トラブルを解決するための原因追及で得られた知識や技術を新たな製品開発へと繋げたのである。

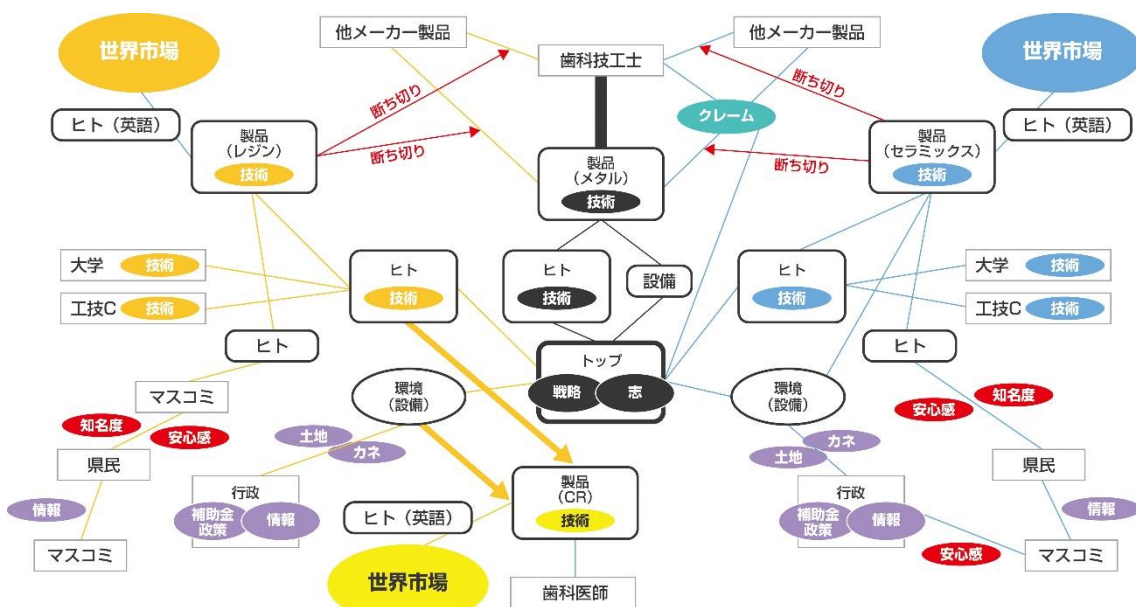


図3-11 セラミックスおよびレジン開発の広がり

ヤマキンは歯科用貴金属合金（メタル）の技術は当然のことながら持ち合わせていたが、それと共に使われる貴金属焼付用陶材の知識についても顧客への技術的フォローを行うなかで蓄積されていた。そのため、他社製品の特長や、顧客が陶材に何を求めているのかを熟知していた。熱膨張、蛍光性、築盛（操作）性、硬さ（天然歯に近い）、メタルとの接着などである。

また、セラミックスに関しては製品としては100%の依存度（＝しがらみ無し）であった。クラックのトラブルが起きて、ヤマキンに原因があるとされたが、その製品自体は他社が生産しているモノであり、根本的な解決策は自社で開発するしかなかった。課題の根源となる他社依存の関係を断ち切りにいったのである（図3-11）。

また、メタルの販売を行う中で蓄積されて来た顧客との信頼関係も、開発を決断する後押しとなった。顧客は同じ歯科技工士であり、コミュニケーションは取れており、シナジーが期待できたのである。

トップから「セラミックを自社開発せよ」との号令があり、強力なリーダーシップでそれを目に見える形で環境を整えたことも開発の加速につながった。メタルでは日本一を達成したため、メタル以外の製品開発に向かいたかった。そして、さらに大きな市場である世界に向かいたかったのである。

レジン材料に関しては、メタルを土台にレジンを盛り付けるレジン前装金属冠という歯冠修復技術があり、セラミックスと同様にメタルと組み合わせで使用されることから、セラミックス開発の事例がレジン材料の自社開発の動機付けになった。さらに、レジン材料は歯科技工士向けだけでなく、歯科医師向けの製品（歯科充填用コンポジットレジン：CR）として、多角化戦略につながった（後述の3-8参照）。

また、1991年には高知県の大谷工業団地に貴金属リサイクルの工場が竣工した。陶材の基礎技術の開発は1994年から始めたが、高知県にその開発のための土地と建物を既に取得できていたことも挑戦を後押しすることとなった。大阪府では土地や設備など拡張に対する制約があったが、高知県に進出することによって器が整備され、制約が取り払われたのである。

3-6 フェーズ6：発展期Ⅱ（経営基盤拡充期）（1995～1999年）

— ドメインの再定義 セラミックスとレジン（樹脂）の開発開始 —

この段階で、ヤマキンはドメイン戦略を大きく転換した。これまではそのドメインを物理的ドメインである貴金属としていたが、図3-12に示すように、ドメインの定義を口腔内修復材料としたのである。このことにより、ドメインを機能的にとらえることとなり、セラミックスとレジンを事業領域に加え、高知県を拠点として両者の開発が始まり、加速されたのである。

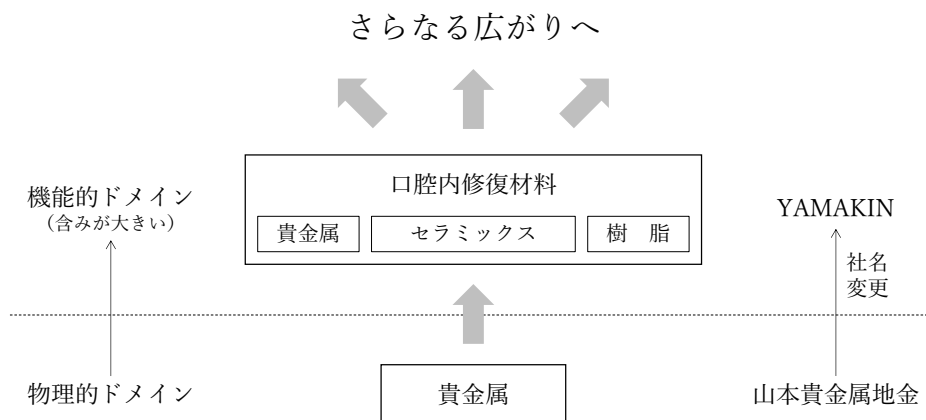


図3-12 物理的ドメインから機能的ドメインへ

ドメインの定義を変更することで、無機材料と有機材料を基礎技術とする様々な製品が開発され、ヤマキンの経営基盤が拡充されていったのである。特に、レジン材料においては、今では歯科材料の利益において貴金属を上回り、ヤマキンの大きな経営基盤となっている。

前述の図3-7で見たように、過去には新技術であったとしても時間の経過とともにそれを既存技術として捉え、新たな技術と製品開発に取り組むことが企業にとっては大切なことであるともいえる。

3-7 フェーズ7：発展期Ⅲ（国際戦略期）（2000～2004年）

— セラミックスの輸出開始 —

ヤマキンでは2001年にセラミックスの国内販売を開始したが、海外での販売を見越して2001年には国際事業部が設立され、セラミックスの輸出準備が開始された。貴金属は、高価なこともあり、義歯の土台として使用されているのは日本を含めごくわずかな国であった。多くの国では卑金属が使われていたが、ヤマキンのセラミックスは貴金属だけでなく卑金属にも使用できる物性のものが開発されていた。海外では、日本のようなレジン製を中心とした保険制度は珍しく、歯科修復にはセラミックスをメインで使用する。したがって、セラミックスの世界市場は非常に大きい。

日本製のセラミックスは品質、技術面ですでに海外で認められていたこともあり、国内での販売開始から間もなくして海外からの引き合いがあった。国内販売から間を置くことなく輸出が開始されたのである。図3-13に示すように、世界の歯科技工士を対象としてセラミックスの市場を広げたのである。

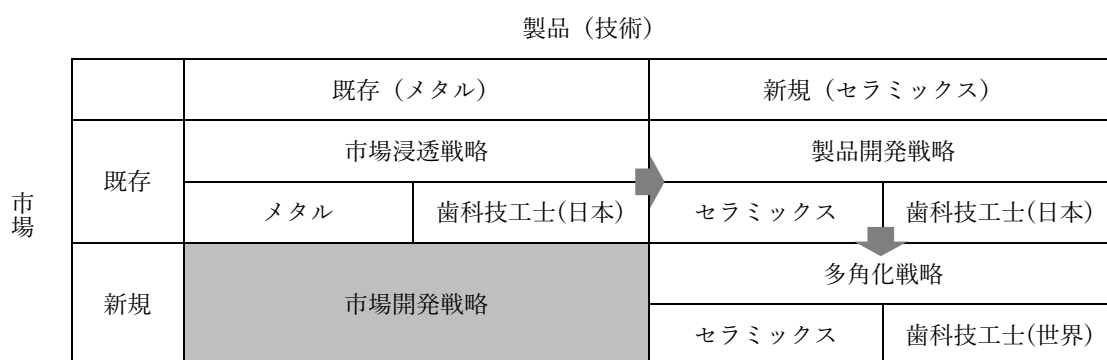


図3-13 貴金属からセラミックスへの多角化戦略

3-8 フェーズ8：第三創業期（新生創設期）（2005年～）

— ヤマキン独自のものづくりの開始（技術の不連続期における材料・サービスの開発）—

日本国内では、少子化、高齢化が進み、人口減少が起こることが確実となってきた。さらに、人びとの治療に対する意識も予防や審美に変わって来ており、貴金属（いわゆる金歯や銀歯）による治療の減少など、従来の治療の傾向が大きく変わることが予測できた。

政治的・経済的・社会的・技術的な環境変化に伴い、ヤマキンにおいても貴金属小分け業から歯科医療業界へと戦略を転換させたのと同様、コア事業の再定義が強く求められ、自発的第三創業を興すことが求められた。

製品（技術）

		既存（セラミックス）		新規（レジン）	
市場	既存	市場浸透戦略		製品開発戦略	
		セラミックス	歯科技工士(日本)	レジン	歯科技工士(日本)
	新規	市場開発戦略		多角化戦略	
		セラミックス	歯科技工士(世界)	レジン	歯科技工士(世界)

図3-14 セラミックスからレジンへの多角化戦略

フェーズ6でドメインの再定義を行い、セラミックスとレジンの開発を始め、フェーズ7においてセラミックスの開発を成功させ、国内外への販売を始めた。フェーズ8においては、2006年についてレジン材料の開発に成功し、販売を開始したのである。これにより、大きく事業領域を広げることに成功し、今後のさらなる関連事業領域への拡大も可能にしたのである（図3-14）。

これまでは歯科技工士を対象とするレジンを販売してきたが、それを基礎技術として、歯科医師が小さな虫歯の治療で使う光重合型のコンポジットレジンの開発に成功したのである。これにより、これまで歯科技工士を通じて間接的な顧客であった歯科医師も直接的な顧客とし、新市場へと多角化を成功させたのである（図3-15）。

製品（技術）

		既存（セラミックス）		新規（レジン）	
市場	既存	市場浸透戦略		製品開発戦略	
		セラミックス	歯科技工士(日本)	レジン	歯科技工士(日本) 歯科医師(日本)
	新規	市場開発戦略		多角化戦略	
		セラミックス	歯科技工士(世界)	レジン	歯科技工士(世界) 歯科医師(世界)

図3-15 新規レジン材料の開発による歯科医師市場への参入

これまでのヤマキンの歯科医療材料における貴金属、無機材料、有機材料のドメインの拡大を図3-16に示す。

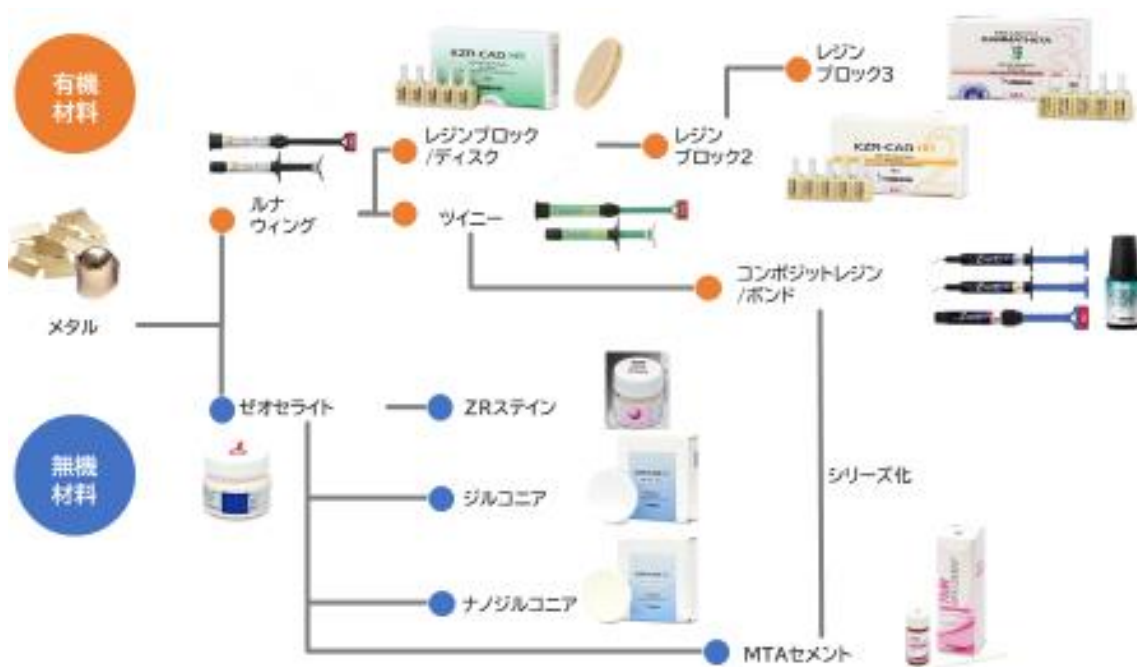


図3-16 ドメインの拡大

さらに、ここで大きな政治的、経済的、社会的、技術的な環境変化が起きる。

歯科医療業界では、歯科技工士の労働環境の悪さから歯科技工士のなり手不足や高齢化が課題となっており、アナログでの技工作業が今後限界を迎えることが予測された。歯科技工のデジタル化が強く求められるようになったのである。

また、貴金属相場の高騰と審美治療への要求の高まりから、貴金属を代替するレジン材料開発への期待が高まっていたのである。

これらの背景から、2014年にCAD/CAM冠が保険適用となった。保険適用の範囲は上下小白歯の8本からであったが、2017年に大白歯4本、2022年に前歯6本とその範囲が広がり、現在では上下大白歯を除く全ての治療が保険適用となったのである。その保険適用範囲を図3-17に示す。ヤマキンでは、レジン技術を基礎として、このCAD/CAMレジンのブロックの上市を早い段階で実現することができ、さらなる多角化を行ったのである。

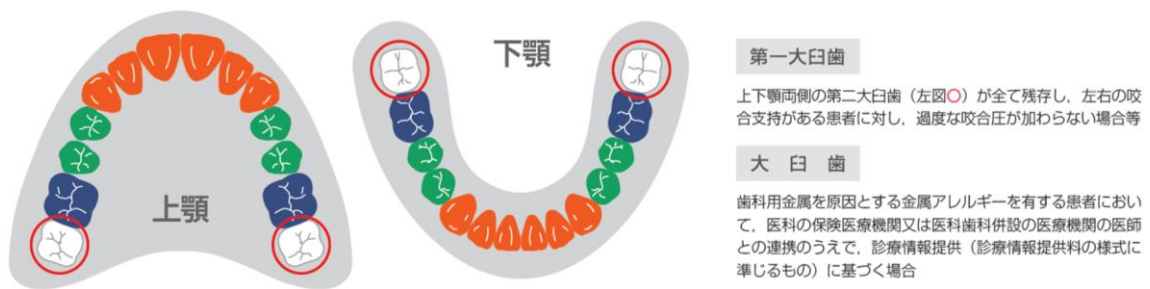


図3-17 CAD/CAM冠の保険適用範囲

アナログ技術からデジタル技術への転換は、業界に大きな変化をもたらした。これまでの技術が全く違う技術に置き換わることにより、その技術がこれまでの延長線上でスムーズに継承できない「技術の不連続」が起こったのである（図3-18）。

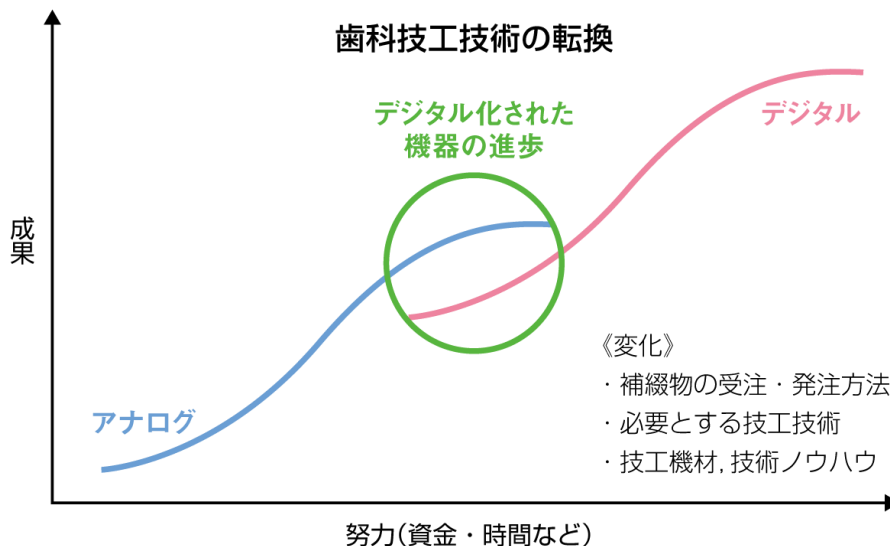


図3-18 アナログからデジタルへ歯科技工技術の転換（技術の不連続）

これまで全て手作業でやっていた義歯の作製工程のうち、模型のスキャン、コンピューター上での補綴物のデザイン、機械での切削と、多くの工程がデジタルに置き換わったのである。これにはソフトウェアや機械の知識も必要とされた。

それらの状況を自社にのみ有利にさせるべく、機械と材料を囲い込んだクローズシステムを採用するメーカーもあったが、ヤマキンは全ての機械に対応できるオープンシステムを推奨し、材料メーカーの立場から平等に機械の情報をユーザーに提供した。デジタル技術の普及による歯科技工業界の発展を目指したのである。

歯科技工所は従業員数名で行っている小規模なところが多いため、多額の投資を必要とするスキャナや切削機などの導入はハードルが高い。そのため、オープンシステムを採用するソフトメーカーや機械メーカーの協力を得て、それぞれの特徴や金額などを広くユーザ

ーに提供したのである。さらに、デジタル技術研究所を開設し、スキャナや切削機を導入し、ユーザーがデジタル化を進める余裕ができるまでは、デジタル技工を歯科技工所から受託するというサービスを始めたのである。さらに、そこで得られた情報を業界に継続的にオープンに提供していったのである。

ここで、下記のようにヤマキン独自のものづくりの定義が新たになされた。

【 ヤマキンのものづくりの定義 】

- ・ 『製品・技術・情報（技術・安全性）・サービスを有機的に組み合わせて、市場における全ての顧客（流通業者・ユーザー）に価値を提供する』
- ・ 『IT・デザイン技術を使い、顧客間のコミュニケーションをデザインする』

単にモノをつくるだけではなく、技術や情報やサービスを付加価値として届けることとしたのである。具体例の一つとして、歯科用 CAD/CAM ハンドブック（現歯科用デジタルハンドブック）によって情報発信を続け、デジタル化に伴い、特にクローズメーカーが発生させる情報の非対称性の解消に努めたのである。経営戦略に社会性を強く伴わせることを意識したのである。先に述べたように、歯科技工所は小規模で経営しているところが多く、その歯科技工所によって地域の歯科医療が守られている。本来、歯科技工士の労働環境を良くし、生産性を向上させるデジタル化によってそれらの小規模歯科技工所が大規模歯科技工所に淘汰されてしまうことは本末転倒である。ヤマキンの「地域医療を守る」という取り組みが始まったのである。

しかしこれらの活動は全て貴金属合金時代から続く、ヤマキンの「顧客とのコミュニケーション力と技術開発力」というコアコンピタンスを礎にしている。時代や技術が変わったとしてもヤマキンの根本は変わらない。

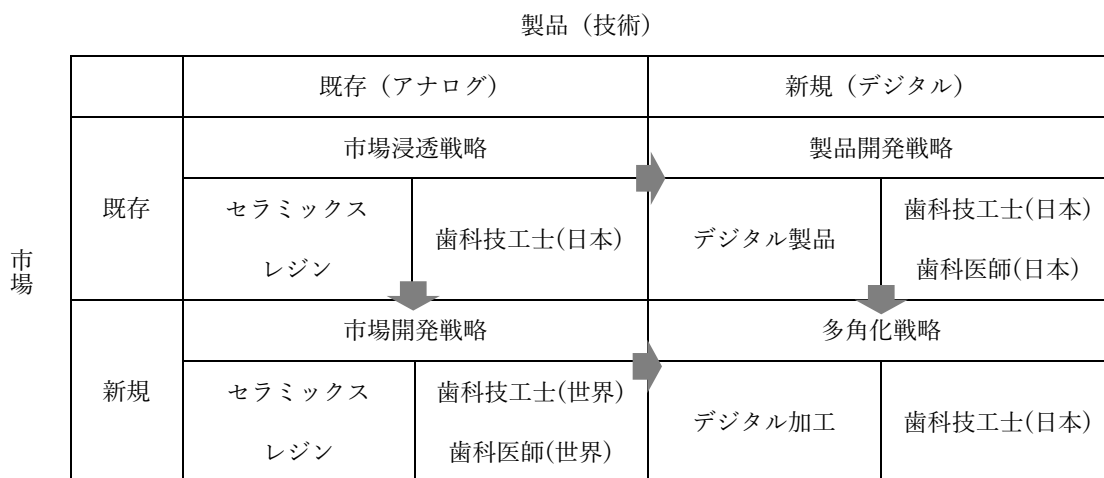


図3-19 デジタル加工への多角化戦略

ヤマキンの多角化は、まずは貴金属地金から歯科用貴金属合金へと展開された。その後、歯科医療業界におけるセラミックスへの多角化がなされた。セラミックスは、歯科技工士により歯科用貴金属合金と共に使用され、義歯が製作される。材料としての性質は歯科用貴金属合金とは全く異なるが、同じ顧客が使用するため、関連集約型への多角化とした。また、レジンについても、歯科用貴金属合金やセラミックスと材料的性質は全く異なるが、同じ顧客が合金と共に使用されて義歯が作製されるため、関連集約型多角化とした。

さらに、レジンの技術は、デジタル化という市場の大きな変化に対応するために開発されたCAD/CAM冠用材料へと進化した。また、その技術は歯科医師が充填用使用するレジン材料へと進化を遂げた。ここで、市場が世界のデジタル材料市場、歯科医師の市場へと一気に広がり、関連拡散型多角化が成されたのである。

さらに、材料開発だけではなく、デジタル化における歯科技工士向けのデジタル加工サービスを展開することにより、歯科技工所のデジタル化支援も行っている（図3-19）。

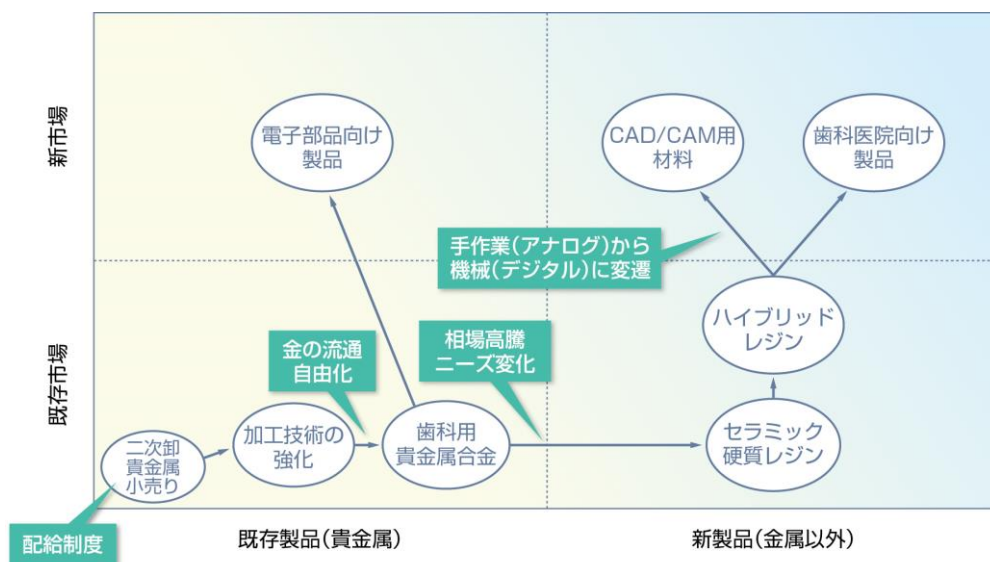


図3-20 外部環境変化に対応するヤマキンの事業変遷¹⁸⁾

ここまで、歯科医療材料における多角化について述べたが、貴金属については電子部品向け材料への多角化も展開している（図3-20）。ここでも歯科医療材料と同じく、顧客とのコミュニケーションを繰り返すことによってそのニーズを収集し、製品に反映させた製品開発を行っている。



図 3 - 2 1 関連ドメインの拡大

図 3 - 2 1 に示すように、貴金属地金・貴金属精錬・貴金属加工・歯科材料のそれぞれの部門において関連する事業領域を拡大していることが分かる。

第4章 事例研究

これまで、ヤマキンの企業戦略についての説明を行ってきたが、これらの戦略の遂行を可能にさせたのが、高知県の環境であった。ここで、下記のような仮説を立てる。

「中小企業は地方の優位性を活かしたほうが成長できる」

その理由として、地方における企業の稀少性や地方の環境により、プレイヤーとの顔の見える関係が構築しやすいからである。顔の見える関係を構築することで、エコシステムを構成するプレイヤーとの資源の交換が行いやすく、そのことにより企業は、弱みを強みに変え、成長に繋げることができるからである。

高知県のエコシステム（生態系）は、その大きな枠組みである自然環境の中に、行政、公的機関、大学、マスコミ、高知県民などがプレイヤーとして存在してきた。

ヤマキンが高知県に進出時には、行政（高知県）と顔が見える関係を築くことができた。また、高知県にて企業活動を継続していく中で、各プレイヤーの存在が認識され、それぞれのプレイヤーと顔の見える関係が築かれていくことになった。

また、それぞれのプレイヤーは、各々の経営戦略や特性を持ち、組織間関係を構築していた。

ヤマキンは、そのエコシステムに入ることにより、その時期や状況に応じた経営戦略を取り、それぞれのプレイヤーとの資源交換を行いながら、組織間関係を構築し、強みを活かしながら、弱みを克服していくこととなる。そうすることで、弱みが消え、強みとなり、さらに次の経営戦略を取っていくこととなる。そして、エコシステムのプレイヤーたちと戦略的な互惠関係を築き、互いに利を与えていく相利共生の関係が構築されていくこととなったのである。

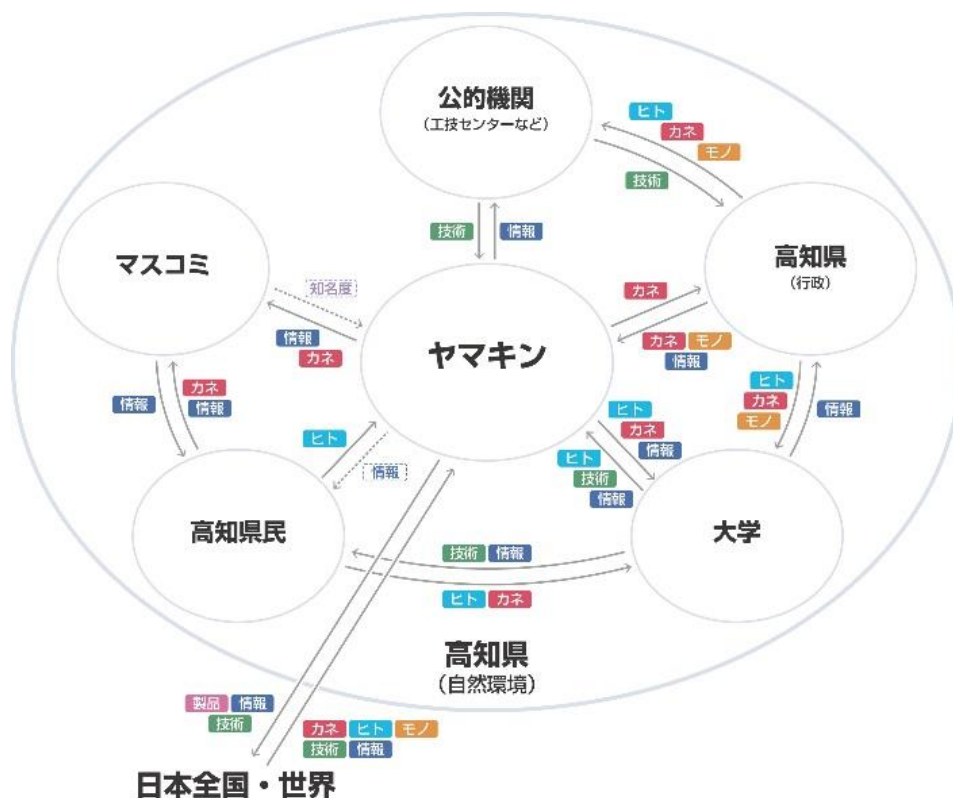


図4-1 高知県のエコシステムにおけるプレイヤーとヤマキンとの資源交換
(多種の相利共生)

第一に、ヤマキンにとっては、各プレイヤーと経営資源の交換ができたことがその成長へと繋がったことが分かった。図4-1に示すように、ヤマキンは、高知県のエコシステムのプレイヤーの持つ経営資源と自らの経営資源を交換し、その資源を利用・蓄積することで成長してきた。

それぞれのプレイヤーが持つ資源は、人・モノ・カネ・情報・技術である。これらのうち、人・モノ・カネ・情報は、これまでの経営論で述べられてきたものであるが、BtoBのビジネスを行うヤマキンにとって、顧客との信頼関係の構築に「技術」というものが不可欠であり、またそれが企業内に蓄積されることによって、新たな技術や製品が生まれていくことが証明されている。また、プロフェッショナルな顧客が求めるのも、技術であり、それが核としてあるからこそ、情報に価値が生まれる。それは、これまでの企業活動から自明のことである。

本章では、ヤマキンの経営戦略の各ステージにおいて、高知県のプレイヤーの経営戦略とどのように絡みあい、それぞれの強みを活かしながら弱みを克服していったのか、また組織間関係がどのように構築され、変化していったのかについて、1991年の高知県進出時から現在にいたるまでの約30年間のプロセスについて参与観察を行い、その因果関係について記述的推論を行う。そうすることにより、高知県のエコシステムの何がヤマキンの成長に寄

与したのかを解明し、中小企業の成長にとって地方に優位性があることについて述べていきたい。

4-1 環境分析（大都市と地方の比較）とヤマキンの状況

まずは、大前提となる高知県の環境について、ヤマキン創業の地の大阪と比較して述べる。

表4-1 大阪府と高知県の比較

	大阪府	高知県
人口 ¹⁹⁾	878万人(2022年)	67万人(2022年)
企業数 ²⁰⁾	27.1万社(2016年)	2.5万社(2016年)
大企業数 ²⁰⁾	1,062社(2016年)	28社(2016年)
土地代(坪) [*]	830万円(1990年)	5万円(1990年)

※1990年ヤマキン大阪本店周辺の実際の金額、高知は工業団地の取得金額

<大阪府と高知県における新聞シェア>^{21)、22)}

高知県における高知新聞発行部数(朝刊):138,236部(89.49%)(2023年4月)

大阪府新聞シェア:読売17.65%、朝日11.97%、産経11.60%

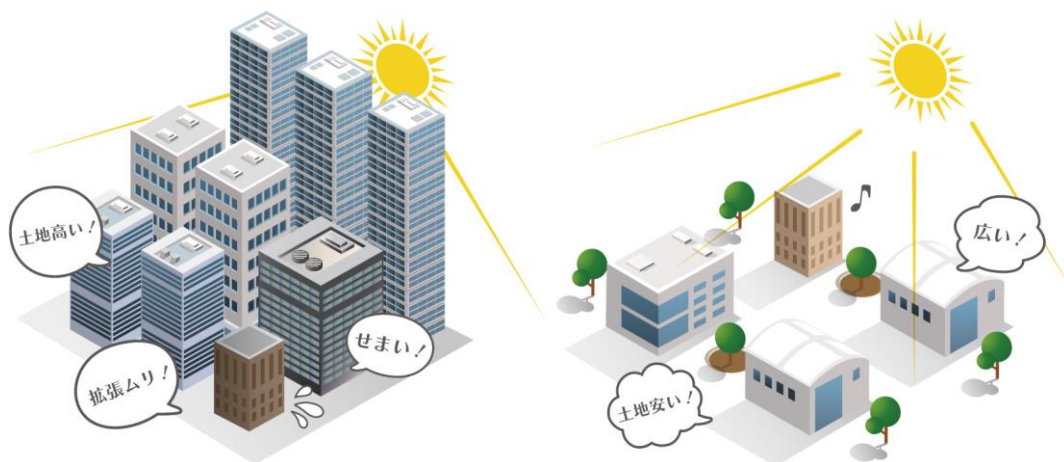


図4-2 大都市と地方

表4-1のデータからも、高知県には、企業数自体が少なく、大企業の数も少ないことが分かる。図4-2に示されるように、左側は都市部の様子を表しており、大企業が数多く存在し、中小企業には光(行政からのサービスや情報など)が届かない。それに比べ、地方都市には大企業が少なく、中小企業にも光が届きやすいのである。

これは、高知県に限らずにどの地方についても共通して言えることであろう。企業数自体が少ない地方において企業には、「稀少性」という特質が付与される。

また、企業数が少ないことから、各プレイヤーとの顔の見える関係が構築されやすく、

相手のことが良く見えるため、協力関係も構築されやすくなる。

さらに、ヤマキンは歯科医療材料を事業領域としており、高知県において競合企業がなく、ニッチトップであることも、他プレイヤーとの関係構築がしやすかったと考えられる。そして、高知県は、高知新聞の購読率が89.49%と非常に高い。これは、高知新聞に掲載されれば、県民に伝わりやすいことを示しており、そのことは即知名度の向上に繋がり、人材の採用などに好影響をもたらす。

それと比較し、大都市では各メジャー新聞が購読率を占める割合が高い。大企業がひしめく大都市においてメジャー新聞にはそもそも中小企業が記事として取りあげられることも少ない。大阪にも地方紙は存在するものの、その購読率は低く、例え取り上げられたとしても企業の知名度向上には繋がりにくい。

さらに、地方では広大な土地が安価で取得できることも、企業の器を広げてくれるのである。

1994年の時点において、ヤマキンは陶材焼付用貴金属合金の市場ですでに17.7%のシェアを有しており、日本全国に顧客がいた。また、各地域に営業拠点を有しており、顧客とのコミュニケーションは顧客との距離の近い営業拠点が担っていた。さらに、その製品は小さく高付加価値であった。そのため、流通コストは低く抑えられていた。また、顧客である歯科技工士は製品を店舗で購入するのではなく、物流業者が顧客元まで届けるスタイルであった。このため、顧客はメーカーの立地に関係なく製品の品質や情報提供、アフターサービスで使用する製品を決定していた。

4-2 大阪でのヤマキン

ヤマキンの創業の地である大阪には、生産（合金製造・貴金属精錬）、営業、管理機能が集約されていた。第二創業から歯科用貴金属合金において日本一になることを目指していきながら、その目標は1995年に達成されることとなる。その過程は第3章のヤマキンの企業戦略にて述べた。

1990年にヤマキンは高知に進出することを決断する。ここで、高知県に進出する前の大阪府におけるヤマキンとプレイヤーとの関係について分析を行う。

4-2-1 行政との関係

表4-2に、当時のヤマキンと大阪府について、それぞれの経営戦略、特性（強み・弱み）、組織間関係について記述した。

ヤマキンにとっての大阪府は、許可などの事務的な手続きなどでの接点があったが、それぞれの経営戦略を遂行するにあたってはその関係性は全くないと言っても良い状態であり、組織間関係もなかった。大都市における行政にとって、優遇すべき大企業や産業クラスターは多数あり、中小企業の存在は取るに足らないものなのである。

ここでヤマキンの特性に注目してみる。ヤマキンはこの時点ですでに顧客である歯科技

工士との強固な信頼関係を構築していた。また、単体で歯科用貴金属合金や貴金属精錬事業を行っており、大企業を核とする産業クラスターにも属さず、他の企業への依存度がほとんど無い状態であった。また顧客は製品やサービスの質で購買を決定し、企業の立地は購買条件には関係なかった。さらにヤマキンの製品は高付加価値で小さく、物流は宅配業者が担っていた。このことは、ヤマキンの事業はスタンドアロンで成り立っていることを示しており、企業の立地に大きな制約がないことを同時に示している。

ここで、弱みを見ると、狭くて高い土地の問題があった。これは、今後の成長を目指すヤマキンにとっては致命的な弱みであった。特に住宅街の真ん中での貴金属精錬事業は限界を迎えていた状態であった。これらの状況から考察すると、地方への進出を検討することは必然であった。

表4-2 ヤマキンと大阪府の経営戦略・特性・関係

<ヤマキン>

経営戦略	企業特性		組織間関係	
	強み	弱み	対大阪府	対市場
メタルシェア 拡大戦略	関連企業への依存度が低い	狭くて高い土地	なし（相手にしてもらえない）	顧客（歯科技工士）との強固な関係
	ニッチ度が高い	メタルしかない		
リサイクル 事業整備戦略	顧客が全国に存在			
	製品が小さい （物流コスト低）			
	高付加価値製品			

<大阪府>

経営戦略	地域特性		組織間関係
	強み	弱み	対ヤマキン
大企業誘致（優 遇）戦略	人口が多い	狭くて高い土地	なし（他にたくさんある）
	企業数が多い		

ヤマキンは成長戦略を採っていたが、大阪府でのその器は限界を迎えていた。大阪府の地域特性でもある「狭くて高い土地」がそのまま企業の弱みとなっていたのである。ヤマキンのもつ経営資源も限界があり、さらなる成長のためにはより大きな器が必要とされ、その器に経営資源を蓄積していく必要があった。

第1章で述べた特徴からも分かるように、顧客からすれば企業の立地は関係ないことから、より多くの経営資源を求めて企業立地を変更することは成長のために必然であり、そのリスクも低いことが企業特性からも分かる。

さらに、関係が構築されなかったプロセスについて、詳細に分析を行う。

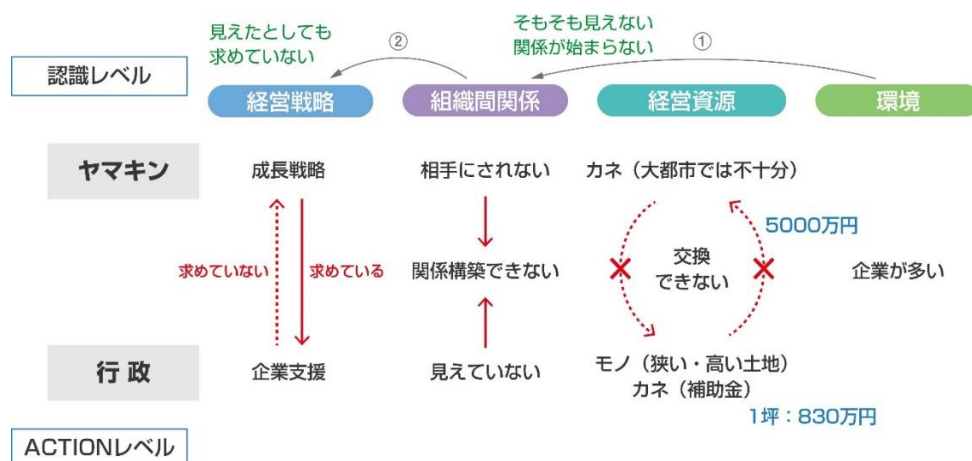


図4-3 大阪府におけるヤマキンと行政との関係

大阪府は企業数が多いため、いち中小企業が行政に認知すらされない状況である。図4-3において、その環境から組織間関係が開始されるためにはまずは認知されることから始まるが、それがなされないため、それ以上の関係に発展することはない。また、たとえ認知されたとしても、大都市の行政は個別の中小企業に対する支援を行うことはなく、ヤマキンが企業支援を求めているとしても、行政側から見るとその候補にすら挙がらないのである。ヤマキンの成長戦略と行政の企業支援戦略という経営戦略も一致しそうであるが、ヤマキンが求めているだけであった。

また、ヤマキンの持つカネも、その成長戦略を都市部で実行するための土地を確保するには不十分であったし、他方から見れば、大阪の土地の価格が高すぎて狭かったのである。行政が誘致や支援をするのは大企業であった。そのために、両者の間で経営資源の交換はなされなかったのである。

4-2-2 大学との関係

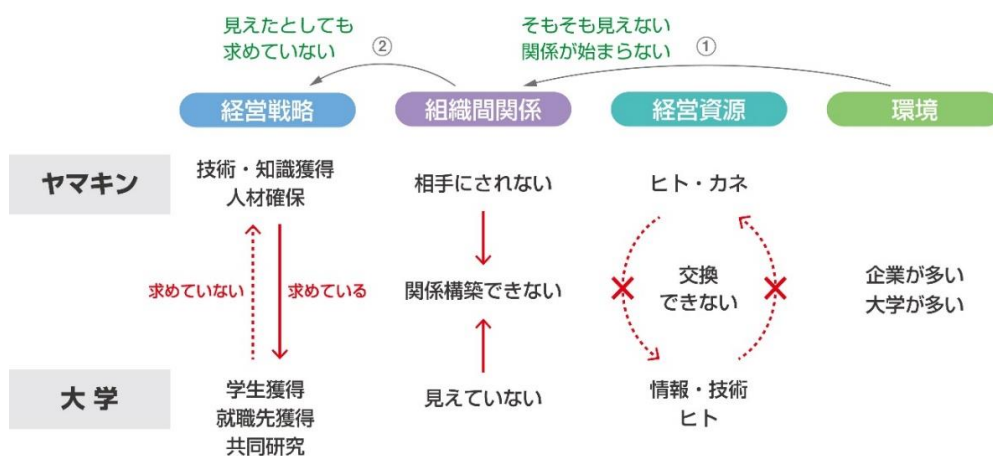


図4-4 大阪府におけるヤマキンと大学の関係

大阪府には、多数の大学があり、多くの企業と共同研究などの連携をしている。しかしながら、大学と連携できる企業は主に大企業であり、中小企業が協力を求めたとしても資金や知識レベルからその関係構築は困難である。行政との関係と同様、そもそも中小企業は大学側に認知されることがなく、その関係が始まらない。さらに、たとえ認知されたとしても、資金や技術、知名度などの面で大学や学生が求める基準に達しておらず、中小企業との連携は始まらない。それぞれが持つ経営資源の交換ができないのである（図4-4）。

4-2-3 マスコミとの関係

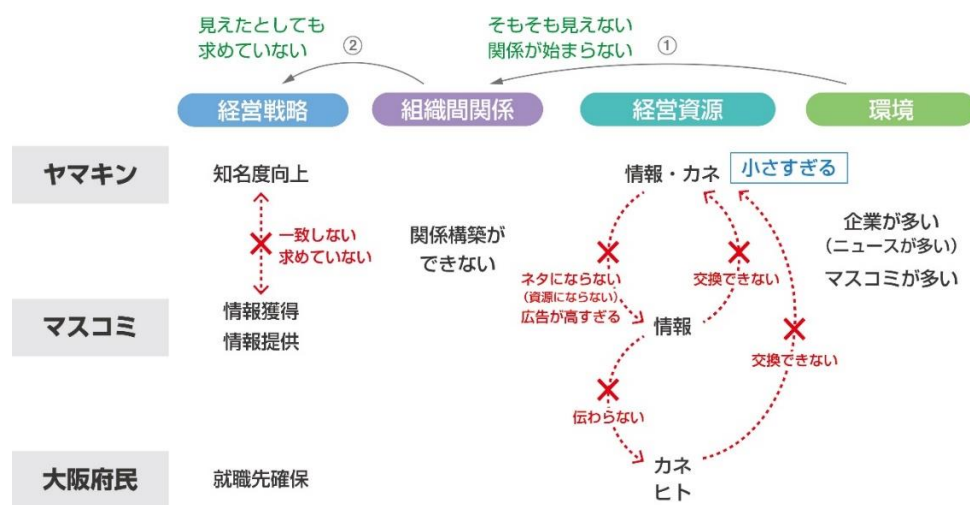


図4-5 大阪府におけるヤマキンとマスコミの関係

大阪には多数のマスコミが存在するが、新聞やテレビなどは大手がそれぞれシェアを分け合っている状態である。読売新聞メディアデータ 2020 によると、大阪府新聞シェアは、読売 17.65 %、朝日 11.97 %、産経 11.60 %となっている²¹⁾。これに対し、2023 年の高知県における高知新聞の発行部数シェアは 89.49 %²²⁾ となっており、圧倒的なシェアを誇っている。

さらに、大都市の新聞に取り上げられる情報は数多く存在する大企業のもものが中心となり、中小企業レベルの情報は小さすぎて取り上げられることは少ない。行政や大学と同じくマスコミから中小企業は認知されることが少ないのである。また、広告を打とうとしてもその費用は莫大なものとなり、中小企業にとっては不可能である。そのため、マスコミを通じた大阪府民に対する知名度の向上などは到底図れるものではない。

企業が多いという環境から、プレイヤーとの関係が築かれることなく、中小企業が求めていたとしても相手プレイヤーからは求められることがない。その結果、経営資源の交換が行われないことがなく、中小企業の成長がもたらされることがなかったのである。大阪府、大学、マスコミとは経営戦略の一致が起きず、経営資源の交換も行われなかったことから組織間関係も構築されなかったことが分かる（図4-5）。

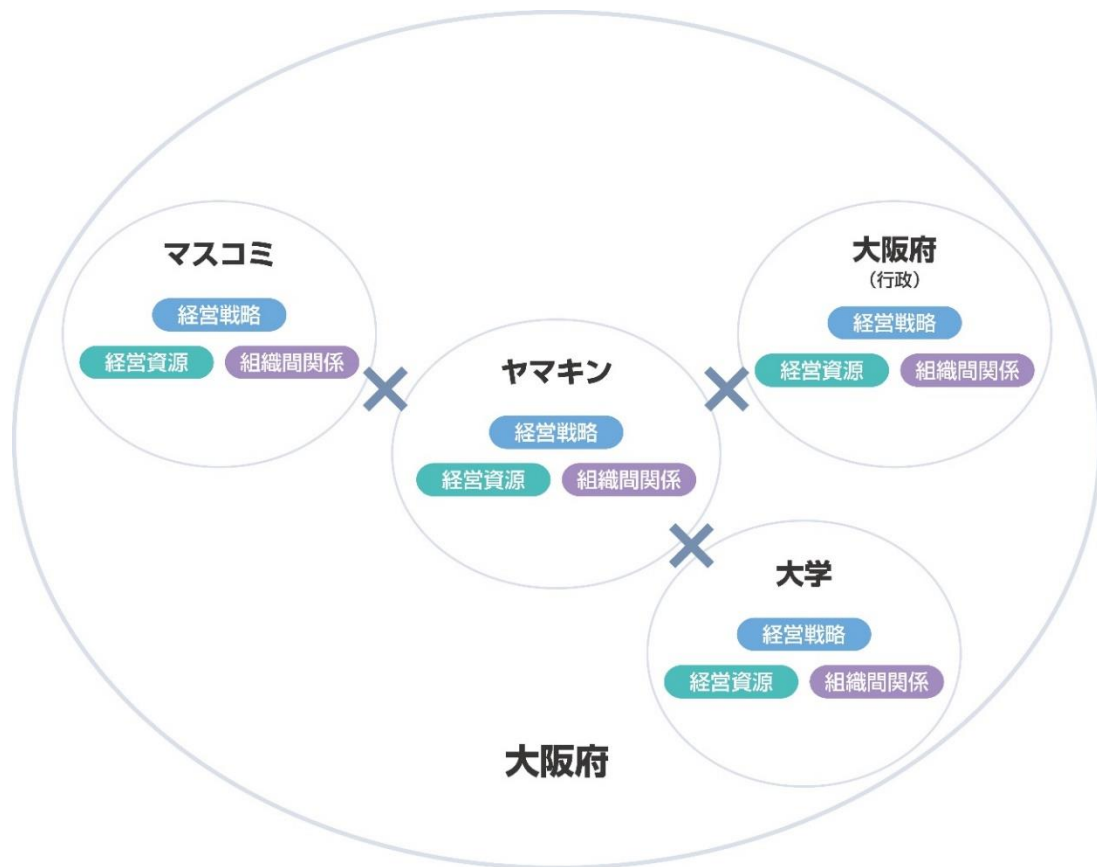


図4-6 大阪府におけるヤマキンとプレイヤーとの関係

ここまで、大阪府におけるプレイヤーとの関係について記述したが、大阪府においては、行政、大学、マスコミに対してその環境からヤマキンの経営戦略との一致は起こらなかった。そのため、資源交換が行われることなく、組織間関係の構築にもいたらなかったのである（図4-6）。

4-3 高知進出時のヤマキン

4-3-1 精錬工場の移転（1991年）

1976年の歯科用貴金属合金の製造開始以来、大阪の本社兼製造工場において、貴金属合金の製造と貴金属の精錬を行っていた。貴金属合金は毎年のようにシェアを拡大し、大阪の狭い敷地での製造は効率的ではあるものの徐々に限界に達していた。また、3階建ての建物の屋上で行われていた貴金属精錬も、その処理量の増加から限界に達しており、さらには、住宅街にあったために、周辺住民への影響も考慮すると、早急に移転することが必要となった。

移転について検討し始めた1990年頃は、バブル経済の真ただ中で、大阪本社周辺の土地は、一坪830万円であった。また、大阪市内はもちろんのこと大阪府の他の地域でも地

価は高く、たとえそこで土地を取得したとしても、成長は見込めず一時しのぎの工場となることが予想された。

ヤマキンでの精錬とは貴金属のリサイクルである。歯科医院で除去された金歯や銀歯、歯科技工所で発生した貴金属合金の屑が、リサイクルに出される。ヤマキンはそれらの成分を分析して含有されるそれぞれの貴金属（金・銀・パラジウム・白金）を精算時の相場で買取り、手数料を差し引いて顧客に支払っている。

顧客にとってリサイクルはどこで行われていても関係なく、手数料にも影響しない。このことから精錬工場の移転は、両者にとってもデメリットはなかった。さらに、顧客である技工所とは製品とサービスを通じて強固な関係を構築していたことも後押しとなった。

また、精錬工場の立ち上げは、山本裕久社長自らが高知県に常駐して行った。続いて1名を大阪から呼び寄せ、2名体制となった。このことは、トップ自らが現場を立ち上げることによって、高知での現場感を体現するとともに、トップの高知進出のコミットメントを組織に示したことになる。また、最もリスクの低くかつ大きなメリットをもたらす精錬から移転し、次いで行う生産機能の全面移転にスムーズに繋げていった。

貴金属のリサイクルは、ヤマキン単独で完結するものであり、周辺に協力企業がなくて事業が成立することも移転を躊躇させなかった。

さらに、歯科医院や歯科技工所から出る貴金属のリサイクルは小さいモノであり、各営業拠点から宅配便での配送が可能であり、物流コストがかからなかったことも正の要因である。

また、周辺住民の理解を得ることも不可欠であった。周辺は農地が密集しており、精錬工場から排出されるガスや排水に対する住民の理解を得ることは困難であった。そこで説明会を実施し、国が定める排ガスや排水に含有される有害物質の基準値を大幅に下回る管理をしていることを説明した。また、説明会では山本裕久社長が排水を自らその場で飲んでみせた。

貴金属のリサイクル工場は、高知県にはなく、競合がなかったことも高知県が応援しやすい要因となったと考えられる。

高知県の戦略でもある、企業誘致戦略と雇用創出戦略とも合致した。ヤマキンの進出によって他県からの企業が誘致され、雇用が創出されていくのである。

さらに、ヤマキンのサービス特性（リサイクル）によって、都市部から遠いことや産業クラスターがないことも誘致のネックにならなかった。

ヤマキンにとって、高知に進出することによって、大阪での弱みであった「高くて狭い土地」が、「安価で広い土地」という強みとなった。弱みが克服されたのである。

4-3-2 行政との関係構築

ここで、高知県とヤマキンの当時の経営戦略と特性と組織間関係の観点から分析を行いたい。それぞれは、表4-3に示す経営戦略と特性と組織間関係となっていた。

表4-3 ヤマキンと高知県の経営戦略・特性・関係

<ヤマキン>

経営戦略	企業特性		組織間関係	
	強み	弱み	対高知県	対市場
メタルシェア 拡大戦略	関連企業への依存 度が低い	狭くて高い土地	誘致企業候補	顧客（歯科技工士） との強固な関係
	ニッチ度が高い	メタルしかない		
	顧客が全国に存在			
リサイクル 事業整備戦略	製品が小さい (物流コスト低)			
	高付加価値製品			
	安くて広い土地			

<高知県>

経営戦略	地域特性		組織間関係
	強み	弱み	対ヤマキン
企業誘致戦略 雇用創出戦略	広くて安価な土地	都心部から遠い	他県からの企業誘致候補
	大自然	人口が少ない	
		企業数が少ない	
		産業クラスターが ない	

第一に、両者の経営戦略について見る。ヤマキンは、大阪府では限界を迎えていたリサイクル事業の整備および増強、歯科用貴金属合金のシェア拡大戦略を推進していた。これに対し、高知県は、企業誘致戦略と雇用創出戦略を進めており、高知進出と誘致という戦略的互恵関係があった。

第二に、企業・地域特性の面から見る。大阪に立地するヤマキンの弱みであった狭くて高い土地も、高知県の強みである広くて安価な土地を購入することによって、弱みが消え、強みへと変えることができたのである。ヤマキンは大阪でも同額のカネを持っていたが、高知に進出することによって、そのカネで大阪にて購入できる土地の200倍近い広さの土地を取得することができたのである。

また、リサイクル事業の特性も、移転への後押しとなった。まず、リサイクル事業は薬品等を調達すれば、ヤマキン一社単独で成立する事業であり、周辺に関連企業がなくてもよかった。これは、特定の産業クラスターのない高知県を選ぶことの問題がなかったことを意味する。同業他社がいなかったことも高知県が誘致するインセンティブとなった。

顧客は、リサイクル工場の立地ではなく、手数料などのサービス内容や信頼で出し先を決定する。ヤマキンは、すでに歯科技工士との信頼関係が構築されていたため、工場が大阪であろうが、高知であろうが、顧客にとっては関係のないことであった。他社依存度が低く、

顧客からの信頼度が高ければ、距離による負の影響が軽減されるのである。

リサイクルの物流についても、ヤマキンのテクニカルアドバイザーが訪問時に回収するか、営業拠点に顧客が送ってくることが多い。貴金属であるため、その風袋も小さく、高付加価値のものである。さらに、精錬後はモノを送りかえずことはなく、貴金属の評価額から手数料を引いた金額を振り込むため、なおさら、精錬工場の立地については顧客にとっては関心の薄いことであった。都心から遠いという高知県の弱みも顧客にとっては影響を受ける要因とならなかったのである。

第三に、経営資源の交換の観点から見る。この時、ヤマキンから見ると、高知県には、ヒト・モノ・カネ・情報の資源があった。情報資源は、県庁職員からもたらされるものであり、企業誘致に従事していた方である。その職員と山本裕久社長が繋がり、顔の見える関係ができた。そして、その職員からもたらされたのは、大谷工業団地の存在という情報であった。

高知県は、その大谷工業団地に土地というモノを持っており、それをヤマキンの持つカネと交換したのである。さらに、高知県には、補助金政策もあったため高知県の持つカネが、ヤマキンの工場用地取得・工場建設に使われたこととなる。

まず、ヤマキンは、高知県を訪問することによって、「ヤマキンが工場用地を探している」、「県は大谷工業団地の誘致を行っている」、という情報を高知県と交換することになる。高知県進出時のステージにおいて、ヤマキンからはまだ高知県行政というプレイヤーしか見えていなかったが、高知県との資源交換がここから始まったのである。高知県からは、まずは工業団地の情報が提供された。さらに、ヤマキンは、土地代や支援策など大谷工業団地についての詳細な情報資源を得ていくことになる。

それに対して、ヤマキンは工場移設を決断し、カネ（1000坪 5000万円）を出すことで、高知県から土地 1000坪（モノ）を獲得し、さらに誘致企業に対する支援（情報・カネなど）という資源を手に入れることとなっていく。

また、ヤマキンからはこの時点では見えていなくても、高知県は、高知県の各プレイヤーとの深い関係があり、それぞれのプレイヤーとの資源交換を行っており、それらの関係から得られる情報資源を蓄積しており、高知県の持つプレイヤーとのネットワークもヤマキンに対して交換すべき情報資源となっていたのである（図4-7）。

それらの高知県で得られた経営資源を元に、ヤマキンは日本全国の既存の客に、貴金属リサイクルというサービス（モノ）を提供し、利益（カネ）を得ることとなった。そして、高知県の税金（カネ）という形で資源を与えることが始まったのである。

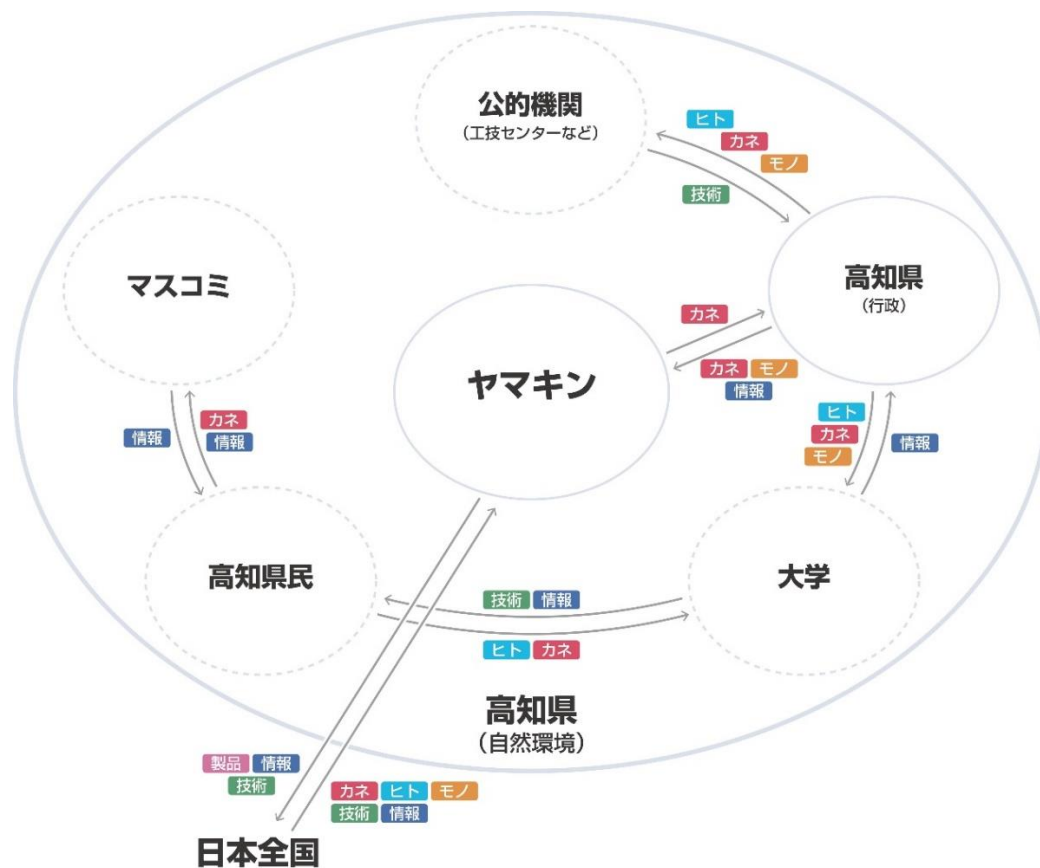


図4-7 高知県のエコシステムにおけるプレイヤーとの経営資源の交換

また、ヒトに関しては、県関係者からの紹介で、この後多くの社員が入社することとなるが、この時点でのヒトの資源は、大阪からの転勤メンバーであった。

さらに、最初は高知県との関係だけであったが、様々なプレイヤーとの関係が構築されていくこととなる。マスコミに対してもここから関係が始まった。高知進出にあたって、高知県からマスコミに情報が提供され、記事が新聞に掲載されたのである。この規模の中小企業の進出が記事になることは大都市ではありえないことである。ヤマキンの進出が、マスコミにとっての情報資源となり、県民に情報を与えることで購読料（カネ）の獲得に繋がるのである。

この後、マスコミに掲載されることによって県民への情報発信がなされ、知名度が蓄積されていくこととなるのである。知名度は安心感にも繋がるため、人材（ヒト）獲得にとって大きな要因となる。

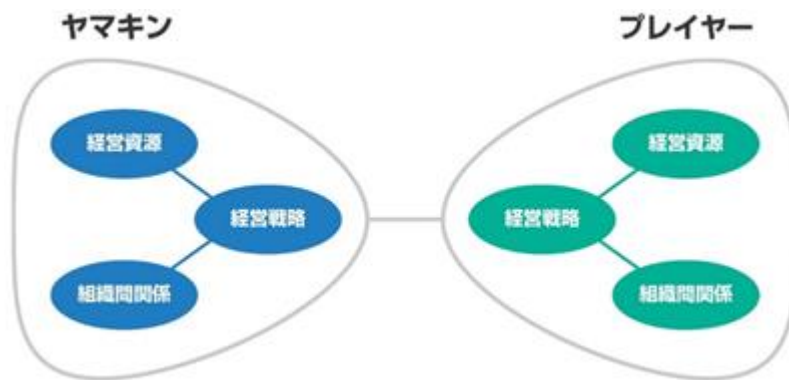


図4-8 プレイヤー間の関係構築

高知県との関係構築から、各プレイヤーはそれぞれの経営戦略があり、経営資源を保有し、他の組織との関係を構築している(図4-8)。プレイヤー間の経営戦略の一致が起きた時、経営資源の交換が起こり、新たな組織間関係が構築されることがわかる。また、その資源交換により、弱みが強みへと変わることも分かった。企業や地域の特性も経営戦略の遂行、経営資源の交換、組織間関係の構築に大きな影響を与えることも分かった。

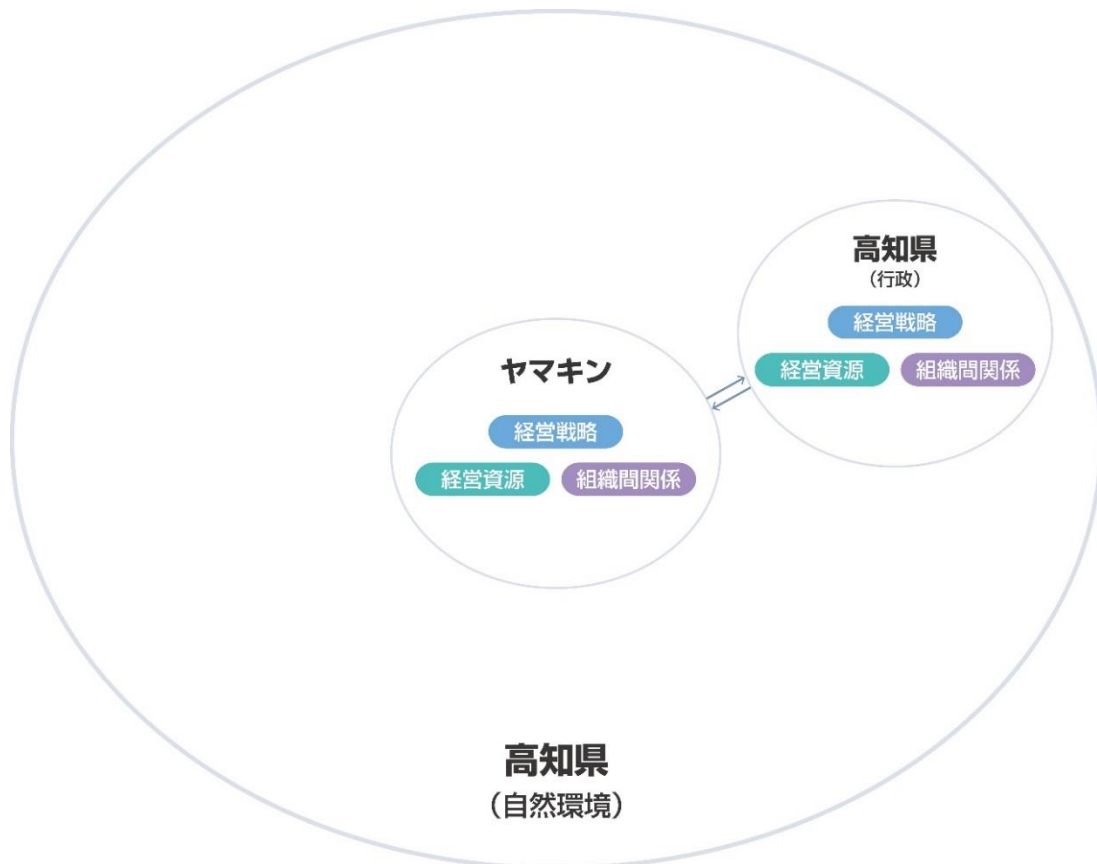


図4-9 ヤマキンと高知県との関係構築

図4-9に示すように、この時点で、高知県のエコシステムを形成するプレイヤーである高知県とヤマキンの関係構築が成された。経営戦略が一致し、経営資源の交換が行われたからである。

高知県にとっても県内に競合企業もなく、ヤマキンは誘致する企業候補となった。これらことから、ヤマキンは、移転しても全く問題ないと判断し、精錬工場を高知県に移転することを決断した。

4-3-3 行政との関係構築のプロセス

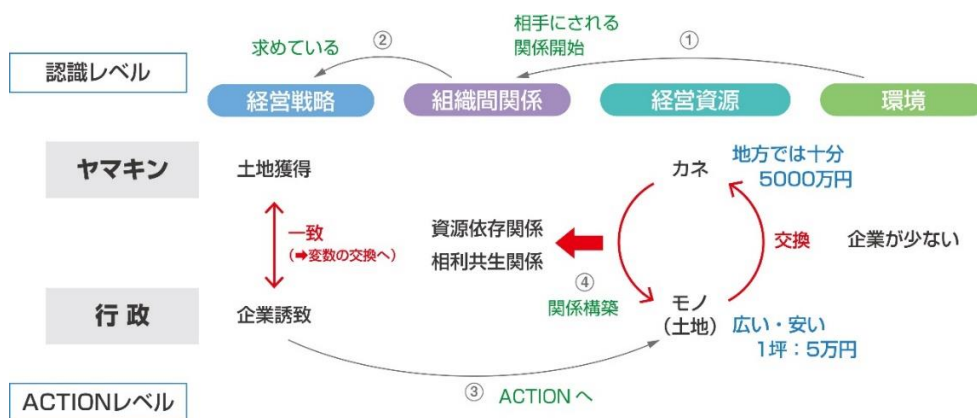


図4-10 高知県進出時のヤマキンと行政との関係

まず、企業が少ないという環境から、お互いに顔の見える関係となった。そして、コミュニケーションを取ることが始まった。その結果、両者が求めあっていた（ヤマキンは行政の支援が欲しい、行政は中小企業でも支援したい）ことが分かり、経営戦略が一致した。そして、ヤマキンの持つカネと高知県が持つ工業団地の土地が交換されたのである。そのことにより、資源依存関係、相利共生関係という組織間関係が成立したのである。

この時、ヤマキンの持つカネは、大阪ではその成長戦略実行のために必要な広さの土地とは到底交換できる金額ではなかったが、高知においては土地が安かったため同じ金額であっても十分な広さの土地を獲得することが可能となったのである（図4-10）。

4-4 高知県進出後のヤマキン

本節では、高知県進出後のヤマキンの高知県における活動を時系列的に述べたあと、高知県のエコシステムにおけるプレイヤーとの関係構築プロセスについて分析を行う。

高知県進出後は、高知県のエコシステムのプレイヤーとヤマキンの戦略的互惠関係が見て取れる。

大阪から来たヤマキンにとっては、高知県のエコシステムのプレイヤーの顔が見えたことが成長の始まりとなった。さらに、そのプレイヤーとの関係構築を進めることで、それぞれのプレイヤーの持つ経営戦略や経営資源を認識することができた。

都心からの距離、人口の少なさなど、高知県自体の持つ弱みについては変えることができないが、企業が少ないこと、他府県からの誘致企業であったことはヤマキンに稀少性が与えられ、いずれのプレイヤーからも関係構築先として認知されたことが見て取れる。

高知県は、企業誘致戦略に成功後の、誘致企業への支援戦略を展開していくこととなる。雇用創出戦略にも繋がるものであり、事業への補助金などの戦術として展開される。また、高知県関係者からの人材の紹介も始まった。誘致企業に対する責任感の強さが感じられる。

公的機関に対しても互恵関係のある戦略が展開された。高知県工業技術センター（以下、工技センター）においては、地域の企業への技術的貢献戦略やそれらを通じての自らの技術力向上戦略がとられており、ヤマキンのニーズとしてあった、様々な技術獲得への挑戦に対して共に進めるインセンティブが働いたのである。

大学の戦略とも互恵関係が生まれた。設立当初の高知工科大学は、学生の獲得戦略を遂行する必要があり、そのためには知名度を高める必要があった。ヤマキンとしては経営者自らが大学院の社会人学生として入学を果たすことで、教授や職員にその名が知られることとなり、学生の獲得戦略の対象企業となった。また、大学院で所属企業の持つ課題を研究対象とすることでその人材の知識や技術の獲得に繋がり、企業の人材育成戦略とも合致することとなった。これを継続して行うことで、ヤマキンは、大学から様々な経営資源の提供を受けることとなり、ヤマキンから大学へも人材を定期的に入學させることで、大学側が必要とする経営資源の提供をすることとなった。また、このことは、学生へのヤマキンの認知度を高めることにも繋がり、ヤマキンの人材獲得戦略と大学の卒業生の就職先確保戦略とも一致する結果を生み出すこととなる。

開発者は自分のやりたいことができるのであれば、勤務地は問わない傾向にある。また、職場環境を重要視する傾向にあるため、知名度の低いヤマキンにもセラミック専門のヒトが入ってきた。また、指導者として、セラミック界の第一人者を理事として迎えることができた。日参してお願いしたことで熱意が伝わった。また、国際営業の人材も、自分のスキルを活かせる企業であれば勤務地を問わない傾向があり、都心から遠い、人口が少ないという地域の弱みに関係ない採用ができた。

この当時は、まだ自らがほしい人材を獲得するために行動を起こすしかなかった。核となる人材の獲得は、一般に募集してもなされることではなく、企業の意志で人材を見つけ出し、その意義と目的に共感を得てこそその挑戦が始まるのである。

マスコミは、購読者を獲得する必要があり、そのためには県内のネタの収集が必要不可欠となる。ヤマキンは、様々なチャレンジを行っているが、そのこと自体が情報資源となり、マスコミに提供されることとなる。マスコミは情報資源を無料で手に入れることができるし、ヤマキンも高知県民に対してマスコミを通じて情報を発信することによって、県民への情報の蓄積の結果である知名度を手にすることができたのである。これが、次のステージでのヤマキンの人材獲得戦略にも繋がっていくのである。

4-4-1 開発拠点の整備 (1995年)

1989年から1990年にかけて、他社製の貴金属焼付用陶材とヤマキンの陶材焼付用貴金属合金の組み合わせでクラックが入るトラブルが多発した。技術者と営業担当者によるテクニカルサポートを行ったが、通常で考えられるアドバイスでは問題が解決しなかった。ユーザーは、問題はヤマキン側にあると確信していた。なぜなら、陶材は大手メーカーが生産しており、そちらに技術的な問題は無いはずであると信じていたからである。

ここで、原因の追究を行っていくと、陶材の熱膨張が変化していることが分かった。その陶材は天然由来の成分を原料として使用しており、そこにばらつきが発生していたものと考えられた。しかしながら、無名メーカーが大手メーカーに原因があると言ってもユーザーには信じてもらえなかった。ヤマキンは、新たに合金を開発することで、このトラブルの解決がなされ、時間の経過とともにユーザーにもヤマキンが間違っていなかったことが認識された。ヤマキンはこの経験を糧として、自社陶材の開発を決意することとなる。

1993年、ヤマキンは大谷工業団地内の850坪の土地を追加で取得し、そこに研究開発センターを建て、それまで大阪で小規模で行っていた陶材の開発を加速することとなった。

開発環境を整えたことで、ヒト（開発者）が入ってきた。また、設備を入れることで、開発が加速した。開発・生産に必要な設備を随時入れることができたため、試行錯誤を繰り返しながら開発が進んでいった。大阪ではせまくて入れられなかった機械もスペースの制限なく入れることができたのである。さらに、開発にあたっては、補助金2900万円の行政のサポートを受けることができた。

陶材は、海外ではニッケルクロムやコバルトクロムなどの卑金属と使われることが多いが、それらに対しても接着などの相性が良いことが分かり、その物性の良さに注目が集まった。また、日本のメーカーがすでに有名であったため、メイドインジャパンのセラミックスが受け入れられる土壌が整っていた。また、その他のディーラーが扱っている日本製品に対抗する日本製品がほしい海外ディーラーがいた。シンガポールやドイツのデンタルショーで現地にてPRすることで興味を持つディーラーとのコンタクトが取れた。フォローのため、海外での実技研修や、歯科技工士を日本に招いての研修を行うことで、ヤマキンと製品に対する信頼が高まった。

歯科の業界では、全世界で同じ治療に対して同じ材料が使われるため、一つの製品ができると市場は全世界に広がることが多い。日本でも海外でもセラミックスの技工技術は基本的には同じだが、日本の技術はより細かく、優れている。メタルの上に築盛するため、ノウハウは社内の歯科技工士がすでに持っていたため、海外でも講師として即戦力となれる。英語を話せる人材が入ってきたことで、製品と共に日本のセラミック技工技術を世界に発信できたのである。

表4-4に、主なセラミック開発と海外営業メンバーの入社経緯を示したが、自分の能力を活かして仕事をしたい人材は、夢に魅力を感じ、企業立地よりも職種で選ぶことが多く、企業立地の影響を受けなかったことが分かる。

表4-4 主なセラミックス開発・海外営業メンバーの入社経緯

入社年	職種	入社経緯
1993年	開発	大阪府出身。歯科技工学校卒の歯科技工士。 自分でセラミックを開発したかった。高知へ転勤し、高知工科大学に通いながらセラミックの開発を行う。後に歯学博士取得。
1998年	開発	大阪府出身。県外大学。 ヤマキンのことは大学の先輩が社員でいたので名前だけ知っていた。大学ではセラミック（金属とセラミックスの異種素材の接着）を研究しており、生かせる仕事をしたかった。雑誌かコラムでヤマキンがそれをやっているのを見て興味をもった。セラミックス開発に夢を感じ、ゼロからの開発でヤマキン活躍できそうであると感じた。後に工学博士取得。
2000年	開発補助 生産 海外営業	大阪府出身。県外大学。 セラミックス開発による海外展開に夢を感じ、海外大学院への進学計画を中止し、ヤマキンに入社。開発の最終段階から量産の経験を経て国際事業部を立ち上げ輸出を始める。

陶材の開発は、マスコミにも取り上げられた。企業数の少ない高知県において、工場建設、製品開発、輸出は大きな話題とすることができた。書いたことが実現されるので、次も書きやすい。常に新しいことにチャレンジ（製品開発、取り組みなど）しているので話題として取り上げたくなり、誘致企業の成長を県民に知らせることができた。

新製品（セラミックス：無機）を一から開発できたことで、有機材料への開発意欲が湧いた。口腔内で使われる、金属・無機・有機材料を全て自社で開発したいというあらたな目標が生まれ、市場が日本だけでなく世界へと広がったのである。

ここで、開発に興味を持った開発者が入社してきた。高知県で他にこのような開発をしているところがなかったことも人材獲得につながった。徐々に知名度が高まってきたことで、新卒の紹介なども始まった。マスコミで取り上げられたことも知名度向上、会社に対する安心感が高まってきたと考えられる。

新製品開発による利益の獲得、環境整備、人材の獲得、この好循環が生み出されることで、さらに成長のスピードが早まった。

4-4-2 製造工場の移転（2001年）

精錬工場移転の成功、開発拠点設置の成功を受け、生産機能の全面移転のステージに入った。移転しても問題ないとの判断の前提となったのが、ヤマキンの製品の特性と、ヤマキンの市場との組織間関係である。

まずヤマキンは、リサイクルだけでなく、その製品も、立地に制約がある産業クラスター

の一部を成している企業ではなく、独立して成り立つ業態であった。その製品は小さくて高付加価値であり、業界における物流は歯科材料店や宅配便が担っている。また、顧客は品質やサービスで製品を選択し、企業立地は顧客にとっては関係がなかった。さらには、ヤマキンは合金技術と製品で顧客である歯科技工士との強固な関係をすでに構築していたのである。

ヤマキンにとって、高知に進出することによって、大阪での弱みであった「高く狭い土地」が、「安価で広い土地」という強みとなった。弱みが克服されたのである。

高知県の戦略でもある、企業誘致戦略と雇用創出戦略とも合致した。ヤマキンの進出によって他県からの企業が誘致され、雇用が創出されていくのである。

さらに、ヤマキンの製品特性によって、都市部から遠いことや産業クラスターがないことも誘致のネックにならなかった。また、歯科医療業界のメーカーであるというヤマキンの希少性も、県内に競合する企業や負の影響を受ける企業がなく、応援しやすかったとも考えられる。

この製造工場の移転を契機に、さらに高知県での事業拡大が始まった。2006年に溶解工場・第二研究開発センターが竣工、2009年には高知第二山北工場（現総合技術研究所）を取得し、2017年には高知第三山南工場が竣工、2022年には高知市内に第二総合技術研究所を取得した。そして、2022年7月1日に、高知県香南市に本社移転登記を行ったのである。

4-5 高知県のエコシステムにおけるプレイヤーとの関係

高知県進出後のヤマキンは、行政ともより関係を深め、それ以外のプレイヤーとの関係構築も始まった。この節では、高知県進出後の高知県のそれぞれのプレイヤーとの関係構築について述べる。

工技センターなどの公的機関、高知工科大・高知大などの大学を新たなプレイヤーとして認識することとなったのである。

高知工科大学は、1997年に設立された。ヤマキンから大学への提供する資源としては、ヒト（院生）、カネ（学費）、情報（製品開発情報）である。それに対して、大学からヤマキンに提供される資源は、ヒト（卒業生）、ヤマキンから派遣した院生や卒業生が持ち帰る技術、ネットワークなどの情報であった。

高知大学とも、2005年にヤマキンが高知大学内に生体科学安全研究室を設置することでその関係性が強化された。ヤマキンからは、ヒト（研究員）を研究室に派遣し、歯科材料の安全性を証明したいという情報が提供され、研究費というカネも提供されることとなる。それに対し、大学からは、安全性の証明に対する技術、それを指導するヒト（教授）、モノ（研究設備の貸与）が提供された。

また、公的機関は、ヤマキン製品のトラブル起こった時に技術的に大きな支援を受け、その窮地を乗り越えることができた。ヤマキンから、そのトラブルに対する情報をインプット（助けを求める）することで、それに対応する技術的なエビデンスを与えてくれたのである。

高知県、公的機関、大学との資源交換も行われており、交換された資源がそれぞれのプレイヤーの持つ資源に加わり、さらに大きな資源となっているとも考えられる。

4-5-1 行政との関係

第3章で述べたように、高知県に進出後のヤマキンは、歯科用貴金属合金だけでなく、セラミックスとレジンの開発をスタートさせた。ここでも高知県の優位性が大きく活かされた。開発拠点が整備されたことにより、開発に必要な環境が整ったのである。そのことにより、開発者を受け入れる体制も整えられていった。

表4-5 ヤマキンと高知県の経営戦略・特性・関係

<ヤマキン>

経営戦略	企業特性		組織間関係	
	強み	弱み	対高知県	対市場
新製品開発戦略 (セラミックス・レジ)	関連企業への依存度が低い	メタルしかない	支援提供先	顧客（歯科技工士）との強固な関係
	ニッチ度が高い			
人材獲得戦略	顧客が全国に存在			
技術獲得戦略	製品が小さい (物流コスト低)			
	高付加価値製品 安くて広い土地			

<高知県>

経営戦略	地域特性		組織間関係
	強み	弱み	対ヤマキン
企業支援戦略	広くて安価な土地	都心部から遠い	誘致後の支援企業
	大自然	人口が少ない	
		企業数が少ない	
		産業クラスターがない	

表4-5に示されるように、高知県進出後は、ヤマキンは新たな開発戦略を採り、それに対して高知県は誘致後も変わらず支援を続けていくこととなった。

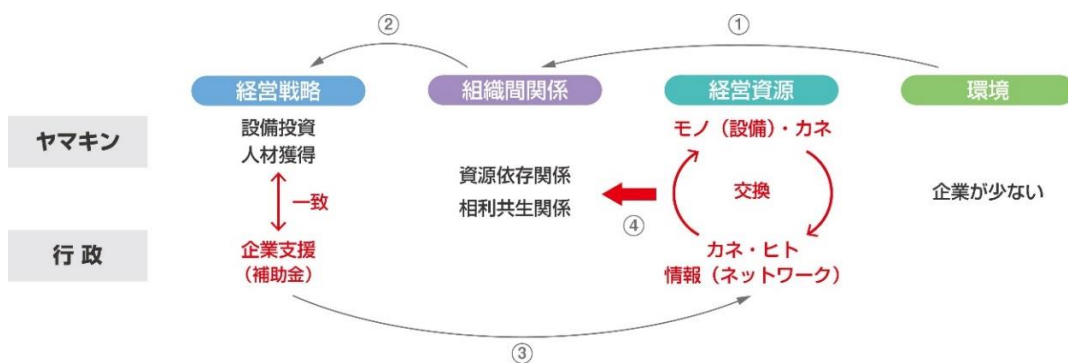


図4-11 高知県進出後のヤマキンと行政の関係

高知県進出後の行政とヤマキンの関係はより深いものとなり、経営戦略の一致から資源交換を継続して行っていた。そのことにより資源依存関係と相利共生関係もより強いものとなっていった(図4-11)。

企業支援の一つとして、ヤマキンの成長戦略と行政の企業支援戦略の一致が挙げられる。高知県の企業支援の大きなものとして補助金があった。また、補助金は国からのものと県からのものがあるが、ヤマキンは国の補助金を主として活用した。ここにも高知県の環境が大きく影響してくる。企業数の少なさである。国の補助金であったとしても窓口は県となることが多い。高知県は、中小企業に対しても、質の高い情報をスピーディに提供してくれた。これは大都市である大阪ではありえないことであった。さらに、企業数が少ないことは、補助金獲得の競争率にも影響があると推察される。

さらに、人材の採用に関しても高知県行政の持つネットワークに随分と助けられた。行政関係者の紹介による中核人材の採用が多くなされたのである。特に、県外大学を卒業し高知県での就職を望む開発者を、県関係者の紹介によって複数名採用できたことは、以後のヤマキンの製品開発を加速させ、歯科医療材料における関連ドメインを拡大し、同社を成長させることに大きく寄与した。表4-6にレジン開発に携わっている主力メンバーの入社経緯を示す。レジン開発で核となる人材の入社にあたって、共通していることがある。それは、全員が高知で就職をしたかったこと、間接的、直接的に県の職員や大学教授との繋がりからヤマキンのことを知ったということである。また、それぞれが専門の研究分野を持っていたが、その知識や技術を活かす企業が高知に少なかったこともうかがえ、他の選択肢が少ないこともヤマキンを選ぶ一つの要素となったと考えられる。

表4-6 レジン開発・生産主力メンバーの入社経緯

入社年	職種	入社経緯
2002年	開発	高知県出身。県外大学。開発職で高知に戻りたかった。県内企業を探していた。父親が県に知り合いがあり、そのルートでヤマキンの

		紹介を受ける。面接の翌日に工場見学。高専時代からヤマキンのことは知っており、同級生が高専卒業後ヤマキンに入社していた。開発職を希望し、レジンの設計に。最初の製品化を成し遂げた。
2003年	生産技術	高知県出身。県外大学。県庁職員の親類からヤマキンを紹介されて入社。レジン開発に携わり、後に生産の責任者となる。
2012年	開発	高知県出身。県外大学。大学は県外に出たかったが就職は高知で考えていた。同じ学部であった先輩が先にヤマキンに入社していた。大学院1年生の時に大学の先生からヤマキンのことを知らされる。高知にて研究開発職を希望。様々な製品の開発を成功させる。
2012年	開発	高知県出身。県外大学。大学は県外だったが就職は高知県でしたかった。大学院試験の時に両親からヤマキンについて教えてもらう。両親は経営者をしており、経営者の会で県職員から紹介され入社が決定した。大学の先生もヤマキンを知っていた。先生が関わるベンチャー企業にヤマキンからレジ系材料の依頼があったため。様々な製品の開発を成功させる。

ヤマキンが成長戦略を遂行するにあたって、製品開発や工場建設、設備導入、人材採用などに対して様々な支援を受けることができた。表4-7に補助金金額と製品化された製品のこれまでの売上を示す。

表4-7 補助金金額と製品売上

項目	インプット		アウトプット	
	補助金 件数	合計金額 (万円)	事業化した年月	2022/12までの 売上(万円)
ルナウィング	2	3,300	2006年10月	453,483
CR	2	1,427	2016年1月(アイゴ ス)	13,955
デジ研・CAD/CAM レジン・チタン	3	7,283	小計 793,535	
CAD/CAM レジン			2014年5月	791,283
チタン			2014年6月	2,252
ゼオセライト	2	3,900	2001年5月	153,221
金ターゲット	2	2,475		集計不可
ゼオクイック	2	3,161	2006年11月	15,799
ツイニー	2	612	2010年8月	78,203
スーパーエージェント GII	1	2,400	2001年5月	18,099
ジルコニア	3	3,791	2014年2月	76,756
ゼオセライト ZR	1	1,500	2017年5月	529

ポリカ・ピーク・ファイバーブロッ クなど	1	2,788	2022年2月(プロビ PC)	142
-------------------------	---	-------	--------------------	-----

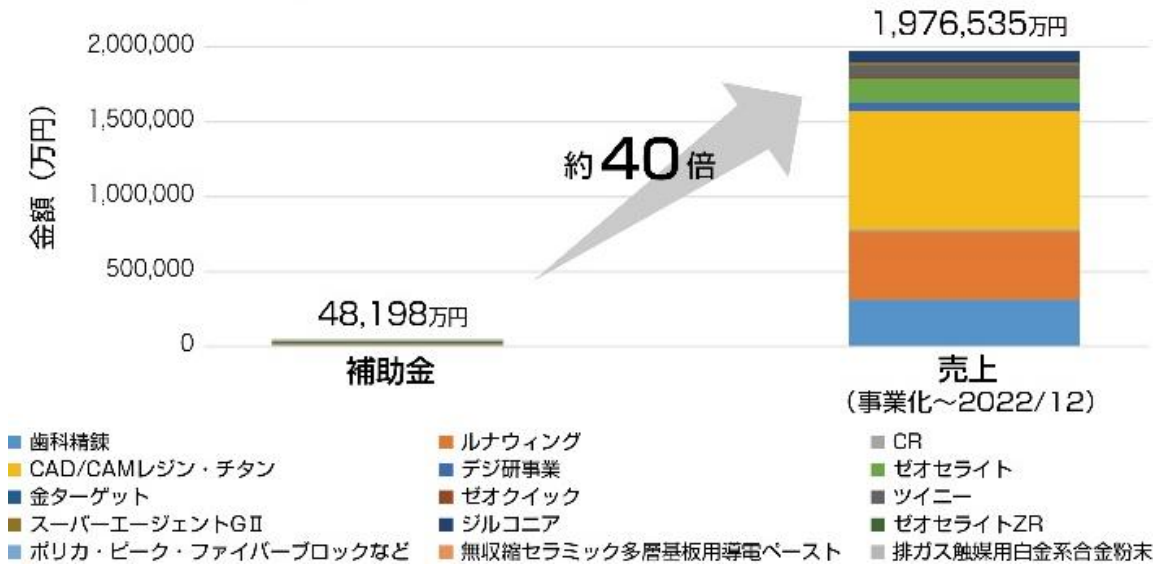


図4-12 補助金の実績

図4-12は、ヤマキンが製品開発にあたって受けた補助金のインプットと支援を受けて開発された製品のこれまでの売上高について記載している。

2022年12月までに開発された15製品に対して約4億8千万円の補助金が採用され、それらの累計売上は197億円となっており、約40倍のアウトプットとなったのである。

補助金を受けた事業を成功させることは、新たな雇用を生むなど、行政との信頼関係構築にも繋がり、更なる支援と企業成長の好循環を生み出していると考えられる。

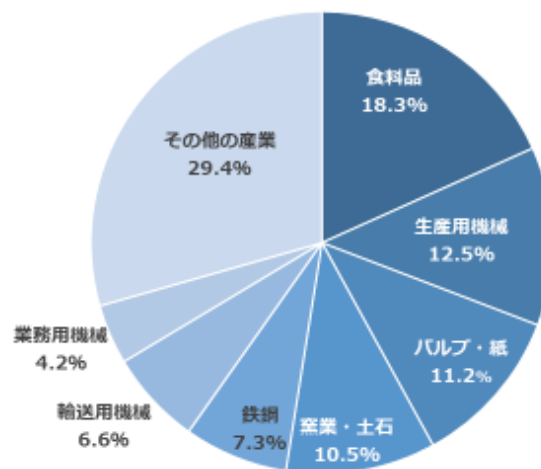


図4-13 高知県出荷額業種別内訳 (2019年)

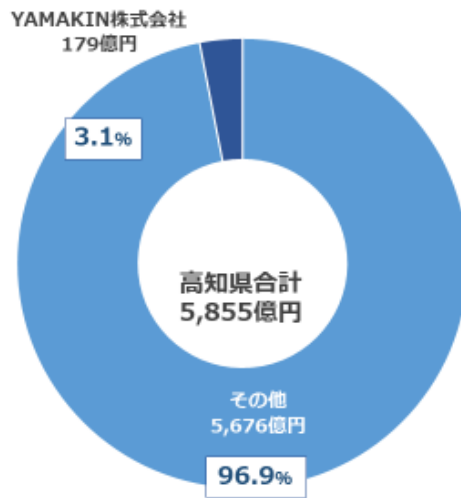


図4-14 高知県出荷額に占めるヤマキンの割合 (2019年)

図4-13は、2019年の高知県業種別出荷額を示している。そのトータル金額は、図4-14に示すように、5855億円となっているが、そのうちヤマキンの占める割合が3.1%となっている。高知県にとってもヤマキンの事業は全く新規のものであり、その売上が県全体の出荷額を押し上げることは、企業誘致の成功事例となるため両者にとって利益のあるものであったと考えられる。

4-5-2 大学との関係

ヤマキンはその新製品の開発戦略を遂行していくにあたり、人材の獲得と技術の獲得が必須であった。そのために必要なのが、大学との資源交換であった。ここでも、行政と同じようにヤマキンと大学との経営戦略の一致がおきた。

第一に高知工科大学である。1997年に開校した同大学には、起業家コースが開設され、山本裕久社長が自ら生徒として入学をしたのである。開校当初の大学は、まずは学生を集めなければならない。ヒト（学生）とカネ（授業料）を必要としており、ヤマキンが持つそれと、大学の持つ情報や技術という経営資源の交換がなされたのである（表4-8）。

表4-8 ヤマキンと大学の経営戦略・特性・組織間関係

<ヤマキン>

経営戦略	企業特性		組織間関係
	強み	弱み	対大学
新製品開発戦略 (セラミックス・レジン)	関連企業への依存度が低い	メタルしかない	情報・技術獲得先
	ニッチ度が高い		学生派遣先
人材獲得戦略	顧客が全国に存在		

技術獲得戦略	製品が小さい (物流コスト低)		
	高付加価値製品		
	安くて広い土地		

<大学>

経営戦略	組織特性		組織間関係
	強み	弱み	対ヤマキン
研究戦略	情報力・技術力	地方である	学生獲得先
学生獲得戦略		新しい(高知工科大学)	学生就職先
就職先獲得戦略			共同研究先

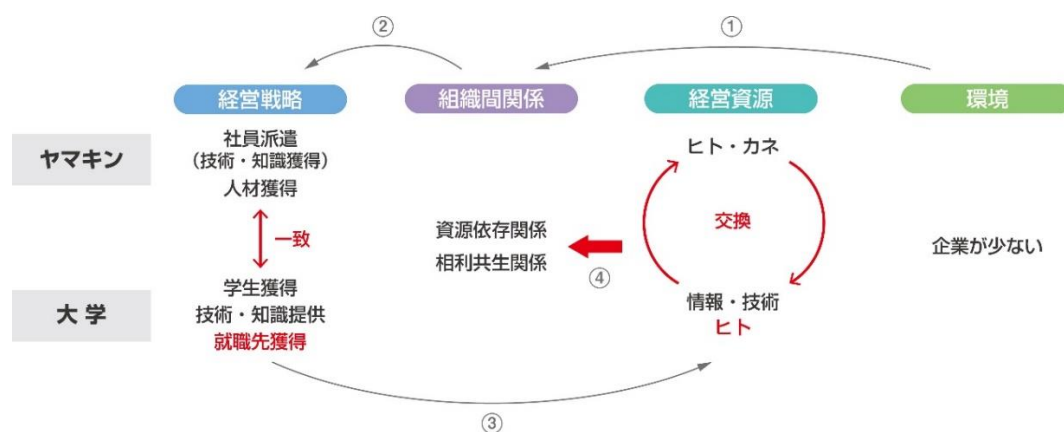


図4-15 高知県進出後のヤマキンと大学との関係

このことは現在まで継続されており、ヤマキンからは毎年のように社会人学生が高知工科大学や高知大学にて学び、学位を取得している。このことは、大学の持つ技術や知識、情報を得ることとなり、特に新製品を開発するうえでの重要な経営資源となった。また、大学生の就職先の候補ともなり、経営資源の交換が繰り返され、組織間関係がより強くなっていったことが分かる(図4-15)。

現在、ヤマキンには博士号を持つ社員が13名在籍しているが、そのうち9名が入社後に学位を取得している。また、修士号を持つ者は26名おり、14名は入社後に学位取得している。表4-9、4-10は、ヤマキン入社後に博士、修士の学位を取得した者の学位論文のテーマである。

表4-9 博士論文テーマ一覧

	分野	論文テーマ
①	工学	規則-不規則転移を有する歯科用貴金属合金の熱膨張挙動の解析(2008年)

②	歯学	Study of corrosion of combinations of titanium / Ti-6Al-4V implants and dental alloys (チタン、Ti-6Al-4V 合金インプラントと歯科用合金の組み合わせによる腐食に関する研究) (2010年)
③	学術	中小製造業の進化のための戦略モデル - 山本貴金属地金(株)第二創業の事例 - (2011年)
④	学術	技術志向中小製造業における R&D マネジメント～歯科材料開発を事例として～ (2013年)
⑤	工学	効果的な表面設計による新規有機/無機複合材料の開発 (2014年)
⑥	工学	セラミックス系歯科用材料の色調および透光性の制御 (2017年)
⑦	医学	Effects of low concentration fluoride released from fluoride-sustained-releasing composite resin on the bioactivity of Streptococcus mutans (フッ素徐放性コンポジットレジン由来の低濃度フッ化物が Streptococcus mutans の生物活性に及ぼす影響) (2022年)
⑧	工学	Surface Modification of Fluorocarbon Polymer by Radical Graft Polymerization (ラジカルグラフト重合によるフッ素樹脂の表面改質) (2022年)
⑨	工学	Effects of nanostructures of inorganic fillers on material properties of dental composite resins (無機フィラーのナノ構造が歯科用コンポジットレジンの材料特性に及ぼす影響) (2023年)

表4-10 修士論文テーマ一覧

	分野	論文テーマ
①	学術	中小企業における事業構造改革事例 (2000年)
②	学術	起業から企業へ段階的成長から株式公開まで (2001年)
③	工学	歯科用セラミックスの開発と事業化に関する研究 (2001年)
④	工学	技工操作性を効率化した歯科用ペースト陶材の開発 (2002年)
⑤	学術	第二創業者のドメイン変化に伴う企業遺伝子の役目～歯科用貴金属メーカーを事例として～, (2003年)
⑥	工学	オールセラミックス製修復歯に関する研究 (2005年)
⑦	学術	老舗企業を事例とした持続経営の研究 (2008年)
⑧	学術	競争優位性を確保する商品開発に関する研究 ～歯科用充填材料を事例として～ (2010年)
⑨	学術	環境変化によるアナログからデジタルへの中での中小企業成長戦略, ～歯科業界の事例～ (2014年)

⑩	工学	研究開発型中小企業における知財組織のあり方 ～山本貴金属地金(株) (ヤマキン) における実践研究 (2016 年)
⑪	工学	中小企業における組織能力獲得のための組織学習の実践 (2016 年)
⑫	学術	日本における歯科技工士養成校の教育経営的研究 (2019 年)
⑬	学術	歯科材料メーカーによるデジタル化推進のためのビジネスモデル提案 (2020 年)
⑭	学術	アナログからデジタルへの環境変化と仕事の意識に関する研究～歯科技工士を対象として (2021 年)

いずれも自社や自身の業務における課題についてテーマとしていることが分かる。

このことは企業にとって人材育成の観点から大きな意味をもっている。社会人学生は、自らが企業人として持つ課題を大学院にて研究してその解を見つけ出し、本業へと活かすからである。大学には、それらの情報資源や人的ネットワークがあり、ヤマキンの必要とする経営資源が大学から獲得できるのである。

高知大学とは、共同研究で強い関係を構築している。その関係は、2005 年に、ヤマキンが同校に歯科材料の生体的安全性を研究するために生体科学安全研究室を持ち、共同研究をスタートさせたことから始まった。ここで得られた歯科医療材料の安全性に対する情報や知見は、書籍などで広く業界に発信され、患者や歯科医療関係者の安心に繋がっている。

ヤマキンからヒトが提供され、大学からは施設というモノと共に、技術と情報がヤマキンにもたらされ、それらが製品の付加価値を高めることとなったのである。

さらに、表 4-11 に高知県の大学との主な共同研究について示す。共同研究で製品化したものもあり、大学との資源交換によって価値が生み出されていることが分かる。

表 4-11 高知県の大学との主な共同研究

開始年	共同研究先	研究内容
2003 年	高知大学医学部	歯科材料の生物学的試験
2017 年	高知職業能力開発短期大学校	ICT 技術の応用研究
2017 年	高知工科大学	歯科用セメントの開発
2020 年	高知大学医学部	次世代歯科医療開発講座

さらに、歯科医療業界は、CAD/CAM に代表されるデジタル技術が急速に普及しており、これまでのアナログ技術からの大転換期にある。2021 年にヤマキンと高知大学は、新たに次世代歯科医療開発講座を設置し、5 年間にわたる歯科医療のあらゆる分野におけるデジタル化に向けた共同研究をスタートさせた。大学のもつ臨床技術や情報とヤマキンの持つ技工技術や製品を互いに利用することにより、歯科医療業界の発展に貢献することを目的としている。

また、高知学園大学・高知学園短期大学とも2022年に包括連携協定を締結し、講師の派遣や情報交換などを行うことで、その関係構築が始まった。

大学にとっても企業は学生の就職先候補となり、企業からしても人材の供給元となる。表4-12は、高知工科大学・高知大学・職業能力開発校からの採用実績を示しているが、継続的に採用がなされていることが分かる。

両者の経営戦略の一致が起こり、経営資源の交換がなされ、資源依存関係と相利共生関係が構築されるのである。

表4-12 高知工科大学・高知大学・職業能力開発校からの採用実績（人）

入社年	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(予定)	計 (予定)
高知工科大学				1				1				1					1	1		2			2		1		10
高知大学						1		2	1								1	1	2			2	1	1	1		13
職業能力開発校	1	4	1	2				1														1	1	1	1	1	14
計	1	4	1	3	0	1	0	4	1	0	0	1	0	0	0	0	2	2	2	2	0	3	4	2	3	1	37

4-5-3 公的機関との関係

次に、高知県の公的機関との関係について述べる。

代表的なものとして、工技センターとオーテピア高知図書館（以下、オーテピア）である。

表4-13 ヤマキンと工技センターの経営戦略・特性・組織間関係

<ヤマキン>

経営戦略	企業特性		組織間関係
	強み	弱み	対工技センター
新製品開発戦略 (セラミックス・レジン)	関連企業への依存度が低い	メタルしかない	情報・技術獲得先
	ニッチ度が高い		
人材獲得戦略	顧客が全国に存在		
技術獲得戦略	製品が小さい (物流コスト低)		
	高付加価値製品		
	安くて広い土地		

<工技センター>

経営戦略	組織特性		組織間関係
	強み	弱み	対ヤマキン
技術開発戦略	情報力・技術力		情報・技術提供先

工技センターとも経営戦略の一致が起きた。ヤマキンにとって技術的裏付けが必要になった時や、新技術・新製品の開発に大きなバックアップを得られたのである(表4-13)。

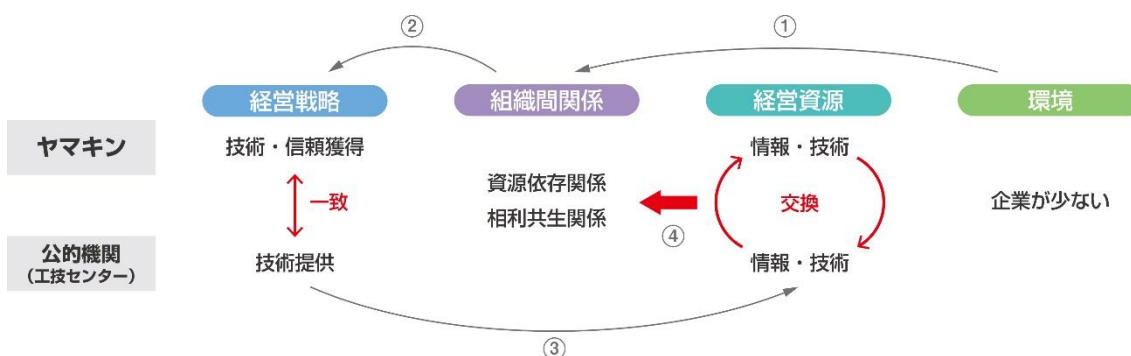


図4-16 高知県進出後のヤマキンと工技センターとの関係

第一に、歯科合金の品位分析に対して大きな支援を受けた。

1995年に、貴金属合金で偏析の問題が起きたが、いち早く工技センターが助けの手を差し伸べてくれた。金銀パラジウム合金についてヤマキンを含め国内の11製品の規格で要求されている機械的性質や品位などの評価として、自社品と市販品を比較して、技術習得するとともに特性を学ぶことを目的とした。強度試験、金属組織観察、湿式分析、引張試験機、硬さ試験機、ICP発光分光分析装置、走査電子顕微鏡、金属顕微鏡、蛍光X線装置、エネルギー分散型X線分析(EDX)などを行ってくれた。会社の存続をかけた根本的対策を行ったが、そのお墨付きとして公的な立場での品位保証を行ってくれたのである。

このことは、市場からの早期の信用回復に繋がるとともに、自社の分析技術のレベルアップを図った分析センターを設置するきっかけともなった。

これらの指導をベースに「分析センター」設立時の建物内部の設計にも大きなアドバイスを頂いた。また、精錬廃液中に含まれるパラジウムの溶媒抽出について、基礎的な知識から、丁寧に指導いただき、当時のヤマキン社員が工技センターに通って溶媒抽出の工程設計を行った。

溶媒抽出装置、酸化還元電位測定装置、ICP発光分光分析装置など、工技センターには、ヤマキンが求める技術や機械があったのである。工技センターのもつ技術や情報がヤマキンの新たな経営資源となったのである。

さらに、セラミックスの開発時にはノウハウの乏しかったヤマキンに対して合成方法から各種分析、評価方法について、座学から実技まで細かな指導が行われた。その当時、開発

の明確なビジョンとそれを達成する強い思いがあったが、科学的な知識に乏しかった。基礎から手取り足取りの指導はヤマキンにとっては開発を進めるうえで大きな力となった。ヤマキンにとって、頼れる技術連携先となったのである。

学会発表や論文執筆も共に行うなど、現在でも工技センターとは様々な技術連携をしており、資源依存関係と相利共生関係が継続している(表4-14)。

表4-14 工技センターとの共同研究・技術協力内容

期間	内容
1995	金銀パラジウム合金についてヤマキンを含め国内の11製品の規格で要求されている機械的性質や品位などの評価として、自社品と市販品を比較して、技術習得するとともに特性を学ぶことを目的とした、強度試験、金属組織観察、湿式分析などを行った。
1995.5-9	陶材「ゼオセライト」の研究開発において、合成方法から各種分析、評価方法について、座学から実技まで一貫してご指導を受けた。 その当時、明確なビジョンとそれを達成する強い思いがあったが、科学的な知識に乏しかったため基礎から手取り足取り指導を受ける。
1996	精錬廃液中に含まれるパラジウムの溶媒抽出について、基礎的な知識から、丁寧な指導を受ける。ヤマキン社員が工技センターに通って溶媒抽出の工程设计を行った。
2008.8 - 2010.3	溶融塩法による排ガス触媒用白金系合金粉末の開発に関する研究 (地域イノベーション創出研究開発事業)
2010.8 - 2012.3	無収縮セラミック多層基板用導電ペーストの開発 (戦略的基盤技術高度化支援事業)
2018.4-	レジブロックの規格試験について、高知県工業技術センターでの公的試験所における実施可否の検証について
2021.6	レジブロックの加工条件(熱処理)について、物性向上および安定化のための技術相談

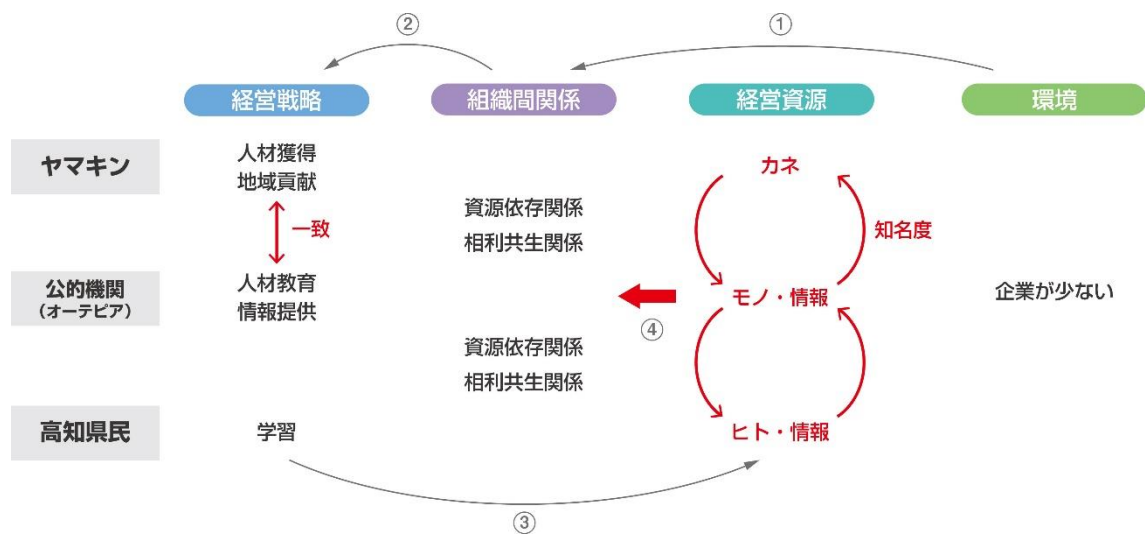


図4-17 高知県進出後のヤマキンとオーテピアとの関係

オーテピアとの関係も長いものがある。ヤマキンの社員有志らがオーテピアに対して2008年から15年にわたって総額約2400万円の寄付を行い、5300冊以上の図書の購入に使用され、現在も寄付は継続されている。主にコンピュータープログラミングやグラフィックデザインなどIT系の高額な図書の購入に充てられており、同館にはそれらの図書が並べられた「ヤマキン・ライブラリー」が設置されている。高額な図書は若い人が個人で購入し難いため、勉強ができずに目標をあきらめてしまわないように、という想いが込められている。

さらに、ヤマキンが本社登記を高知県香南市に移した2022年の記念事業として、デジタルデザインコンテストをオーテピアとヤマキンで共同開催をした。図書館を利用する学生を対象として、そのチャレンジ精神を呼び起こし、才能を発掘することを目的として開催された。テーマは「新しいセカイ」とし、多くの作品の応募があり、その目的は達成された。このコンテストは今後も継続して行っていく予定である。ヤマキンの持つカネ（寄付金）が、オーテピアのモノ（本）という資源と交換され、高知県の人材育成に繋がった事例である。

4-5-4 マスコミとの関係

マスコミとの経営戦略の一致もおきた。マスコミは常に情報を資源として購読者や視聴者に新しい情報を提供している。ヤマキンもその提供先の一つになったのである。また、高知県に進出して期間がたったとしても、ヤマキンの知名度は高知県民に対してはまだまだ低かった。これは人材獲得に大きな負の影響を及ぼした。採用に至ったとしてもその知名度の低さがそのまま信用の低さとなり、家族からの反対によって採用辞退が起きたこともあったのだ。

表4-15 ヤマキンとマスコミの経営戦略・特性・組織間関係

<ヤマキン>

経営戦略	企業特性		組織間関係
	強み	弱み	対マスコミ
新製品開発戦略 (セラミックス・レジン)	関連企業への依存度が低い	メタルしかない	情報提供先
	ニッチ度が高い	知名度が低い	
	顧客が全国に存在		
人材獲得戦略	製品が小さい (物流コスト低)		
技術獲得戦略	高付加価値製品		
	安くて広い土地		

<マスコミ>

経営戦略	組織特性		組織間関係
	強み	弱み	対ヤマキン
情報獲得・発信戦略	情報発信力	ネタは外部頼り	情報提供元
	占有率が高い	企業数が少ない	広告主候補
広告獲得戦略	信用度が高い		

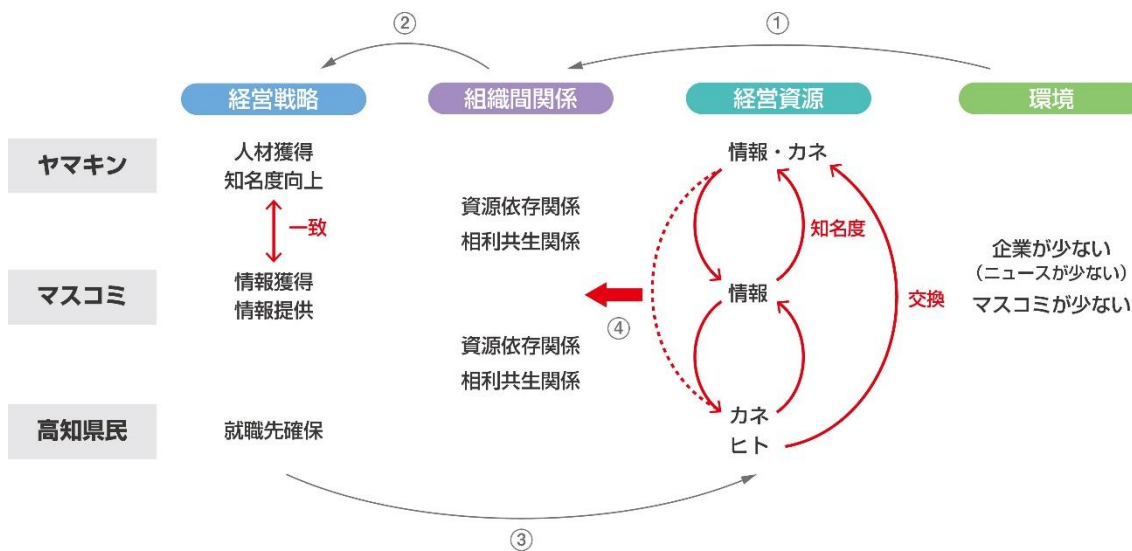


図4-18 高知県進出後のヤマキンとマスコミの関係

1990年に、高知新聞と日本経済新聞（地方欄）に、大谷工業団地への進出が初めて掲載された。ヤマキンはマスコミとも資源の交換を始めることとなる。それは少なくともヤマキンが意図したことなく、結果的に情報資源を提供したに過ぎなかった。しかしながら、それを起点に、大阪府では到底かなわなかったマスコミとの関係構築が始まった。中小企業

の規模であったとしてもマスコミに記事として取り上げてもらえることを経験したのである。

その後も特に高知新聞では、1995年の研究開発拠点の設置、1999年の経営者の高知工科大学起業家コース進学、2000年に完成した高知工場に生産を集約したことも大きく取り上げられた。それ以外にも、様々な活動が記事になった。ヤマキンの高知進出とそこからの成長、次の製品開発をストーリーとして県民に発信することができた。これも大都市では考えられないことである。地方の企業の少なさにはマスコミにとってのネタの少なさとなっており、中小企業の小さな活動でさえ記事として取り上げられるのである。

さらに、高知県民に対する関係構築は直接的には不可能であった。採用に関しては関係者からの紹介が多かったものの、そうでない一般の高知県民からの採用はヤマキンの知名度の低さから困難な状況であった。高知県民に対する情報の発信は、高知新聞やテレビなどのマスコミを媒体として行うことが効果的であった。特に高知新聞の購読率は89.49%²²⁾と、四国四県の中でも最も高く、情報を県民に届けるには有効な媒体であった。その高知新聞に対して、情報を提供して記事にしてもらうことはもちろんのこと、広告を出すことで県民への情報発信をしたのである。マスコミから高知県民に情報が提供され、マスコミは県民からその対価としてカネ（購読料）を受け取っているのである。

ヤマキンからマスコミには、情報（ネタ）、カネ（広告費）を提供することで、マスコミからはヤマキンに知名度という情報資源が提供されたのである。

これにより、高知県民のヤマキンに対する認知度が上がり、応募へのインセンティブが高まり、心理的なハードルが低くなった。ヤマキンにとっては高知県民からの人員採用の難易度が引き下げられたのである。

さらに、2022年の本社登記移転時には、2回にわたって、高知新聞に全面広告を出し、民放テレビ局4局では、2週間にわたって本社移転登記を報告するコマーシャルを流した。都市部の全国紙では中小企業がこのような広告を打つことは費用面から不可能に近いが、ここでも企業の持つカネの相対的価値が地方で上がり、双方にとって有益な資源の交換ができたのである。

企業にとって、知名度を上げることは、人材の獲得のために必要不可欠である。しかしながら直接県民とコミュニケーションを取ることは困難であるため、マスコミを介した情報の発信は知名度を上げる大きな効果を持つ。それが、就職しようとする当人のみならず家族などの周りの方々の信頼にも繋がるからである。

このようにして、他のプレイヤーと同じく、マスコミとも顔の見える関係の構築から、経営戦略の一致が起き、お互いの経営資源の交換が継続的になされることとなった。これにより、資源依存関係と相利共生関係の組織間関係が構築されたのである。

表4-16 高知県における新聞掲載履歴・TV放映履歴(回)

年	高知新聞	日経新聞	年	高知新聞	日経新聞
1990	2	1	2007	9	1
1991	0	0	2008	16	4
1992	1	0	2009	17	9
1993	0	0	2010	11	3
1994	0	0	2011	8	4
1995	2	2	2012	4	3
1996	0	0	2013	9	3
1997	2	0	2014	7	3
1998	0	0	2015	4	5
1999	2	3	2016	8	3
2000	3	4	2017	6	4
2001	2	4	2018	5	2
2002	9	9	2019	10	3
2003	5	6	2020	7	4
2004	1	3	2021	12	2
2005	1	0	2022	6	3
2006	4	7	2023	6	2
			計	179	97

表4-16には、これまでの新聞掲載履歴とTV放映の回数について記している。ヤマキンメインで取り上げられたものと複数社の中の一社として取り上げられたものを合計して記載しているが、特に新聞においては多く記事になっていることが分かる。

また、表4-17には、これまで新聞掲載された内容について記した。その内容からも分かるように、普段の企業活動が記事として取り上げられていることが多い。都心部では話題にならないような中小企業の活動も、マスコミにとっては情報という資源となるのである。

表4-17 新聞掲載内容

1	1990年3月9日 高知新聞 夕刊 001項 4段
	「県外2企業の進出決定 香我美町の大谷工業団地 15日 県庁で締結式」
2	1990年3月10日 日本経済新聞 地方経済面 四国 12頁 408文字
	「高知・大谷工業団地、大阪の2社進出」
3	1990年6月14日 高知新聞 朝刊 006項 1段
	「山本貴金属地金が起工 香我美町 大谷工業団地」

4	1992年7月13日 高知新聞 朝刊 020頁 写真あり 4段 644字
	「工場排水の排出許さん 香我美町・岸本地区民が反対運動 3回目の説明も平行線」
5	1995年5月11日 高知新聞(朝刊) 008項 写真あり 4段 775字
	「山本貴金属地金 高知工場を開発拠点に 本社研究部門を集約へ 下旬にもセンター完成」
6	1995年5月27日 日本経済新聞 地方経済面 四国 12頁 184文字
	「山本貴金属地金、研究開発センター高知工場に完成。」
7	1995年6月7日 日経産業新聞 012頁
	「研究開発拠点が完成 山本貴金属地金」
8	1995年6月2日 高知新聞(朝刊) 008項 213文字
	「11日に高知市で歯科医療講演会」
9	1997年3月27日 高知新聞(朝刊) 025項 118文字
	「工科大基金に300万円」
10	1997年12月16日 高知新聞(朝刊) 010項 写真あり 927文字
	「技術開発に『地方のメリット』 山本貴金属地金 香我美町に、工場、研究施設進出8年目で売上高倍増 歯科関連が好調」
11	1999年1月4日 日本経済新聞(朝刊) 015頁
	「山本貴金属地金 高硬度の歯補修材料 樹脂にセラミックス混合」
12	1999年2月17日 高知新聞(朝刊) 022項 写真あり 875文字
	「ビジネス掛け挑戦 工科大大学院合格の2人 山本さん 高知と自社の発展視野に 48歳気鋭の会社社長」
13	1999年10月29日 日経産業新聞 029頁
	「山本貴金属地金 クレーム元に商品開発 利益2桁増加継続 セラミックスで攻勢」
14	1999年11月18日 日経産業新聞 020頁
	「中小研究センターが表彰企業16社を発表」
15	1999年11月18日 高知新聞(朝刊) 008項 369文字
	「地区表彰に山本貴金属地金(香我美町) 中小企業センター賞」
16	2000年2月3日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「山本貴金属地金 高知に生産関連集約 年内に新工場 複合材料も強化」
17	2000年2月4日 高知新聞(朝刊) 027項 写真あり 353文字
	「科学書購入に役立てて 中小企業地区賞の山本貴金属地金 町に100万円寄付 香我美町」
18	2000年2月5日 高知新聞(朝刊) 010項 写真あり 787文字
	「山本貴金属地金 香我美町に製造部門集約 16年未までにフル操業へ」
19	2000年2月24日 高知新聞 朝刊 028頁 780字
	「高知工科大 在京企業幹部と交流会 共同研究や高知に新産業を」

20	2000年5月2日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「山本貴金属地金 高知工場 生産集約へ新棟建設」
21	2000年9月1日 日経産業新聞 025頁
	「社会人の経験 人脈フル活用 高知工科大から VB1号 大学院活用法 教授・学生は元企業役員や経営者」
22	2000年9月22日 日本経済新聞 地方経済面 021頁
	「ビックニング? 歯科用合金盗難 千種区、990万円相当」
23	2001年3月14日 高知新聞(夕刊) 006頁 904文字
	「ポリテクカレッジ高知 就職好調 求人倍率8.6倍 職業訓練校全国2位」
24	2001年4月10日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「高知の新工場完成 山本貴金属地金」
25	2001年4月15日 高知新聞(朝刊) 025項 写真あり 555文字
	「山本貴金属地金 高知工場の増設完了 香我美町 歯科用合金を製品化」
26	2001年11月27日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「歯科用貴金属合金の生産 大阪から高知に移管 山本貴金属地金 月産4倍、2トンへ」
27	2001年12月19日 日経産業新聞 026頁
	「歯科用貴金属合金の製造 高知工場に移管 山本貴金属地金」
28	2001年12月28日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「義歯用セラミック輸出 山本貴金属地金 インドの販社と契約」
29	2002年1月8日 日経産業新聞 012頁
	「義歯用セラミック 山本貴金属、インドに輸出」
30	2002年1月22日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「変わる大学 四国への提言 院生起業家から教授出よ 感性磨き日本けん引」
31	2002年1月31日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「山本貴金属地金 人口歯材レジン開発 6月にも発売 色調80種、好みに対応 総合メーカーめざす」
32	2002年2月1日 日経産業新聞 011頁
	「山本貴金属地金 硬質レジンも発売 人工歯材を総合展開」
33	2002年2月2日 高知新聞(朝刊) 007頁 401文字
	「不況の今こそ頑張ろう 経営革新セミナー 18日高知市 知事ら4人パネル討論」
34	2002年2月7日 高知新聞(朝刊) 006頁 1,219文字
	「『なにわで盛業 関西県出身起業家たち』(12) 歯科用貴金属メーカー 山本貴金属地金(大阪市天王寺区) 社長・山本裕久さん(50) 南国市出身 高知進出から急成長」
35	2002年2月19日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「高知で経営革新セミナー 『大学の積極活用を』 企業経営者に訴え」

36	2002年3月12日 日経産業新聞 020頁
	「地方の独創企業 大阪市 山本貴金属地金 人工歯材で高シェア 新商品相次ぎ開発 地元大学と連携も」
37	2002年3月16日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「技術推進貢献で3社表彰」
38	2002年3月19日 高知新聞（朝刊） 008項 671文字
	「四国経産局 産学官の技術開発に補助 県関係で7件採択」
39	2002年3月21日 高知新聞（朝刊） 008項 写真あり 456文字
	「四国産業技術貢献企業表彰 山本貴金属地金が受賞」
40	2002年4月5日 高知新聞（朝刊） 006項 518文字
	「山本貴金属地金 歯科用セラミック出展 12日から シンガポール見本市」
41	2002年4月20日 高知新聞（朝刊） 003頁 1,106文字
	「県内主要企業 来春採用も抑制基調 即戦力重視で新卒苦戦」
42	2002年4月22日 高知新聞（朝刊） 007頁 3,172文字
	「■おらんく経済 03年新卒採用計画 県内は『今春並み』 主要企業に聞く 不況映し『抑制』続く 日程前倒し顕著に」
43	2002年5月23日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「幹部教育は高知から 能率協会がセミナー 15社から36人が参加」
44	2002年7月26日 高知新聞（朝刊） 007頁 558文字
	「県内12社トップ 県職員の研修派遣を 知事と懇談、提言続々」
45	2002年7月26日 高知新聞（朝刊） 006項 581文字
	「山本貴金属高知工場 欧州向け認証取得へ 品質管理 義歯材料の輸出準備」
46	2002年9月7日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「最終利益11.7%増 山本貴金属 前6月期」
47	2003年1月6日 高知新聞（朝刊） 005頁 4,128文字
	「■おらんく経済 2003年の景気は？県内製造業トップ10氏に聞く」
48	2003年1月29日 高知新聞（朝刊） 006頁 305文字
	「『ミニ情報こうち』 来月19日に経営革新セミナー」
49	2003年2月17日 高知新聞（朝刊） 007頁 4,847文字
	「■おらんく経済 好転兆しなく『今春並み』 来春の県内就職戦線 主な企業 採用予定絞り込み、抑制基調 雇用“流動化”進む」
50	2003年3月11日 高知新聞（朝刊） 009頁 439文字
	「『経済ロビー』 高知医大大学院合格の山本貴金属係長 岸本吉則さん（42） 研究で燃焼したい」
51	2003年4月16日 日本経済新聞 地方経済面 012頁

	「人工歯材 ハイブリッド型着手 山本貴金属地金 加工・摩耗に強く」
52	2003年4月24日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「四国の異能企業 山本貴金属地金 歯科材料 学び続け新製品開発」
53	2003年6月3日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「セラミックス人工歯材 欧州に輸出開始 山本貴金属 安全規格を取得」
54	2003年6月4日 高知新聞（朝刊） 006項 502文字 「山本貴金属 歯科用陶材 欧州輸出へ EU安全企画認証を取得」
55	2003年8月14日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「こだま ◆提案営業に手応え」
56	2003年9月10日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「山本貴金属が最高益 1億7900万円 歯科向け好調 前6月期」
57	2003年10月8日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「公共工事減で窯業・土石不振 高知県、昨年統計分析」
58	2004年2月2日 日本経済新聞（朝刊） 027頁 「地方景気『良くなる』52% 地方企業経営者本社アンケート 設備投資が増加 回復力大都市より弱く 空洞化『今後も進む』7割」
59	2004年3月1日 高知新聞（朝刊） 005頁 3,768文字 「■ファイnder 2004 こうち 来春の県内就職戦線 主な企業の採用予定 「絞り込み」傾向続く 景気回復の兆し見えず『未定』多く『見送り』も」
60	2004年6月11日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「ビジネスプラン評価しVB支援 高知産業振興センター」
61	2004年10月27日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「四国の工場 現場からの報告 山本貴金属地金（香我美町） 歯科材料、国内外に供給 機械化進め生産2倍に」
62	2005年4月11日 高知新聞（朝刊） 005頁 3,562文字 「■ファイnder 2005 こうち 来春の県内就職戦線 主な企業の採用予定 景気回復の兆し！？金融機関は倍増も 建設・ホテルに厳しさ まだら模様の展開か」
63	2006年1月11日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「新四国人 地域への提言 人材・産学連携に利点 株公開など家業脱皮を」
64	2006年1月20日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「山本貴金属 人工歯材セミナー拠点 セラミックス製全国に5カ所 技工士にノウハウ」
65	2006年3月27日 高知新聞（朝刊） 007頁 4,190文字 「■ファイnder 2006 こうち 主要30社 来春採用『増加予定』4割 県内就職戦線に“春の風” 製造業は景気回復鮮明 『いい人材を積極採用』 定年退職増への対応も」
66	2006年6月3日 日本経済新聞 地方経済面 012頁

	「高知工科大起業家コース 卒業生らが企業支援組織」
67	2006年6月6日 高知新聞(朝刊) 006頁 609文字 「高知と工科大応援 大学院OBら起業ネット」
68	2006年6月23日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「山本貴金属 生産能力5割増へ新工場 高知工場内で11月メド稼働 歯科用の需要増で」
69	2006年7月3日 日経産業新聞 011頁 「山本貴金属地金 高知に歯科用新工場 工業用生産も本格化」
70	2006年7月24日 日経産業新聞 026頁 「新人脈地脈(高知・香美) 高知工科大学起業ネットワーク 卒業生の企業を支援」
71	2006年8月16日 高知新聞(朝刊) 006頁 525文字 「山本貴金属が工場増設 香南市 生産5割増へ着工」
72	2006年9月15日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「高知県9月補正6億円 災害なく半世紀ぶり少額」
73	2006年11月6日 高知新聞(朝刊) 026頁 1,290文字 「〈ふれあい高新in香南〉『「香しき里」求めて』(4) 工業のまち 若者定着の鍵を握る」
74	2007年1月6日 高知新聞(朝刊) 006頁 565文字 「高知生まれ歯材発売 山本貴金属 合成樹脂のルナウィング 安全性と加工性重視」
75	2007年2月19日 高知新聞(朝刊) 005頁 4,225文字 「■ファイnder 2007 こうち 主要30社 来春の県内就職 厳しくないが甘くない 主要30者『今春並み』 人材いれば積極採用」
76	2007年3月14日 高知新聞(夕刊) 012頁 1,240文字 「■水曜えこのみー 高知の利生かし成長 山本貴金属地金 社長に聞く 人材確保、工場増設進んだ“古里” 技術力で新分野開拓へ」
77	2007年3月24日 高知新聞(朝刊) 034頁 619文字 「工科大理事が大幅交代 宮地氏ら7人退任 副学長に筒井氏」
78	2007年5月11日 高知新聞(朝刊) 024頁 364文字 「歯科技工技術伝承を 全国教育協 高知市で情報交換会」
79	2007年7月13日 日本経済新聞 地方経済面 003頁 「松本歯科大 超音波で歯型製造 技工装置開発 熟練技術不要に」
80	2007年8月4日 高知新聞(朝刊) 028頁 709文字 「ものづくり日本大賞 技研駐輪場に大臣賞 地下収納 雨風避け盗難なし」
81	2007年8月17日 高知新聞(朝刊) 006頁 717文字 「山本貴金属地金 新社長に山本隆彦氏 裕久氏は会長就任へ」
82	2007年10月19日 高知新聞(朝刊) 006頁 318文字 「山本貴金属 売上高37%増163億円 経常、当期とも最高益 6月期決算」

83	2007年10月27日 高知新聞(朝刊) 003頁 1,916文字
	「19年度に県功労者発表 佐田さん(元宿毛市議長)ら17人」
84	2008年2月21日 高知新聞(朝刊) 001頁 696文字
	「地場産大賞に四万十ドラマ 地域活動が初受賞」
85	2008年2月21日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「四万十ドラマが地場産業大賞 高知県産業振興センター」
86	2008年3月3日 高知新聞(朝刊) 005頁 3,827文字
	「■ファイnder-2008 こうち 県内主要30社 来春の採用 人材確保 都市部と競争県経済不振で手控えも」
87	2008年3月5日 高知新聞(朝刊) 006頁 679文字
	「高品質銀パウダー製法確立 山本貴金属 サンプル出荷開始」
88	2008年3月17日 高知新聞(朝刊) 005頁 1,412文字
	「■ファイnder-2008 こうち 第22回地場産業大賞 力作ずらり 独自技術と産品生かす 地盤圧入機や果実加工食 環境、弱者配慮の製品も」
89	2008年5月13日 高知新聞(朝刊) 022頁 133文字
	「『寄付・寄贈』県立図書館に10万円 山本貴金属地金」
90	2008年5月13日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「県立図書館に10万円寄付」
91	2008年5月15日 高知新聞(朝刊) 022頁 83文字
	「『寄付・寄贈』山本貴金属地金が地場産業賞10万円」
92	2008年6月17日 高知新聞(朝刊) 007頁 632文字
	「国の産学官連携事業創出 本件の2研究採択 排ガス触媒用合金/高付加価値ショウガ食品」
93	2008年7月12日 高知新聞(朝刊) 006頁 328文字
	「山本貴金属地金 売上高最高200億円超 相場上昇など寄与 6月期決算」
94	2008年8月22日 高知新聞(朝刊) 028頁 138文字
	「『寄付・寄贈』山本貴金属地金が福祉事業所に原料」
95	2008年8月23日 高知新聞(朝刊) 007頁 399文字
	「国の産学官連携事業始動 排ガス触媒合金で推進委 香南市」
96	2008年8月28日 高知新聞(朝刊) 024頁 699文字
	「山本貴金属 土佐リハビリ校舎取得へ 第2工場などに活用 香南市」
97	2008年9月3日 高知新聞(朝刊) 025頁 505文字
	「山本貴金属 ふるさと納税 役職員9人「恩返し」 県・香南市に160万円」
98	2008年9月11日 高知新聞(朝刊) 026頁 467文字
	「情報通信本そろえる「ヤマキン・ライブラリー」県立図書館に開設」

99	2008年9月11日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「高知県立図書館 寄付金で「ヤマキン」コーナー 山本貴金属地金 プログラミングなど 38冊」
100	2008年9月20日 高知新聞（夕刊） 001頁 654文字
	「『話題』 価値観 （三浦真裕）」
101	2008年11月26日 高知新聞（朝刊） 008頁 285文字
	「グッドカンパニー賞 特別賞に山崎技研」
102	2008年12月20日 高知新聞（朝刊） 024頁 510文字
	「県立図書館に100万円寄付 山本貴金属地金 知事から感謝状」
103	2008年12月20日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「ふるさと納税100万円」
104	2009年2月18日 高知新聞（夕刊） 001頁 1,480文字
	「『どう稼ぎますか？ 「県産振計画」に聞く』(7) 山本貴金属地金会長 山本裕久さん 僕、 怒ったんです」
105	2009年3月9日 高知新聞（朝刊） 005頁 3,163文字
	「■ファイnder2009 こうち 県内主要30社 来春採用計画 製造中心に厳しき増す 『ゼ ロ』や『未定』も 業種、戦略でばらつき」
106	2009年3月23日 高知新聞（朝刊） 024頁 559文字
	「“ジョン万”ゴルフボール 5月発売 ロゴは小松さん（香美市）作 東京のメーカー公募88 点から採用」
107	2009年4月9日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「図書館バスの広告決定」
108	2009年4月17日 高知新聞（朝刊） 021頁 603文字
	「香南、嶺北の新中1生 合宿で仲間づくり 助け合う気持ちはぐくむ 県青少年センター」
109	2009年4月24日 高知新聞（朝刊） 007頁 481文字
	「『元気な中小企業』に本県2社 歯科用のシェア日本一 山本貴金属地金／バイオマススト ープ開発 クリエイト・テーマ」
110	2009年4月28日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「『元気な中小』四国10社」
111	2009年5月12日 高知新聞（朝刊） 020頁 772文字
	「山本貴金属 高知大と産学協同 人工歯根研究で新施設 香南市の第2工場に」
112	2009年5月12日 日本経済新聞 地方経済面 012頁
	「山本貴金属地金 歯科材料の生産3倍に プラスチック・セラミックス製 高知・香南に 新工場」
113	2009年5月15日 日経産業新聞 011頁

	「高知に新工場 差し歯材料増産 山本貴金属地金」
114	2009年5月19日 高知新聞(朝刊) 022頁 387文字 「新型インフル拡大 関西出先にマスク指示 県内企業 体調管理徹底図る」
115	2009年6月25日 高知新聞(朝刊) 007頁 357文字 「『元気企業』に感謝状 香南市2社 地域経済への貢献評価」
116	2009年7月8日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「起業家列伝 山本貴金属地金(高知で歯科材料製造) 山本裕久会長 逆境乗り越え業容転換」
117	2009年7月23日 高知新聞(朝刊) 006頁 300文字 「6月期決算 山本貴金属は減収減益 売上高16%減167億円」
118	2009年8月7日 高知新聞(朝刊) 024頁 317文字 「今月キャンプと工場の見学会 県立青少年センター」
119	2009年8月8日 高知新聞(朝刊) 006頁 675文字 「本県ものづくり補助に14件 中小企業団体中央会採択 圧入機、軽量瓦など」
120	2009年9月10日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「山本貴金属地金 太陽電池業に参入 大型パネル向け材料生産 高知工場に新設備」
121	2009年9月16日 日経産業新聞 017頁 「太陽電池材料に参入 山本貴金属地金 大型パネルに対応」
122	2009年10月18日 高知新聞(朝刊) 038頁 479文字 「日本工学アカデミー 20日に佐川で講演会 地方の独創性など発信」
123	2009年10月21日 高知新聞(朝刊) 023頁 536文字 「産学連携 県勢浮場を 日本工学アカデミー 佐川町で四国初講演会」
124	2009年11月20日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「医療産業育成へ連携 4県33社、産総研と研究会 健康診断や疾病予防 各社のコア技術いかす」
125	2009年12月13日 高知新聞(朝刊) 027頁 143文字 「山本貴金属に香南市が監査上 図書費70万円寄付」
126	2009年12月15日 高知新聞(朝刊) 020頁 218文字 「『寄付・寄贈』山本貴金属の社員15人が県に110万円」
127	2009年12月15日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「今年も『ふるさと納税』」
128	2009年12月17日 高知新聞(朝刊) 007頁 562文字 「大型銀平板鋳造機を導入 山本貴金属 太陽電池製造に必要 メーカー向け販売増へ」
129	2009年12月28日 高知新聞(朝刊) 005頁 3,535文字 「■ファイナダー2009 こうち 県内経済この1年 記者座談会で振り返る 厳しさの中活路」

	模索]
130	2010年1月8日 高知新聞(朝刊) 007頁 358文字 「12月中間決算 山本貴金属 520%増益 経常益最高 2億100万円」
131	2010年1月8日 日本経済新聞 地方経済面 012頁 「貨幣用の素材 造幣局に初納入 山本貴金属地金」
132	2010年3月22日 高知新聞(朝刊) 005頁 3,822文字 「■ファイナダー2010 こうち 県内主要40社 来春採用計画 不況響き厳しき続く『最小限』や『ゼロ』の社も」
133	2010年3月27日 高知新聞(朝刊) 007頁 370文字 「四国産業技術大賞 山本貴金属に優秀賞 硬貨加工技術を評価」
134	2010年5月25日 高知新聞(朝刊) 022頁 865文字 「中1ギャップ解消へ合宿 効果実感、県内で広がる ゲームや食事準備 仲間づくりに」
135	2010年5月26日 高知新聞(朝刊) 007頁 617文字 「県内17社 環境製品PR 東京で見本市 『新しい商機』に期待も」
136	2010年5月27日 高知新聞(朝刊) 007頁 858文字 「工場内に歯科診療所 香南市の山本貴金属 高知大と連携 インプラント研究/材料開発」
137	2010年7月16日 高知新聞(朝刊) 007頁 283文字 「6月期決算 山本貴金属 純益2.3億円 セラミック輸出好調」
138	2010年9月17日 高知新聞(朝刊) 006頁 681文字 「山本貴金属 導電ペーストに新技術 回路基板 品質向上 製品化へ国支援」
139	2010年10月8日 高知新聞(朝刊) 007頁 550文字 「山本貴金属 ハイブリッド歯材を開発 独自技術で強度向上」
140	2010年10月22日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「山本貴金属地金 導電ペースト量産へ試作 パラジウム銀粉末に混合 電子回路基板向け 国補助、12年メド供給」
141	2010年11月2日 高知新聞(朝刊) 007頁 213文字 「山本貴金属地金にふるさと企業対象 人材育成など評価」
142	2010年11月25日 高知新聞(朝刊) 009頁 279文字 「『ちょこっと』山本貴金属地金 山本裕久会長 高知の水と酒が合った」
143	2010年12月14日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「工場見聞 歯科・工業材料を製造・開発 山本貴金属地金高知工場(高知県香南市) 小ロットでも高付加価値 新素材開発、専門スタッフ40人」
144	2011年1月6日 高知新聞(朝刊) 026頁 173文字 「『寄付・寄贈』山本貴金属の社員15人が県に110万円」

145	2011年2月9日 高知新聞(朝刊) 007頁 233文字
	「山本貴金属 純益6% 12月中間決算」
146	2011年3月12日 高知新聞(朝刊) 029頁 1,002文字
	「東北・関東大震災 県内企業 現地の安否確認急ぐ 一部でビルや商品破損」
147	2011年4月6日 高知新聞(朝刊) 007頁 517文字
	「白金リサイクル強化 山本貴金属 地金設備を増設」
148	2011年4月23日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「被災者雇用、4県広がる 住居用意、正社員募集も 自治体、企業に施設提供」
149	2011年7月8日 高知新聞(朝刊) 028頁 781文字
	「山本貴金属地金 3層膜微粒子で虫歯予防 13年発売へ 高知大と共同開発」
150	2011年7月8日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「虫歯治療の詰め物 高強度の樹脂材開発 山本貴金属地金 高知大と共同で フッ素、持続的に放出 13年度メドに商品化」
151	2011年7月10日 高知新聞(朝刊) 028頁 1,269文字
	「■日曜えとせとら『ただ今修行中』165人目 貴金属加工 岡本耕一さん(29) 香南市野市町母代寺 “諦め悪く”やりきる」
152	2011年8月11日 高知新聞(朝刊) 007頁 181文字
	「研究開発支援へ新たに3件助成 こうち産振基金」
153	2011年8月23日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「人口歯根、骨とつきやすく 山本貴金属地金 高知大と開発へ チタン面に特殊処理 14年度商品化」
154	2011年8月26日 日経産業新聞 010頁
	「骨に付きやすい人口歯根 山本貴金属地金 高知大と開発へ チタン表面を粗く」
155	2011年9月28日 高知新聞(朝刊) 007頁 278文字
	「山本貴金属 純益3.4億円 6月期決算」
156	2012年2月4日 高知新聞(朝刊) 006頁 469文字
	「ものづくり日本大賞 県内16人に四経局長賞 新技術開発など3件」
157	2012年5月2日 高知新聞(朝刊) 006頁 772文字
	「義歯製造に最新機 歯型読み取り自動加工 山本貴金属(香南市) 素材も開発」
158	2012年5月2日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「人工歯 デジタル加工対応 山本貴金属地金が新材料」
159	2012年5月23日 高知新聞(朝刊) 007頁 601文字
	「高知の環境技術PR 東京で見本市 12企業・団体出展」
160	2012年6月8日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「高知に歯科材料新工場 山本貴金属地金 4億円投資 セラミック複合材向け 生産能力3

	～4 倍に」
161	2012 年 6 月 15 日 日経産業新聞 「山本貴金属地金 歯科材料の新工場 4 億円投じ生産能力増強」
162	2012 年 7 月 12 日 高知新聞（朝刊） 006 頁 316 文字 「山本貴金属 純益 1 億円 6 月期決算」
163	2013 年 1 月 24 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 244 文字 「山本貴金属売上高 30.3%減 95 億円 12 月中間決算」
164	2013 年 1 月 28 日 高知新聞（朝刊） 026 頁 461 文字 「X 線に写る入れ歯技術 特養で臨床実験開始 四万十町」
165	2013 年 3 月 17 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 1,443 文字 「■おらんく BIZ 県内主要 50 社 来春採用計画 アベノミクス 気配見えず 不況不抑制 基調続く」
166	2013 年 3 月 17 日 高知新聞（朝刊） 001 頁 575 文字 「県内主要 50 社 来春新採 6 割強「横ばい」 就職戦線 依然厳しく」
167	2013 年 3 月 26 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 550 文字 「山本貴金属 差し歯素材 露で販売へ 輸出強化 香南市の工場増強」
168	2013 年 3 月 26 日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「輸出拡大 生産 4 倍に 山本貴金属地金 2 億円で新設備 義歯用セラミック材料 ロシア・トルコでも販売」
169	2013 年 3 月 29 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 490 文字 「露の歯科技工士来高 山本貴金属（香南市）で研修」
170	2013 年 5 月 27 日 日本経済新聞（朝刊） 037 頁 「地方企業、ロシアに商機 技術力で中間・富裕層開拓 首相訪ロ 中小進出の追い風に 自治体も交流支援 空路の充実がカギ」
171	2013 年 7 月 10 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 251 文字 「山本貴金属 純益 30% 6 月期決算」
172	2013 年 11 月 27 日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「インサイド四国 創業支援 高知に根付け 優良ビジネスプラン決定 県外から応募も 経済活性化に期待」
173	2013 年 12 月 11 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 245 文字 「共同研究 3 件採択 県産振センター」
174	2013 年 12 月 21 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 631 文字 「香南工業団地 分譲へ 県・市共同開発 製造業が対象 来月から」
175	2014 年 1 月 15 日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「機能性材料総合展に出展 高知県」

176	2014年1月19日 高知新聞（朝刊） 004頁 1,048文字 「■おらんく BIZ『活路を求めて 四国の輸出・進出戦略』(1) 歯科材料 山本貴金属地金（香南市）「帝国」にも足掛かり」
177	2014年3月4日 高知新聞（朝刊） 004頁 607文字 「ジルコニア歯科材料開発 山本貴金属地金（香南市）24日発売」
178	2014年3月7日 高知新聞（朝刊） 004頁 265文字 「山本貴金属 売上高微増 12月中間決算」
179	2014年3月16日 高知新聞（朝刊） 004頁 1,195文字 「■おらんく BIZ 県内主要50社 来春採用計画 アベノミクス効果 限定的 「増」企業数は10年で最多」
180	2014年7月19日 高知新聞（朝刊） 004頁 769文字 「山本貴金属が新工場 16年稼働へ 高分子歯科材を製造 香南工業団地」
181	2014年8月15日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「歯科材料の山本貴金属地金『非貴金属素材にシフト』高知に新工場 保険適用拡大見込む」
182	2014年9月12日 高知新聞（朝刊） 004頁 307文字 「山本貴金属 純益21%減 6月期決算」
183	2014年10月6日 日本経済新聞 朝刊 013頁 「『虫歯になりにくく耐久性も高める』山本貴金属地金が充填材」
184	2014年10月23日 高知新聞（朝刊） 004頁 484文字 「ルーマニア技工士が研修 山本貴金属 歯科材料活用法学ぶ 香南市」
185	2015年1月22日 高知新聞（朝刊） 004頁 1,706文字 「県地場産大賞にインプラント堤防 技研 防災への思い結実 続く探求「命と歴史を守る」
186	2015年2月8日 高知新聞（朝刊） 004頁 1,520文字 「■日曜えこのみー 第29回地場産大賞 入賞の16件紹介 光るアイデア、独自性」
187	2015年2月12日 日本経済新聞 朝刊 032頁 「交遊抄『父親のような師』山本裕久」
188	2015年6月8日 日本経済新聞 朝刊 011頁 「山本貴金属地金 高分子素材の歯科材料『見た目、天然の歯に近づく』」
189	2015年7月7日 高知新聞（朝刊） 004頁 177文字 「青年会議所会頭に山本貴金属副社長」
190	2015年7月7日 日本経済新聞 朝刊 005頁 「青年会議所会頭に山本氏」
191	2015年8月5日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「『4県設備投資16%増』今年度 輸送・電気機械伸びる 政投銀調査」
192	2015年8月8日 高知新聞（朝刊） 004頁 402文字

	「山本貴金属 新歯科材料好調で増収 6月期決算 純益は24%減9900万円」
193	2015年10月6日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「『CAD加工用 歯科材料増産』山本貴金属地金、ライン整備 セラミック・樹脂混合需要拡大で」
194	2016年2月9日 高知新聞(朝刊) 022頁 690文字 「山本貴金属地金 県立図書館に8年寄付 総額830万円 コンピューター本充実」
195	2016年2月19日 高知新聞(朝刊) 004頁 481文字 「山本貴金属に最高賞 四国産業技術大賞 新歯科材料を評価」
196	2016年2月20日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「『ありがとうサービス受賞』大切にしたい会社大賞」
197	2016年3月25日 高知新聞(朝刊) 009頁 1,295文字 「県内50社 来春採用計画 非製造業も意欲高まる 人員確保に不安の声」
198	2016年5月26日 高知新聞(朝刊) 009頁 1,236文字 「『ただ今修行中』413人目 歯科技工士 本山禎朗さん(40) 高知市横浜新町4丁目 職人の技 デジタルに」
199	2016年7月20日 高知新聞(朝刊) 004頁 789文字 「パナ系歯科材料事業 山本貴金属に譲渡 ブランド価値向上期待」
200	2016年7月20日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「山本貴金属地金『歯科材料事業を買収』パナソニックヘルスケアから高強度強み」
201	2016年8月5日 高知新聞(朝刊) 004頁 758文字 「山本貴金属『博士会』活躍 出版、学会発表や製品開発 大学院授業料 社が負担 香南市」
202	2016年8月20日 高知新聞(朝刊) 004頁 711文字 「山本貴金属 工場来月着工 香南市 3カ所目 来月6月稼働 歯科有機材の生産拠点に」
203	2016年9月3日 高知新聞(朝刊) 004頁 402文字 「山本貴金属 純益84%増 6月期決算 歯科用有機材が好調」
204	2016年10月6日 日本経済新聞 朝刊 028頁 「四国経済特集 猟銃や大型水槽ニッチで存在感」
205	2017年1月1日 高知新聞(朝刊) 003頁 569文字 「山本貴金属 新社長に山本樹育氏 裕久会長留任 『新体制で変革』」
206	2017年1月5日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「山本貴金属地金社長に山本樹育氏『父の』会長と代表権」
207	2017年2月8日 高知新聞(朝刊) 004頁 1,531文字 「山本貴金属地金の山本新社長 『欧州中心に海外強化』 高知で作る 世界で売る 進出四半世紀『地元企業』が浸透」

208	2017年4月29日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「『来春採用 四国3.6%増』主要43社調査 非製造業3割増」
209	2017年5月23日 高知新聞(朝刊) 004頁 736文字
	「山金からYAMAKINに 7月変更 香南市に新工場完成」
210	2017年6月29日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「『歯科材料樹脂材の新工場』 山本貴金属地金 香南で今秋稼働」
211	2017年9月2日 高知新聞(朝刊) 004頁 385文字
	「ヤマキン純益54%増 6月期決算」
212	2017年10月3日 高知新聞(朝刊) 004頁 370文字
	「ヤマキンと職能短大 歯科向けICT共同研究」
213	2017年11月2日 高知新聞(朝刊) 005頁 388文字
	「ヤマキンに文科大臣賞 歯科接着剤の開発で」
214	2017年11月7日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「『歯科材料のヤマキン選定』四国発明表彰の最高賞」
215	2018年1月16日 高知新聞(朝刊) 004頁 506文字
	「ヤマキン(香南市)優秀正 ものづくり日本大賞 垣内(南国市)局長賞」
216	2018年1月17日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「『ものづくり大賞 香川3社特別賞』タダノなど受賞」
217	2018年7月13日 高知新聞(朝刊) 025頁 448文字
	「オーテピアに1000万円 ヤマキン会長『人材育成に活用を』」
218	2018年9月6日 高知新聞(朝刊) 004頁 474文字
	「ヤマキン売上1.7%増 6月期決算」
219	2018年9月26日 高知新聞(朝刊) 004頁 775文字
	「ヤマキン 歯科医向け参入 新接着剤皮切りに本格化」
220	2018年10月3日 日本経済新聞 地方経済面 中国・四国特集
	「高知の図書館に寄付10年『学ぶ環境で若者よぶ』」
221	2018年12月31日 高知新聞(朝刊) 001頁 921文字
	「超極小粒子 工科大『マリモ』実用化へ ヤマキン 歯科接着剤に 産学官連携が結実」
222	2019年1月29日 高知新聞(朝刊) 004頁 1,994文字
	「『地方の優位性』で飛躍 地場産大賞のヤマキン 開発に県内研究機関連携」
223	2019年1月29日 高知新聞(朝刊) 001頁 731文字
	「県地場産大賞に義歯材 ヤマキン(大阪市) 高強度、虫歯抑制両立」
224	2019年1月29日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「高知の地場産業大賞『YAMAKINの奥歯用樹脂が受賞』」
225	2019年2月13日 高知新聞(朝刊) 004頁 425文字

	「就労支援で県内 2 社表彰 継続発注のヤマキンと菊水」
226	2019 年 2 月 14 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 552 文字 「地産外相へ決意新た 地場産大賞 20 件を表彰 高知市」
227	2019 年 2 月 15 日 高知新聞（夕刊） 001 頁 617 文字 「『話題』 緑の不思議 （三浦真裕）」
228	2019 年 2 月 15 日 高知新聞（朝刊） 019 頁 2,223 文字 「第 33 回件地場産業大賞 入賞 20 件 製品と活動紹介 アイデアと技術力 随所に」
229	2019 年 5 月 10 日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「採用『増やす』55% 4 県企業の来春新卒本社調査 人手不足が深刻化」
230	2019 年 5 月 21 日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「『歯科材料高齢者に優しく』ヤマキン 安全と耐久性に磨き」
231	2019 年 6 月 25 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 457 文字 「『とさびズ』ヤマキン プロジェクトリーダー 水田悠介さん（31） 歯科用接着剤が全国表彰」
232	2019 年 9 月 11 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 404 文字 「ヤマキン売上高 3.4%減 6 月期決算」
233	2019 年 11 月 21 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 940 文字 「高知発 2 製品 『色』に評価 ヤマキンの歯科素材／ミロクの藍ハンドル」
234	2019 年 12 月 26 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 3,016 文字 「県内経済この 1 年 記者座談会 JA 高知県が始動 宿毛に大型水産加工施設」
235	2020 年 3 月 27 日 高知新聞（朝刊） 022 頁 638 文字 「高知大、ヤマキン 共同講座 歯科医療をデジタル化」
236	2020 年 3 月 28 日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「『デジタル歯科技術研究』ヤマキン、高知大学と共同で 3D プリンター活用」
237	2020 年 6 月 3 日 高知新聞（朝刊） 020 頁 1,223 文字 「県内もウェブ就活広がる コロナ禍 企業採用減も」
238	2020 年 6 月 4 日 高知新聞（朝刊） 004 頁 858 文字 「“高知発”の超極小粒子 マリモ配合歯科接着剤発売 ヤマキン開発『強く、治療時間も短縮』」
239	2020 年 6 月 17 日 日本経済新聞 地方経済面 四国 「4 県企業『増やす』46% 来春の新卒採用計画 本社調査 非製造業 3 割増 製造業は減」
240	2020 年 7 月 16 日 日経産業新聞 009 頁 「『歯のかぶせものピタッと』ヤマキン強力な接着剤開発」
241	2020 年 9 月 11 日 高知新聞 朝刊 004 頁 516 字 「ヤマキン売上高 7.3%増 6 月期決算 利益率上昇 純利益 2 倍増」

242	2020年9月11日 高知新聞（朝刊） 019頁 107文字
	「『来社あいさつ』」
243	2020年9月25日 高知新聞（朝刊） 004頁 644文字
	「ヤマキン 工場にスタジオ オンライン商談に活用 香南市」
244	2020年9月25日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「オンライン商談スタジオ『ヤマキン、高知に』 歯科材料動画流す」
245	2020年12月24日 高知新聞（朝刊） 004頁 558文字
	「新卒積極採用の中堅中小 889社公表 経産省 県内は12社」
246	2021年3月5日 高知新聞（朝刊） 021頁 260文字
	「『すこやかナビ』 13日に高知市で歯科材料学ぶ講座 先着40人」
247	2021年3月26日 高知新聞（朝刊） 018頁 838文字
	「歯科材料 正しく活用を ヤマキン・坂本常務 高知市で講演」
248	2021年4月13日 高知新聞（朝刊） 024頁 757文字
	「歯型3D化 技工士支援 ヤマキン 大月病院に機器 歯科医とデータ共有へ」
249	2021年5月14日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「製造業、新卒採用3割増 四国4県来春、全体は16%増 本社調査 大手、DXでけん引 非製造も人手不足解消に」
250	2021年5月29日 高知新聞（朝刊） 025頁 657文字
	「高知市にデジタル歯科拠点 ヤマキン 情報発信や支援」
251	2021年6月25日 高知新聞（朝刊） 026頁 1,202文字
	「ヤマキン社長『高知から成長』 香南市に本社移転『デメリット一切なし』」
252	2021年6月25日 高知新聞（朝刊） 001頁 759文字
	「ヤマキン本社 香南市に 歯科材料メーカー 『高知の優位性実感』 来年 大阪から」
253	2021年7月6日 高知新聞（朝刊） 023頁 615文字
	「『先月の「カギカッコ』』 2021年6月の紙面から 日付は掲載日」
254	2021年9月8日 高知新聞（朝刊） 021頁 1,266文字
	「■オピニオン『新聞を読んで』 かよわいわたし リモートワーカー 佐久間寿弥子（いの町）」
255	2021年9月9日 高知新聞（朝刊） 006頁 445文字
	「『こうち経済』ヤマキン最高益4.8億円 保険適用拡大 歯科材好調 6月期決算」
256	2021年10月4日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「ヤマキン、高知・香南市に本社移転」
257	2021年12月23日 高知新聞（朝刊） 025頁 1,867文字
	「地場産大賞・マリモセメント ヤマキン 試作50回結実 『面白がる気持ち』大切に」
258	2021年12月23日 高知新聞（朝刊） 001頁 708文字

	「県地場産大賞にヤマキン 歯の接着剤『マリモセメント』 強さと手軽さ評価」
259	2021年12月28日 高知新聞(朝刊) 024頁 2,804文字
	「県内経済この1年 記者座談会 コロナ 景況に『波』 県JAの不祥事続く」
260	2022年2月18日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「越智工業所が第26回大賞受賞『四国産業技術大賞』」
261	2022年3月9日 日本経済新聞 朝刊 015頁
	「ヤマキン欧州など40カ国に歯科材料『技工士育成にも注力』」
262	2022年3月11日 日本経済新聞 地方経済面 四国
	「『高知の高校生 企業と遠隔交流』IT新興、地元就職促す」
263	2022年3月17日 高知新聞(朝刊) 026頁 546文字
	「メードイン高知 世界へ 地場産業大賞19件表彰 高知市」
264	2022年3月29日 高知新聞(朝刊) 023頁 1,665文字
	「第36回県地場産業大賞 入賞団体 製品・活動紹介 高い技術 地域に貢献」
265	2022年4月14日 高知新聞(朝刊) 023頁 1,525文字
	「男性育休 県内じわり定着 『成長に不可欠』 取得後押し企業も」
266	2022年6月25日 高知新聞(朝刊) 020頁 全面広告
	「歯科材料で世界を目指す」
267	2022年7月1日 高知新聞(朝刊) 013頁 全面広告
	「YAMAKIN 株式会社は本日、高知に本社を移転しました」
268	2022年7月2日 高知新聞(朝刊) 025頁
	「『県内企業』ヤマキン始動 『地方だから成長できた』、デジタルコン開催」
269	2023年1月20日 日本経済新聞 四国経済 031頁
	「『生産能力倍増へ新工場』歯科材料のヤマキン レジン製造従業員50人採用へ」
270	2023年2月9日 高知新聞 朝刊 023頁
	「県内企業にジム続々 『健康経営』を意識」
271	2023年2月10日 高知新聞 朝刊 経済 006頁
	「『ヤマキンレジン倍増へ新工場』来秋稼働 14億円投資 50人雇用予定」
272	2023年2月14日 高知新聞 朝刊
	「『新しいセカイ』豊かに表現 ヤマキンなどデジタルコン 優秀7作品を表彰」
273	2023年4月1日 高知新聞 朝刊 017頁 広告7段
	「『YAMAKINの新たな挑戦』地域の歯科医療守りたい」
274	2023年8月1日 高知新聞 朝刊 001頁
	「よさこい企業チーム半減 経費や社員負担が重荷 コロナ空白も響く」
275	2023年8月1日 日本経済新聞 四国経済
	「『レジンブロック AI 検査』歯科材料のヤマキン 貴金属高騰で需要増 機械化進め生産拡」

	大」
276	2023年9月13日 高知新聞 朝刊 経済 006頁
	「『ヤマキン3期連続最高益』レジンは好調 純利益57.6%増8.4億円」

第5章 結論・考察

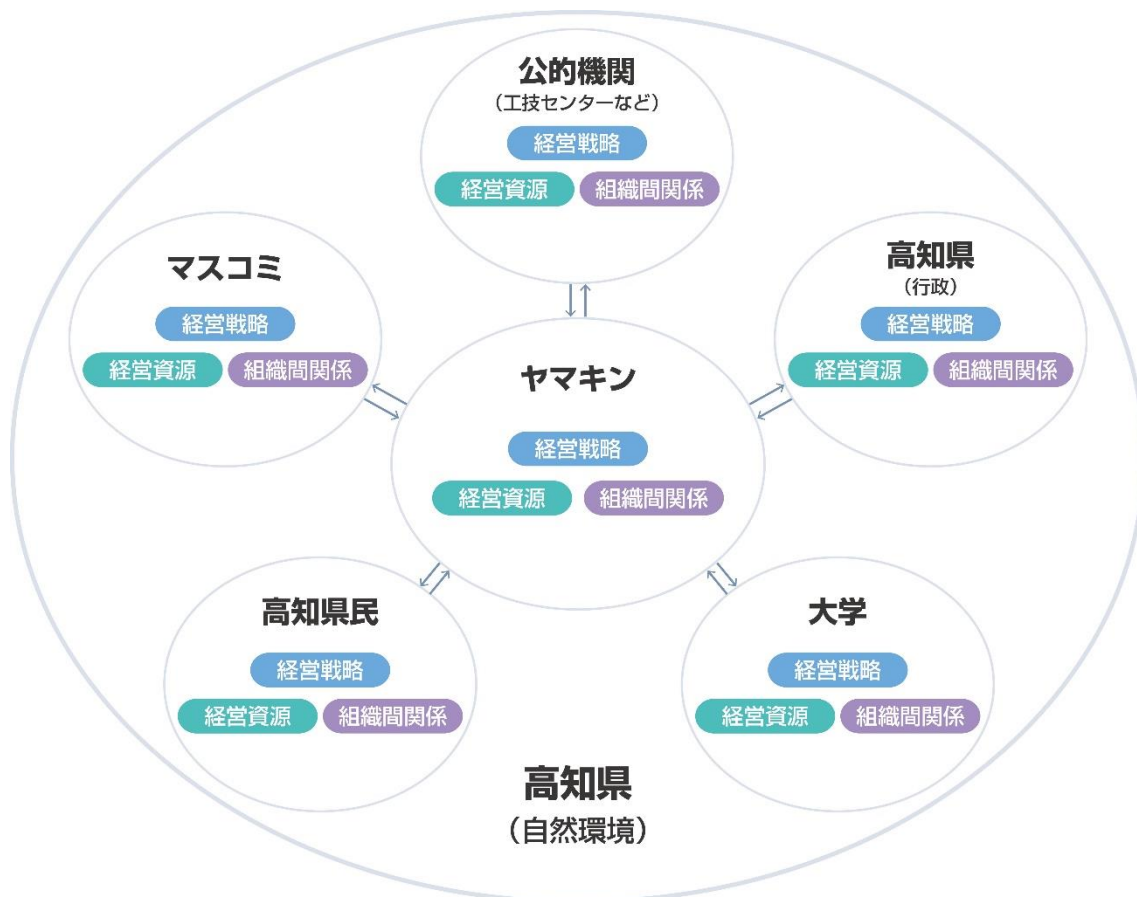


図5-1 高知県のエコシステムにおけるヤマキンとプレイヤーとの関係

図5-1に示すように、エコシステムのプレイヤーは、まず顔の見える関係ができた後に、それぞれの経営戦略が一致するかの確認を行った。

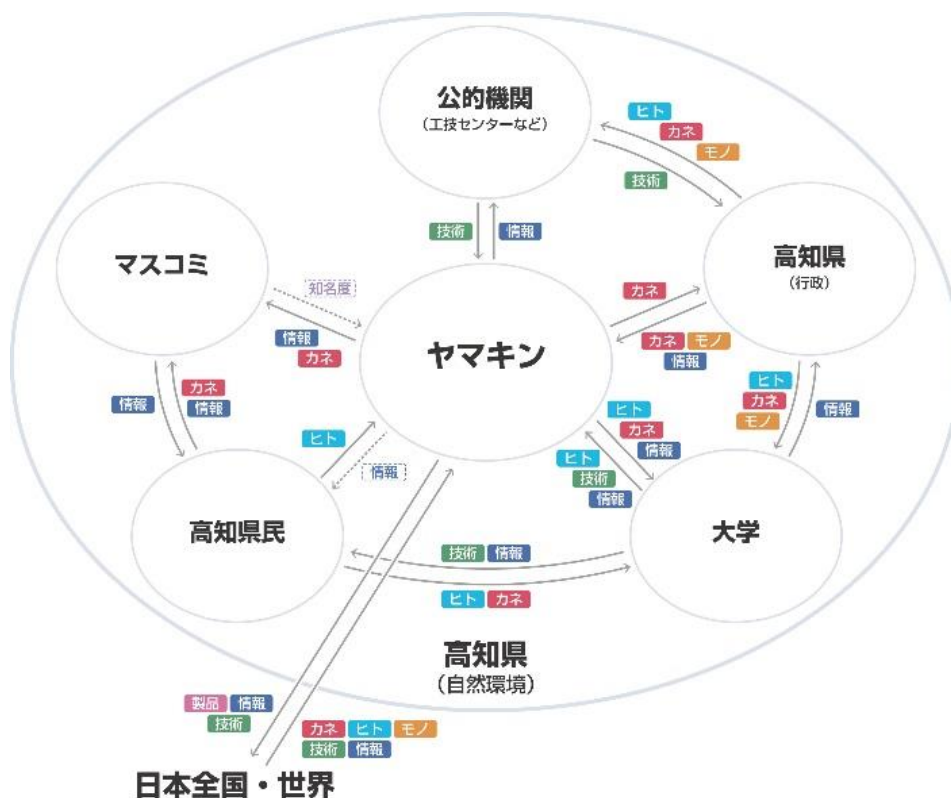


図5-2 高知県のエコシステムにおけるプレイヤーの資源交換（多種の相利共生）

さらに、経営戦略の一致がおこれば、互いの持つ経営資源の交換をすることとなる（図5-2）。それによって、資源依存関係と相利共生関係が構築されることがわかった。

さらに、この資源交換は1回ではなく、より大きな資源の交換を行っていくことにより、プレイヤーの成長に繋がることが確認できた。

結論

- ① 本研究は、一企業を取り上げた事例研究である。企業が地域のエコシステムの中で成長する過程を、地域の多様な組織との組織間関係において相互に経営資源を交換する仕組みを分析することで、企業の地域への適用性や成長を説明できることを示した。
- ② その分析においては、変数として、各組織が有する経営資源、組織の特性、企業数や規模、適応していく企業の関連企業の必要性や物流に対する依存度などが挙げられる。また、関係組織には行政や教育機関、マスコミなども含まれる。
- ③ 各プレイヤー間の関係性は、個々の組織の保有する経営資源、組織間関係、および選択しうる経営戦略のオプションの3つの相互作用で決定される。選択される経営戦略が、関係を形成する他組織の経営戦略とのマッチングで動的に分析され、それ

がもたらす経営変数や組織間関係の変化を踏まえて、動的にエコシステムの進化、企業の進化が説明できることを示した。

- ④ 上記の進化の分析過程において、特にプレイヤー間で相互に提供する経営資源にもとづく分析が最も有意であることも示した。
- ⑤ 今後の進出企業にとって、その将来を分析する為の参考となる研究事例である。

以上の結果から、本研究では、『中小企業は地方の優位性を活かしたほうが成長できる』という仮説との整合性があることが確認できた。

考察

本事例研究の企業の特性は、下記である。

- ① 事業の独立性が高い（下請けでない）
- ② ニッチな市場である
- ③ 全国に顧客が存在する
- ④ 高付加価値の製品である
- ⑤ 製品が小さく輸送コストが小さい

このような特性を持つ企業はその立地が地方でもデメリットがないことを確認できた。さらに、中小企業は経営資源に限られているが、その存在の稀少性から、資源の価値が地方では大都市よりも相対的に大きくなることも分かった。そのため、地域エコシステムを形成するプレイヤーとの資源交換がお互いの求める規模で行いやすいことも確認できた。

図5-2に示すように、企業は、地域のエコシステムを構成するプレイヤーと、それぞれが必要とする経営資源を自らが持つ経営資源と交換することで企業の成長へと繋げているのである。どちらか一方が利益を享受するのではなく、お互いに利益を与えあう相利共生の関係であることも確認できる。

プレイヤーは自らが持ち合わせていない資源については他のプレイヤーから資源交換によって手にいれるしかない。また、その資源交換はプレイヤーと直接的に行われるものだけではなく、間接的な作用によってもなされることも観察された。

いずれにせよ、資源交換はプレイヤー同士の顔の見える関係が構築されていれば、そのプレイヤーが持つ資源についての認識もしやすく、交換のスピードやお互いのメリットに対する認識も素早くかつ深く行われると考えられる。これは、中小企業にとっては地方でしか実現できないことである。さらに、継続してお互いの資源交換による相利が生み出されることで、次の資源交換へのインセンティブも高まることが考察される。また、企業にとってはその資源交換による成長を常に実現することによって、各プレイヤーからの次の資源提供が成されやすいのである。

また、地方の特性として、そこに存在する企業に稀少性という特性が付与される。そして、企業数が少ないという環境から、中小企業でも地域のプレイヤーと顔の見える関係が築きやすいのである。

さらに、そこからお互いの経営戦略についても認知しやすく、その戦略の一致が起きた場合に、互いが求める経営資源の交換がなされ、資源依存関係と相利共生関係が構築されるのである。このことは、大都市に拠点を置く中小企業にとっても成長のために地方移転の後押しとなると考えられる。

また、地方の行政にとっても、地方の優位性を謳うことにより、企業誘致などの政策の一助となると考えられる。また、この事例は、産業クラスターに属さない中小企業誘致の事例であり、大きな産業自体を誘致するよりも難易度は低く、このような中小企業を地域に増やしていくことがその地域の発展にも繋がると考えられる。

さらに、その地域で既に経済活動を行っている企業についても、地域のプレイヤーについて再度認識し、それらとの資源交換や組織間関係の構築ができているかを再検証することにも役立ててほしい。

今後は、地方で成長している様々な業態の中小企業の調査を行い、その企業の特性と地域のエコシステムのプレイヤーとの関係を分析する。それらの企業の特性は本研究事例の企業特性と異なるはずであるが、その特性において遂行されている企業戦略と地方のプレイヤーとの資源交換について深く分析を行っていくことで、地方の優位性を明らかにしていきたい。

参考文献

- 1) 山本裕久：中小製造業の進化のための戦略モデル ―山本貴金属地金（株）第二創業の事例―。高知工科大学, 2010
- 2) 山倉健嗣：組織間関係 企業間ネットワークの変革に向けて。有斐閣, 1993.
- 3) 中小企業庁：2022年版 中小企業白書
- 4) Tansley, A.G. : The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. Ecology, 16(3), 284-307, 1935.
- 5) J. F. Moore : Predators and prey: A new ecology of competition. Harvard Business Review, 71(3), 75-86, 1993.
- 6) 八木京子：生態学におけるエコシステム概念に関する検討. Bulletin of Edogawa University, 27, 453-462. 2017.
- 7) 井上葉子：ビジネス・エコシステムの理論的考察―概念と構造―. 商学集志, 89(2), 29-44, 2019.
- 8) 佐野淳也：内発的発展としての地域イノベーションとエコシステム. 同志社政策科学研究, 21(2), 87-100, 2020.
- 9) 池田潔：地域中小企業の競争優位の源泉. 奈良県立大学研究季報, 21(3), 71-89, 2011.
- 10) 平沢照雄：ニッチトップ型中小企業の地方移転と事業展開―野上技研株式会社を事例として―. 筑波大学 経済学論集, 71, 191-232, 2019.
- 11) 中村良平：地方創生に求められる地域経済構造分析. 土地総合研究, 72-85, 2015.
- 12) 中里弘恵：地方都市に立地するソフト開発 IT 企業の競争優位性. 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集, 2008.
- 13) 藤田誠：産業クラスター研究の動向と課題. 早稲田商学, 429, 101-124, 2011.
- 14) H.イゴール・アンゾフ (著), 中村 元一 (翻訳)：アンゾフ戦略経営論. 中央経済社, 2015.
- 15) 株式会社アールアンドディ：歯科機器・用品年鑑. 1996年版～2023年版
- 16) YAMAKIN 株式会社：会社概要 事業モデル.
<https://www.yamakin-gold.co.jp/corporate/info/model.html>
(参照日：2023年11月25日)
- 17) 安楽照男ほか：YAMAKIN 技術史 総論編. 一般財団法人ヤマキン学術文化振興財団, p21, 2023.
- 18) 安楽照男ほか：YAMAKIN 技術史 総論編. 一般財団法人ヤマキン学術文化振興財団, p20, 2023.
- 19) 総務省統計局：人口推計 2022年(令和4年)10月1日現在(結果の概要). P.7, 2023.
- 20) 中小企業庁：都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者数(民営、非一次産業、2016年). 2016.
- 21) 読売新聞東京本社広告局企画営業部：読売新聞メディアデータ 2020. 読売新聞社, 2019.

22) 高知新聞社営業局：マーケティングデータ. 2023-06-13.

<https://www.kochinews.co.jp/article/detail/508566> (参照日：2023年11月6日)

謝辞

本研究の遂行ならびに本論文の作成にあたり、ご協力いただきました皆様に心より感謝を申し上げます。那須清吾教授には多くの助言と懇切なご指導を賜りましたことを謹んで感謝の意を表します。

YAMAKIN 株式会社社長である山本裕久氏には、筆者にこのような学びの機会を与えて頂きましたことに深く感謝いたします。YAMAKIN 株式会社の社員の皆さんには、論文作成にあたり協力を頂きましたこと、日頃より共に新たなヤマキンを創り続けていることに感謝いたします。

また、地金商として創業した故山本茂年氏、材料メーカーとして現在のヤマキンの礎を築いた山本裕久氏をはじめとする第二創業メンバーの統括顧問山本隆彦氏、技術顧問安楽照男氏、堀口浩治氏には、深く敬意を表します。

さらに、1991年の高知県進出時から熱心に支えてくださっている高知県、技術的なご指導を頂いている高知県工業技術センター、共同研究や人材交流を行っている高知工科大学や高知大学をはじめとする大学や学校、高知新聞をはじめとするマスコミ、日頃よりご協力頂いている全ての皆様に感謝申し上げます。ヤマキンは、高知県の地方の優位性を活かすことで成長してきました。高知県のエコシステムのプレイヤーの皆さんと共にさらなる成長を目指します。

論文作成中には、これまでにヤマキンの採ってきた戦略が成長のために絶対的に必要であったことを改めて認識することができました。また、私自身も、セラミックスの開発・製造・上市に携わり、輸出を開始し、国際戦略を遂行してきたことがヤマキンと自身の成長に繋がっていることを感じる事ができました。

そして、人間として、経営者として多くの原体験と学びの機会を与えてくれた一般社団法人大阪青年会議所、公益社団法人日本青年会議所とその仲間々に感謝いたします。青年会議所活動で日本全国を回ることで、それぞれの地域の中小企業の成長こそがその地域と日本の成長に繋がるという想いが生まれ、強くなっていきました。

最後に、大学生時代に学問の大切さを教えてくださり、厳しくも温かくご指導頂いた慶應義塾大学石橋孝次教授に感謝いたします。そこで得られた知識と経験が今でも、経営、学問をするうえでの糧となっています。

これからも、地域を創る一社として一人として、自身と会社の成長が地域と国の成長に繋がると信じて、本業を通じた社会貢献を継続して行って参りたいと思います。

本論文が、地域の中小企業の成長、行政の企業誘致の参考となればと願います。さらに研究を深め、中小企業と地域の成長に繋がるようなものになるように努めて参ります。