

# アントレプレナーによるアイデンティティ・マネジメントと 希少／異質な資源蓄積の関係性

石谷 康人\*

(受領日：2022年4月15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、地域の中小企業が、外部資源に頼らず自力で内部的変化を遂げて、希少／異質な資源を蓄積しつつそれを用いて競争優位を確立するプロセスとメカニズムについて詳細に述べた。そのために、産業集積、公共投資、地域固有の資源、大企業との受注関係などの外部資源の少ない高知県に本社や製造拠点を置きながら、独自の内部資源を蓄積してニッチ市場で持続的競争優位を確立した YAMAKIN 株式会社、中澤氏家業株式会社、廣瀬製紙株式会社、株式会社技研製作の事例研究を実施した。その結果、どの企業も、アントレプレナーが、自身をとりまくコンテクストから影響を強く受けたものの、それを機会認識の誘因として活用していた。その際に起業家的／企業家的アイデンティティを形成し、それを拠り所としてユニークな戦略を発見的に創造した。そうした戦略を組織的に遂行するプロセスで、組織アイデンティティを形成して組織メンバーの一体感を醸成しつつ、希少／異質な資源を深く蓄積した。それぞれの企業は、アントレプレナーのアイデンティティ形成を発端とする起業家的／企業家的行為によって特徴的な内部資源を構築し、それを活用して競争優位を築いた。

## 1. はじめに

わが国では、少子高齢化と都市部への人口集中などから、地域において人口減少と経済縮小が急速に進展している(内閣官房・内閣府, 2022)。地域がそうした問題を自力で解決して成長力を将来にわたり確保するべく、地方創生の礎としての「まち・ひと・しごと創生法」が2014年9月に制定された。さらに、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定されて、4つの基本目標と2つの横断目標が掲げられた。その基本目標の一つに、「1. 稼ぐ地域をつくとともに、安心して働けるようにする」がある。そうした地域の目標を達成するとともに、地域の経済を支える主要なプレイヤーとして、地域に立脚した中小企業をあげることができる(山田ほか, 2020)。地域の中小企業が、厳しい環境の変化に遭遇しながらも地域経済を支えていくためには、自ら経済的価値を生み出し、競争優位を確保することがこれまで

以上に求められている。

中小企業は、相対的に小規模な企業のことであり、中小企業基本法によって資本金と従業員数の観点から明確に定義されている(中小企業庁, 2022)。そうした中小企業にとっての大きな課題は、経営資源としての「ヒト、モノ、カネ、情報」が常に不足していることである(弘中, 2007)。地域に拠点を置く中小企業が慢性的な資源不足を補う方法として、産業集積、公共投資、地域固有の資源、大企業との受注関係などの企業の外部にある資源を活用することが考えられる(関, 2020)。しかし、どの地域にも、中小企業が競争優位を確立するために活用できる産業集積や地域資源が必ずしも存在するわけではない。また、公共事業関係費も年々減少しており、大企業の海外進出や工場の海外移転も拡大している(千野, 2010)。そうして外部資源を利用できない地域の中小企業が生き残るためには、自ら内部的変化をもたらしつつ内部資源をつくりだし(Penrose,

1959)、ひいては競争優位を確保することが求められている。

中小企業に限らず、企業が特殊な資源または競合他社とは異質な資源を保有することが競争優位に結びつくとする「リソース・ベースト・ビュー(Resource-Based View: RBV)」の考え方がある(Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Barney & Hesterly, 2002)。Barney & Hesterly (2002) は、競争優位をもたらす資源の分析的視座として、「資源の価値(Value)」「希少性(Rarity)」「模倣可能性(Imitability)」「組織(Organization)」で構成されるVRIOフレームワークを提示した。また、Peteraf (1993) は、「資源の異質性(resource heterogeneity)」「競争への事後的制限(ex post limits to competition)」「資源の不完全な移動可能性(imperfect resource mobility)」「競争への事前的制限(ex ante limits to competition)」を持続的競争優位の条件とするモデルを提案した。

しかし、どちらも、持続的競争優位をもたらす資源にとって必要不可欠な条件を示しているものの、それがそもそもどのように獲得されるかについて検討していない(Alvarez & Busenitz, 2001; 石川, 2006; 琴坂, 2018)。琴坂(2018)は、企業が内部環境を通じて競争優位をいかに得るかに関して、統一的な答えは存在しないと示した。石川(2006)は、企業が異質な資源を獲得し、それを構造化して競争優位の源泉とする動的なプロセスについて、包括的な解明がほとんどなされていないと示した。Alvarez and Busenitz (2001) は、資源が発見されて、入力から異質な出力へと変化し、より大きな利益を引き出すために利用される過程について、ほとんど注意が払われていないと示した。Alvarez and Busenitz (2001) は、その上で、競合企業とは異質な、その企業独自の資源の束は、起業家/企業家的行為(entrepreneurial action)によってもたらされると示した。

Sarasvathy (2008) は、起業家が、自身の行為や決断を、「自分が何者であるか」という観点からしばしば語ると示した。そして、アイデンティティに基づいた判断基準が、決断力に満ちた行動をとることを可能にするとした。アントレプレナーは、既存の組織が存在せず、製品、サービス、戦略、運営システム、または文化が存在する前に自身のアイデンティティを形成する(Navis & Glynn, 2011)。そうしたアントレプレナーが、創業者となり、組織を創設してトップになると、組織アイデンティティを形成することがある(Voss et al., 2006)。Fiol (1991, 2001) は、組織の共通認識としてのアイデンティティが持続的な競争優位につながるコア・コンピテンシーとし

て機能するとした。Barney et al. (2011) は、組織アイデンティティの宣言性、識別性、時間的連続性の3つの基準(Albert & Whetten, 1985)が、RBVのフレームワークのVRIOと重なるとした。したがって、アントレプレナーがアイデンティティを源泉として事業機会を判断するとともに資源を蓄積・利用して競争優位を確保するプロセスを明らかにすることは重要な研究課題であるといえることができる。

そこで本論文では、地域の中小企業が、自力で競争優位を獲得するのに参考となる知見の提示を目的として、地域で外部資源に頼らずにニッチ市場で持続的競争優位を確立している中小企業の成功のプロセスとメカニズムを明らかにする。そのために、外部資源に恵まれているとはいえない高知県でアントレプレナーのアイデンティティさらには起業家的/企業家的行為を源泉としてニッチトップを達成した複数の企業を対象とする事例研究について述べる。そして、「高知県のニッチトップ企業は、なぜ、希少/異質な資源を自ら蓄積して競争優位を確立できたのだろうか。希少/異質な資源と、アントレプレナー<sup>註1</sup>が形成したアイデンティティの間にはどのような関係性があるだろうか。」というリサーチ・クエスチョンを設定し、それに対応する理論仮説を導出する。その際に、アントレプレナーによるアイデンティティのマネジメントと資源ベースの戦略による競争優位性との関係について検討することで、アントレプレナーシップの観点からRBVの境界の拡張を試みる。それで、RBVの研究分野と戦略とアイデンティティの結びつき(strategy-identity nexus)を探求する研究分野(Ravasi et al., 2017; Ravasi et al., 2020)に対して理論的貢献を図る。

本論文の構成は次のとおりである。次節でRBVとアントレプレナーさらにはアイデンティティとの関係性にまつわる先行研究をレビューしたあと、第3節で研究方法について概説する。次いで、第4節から第7節にかけて高知県のニッチトップ企業4社の事例研究について詳細に述べる。それぞれの事例研究では、アントレプレナーがアイデンティティを形成しつつ、それを源泉として希少かつ異質な資源を蓄積するとともに競争優位を確立したプロセスについて説明する。第8節では、4社の事例研究に共通するアントレプレナーによるアイデンティティ・マネジメントと競争優位のための資源蓄積の関係性について考察する。最後に本論文の成果をまとめる。

表 1. VRIO フレームワークの概要

資源の価値 (Value)	その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか
希少性 (Rarity)	その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか
模倣可能性 (Imitability)	その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか
組織 (Organization)	企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか

(出所) Barney & Hestley (2002 邦訳書) の表 3.1

## 2. 先行研究の検討

### 2.1 RBV とアントレプレナーの関係性

Wernerfelt (1984) や Rumelt (1984) に端を発する RBV とは、企業が保有する内部資源の特性と変化の観点から、競争優位の創造、維持、再生について説明しようとする戦略論のことである(高橋・新宅, 2002)。Barney (1991) は、企業の保有する資源が、異質 (heterogeneous) であり移動不可能 (immobile) であれば、競争優位の源泉になりうるとした。その上で、Barney (1991) および Barney and Hesterly (2002) は、ある資源が競争優位をもたらすかどうかを分析するための VRIO フレームワークを提案した。それは、資源の価値 (Value)、希少性 (Rarity)、模倣可能性 (Imitability)、組織 (Organization) にまつわる問い (表 1 参照) で構成されている。

それに対して、Peteraf (1993) は、持続的な競争優位をもたらす資源の条件として、「資源の異質性 (resource heterogeneity)」「競争への事後的制限 (ex post limits to competition)」「資源の不完全な移動可能性 (imperfect resource mobility)」「競争への事前的制限 (ex ante limits to competition)」で構成されるモデルを提示した (表 2 参照)。Peteraf (1993) は、企業の内部にある資源の束が、異質であり不完全に模倣可能であれば競争優位を持続させることができると考えた。いずれにしても、RBV では、企業は特殊な資源もしくは異質な資源を保有することによって経済的レント (超過利潤) を獲得することができ、ひいては競争優位を確立することができる

表 2. Peteraf (1993) のモデルの概要

資源の異質性	資源の束と能力が企業間で異質であり、それをコントロールできること
競争への事後的制限	企業が優位な地位を得てレント (超過利潤) を獲得した後に、そのレントに対する競争を制限する力が存在しなければならないこと
資源の不完全な移動可能性	企業の資源が取引できないか、外部で利用できないこと。また、異質な資源を代替できないこと
競争への事前的制限	企業が優れた資源の地位を確立する前に、その地位のための競争が制限されていなければならないこと

(出所) Peteraf (1993) をもとに筆者作成

考えられている (石川, 2006)。

企業の内側について初めて言及した Penrose (1959) は、企業を「資源の集合体」とみなした (Penrose, 1995, 邦訳書 p. 48)。そのうえで、資源そのものと、資源が提供するサービスを明確に区別して (Penrose, 1995, 邦訳書 p. 50)、企業内部の未利用の生産サービスの存在こそが企業の成長の源泉になるとした。そして、未利用の生産サービスを活用して事業機会を探すことは、企業家的な直観と創造力を要するアントレプレナーシップに富んだ意思決定であるとした (Penrose, 1995, 邦訳書 pp. 64–65)。しかし、アントレプレナーの意思決定が、事業機会の発見や検討を経て、内部資源の集合体の本質的変化としての成長ひいては競争優位へと結実するプロセスやメカニズムを経験的に示した研究はほとんど見当たらない。

石川 (2006) は、戦略的機会がアントレプレナーの形成する様々に異なった主観的期待に起因するとし、主観をともなう企業家的判断が企業の保有する資源の属性を規定しようとした。そして、アントレプレナーの判断と資源の異質性との間の因果的な関係について、これまでにほとんど検討されていないことを指摘した。その上で、なぜ、ある企業は競争優位を獲得でき、他の企業はできないのかという問いに対して、企業家的判断の差異に答えを求めることができるとした。アントレプレナーの主観的な知覚の重要性を競争優位の源泉としての資源の分析の中心に据えることによって、RBV 研究が実り豊かなものになりえると考えた。

Alvarez and Busenitz (2001) は、アントレプレナーが、ベンチャーの新しい機会を認識し、それを活用するべく資源を組み立てる特有の能力を持つとした。そして、アントレプレナーに固有の認知能力や

ヒューリスティクスに基づく意思決定が、資源の生産的サービスに異質性をもたらすとした。というのも、アントレプレナーでない人は、それを持ち合わせていないことから、それが競争への事前的制限となるからである。アントレプレナーに特有のそうした資産は、無形であり、観察、記述、評価することが困難なために取引が不可能であることから、不完全な移動可能性を生み出す。また、企業家が発見的に行う資源の組み立ては、因果関係が曖昧であり、模倣や代替が困難なため、競争への事後的制限になりうる。こうしたことから、Alvarez and Busenitz (2001) は、資源に注目しつつアントレプレナーシップの概念を導入することで、RBVの境界を拡張することの重要性を指摘した。そして、アントレプレナーが資源を蓄積・利用して競争優位を確保するプロセスを明らかにする必要があるとした。

## 2.2 RBVの源泉としてのアントレプレナーによるアイデンティティ・マネジメント

Penrose (1959) のいう資源と生産サービスの因果関係とそのための意思決定は、アントレプレナーの主観的な認識から生じると考えられている (Mitchell et al., 2002; Kor et al., 2007)。そうしたアントレプレナーの主観的認識とは、アントレプレナーが起業機会を評価し、ベンチャーを創造し、成長に必要な資源を創出する際に利用する知識構造のことである (Mitchell et al., 2002)。Kor et al. (2007) は、アントレプレナーが異なれば、同様の内部資源を運用していても企業は異なった経路で成長することがあるとした。アントレプレナーの主観的な認識がユニークな事業機会の発見とその意思決定において大きな役割を果たすことから、その起源や源泉を理解することの重要性を指摘した。

アントレプレナーは、既存の組織が存在せず、製品、サービス、戦略、運営システム、または文化が存在する前に自身のアイデンティティを形成する (Navis & Glynn, 2011)。そうしたアントレプレナーのアイデンティティの発達が、企業家活動に従事し続けることへの動機付けの源泉になっている (Farmer et al., 2011)。したがって、アントレプレナーシップが、多くの点で、アイデンティティ構築のプロセスでもあると考えられている (Duane-Ireland & Webb, 2007)。このため、何人かの学者が、アントレプレナーのアイデンティティと行動・成果の間に強い関連があることを示唆した (Cardon et al., 2009; Shepherd & Haynie 2009; Hoang & Gimeno 2010)。しかし、その

関係性を調べようとした経験的研究は限られているとみなされている (Farmer et al., 2011)。

Navis and Glynn (2011) は、アントレプレナーのアイデンティティを「ファウンダー」としての定義と「新しいベンチャー」としての定義の組み合わせとして表した。そのうちのファウンダーとしての定義とは、「これが我々だ (Who we are)」に対する個人レベルのアイデンティティの主張のことである。一方、新しいベンチャーとしての定義とは、「これが我々のすることだ (What we do)」に対する事業レベルのアイデンティティの主張のことである。Navis and Glynn (2011) は、起業家的／企業家的環境におけるアイデンティティ・ワークを理解することは、アントレプレナーの潜在的に独創的な思考の再構築を可能にするとした。それは、アントレプレナーが、自己のアイデンティティに基づいて駆動されてベンチャーを設立するからである (Duane-Ireland & Webb, 2007, Murnieks et al., 2014)。

アントレプレナーが、事業を創造して創業者となり、組織を創設してそのトップになると、組織アイデンティティを形成することがある (Voss et al., 2006)。そうした組織のアイデンティティとは、「我々はどうのような存在であるか」という問いに対する組織で共有された自己認識のことである (佐藤, 2013)。それは、Albert and Whetten (1985) によって初めて導入され、3つの問いと3つの基準をもとに表現された。そのうちの3つの問いとは、「我々はどうのような存在であるか (Who are we?)」「我々はどうのような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 be?)」のことである。また、3つの基準とは、宣言性 (claimed central character)、識別性 (claimed distinctiveness)、時間的連続性 (claimed temporary continuity) のことである。ここで、宣言性とは「ある組織を特徴づける重要で本質的な宣言された特徴」のことであり、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」のことであり、時間的連続性とは「時間が経つにつれて変化しうる特徴」のことである (Albert & Whetten, 1985; 山城, 2015)。そうした組織アイデンティティは、組織やメンバーの行動を説明するための概念であり (佐藤, 2013)、組織現象の根底的な構成概念 (root construct) であると考えられている (Albert et al., 2000)。

上述した Navis and Glynn (2011) による定義と Albert and Whetten (1985) による定義から、組織アイデンティティはアントレプレナーのアイデンティティが発展したものであるということが出来る (石

谷, 2020a)。それは、アントレプレナーのファウンダーレベルの「これが我々だ」に対する主張が、組織アイデンティティの問いの「我々はどうな存在であるか」への主張と「我々は何になりたいか」への主張に結びつくと考えられるからである。また、アントレプレナーのベンチャーレベルの「これが我々のすることだ」への主張が、組織アイデンティティの問いの「我々はどうなビジネスを行っているか」への主張へと結びつくと考えられるからである。そうしたアントレプレナーのアイデンティティはアントレプレナーに特有の資源であり(石谷, 2020b; 2020c)、組織アイデンティティは組織に固有の資源であると考えられている(Fiol, 1991; Fiol, 2001; Whetten & Godfrey, 1998)。

Stimpert et al. (1998) は、組織アイデンティティが、ステークホルダーにユニークなイメージを与えて戦略と結びつき、資源配分プロセスに影響を及ぼしつつ、組織メンバーを動機づけることから、持続的競争優位の源泉になりうるとした。Fiol (1991) は、組織アイデンティティが信念となって組織行動に影響を及ぼすと、競争優位を導くためのコア・コンピテンシーの一つになりうるとした。Sillince (2006) は、資源が顕著なアイデンティティを構築するために使用され、資源とアイデンティティの慎重に選択された次元に対処する組織的レトリックを使用すると、競争優位性を高めることができるとした。Barney et al. (2011) は、組織アイデンティティの宣言性、識別性、時間的連続性の三つの基準(Albert & Whetten, 1985)が、RBVのVRIOフレームワークの要素と重なるとした。したがって、アントレプレナーがアイデンティティを源泉として事業機会を判断するとともに、それを組織アイデンティティへと発展させつつ拠り所としながら、資源を蓄積さらには利用して持続的競争優位を確保するプロセスを明らかにすることは重要な研究課題であるといえる。

### 2.3 アイデンティティと戦略の関係性

一般的な辞書によれば、アイデンティティとは、自己同一性すなわち「自己が環境や時間の変化にかかわらず、連続する同一のものであること」を意味する。それは、「私は誰か」という問いに対する答えとなる何かを意味しているが、単に現にある自分を指すものというよりは、あるべき自分、本来そうであるはずの自分といった規範的な意味合いを帯びる(浅野, 2014)。したがって、Navis and Glynn (2011) のいうアントレプレナーのアイデンティティ

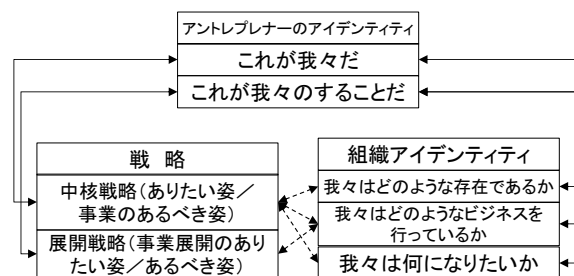


図1. アイデンティティと戦略の関係性  
(出所) 石谷 (2021) の図1

は、「これが(あるべき)我々だ」さらには「これが我々のする(べき)ことだ」という主張になりうる(石谷, 2020c; 石谷, 2021)。また、Albert and Whetten (1985) による組織アイデンティティも「我々はどうな存在である(べき)か」「我々はどうなビジネスを行っている(行うべき)か」「我々は何になりたい(なるべき)か」への主張となりうる(石谷, 2020c; 石谷, 2021)。そうしたアイデンティティが、同一のアントレプレナーによって形成されると、第2.2項で述べたように発展的に結びつく。

一方、伊丹(2003, 2013)によれば、戦略とは「将来のありたい/あるべき姿」と「そこへ至るための変革のシナリオ」の二つから成る。このうちの「ありたい/あるべき姿」とは、将来時点で(中略)「こうなりたい」という事業活動の姿であり、中核戦略のことである(伊丹, 2012, p. 13)。また、「変革のシナリオ」とは、「将来のありたい/あるべき姿」が示す中核戦略を実行していくための、事業展開のあり方(ありたい/あるべき姿)を描いた「展開戦略」のことである(伊丹, 2012, p. 17)。そうした戦略がアントレプレナーによって創造された場合に、アントレプレナーの「これが(あるべき)我々だ」という主張が中核戦略としての「ありたい/あるべき姿」へと結びつく(石谷, 2020c; 石谷, 2021)。また、「これが我々のする(べき)ことだ」という主張が展開戦略としての「事業展開のあり方(ありたい/あるべき姿)」に結びつく(図1参照)。したがって、アントレプレナーによるアイデンティティと戦略は、定義のレベルで結びつく。

Ravasi et al. (2017) は、戦略とは組織が市場で競争優位を確立するために「何をするか」を表すものであり、組織のアイデンティティとは組織が「誰であるか」を意味するものであるとしたうえで、「すること(戦略)」と「あること(アイデンティティ)」には密接な関係があるとした。Ashforth and Mael (1996) は、「組織は戦略を通じて価値あるアイデンティティ

をイナクト・表現することができ、また、戦略とそれが呼び起こす反応からアイデンティティを推測・修正・肯定することができる」として、戦略とアイデンティティは互いに絡み合っているとみなした。これらの主張は、組織が「市場で競争優位の地位を確立するためにどうあるべきか」を検討する際に、戦略とアイデンティティが不可分に結びつくことを示唆している。アイデンティティと戦略はそうして潜在的に連関するものの (Sillince & Simpson, 2010)、これまでにそのプロセスやメカニズムが経験的に示されてこなかった (Ravasi et al., 2017)。進行中の戦略的・組織的実践の中で、アイデンティティと戦略がどのように相互に関連しているのかについて、さらなる研究の余地があると考えられている (Ravasi et al., 2017)。

それに対して、石谷は、高知県のニッチトップ企業を対象とした事例研究を用いて、戦略とアイデンティティの相互関係性について多角的に検討した (石谷, 2018b; 石谷, 2019; 石谷, 2020b; 石谷, 2020d, 石谷 2020e, 石谷, 2021a; 石谷, 2021b; 石谷, 2022)。石谷 (2018b) では、個人学習と組織学習の統合モデルとしての Observe, Assess, Design, Implement-Shared Mental Model: OADI-SMM を用いて、山本貴金属地金株式会社 (現 YAMAKIN 株式会社) の事例分析を行い、第二創業者である山本裕久のアイデンティティが戦略の創造および組織的実践の源泉となり、歯科材料の陶材焼付貴金属合金製品の分野における持続的競争優位の達成に影響を及ぼしたプロセスとメカニズムを経験的に示した。また、石谷 (2019) では、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、山本裕久の企業家活動を分析することで、アントレプレナーによるエフェクチュエーションのプロセスが、アントレプレナー自身の成功だけでなく同製品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。石谷 (2020d) では、同社のテクノロジー・アントレプレナーである山添正稔による金属焼付用陶材製品のゼオセライトの開発事例を用いて、企業家のアイデンティティ・ワークが新製品開発ひいては戦略実践に結びつくプロセスを詳細に述べた。

石谷 (2020b) は、アイデンティティ資本を前提とするアイデンティティ・ワークと戦略ワークの融合の観点から、アルカリ・マンガン乾電池向けセパレータの分野でニッチトップを達成している廣瀬製紙株式会社および創業者の廣瀬晋二の事例研究を分析して、アントレプレナーのアイデンティティと戦略の結びつきのプロセスおよびメカニズムに

ついて経験的に説明した。また、石谷 (2020e; 2021a) は、産業廃棄物処理向けの強力吸引作業車の日本国内市場でシェア 80% を獲得しつつ持続的競争優位を確立している兼松エンジニアリング株式会社の成功事例を分析した。同社が、創業から現在までの 50 年間に、強力吸引作業車の市場への参入、スピード修理のためのビジネスシステムの構築、持続的競争優位の確立の戦略的段階を経て、組織アイデンティティを継続的に発展させてきたことを明らかにした (石谷, 2021a)。

石谷 (2021b) では、さらに、社会的自我論から導出した分析枠組を用いて、無公害杭打機のサイレントパイラーの製造販売を行っている株式会社技研製作所の事例を分析することで、アントレプレナーによる戦略およびアイデンティティの創造とアントレプレナーを取り巻きさまざまなコンテクストの関係性を明らかにした。そして、石谷 (2022) では、日本の不織布産業における乾式不織布のパイオニアであり、日本初となる高機能かつ高付加価値の不織布を積極的に開発しつつニッチ市場で競争優位を確立している金星製紙株式会社の事例研究について詳細に説明した。その際に、組織の戦略とアイデンティティの相互関係性に着目しつつ、戦略の継続的遂行に対する縦断的アプローチから、組織アイデンティティの内容の形成について述べた。

上述した石谷の一連の研究では、いずれの事例でも、アントレプレナーのアイデンティティおよびその発展型である組織アイデンティティと、アントレプレナーが創造した戦略が密接に結びついていることを経験的に示した。そうしたアイデンティティと戦略の相互作用がニッチトップ企業の持続的競争優位に結びついていることを明らかにした。しかし、いずれも、アントレプレナーが自身のアイデンティティを組織アイデンティティへと発展させたアイデンティティ・マネジメントと、持続的競争優位の源泉としての希少/異質な資源の蓄積と活用のマネジメントの関係性までは明らかにされていない。そこで、本論文では、アントレプレナーが創業/第二創業から企業を成長させていく過程で自身や組織のアイデンティティを形成し、それを源泉として異質/希少な資源を蓄積して競争優位を確立するプロセスとメカニズムを経験的に検討する。それで、アントレプレナーシップと競争優位およびそのための資源蓄積との関係性の観点から RBV の境界を拡張して、当該研究分野への理論的貢献を図る。

### 3. 研究方法

本研究では、「地域の中小企業による競争優位確立のための内部資源の獲得」のプロセスとメカニズムを明らかにするべく、「高知県のニッチトップ企業は、なぜ、希少／異質な資源を自ら蓄積して競争優位を確立できたのだろうか。希少／異質な資源とアントレプレナーが形成したアイデンティティの間にどのような関係性があるだろうか。」というリサーチ・クエスチョンに対応する理論仮説を導出することにした。そのために、高知県に本社や製造拠点を置く複数のニッチトップ企業を対象として事例研究を実施し、アントレプレナーによるアイデンティティ・マネジメントと資源ベースの戦略による競争優位の関係について検討することでRBVの境界の拡張を試みた。

本研究では、研究対象となるアントレプレナーの主観や内面世界（主にアイデンティティ）を理解することで、アントレプレナーの意思決定や行動のなぜ（why）やどのように（How）を探るべく、主観主義あるいは解釈主義のもとで事例研究を実施することにした<sup>註2</sup>。そうした事例研究において高知県の企業を対象としたのは、高知県が「人口が、全国に15年先行して、1990年から自然減をしている」「他都道府県への人口の転出が2000年頃から加速している」「それに応じて生産年齢人口の減少が加速し、県内市場も大きく縮小している」という深刻な社会問題を抱えているからである（高知県産業振興推進部計画振興課, 2021）。さらに、高知県はもともと産業基盤が弱く、中小企業が活用できる外部資源が乏しいといってもよい事実があるからである。

高知県では、「土佐和紙」と「土佐打刃物」が経済産業大臣によって伝統的工芸品として指定されているものの（四国経済産業局, 2022）、それを含めて主だった産業集積がない。また、森林面積が84%を占めていることから平野部が少ないために、県外の大企業が土地を確保することが難しく進出しづらことから、大企業との受注関係を期待できない。高知県は、自然が豊かであることから農林水産業分野の地域資源を期待できるものの、それ以外の製造業や小売・サービス業の分野の資源の蓄積が少ない（高知県産業振興推進部計画振興課, 2021）。公共事業関係費が年々減少していることは、全国的な傾向であることから、高知県も例外ではない。これらの影響から、高知県には小規模で零細な中小企業が多く、また産業や技術の集積も少ないために資金や人材、技術など様々な経営資源の不足している事業

表3. 事例研究の対象企業の競争優位の概要

YAMAKIN 株式会社	日本国内の歯科材料市場の陶材焼付用貴金属合金 <sup>註3</sup> の分野で1995年から27年連続でシェア1位を達成し続けている
中澤氏家 薬業株式 会社	昭和のはじめ頃から現在にかけて、高知県の医薬品卸売市場で、シェア40~50%を占有し続けている
廣瀬製紙 株式会社	日本国内のアルカリ・マンガン乾電池用セパレータ向け不織布でシェア60%、世界の同市場で30%を占有し続けている
株式 会社 技研製 作所	無公害杭圧入 <sup>註4</sup> のニッチ市場を創造さらには拡大し、その建設機器の分野でシェア90%以上を占有し続けている

（出所）筆者作成

者が多い（高知県産業振興推進部計画振興課, 2021）。したがって、高知県に活動の拠点を置いているニッチトップ企業は、希少／異質な資源を自力で獲得して競争優位を達成した企業であるとみなすことができることから、事例研究の対象として相応しいと考えた。

本研究では、そうしたニッチトップ企業として、YAMAKIN株式会社（以後、ヤマキンと呼ぶ）、中澤氏家薬業株式会社（以後、中澤氏家薬業と呼ぶ）、廣瀬製紙株式会社（以後、廣瀬製紙と呼ぶ）、株式会社技研製作所（以後、技研製作所と呼ぶ）の4社を対象として事例研究を実施した。これらの企業のなかには、規模の観点から、現時点でもはや中小企業と呼べないものがある。しかし、本研究では、いずれの企業も、創業もしくは第二創業の時点から取り扱っていることから、中小企業の発展の事例とみなすことにした。それぞれの企業の競争優位の概要を表3に示す。

本研究では、そうした複数事例研究において、それぞれの企業を対象とする単一事例研究を独立した形で複数回行う「一致法」としての事例研究を実施した（野村, 2017, p. 55）。その際に、それぞれの事例をYin (1994) のいう極端ないしユニークな事例として選択した<sup>註5</sup>。それぞれの単一事例研究では、上述したNavis and Glynn (2011) のアントレプレナーのアイデンティティの定義、Albert and Whetten (1985) の組織アイデンティティの定義、Barney and Hesterly (2002) のVRIOフレームワーク、Peteraf (1993) の持続的競争優位のモデルを用いて、事例の内容を整理した。それは、どの定義も当該研究分野で一定の評価を得ており、標準的に用いられているからである。その上で、どの事例にも共通する要因を見つけ

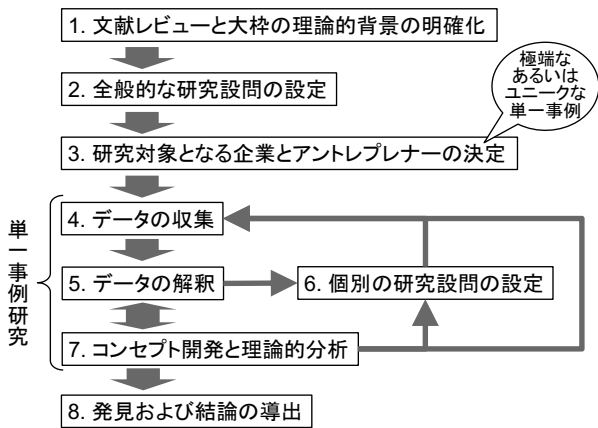


図2. 複数事例研究の全体像  
(出所) 須田 (2019, 図表 3-3) を一部修正

出して、より説得力のある理論仮説を導出することにした(野村, 2017, p. 55)。そうした複数事例研究の全体像を図2に示す。

各事例研究では、アントレプレナーや企業にまつわるインタビュー／聞き取りデータとしての一次情報と、企業のホームページや公開文書と新聞・雑誌記事などの二次情報を定性データとして収集し、活用した。その際に、質問するテーマや大まかな項目が決められているものの、インタビューに応じて質問項目や説明内容を変えていく非構造化スタイル(須田, 2019, p. 63)でインタビュー調査を実施した。インタビュー調査の概要を表4に示す。

表4. インタビュー調査の概要

実施日	場所	対象者	当時の役職
YAMAKIN 株式会社			
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 本橋 靖久	技術顧問 執行役員
中澤氏家業株式会社			
2016年 7月5日	高知本社 高知物流センター	恒石 清志 見学および聞き取り	総務部課長
廣瀬製紙株式会社			
2018年 10月4日	廣瀬製紙本社／本工場、エクセニア工場	山崎 健輔	取締役、品質保証 GM
2018年 11月19日	廣瀬製紙株式会社本社／本工場	岡田 勝利	代表取締役会長
2019年 4月12日	故廣瀬晋二の自宅	廣瀬 壽賀	配偶者
株式会社技研製作所			
2018年 7月2日	株式会社技研製作所 高知本社／工場	工場の見学および聞き取り	
2019年 7月25日	株式会社技研製作所 高知本社	山本 卓也 田中 康弘	製品事業担当執行役員 開発部 部門リーダー

(出所) 筆者作成

## 4. ヤマキンの事例研究

本節では、アントレプレナーのアイデンティティ、組織アイデンティティ、資源ベースの競争優位の観点からヤマキンの事例を整理しつつ説明する<sup>註6</sup>。

### 4.1 会社概要と競争優位性

ヤマキンは、第二創業者であり元代表取締役会長であった山本裕久によって、1976年7月に大阪で設立された(YAMAKIN, 2018)。現在の同社は、高知県香南市に本社と製造拠点を置きつつ<sup>註7</sup>、資本金5,000万円、従業員数296名(2022年6月末時点)、売上高210億円(2022年6月期)の規模で、(1)金・銀・白金・パラジウム及び各種貴金属地金の売買、(2)貴金属地金の加工、(3)貴金属の精製及び分析、(4)歯科材料の開発・製造及び販売などの事業を手掛けている(YAMAKIN, 2023)。

ヤマキンは、そのうちの「歯科材料の開発・製造及び販売事業」において、日本国内の歯科材料市場で次のように競争優位を築いている。同社は、2021年度に、いずれも出荷金額ベースで、ハイブリッドレジンプロック(CAD/CAM冠用)の分野において日本国内1位(シェア24.4%)<sup>註8</sup>、オールセラミックス材料(切削加工用ディスク)の分野で同5位(シェア4.4%)、歯冠用硬質レジンの分野で同2位(シェア19.5%)、陶材焼付用貴金属合金の分野で同1位(シェア40.6%)、金合金(白金加金含む)の分野で同1位(シェア30.6%)、金銀パラジウム合金の分野で同5位(シェア6.9%)、銀合金の分野で同1位(シェア25.6%)の地位を獲得した(アールアンドデイ, 2023)。

ヤマキンが取り扱う製品分野のうち陶材焼付用貴金属合金製品は、1995年から27年間シェア1位を達成しており、持続的競争優位を確立している。その陶材焼付用貴金属合金とは、陶材(すなわちセラミックス)を焼き付ける合金フレームのための貴金属合金材料のことをいう。同社は、当初、自社製の陶材製品を持っていなかったために、さまざまな他社製陶材と接合可能な貴金属合金製品を開発した(図3参照)。その結果、現在では、ハイプレシヤス系(黄金色タイプ)で4製品、プレシヤス系(白色タイプ)で2製品、セミプレシヤス系(シルバー含有タイプ)で6製品、セミプレシヤス系(シルバーレスタイプ)で2製品、パラジウム系(シルバー含有タイプ)で5製品、パラジウム系(シルバーフリータイプ)で1製品の多様な製品ラインナップを実現している(YAMAKIN, 2023)。





図3. ヤマキンの陶材焼付用貴金属合金製品の例  
(出所) YAMAKIN (2023)

ヤマキンの陶材焼付用貴金属合金製品は、エンドユーザーである歯科医師や歯科技工士から、「審美性の高い義歯を加工でき、現場でトラブルが生じにくく、使いやすい」と高く評価されている。それは、同社の製品群が、強度、陶材との結合力、熱膨張の影響等の物理的／化学的性質のいずれにおいても他社製品より優れているからである。それだけでなく、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、同社製品のみならず他社製品も含めて技術情報を提示しつつ、同社製品を用いた歯科技工のインストラクションをともなう技術サポートを提供しているからである。これらの「どの陶材製品にも適合する貴金属合金製品のラインナップ」と「歯科技工士の資格を有する従業員によるエンドユーザーへの技術サポート」は、同社にとって強力な競争の武器となっており、他社にはみられないことから、同社は当該製品分野で持続的競争優位を確立することに成功した。

#### 4.2 アントレプレナーのアイデンティティ形成

ヤマキンは、山本裕久の父の茂年が1957年5月に大阪で創業した山本商店を前身としている。その山本商店は、政府が払い下げた金地金を調達し、加工業者へ小分け販売を行う個人商店であった(YAMAKIN, 2018, p. 22)。裕久は、1975年に大学を卒業するとそのまま同店へ就職したものの、そのタイミングで茂年が長期の入院をしたために同店の経営を事実上引き継いだ(YAMAKIN, 2018, p. 25)。裕久は、翌年に、同店を会社組織にするべく山本貴金属地金株式会社(以後、同様にヤマキンと呼ぶ)へと変更した<sup>註9</sup>。

ヤマキンの設立を前後して、金の輸入と輸出がそれぞれ1973年と1978年に自由化された。それで金取引の相場が高騰して同社を取り巻く環境が厳しくなった。そこで、山本裕久は、新たに、歯科業界向けの貴金属合金製品の製造販売を手掛けることにした(YAMAKIN, 2018, p. 25)。それは、大阪にあ

る貴金属地金商が歯科業界に進出していないことから直接的な競争を回避できると考えたからである。それだけでなく、歯科材料向けであれば加工設備の導入が小規模で済むため、資源の投入量を減らせると考えたからである。裕久がそのように決断したのは、同社には裕久と入院中の茂年の2名しかおらず、同社がもともと個人商店であったことから経営資源に乏しかったためである。

山本裕久は、歯科材料業界に最後発で参入するにあたって、次のアントレプレナーとしてのアイデンティティを形成した<sup>註10</sup>。

「これが我々だ」に対するファウンダーレベルの主張：我々は、歯科用貴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歯科用貴金属合金材料を製造する会社である。

「これが我々のすることだ」に対するベンチャーレベルの主張：大阪の他の金地金商があまり力を入れていない歯科用貴金属合金材料に注力をしてビジネスを行う。

山本裕久は、これらのアイデンティティをもとに、1976年9月から歯科用貴金属合金の製造販売を開始した(YAMAKIN, 2018, p. 28)。当時は規格品としての歯科用貴金属合金製品に関してメーカー間に技術力の差がなかったことから、裕久は、まず、他社類似品としての規格品の製造販売を手掛けることにした。そして、1979年には、銀パラジウム合金製品(商品名：ピーキャスト、ピーパラシリーズ)と銀合金製品(商品名：トロイシルバーシリーズ)の製造販売を軌道に乗せることに成功した。これらは、アイデンティティに依拠しつつどこからも技術導入をせずに自力で製造した製品であった。

#### 4.3 戦略実践からの組織アイデンティティ形成

ヤマキンは、1981年に、特別な技術サポートを必要としない規格品の銀パラジウム合金製品(商品名：パラミントシリーズ)の製造販売を開始した(YAMAKIN, 2018, p. 43)。1983年には、他社類似品を改良した銀パラジウム合金製品(商品名：クロスロイシリーズ)の製造販売も開始した(YAMAKIN, 2018, p. 48)。同社は、そうして規格品や類似品の製造販売をしばらく続けていたものの、他社製品との価格競争に陥ったことから利幅が少なくなってしまい、収益が思った以上に高まらなかった。

ヤマキンは、それに加えて、自社製品の販売量もなかなか増えず、売上高も伸び悩んでいた。という

のも、歯科材料業界では、問屋がメーカーと小売店を仲介しており、販売の主導権を握っていたため、メーカー自身が販売量をコントロールできなかったからである。そうしたこともあって同業界では、問屋機能を兼ね備えていた大手メーカー以外は、問屋やディーラーなどの卸売業者に製品を売り込むプッシュ型マーケティングを実施していた。しかしヤマキンは、後発の小規模メーカーであったことから、そうしたプッシュ型マーケティングにおいて卸売業者からなかなか相手にされずにいた。

そこで、山本裕久は、開発に技術力が必要となり、販売時には技術サポートを必要とする陶材焼付用貴金属合金をターゲットにしつつ、自らのアイデンティティに立脚してそれを自力で開発することにした。それは、当時の歯科技工士にとって、貴金属合金に陶材を焼き付けることは、高いスキルを要する難しい作業であったことから、メーカー等による技術サポートが必要とされており、そこに参入の余地を見出したからである。当時のヤマキンは、自社製の陶材製品を持っていなかったため、どのメーカーの陶材製品にも適合するオリジナル製品の実現を目指した。

ヤマキンは、また、エンドユーザーに自社製品の技術や品質のよさを理解してもらいつつ、小売店へ指名買いをしてもらうプル型マーケティングを実践することにした。当時、他社は、自社製の陶材製品に対応した貴金属合金を製造しており、それを卸売業者へのプッシュ型マーケティングを経て販売していた。したがって、ヤマキンの採用した製品開発戦略とマーケティング戦略のどちらも、他社が採用している戦略とはまったく逆の内容となった。

ヤマキンでは、山本裕久の指示のもと、1983年に入社した安楽照男と歯科技工士資格を有するテクニカルアドバイザーの本橋靖久の二人が、1985年から陶材焼付用貴金属合金の開発を開始した。このときも、自力で製造することを貫き通したことから、当初は失敗続きであった。しかし、試行錯誤の末に、1986年12月から、パラジウム系の貴金属合金製品（商品名：グローリーホワイト）の販売を開始することができた（YAMAKIN, 2018, p. 57）。裕久は、また、1988年から歯科技工士の有資格者を営業担当として採用しはじめ、エンドユーザーへのプル型マーケティングを担当させた。それで、技術サポートを必要とする陶材焼付用貴金属合金のオリジナル製品を用いて、歯科技工士資格を有するテクニカルアドバイザーと営業担当がエンドユーザーに対してプル型マーケティングを行う事業スタ

ルを確立した。他社は、どんな形であれ歯科技工士を従業員として採用することはなかったために、さらにユニークな戦略となった。

山本裕久は、そうした戦略の実践を通して、次の組織アイデンティティを形成した<sup>註11</sup>。

「我々はどのような存在であるか」に対する組織的主張：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。

「我々はどのようなビジネスを行っているか」に対する組織的主張：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。

「我々は何になりたいか」に対する組織的主張：歯科用貴金属合金材料の分野で日本一の会社になりたい。

山本裕久は、さらに、組織アイデンティティを「陶材焼付用貴金属製品の分野で日本一の会社になろう」とするスローガンに発展させて、製品ラインアップを拡充し、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技術サポートを徹底させた。その結果、同社は、1995年にはじめて、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シェア1位を達成した。それから現在まで、同市場でシェア1位を獲得し続け、持続的競争優位を確立することに成功している。

#### 4.4 希少かつ異質な資源に基づく競争優位

山本裕久は、自身のアントレプレナーとしてのアイデンティティを拠り所として、(1) どの陶材製品にも適合する独自の陶材焼付用貴金属合金製品を開発し、(2) 歯科技工士の資格を有するテクニカルアドバイザーと営業担当がエンドユーザーの歯科医師や歯科技工士に対して技術サポートを徹底する、という戦略を策定して組織的に実践した。その結果、ヤマキンに、(a) 高性能かつ高品質の陶材焼付用貴金属合金製品の開発知識、製造の方法・ノウハウ・設備、製品ラインアップ、(b) 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の業務知識、モラル、経験などにまつわる資源が蓄積された。

これらの資源の競争優位に対する有効性を Barney and Hesterly (2002) の VRIO フレームワークを用いて整理すると次のようになる。

資源の価値 (Value) : どのメーカーの陶材製品にも適合する高性能かつ高品質な貴金属合金を製造販売しており、エンドユーザーである歯科医師や歯科技工士に対して技術サポートを提供して利便性を高めている。

希少性 (Rarity) : どの陶材製品にも適合可能な貴金属合金はヤマキンのみが提供しており、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技術サポートも同社のみが提供している。

模倣可能性 (Imitability) : 他社は、自社で取り扱っている陶材製品にのみ適合した貴金属合金製品を販売しており、それを卸売業者にプッシュ型マーケティングによって販売していることから、ヤマキンと正反対の戦略を採用しているために模倣の可能性が低い。

組織 (Organization) : エンドユーザーへの技術サポートを徹底するために、歯科技工士の有資格者を積極的に採用して、テクニカルアドバイザーや営業担当として活用している。

また、ヤマキンの資源の競争優位への有効性を Peteraf (1993) のモデルを用いて整理すると次のようになる。

資源の異質性 : 歯科技工士の資格を有する従業員がエンドユーザーから直接収集したニーズや要望に基づくオリジナル製品の開発にまつわる資源は、他社にはなくヤマキンに特有のものである。

競争への事後的制限 : 他社は、歯科材料業界の商習慣から卸売業者へのプッシュ型マーケティングを実施しているため、エンドユーザーへアプローチすることはない。

資源の不完全な移動可能性 : ヤマキンが実践している「歯科技工士資格を有する従業員によるエンドユーザーからの情報収集→エンドユーザーのニーズや要望に基づく新製品開発→エンドユーザーへの技術サポート→歯科技工士資格を有する従業員によるエンドユーザーからの情報収集→・・・」の好循環によって蓄積した資源はダイナミックに形成・蓄積されることから、移動は困難である。

競争への事前的制限 : 他社は、歯科技工士の有資格者を従業員として採用しないために、エンドユーザーに対して歯科技工のインストラクショ

ンをとまなう効果的な技術サポートを常時提供することができない。

以上から、ヤマキンは、競争相手に対して、異質かつ希少な資源を蓄積することができ、その模倣を困難としているだけでなく、それをもとに競争をコントロールできることから、日本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ける持続的競争優位の確立に成功していると考えられる。

## 5. 中澤氏家業の事例研究

本節では、中澤氏家業の前身である中澤薬業株式会社事例について、アントレプレナーのアイデンティティ、組織アイデンティティ、資源ベースの競争優位の観点で整理しつつ説明する<sup>註12</sup>。

### 5.1 会社概要と競争優位性

中澤氏家業は、1995年に、高知県に本社を置いていた中澤薬業株式会社（以後、中澤薬業と呼ぶ）と、香川県に本社を置いていた氏家薬品株式会社が合併して誕生した（中澤氏家業, 2023）。現在の同社は、資本金4,781万円、従業員388名（2022年4月時点）、売上高567億円（2021年度）の規模で、高知・香川県全域の医療機関、薬局・薬店、農協園芸組合などに対して、医療用医薬品、OTC医薬品、健康雑貨、医薬部外品、健康食品、農薬などの卸販売を行っている。同社は、そのうちの医薬品の卸売をメインの事業としており、武田薬品工業株式会社をはじめとして700社以上の医薬品メーカーから5万種を超える商品を調達している。

中澤氏家業の前身の一つである中澤薬業は、現社長の中澤光三郎の祖先にあたる中澤復治によって、天保3年（1832年）に創業された。したがって、同社は、約190年におよぶ長い歴史をもつ老舗企業であり、中澤家一族が代々経営にあたってきたファミリー企業である。

中澤薬業は当初、大阪の道修町に集中していた薬屋から医薬品を大量に調達し、自前の倉庫で保管しつつ、従業員が医家や薬店へ配達していた。現在の中澤氏家業は、医薬品メーカーや顧客（医療機関や薬局・薬店）との間でオンラインによる受発注を可能にするとともに、倉庫での保管をデジタル化することで、発注→保管→受注→ピッキング→配送の一連の流れを効率化して、当日配送や至急配送を可能としている（図4参照）。同社は、常に多種多様な医薬品を取り扱い、倉庫に十分な在庫を保持して

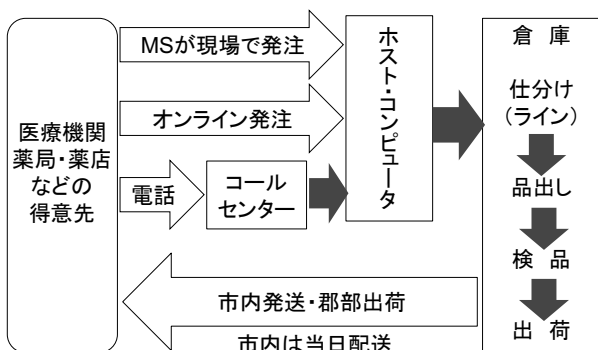


図4. 中澤氏家薬業の現在の物流システム  
(出所) 聞き取り調査をもとに筆者作成

おくとともに、迅速な配送まで可能とすることで、顧客が現場で医薬品を切らしてしまうリスクを限りなく低減している。

中澤氏家薬業は、昭和のはじめころから現在まで、高知県の医薬品卸売市場でシェア40~50%を常に獲得して持続的競争優位を確立している。そうした同社の競争優位の礎を築いたのは、三代目の経営者であり第二創業者ともいえる中澤寅吉である。中澤寅吉は、父源吉が逝去したタイミングの1916年に27歳で店の経営を引き継いだ(奥山, 1984, p. 30)。寅吉は、そのとき、キリスト教に入信して洗礼を受けて、以後の店の経営をキリスト教主義さらには奉仕主義で行うことにした(奥山, 1984, p. 32)。それで従業員のほぼ全員が辞めてしまったものの、次第にキリスト教を信仰する従業員が集まり、経営者と従業員が一体となって医薬品の配達と営業を実践した。その結果、昭和の始めころから高知県で販路を拡大しつつ、シェアを伸ばして、昭和15年にはシェア70%を達成した(奥山, 1984, p. 50)。

中澤薬業は、医薬品メーカーからの信頼が特に厚かったことから、戦時中に品薄となり価格が統制されても、商品が優先的に送られてきて卸売業を維持することができた(奥山, 1984, p. 52)。また、朝鮮戦争終結後に不況になって県内の卸屋の廃業が相次ぐなかでも、中澤は常にシェア50%を保った(奥山, 1984, p. 92)。中澤薬業は、寅吉が1965年に逝去すると、五男の覚が後継として社長に就任し、経営を引き継いだ。そのタイミングで、キリスト教主義の経営は終わりを告げたものの、その後も高知県の医薬品卸売市場で持続的競争優位を発揮し続けた。

## 5.2 アントレプレナーのアイデンティティ形成

中澤寅吉は、父源吉が逝去したタイミングで店の経営を引き継いだ。だが、人格者であった源吉のように

はなれないと悩んで、キリスト教に入信することにした(奥山, 1984, pp. 30-31)。それで、高知教会の多田牧師から洗礼を受け、さらに自分の家をキリスト教の講義所として解放することにした(奥山, 1984, p. 32)。そして、店の経営もキリスト教主義でやることにして、そのことについて従業員に話したところ、従業員のほぼ全員が辞めることになった。寅吉にとってそれは予想外のことであったが、その後キリスト教の信仰に共鳴する人が集まってきて、店を続けることができた(奥山, 1984, p. 33)。

中澤寅吉は、そうして店を再開するにあたって、店を営利第一主義から180度転換してキリスト教主義さらには奉仕主義で経営することにした(奥山, 1984, p. 33)。そして、店そのものを禁酒・禁煙とし、毎朝5時から家庭礼拝を行ったあとに仕事を始めることとし、日曜日には全員が教会に出席することにもした(奥山, 1984, p. 33)。寅吉は、毎朝3~4時に起きて、1時間ほど聖書を読んで祈りを捧げたあと、家庭礼拝へ真っ先にやってきた。店の従業員も並々ならぬ努力から同じように行動し、そのあと夜の10~11時まで働いた(奥山, 1984, p. 33)。

中澤寅吉は、そのタイミングで次のアントレプレナーとしてのアイデンティティを形成した<sup>註13</sup>。

「これが我々だ」に対するファウンダーレベルの主張：我々は、キリスト教主義さらには奉仕主義で店の経営を行う卸屋である。

「これが我々のすることだ」に対するベンチャーレベルの主張：我々は、教会に奉仕し、社会事業<sup>註14</sup>をやりながら高知第一の卸屋になる。

中澤寅吉は、そうしたアントレプレナーとしてのアイデンティティを源泉として、店を営業部と報恩部に分け、報恩部に専任の職員を雇い、社会事業に力を入れた(奥山, 1984, p. 40)。そして、仕入れた医薬品のマージンを一割にとどめ、利益の一割を神様に捧げ(教会への献金や社会奉仕などに使い)、残りを経営者と従業員で分けることにした(奥山, 1984, p. 53)。それは、旧約聖書にある什一税(十分の一税)とキリスト教の平等の精神に基づく考えであり、利益の一割は報恩部の活動に充てられた。そうして寅吉のアイデンティティに立脚したキリスト教主義・奉仕主義の経営が軌道に乗ると、従業員が次第に増え、従業員の努力で得意先も広がって、中澤薬業のシェアが急速に拡大していった。

### 5.3 戦略実践からの組織アイデンティティ形成

中澤寅吉は、キリスト教主義の経営を行いつつ高知県下で販路を広げるとともにシェアを獲得するべく、自らのアイデンティティをもとに、ビジネスシステムと利益モデルで構成されるビジネスモデルを次のように設計した<sup>註15</sup>。

ビジネスシステムの設計では、「他者との分業のあり方」において、商品を医薬品メーカーから仕入れることにして、商品の開発と製造を他者である医薬品メーカーに任せた。その際に、「企業内の仕事の仕組み」を次のように設計した(奥山, 1984; 石谷, 2018a; 石谷, 2020c)。

1. 毎朝、家庭礼拝を行ってから、仕事を開始する
2. 高知県に大きな倉庫を設置し、それをベースにして商品の配達を行う(奥山, 1984, pp. 52-54)
3. 薬を大量にしかも安く仕入れて在庫を充実させ、多くの顧客に販売する(奥山, 1984, p. 88)
4. その際、従業員が他社に先駆けて営業・配達をして、顧客の店の棚を占める

中澤薬業の従業員は、毎朝5時から家庭礼拝に参加し、その後朝食を済ませてから店を出発して、配達や営業に向かった(奥山, 1984, p. 44)。その結果、午前7時には顧客の店舗に到着できたことから、他社に先駆けて配達のみならず営業活動を開始することができた。

また、「分業した業務のコントロール」として、仕入れ先への支払いを欠かさず、仕入れ先から商品を大量に購入するとともに、高知県での販売力を強化することで、売り手である医薬品メーカーから(結果として)信頼を得て(奥山, 1984, p. 52)、便宜を図ってもらった(奥山, 1984, p. 60)。

さらに、利益モデルの設計において、メインの顧客を県下の医家と薬店に設定した。当初は大阪の道修町の薬屋から半年分の商品(後に医薬品メーカーから一月分の商品)を一度に仕入れるとともに、すべての商品の価格について、得意先に商報を送って通知した(奥山, 1984, p. 37)。その結果、顧客は、価格を知った上で、他の卸売業者よりも安く買うことができた。それによって、顧客が中澤薬業に頼らざるを得ない状況が作られ、顧客であり続けてもらえるようになって収益を維持することができた。

上記のビジネスモデルは、営利主義のもとで策定されたものではなく、キリスト教主義さらには奉仕主義の経営を実践していく中で自然と構築された。そうしたビジネスモデルに基づいて、中澤薬業の従業員が戦略を組織的に実践していくプロセスで、次の組織アイデンティティが形成された<sup>註16</sup>。

「我々はどのような存在であるか」に対する組織的主張：中澤薬業は、経営者と従業員の全員がキリスト教を信仰する存在である。

「我々はどのようなビジネスを行っているか」に対する組織的主張：店をキリスト教主義・奉仕主義で経営しつつ、高知県で医家や薬局・薬店を対象に医薬品の卸売業を営んでいる。

「我々は何になりたいか」に対する組織的主張：熱心なクリスチャンでありながら、高知県を制覇する卸売業者になりたい。

こうしたアイデンティティがキリスト教の信仰のもとで組織的に共有された結果、従業員の一体感が高まって、皆が上下関係もなく電話を聞き、品出しをして、配達をすることになった(奥山, 1984, p. 118)。それが、高知県下における販路の開拓とシェアの拡大に結びつくとともに、中澤薬業の高知県市場における持続的競争優位の源泉となった。

### 5.4 希少かつ異質な資源に基づく競争優位

中澤薬業は、中澤寅吉が形成したアイデンティティをもとにキリスト教主義さらには奉仕主義の経営を組織的に実践した結果、(1)従業員の業務への献身的な取組姿勢、(2)調達先の医薬品メーカーと取引先の医家や薬店との信頼関係、(3)自前の大型倉庫をベースに早朝からの配達を行う物流システムという希少かつ異質な資源を蓄積することに成功した。

これらの資源の競争優位に対する有効性を Barney and Hesterly (2002) の VRIO フレームワークを用いて整理すると次のようになる。

資源の価値 (Value)：仕入れ先の医薬品メーカーから商品を大量に調達するとともに、自前の大型倉庫で保管できたことから、医薬品が常に潤沢にあった。大量購入によるボリュームディスカウントから、他の卸売業者よりも安い価格で商品を顧客に提供することができた。

希少性 (Rarity)：戦時中は、どの卸売業者も品薄であったが、中澤薬業は医薬品メーカーの信用を得て商品を優先的に入手できたことから医薬品を欠かすことがなかった。

模倣可能性 (Imitability)：高知県の卸売業者にとって、大量の医薬品を保管できる大型の倉庫を持つことは難しかった。そのため、医薬品を一度に大量に調達することができなかった。また、

どの卸売業者も、経営者と従業員が一体となってキリスト教を信仰することはなかった(奥山, 1984, p. 31)。

**組織 (Organization) :** 従業員全員がキリスト教を信仰するとともに、毎朝の家庭礼拝、日曜礼拝、禁酒・禁煙を徹底するキリスト教主義・奉仕主義の経営を実践した。店に報恩部を設置して、社会奉仕活動を組織的に行った。

また、中澤薬業が組織的に蓄積した資源の競争優位への有効性を Peteraf (1993) のモデルを用いて整理すると次のようになる。

**資源の異質性 :** キリスト教の信仰をもとに店を経営したことで、経営者と従業員の一体感が高まって販路やシェアの拡大に成功したことから、調達先(医薬品メーカー)や取引先(顧客)の信頼を得た。中澤薬業の「キリスト教の信仰を源泉とする信頼関係に基づく資源」は、他社にはまったくみられなかった(奥山, 1984, p. 31)。

**競争への事後的制限 :** 競争相手は、大型の倉庫を持っておらず大量の医薬品を保管できなかったために、医薬品の大量調達をできず、したがってボリュームディスカウントによる購入をできなかった。そのため、中澤薬業よりも安く売ることができず、収益も少なかった。

**資源の不完全な移動可能性 :** どの卸売業者もキリスト教を組織的に信仰していなかったことから、従業員のクリスチャンとしての誠実な行動に基づく調達先や取引先との信頼関係<sup>註17</sup>としての資源は移動不可能であった。

**競争への事前的制限 :** 競合他社は、医薬品メーカーの信頼を中澤薬業ほどに得ていなかったことから、医薬品の仕入れに限界が生じて戦時中は品薄となり、競争に参加できなかった。

以上から、中澤薬業は、キリスト教の組織的信仰、調達先・取引先との信頼関係、大型倉庫をもとにした物流を中核とする販売能力という異質かつ希少な資源を蓄積することができ、他社によるそれらの入手、模倣、代替を困難にしているだけでなく、それをもとに競争をコントロールすることができた。同社は、その結果、高知県における医薬品卸売市場において持続的競争優位を確立している。

## 6. 廣瀬製紙の事例研究

本節では、廣瀬製紙の事例を、上記の二事例と同様に、アントレプレナーのアイデンティティ、組織アイデンティティ、資源ベースの競争優位の観点で整理しつつ説明する<sup>註18</sup>。

### 6.1 会社概要と競争優位性

廣瀬製紙は、高知県土佐市に本社と製造拠点を置いており、資本金2,000万円、従業員数158名(2023年3月時点)、売上高46億円(2022年度)の規模で、機能性繊維(合成繊維のこと)による工業を中心とした産業用の湿式不織布<sup>註19</sup>の製造、加工および販売を営んでいる(廣瀬製紙, 2023)。同社は、合成繊維のビニロン<sup>註20</sup>を用いた湿式抄法により合成繊維紙(後にパピロンと命名)を製造するべく、廣瀬晋二によって1958年に設立された。

そうした廣瀬製紙の大きな特徴は、日本で初めて、湿式不織布の製造に成功した会社であることと、これまでにビニロン、ポリエステル、ポリオレフィン、ポリフェニレンサルファイドなどの合成繊維を100%原料とするさまざまな合成繊維紙の実用化に成功していることである(廣瀬製紙, 2014)。同社が製造する合成繊維紙は、主に、各種フィルター、バッテリーセパレータ、電気資材、食品包装材、印刷基材、メディカル用、土木建材、日用雑貨、自動車部品、航空宇宙用断熱材などのさまざまな工業製品で中間素材として利用されている(廣瀬製紙, 2023)。

廣瀬製紙は、製造の拠点として、高知県土佐市高岡町に本工場、エクセニア工場、フロンティア工場の3工場を有し、高岡郡日高村にナノシア工場とテクノヒロセ株式会社を有している(廣瀬製紙, 2023)。このうち、本工場では、ビニロン繊維紙やポリエステル繊維紙をはじめとして主要な合成繊維紙を製造しているが、加工工程の設備を有していないため、仕上げのための熱処理加工を別の工場で行っている。それに対して、2014年から稼働しているエクセニア工場では、合成繊維紙の抄造から熱処理加工までの一貫生産が可能となった(日本経済新聞, 2014)。その結果、出荷量の多いアルカリ・マンガン乾電池用絶縁紙(セパレータ)、海水淡水化プラント用のフィルター、工業排水用ろ過フィルター、食品包装材向け各種合成繊維紙などのリードタイムを大幅に短縮することに成功した。同社は、さらにナノファイバーと呼ばれるマスク用フィルター向け不織布の専用工場としてナノシア工場を2021年に設立した(高知新聞, 2021b)。同工場では、直径が

100ナノメートル未満の繊維を独自技術によって不織布基材に吹き付けたナノファイバー複合不織布の量産を可能としており、2020年から世界的に顕著となった新型コロナウイルス感染症にともなう商機を逃さずに量産を行っている。

廣瀬製紙は、単3・単4型のアルカリ・マンガンド電池のセパレータ<sup>註21</sup>向け不織布の分野で、国内シェア約60%、世界シェア約30%を占めて競争優位の地位を築いている。同セパレータには創業者の廣瀬晋二が量産に成功したビニロン繊維紙のパピロンが利用されているが、それはパピロンが耐アルカリ性に優れているという特性を有しているからである(廣瀬製紙, 2014)。同社は、商社の三晶株式会社(以後、三晶と呼ぶ)の協力のもと、繊維メーカーのクラレが主導した松下電器産業株式会社(現パナソニック株式会社)との共同開発に参加して、ナショナル乾電池用セパレータ向け機能紙の実用化に成功した。その結果、現在まで、当該分野において持続的競争優位を確立することに成功した。

廣瀬製紙は、2020年に、経済産業省が選ぶ「グローバルニッチトップ企業100選」に選出された(高知新聞, 2020)。それは、同社の均一性の高い不織布フィルター「MF/UF膜支持体」がジュースなど飲料のろ過、薬品の不純物除去、排水処理などの幅広い分野で利用されており、世界シェア70%以上を達成しているからである。そうした同社は、水処理のためのMF膜(精密ろ過膜)とUF膜(限外ろ過膜)向けにポリエステル、ポリオレフィン、ポリフェニレンサルファイトの3種類の平膜(シート型/スパイラル型)支持体としての不織布を提供している(経済産業省, 2020, p. 84)。同社は、その際に、独自技術によって、MF/UF膜支持体そのものの性能を他社製品に対して10~50%高めた。その結果、エンドユーザーの最終製品が減容化されて競争力が向上したことから、同社の製品が多くの顧客から支持されるようになった。

## 6.2 アントレプレナーのアイデンティティ形成

廣瀬製紙の創業者の廣瀬晋二は、和紙の手漉きを営んでいた廣瀬家の後継者であったことから、もともと4槽の漉き船を使って数名の職人とともに障子紙、傘紙、温床紙などを漉いていた(廣瀬製紙, 2014, p. 52)。高知県は古くから日本有数の和紙の一大産地であり、産業集積が形成されていて、廣瀬家もその一端を担っていた。そうした高知県には、古くから、水質の非常によい河川が多くあり、面積の80%以上を覆う森林があるため、和紙の製造に必要な資

源が豊富にあった。それだけでなく、高知県出身の吉井源太が、1860年~1900年にかけて、大型簀笥などの道具をはじめとしてさまざまな紙や漉法を開発して、和紙の生産性や性能を著しく向上させた。その結果、高知県に土佐和紙としての地場産業が発達するようになった。しかし、和紙は明治30年代後半からすでに洋紙と競合するようになり、太平洋戦争後に大手の洋紙メーカーが次第に復旧したことから、和紙業者が市場で苦境に立たされるようになった(廣瀬製紙, 2014, p. 53)。土佐和紙の地場産業はそうして衰退の兆しを見せていたことから、廣瀬晋二は家業のみならず和紙業界の行く末を案じていた。

廣瀬晋二は、その折に、高知紙産業試験所で京都大学の稲垣寛による講演で「合成繊維を紙として抄く取り組み」について知った(廣瀬製紙, 2014, p. 13)。その講演のあとで、その取り組みに参加したい旨を稲垣に申し出た。稲垣は、そのとき、京都大学の櫻田一郎が発明した合成繊維ビニロンを熱癒着するための「バインダー繊維」の開発に成功していたものの、ビニロンを均質な紙にできず困っていた(廣瀬製紙, 2014, p. 13)。それで、京都大学は、廣瀬晋二の申し出を受け入れて研究生として迎え入れ、合成繊維紙の開発に協力してもらうことにした。廣瀬晋二は、1953年10月から2年半ほど京都大学に滞在して、持参した小さな漉き槽と天然のネリを用いた手漉きの要領で地合いのよい均質な合成繊維紙を抄くことに成功した(廣瀬製紙, 2014, p. 13)。

廣瀬晋二は、京都大学から高知に戻った2年後の1958年に、廣瀬製紙を設立して合成繊維ビニロンを原料とする機械抄きの工場を建設することにした。それは、日本で初めて合成繊維の湿式抄造を機械化する取り組みとなった(廣瀬製紙, 2014, p. 14)。廣瀬晋二は、同じ仁淀川流域の製紙技術者の高岡丑太郎が生み出した「懸垂式短網抄紙機」を活用して製造装置を作ろうとした(高知新聞, 2021a)。その際に、社員の小松茂彦(後の三代目経営者)の協力を得て装置を改良しつつ、「水による繊維の分散→調整→網による紙漉き→圧搾・乾燥」で構成される湿式抄造のプロセスを練り上げていった(高知新聞, 2021a)。しかし、合成繊維は天然繊維に比べて疎水性が高いために、水中で均一に分散しにくいことから、繊維のカット長、繊維濃度、粘剤の選択などを模索する必要があった(廣瀬製紙, 2014, p. 17)。また、天然繊維と異なり、合成繊維は絡み合うことはなく、繊維間で水素結合も起きないため、バインダーが必要となった(廣瀬製紙, 2014, p. 17)。廣瀬晋



図5. 本工場で現在も稼働中の第一号機  
(出所) 廣瀬製紙所蔵の写真

二は、京都大学の協力も得て試行錯誤を重ねた結果、これらの問題を解決してビニロン繊維紙の機械抄きに成功した。

廣瀬晋二は、そのプロセスで、次のアントレプレナーとしてのアイデンティティを形成した<sup>註22</sup>。

「これが我々だ」に対するファウンダーレベルの主張：我々は、業界初の湿式抄法による合成繊維紙（湿式不織布）のメーカーである。

「これが我々のすることだ」に対するベンチャーレベルの主張：我々は、合成繊維を抄紙して、まったく新しい機能紙や特殊紙を製造する。

廣瀬晋二は、これらのアイデンティティを源泉として、「世界ではじめて合成繊維から紙を抄く」という情熱のもと（廣瀬製紙, 2014, p. 19）、小松茂彦と二人三脚で合成繊維ビニロンの湿式抄造の機械化ひいては量産に成功した（図5参照）。

### 6.3 戦略実践からの組織アイデンティティ形成

廣瀬晋二は、創業のタイミングで、ビニロン繊維100%を原料とする合成繊維紙の湿式抄造の機械化に成功した。しかし、それは、シーズ先行型の開発であったために、ビニロン繊維紙の用途は依然として未知のままであった（廣瀬製紙, 2014, p. 19）。京都大学との共同研究に端を発するビニロン繊維紙は、天然繊維紙と比較して疎水性が高いものの強度が高く、他の合成繊維紙よりは親水性が高く、おしなべて耐候性、耐薬品性、耐アルカリ性、耐摩擦性、耐熱性などに優れていた（廣瀬製紙, 2014, p. 19）。廣瀬晋二らは、そうしたビニロン繊維紙の特性を元に用途開発に励んだものの、販路をなかなか開拓でき

ずにいた。

そこで廣瀬晋二は、技術志向型専門商社である三晶にビニロン繊維紙の用途開拓や営業を任せることにした（廣瀬製紙, 2014, p. 19）。三晶もかねてから京都大学の櫻田一郎の門下のグループに指導を仰いでいたことから（廣瀬製紙, 2014, p. 16）、廣瀬晋二とはもともと関係性があった。それだけでなく、三晶は、廣瀬製紙に製紙原料も販売していた（廣瀬製紙, 2014, p. 19）。その三晶は、営業をやりやすくするために、ビニロン繊維紙をパピロンと命名し、商標として登録した（廣瀬製紙, 2014, p. 19）。

1965年頃、パピロンの有望な用途として、アルカリ・マンガン乾電池のセパレータが浮上した。当時、パピロンの原料であるビニロン繊維を株式会社クラレ（以後、クラレと呼ぶ）が供給していたが、そのクラレが主導する松下電器産業のナショナル乾電池向けセパレータの共同開発に廣瀬製紙も参加した（廣瀬製紙, 2014, p. 20）。廣瀬製紙が量産するパピロンは、乾電池セパレータの要求特性の一つである耐アルカリ性に優れていたことから（廣瀬製紙, 2014, p. 50）、ナショナルの乾電池向けに中間素材として採用されることになった。

廣瀬晋二は、こうしたビニロン繊維紙の成功から、自身のアイデンティティを源泉として、三晶のような技術志向型商社と用途開発や販路開拓の面で水平連携をしつつ、自らは高性能かつ高品質の合成繊維紙の開発に専念するビジネスシステムを採用することにした。廣瀬製紙は、その後、1979年にポリエステル繊維100%の湿式不織布を（小林, 1991）、1983年にはポリオレフィン繊維100%の湿式不織布を、そして1987年には超薄型のポリエステル繊維紙をそれぞれ開発して（日刊紙業通信, 1987）、引き続きシーズ先行型で独自の製造技術を開発した。

廣瀬晋二は、そうした戦略実践のプロセスで次の組織アイデンティティを形成した<sup>註23</sup>。

「我々はどのような存在か」に対する組織的主張：我々は、業界初の湿式抄法による合成繊維紙メーカーである。

「我々はどのようなビジネスをするか」に対する組織的主張：我々は、開発型企业として、独自の優れた技術で差別化製品を多種生産し、その機能を売ることにより競争に勝つ。

「我々は何になりたいか」に対する組織的主張：我々は、常に技術を磨き、社会に役立つ製品開発を心がける会社でありたい。社員全員が技術者で



ある会社でありたい。

廣瀬製紙は、その後、こうした組織アイデンティティを源泉として、合成繊維 100%を原料とする高性能・高品質の湿式不織布を開発するとともに、さまざまな工業分野向けに機能紙や特殊紙を供給し続けている。そして、アルカリ・マンガン乾電池用のセパレータの分野や水処理用ろ過膜向け MF/UF 膜支持体の分野で持続的競争優位を確立している。

#### 6.4 希少かつ異質な資源に基づく競争優位

廣瀬製紙は、技術志向型の商社と水平連携をして用途開発、販路開拓、営業などを任せることにより、高性能・高品質の湿式不織布の開発に専念して、独自の製造技術を深く蓄積した。それは、創業者の廣瀬晋二によって形成されたアイデンティティを源泉とした戦略の組織的実践から得られた。

廣瀬製紙がそうして組織的に蓄積した資源の競争優位に対する有効性を Barney and Hesterly (2002) の VRIO フレームワークを用いて整理した結果を以下に示す。

資源の価値 (Value) : 合成繊維 100%を原料とする湿式不織布の製造の方法と装置を確立した結果、さまざまな工業製品分野に対して中間素材としての機能紙を供給することができるようになった。それで、エンドユーザーの製品の性能が高まって、エンドユーザーの競争力も高まるようになった。

希少性 (Rarity) : 創業者が家業として継承した「土佐和紙の手漉きの技(わざ)」を「合成繊維紙の機械抄きとしての湿式不織布抄法」へと発展させるとともに、製造プロセスを構成する各パートでノウハウを蓄積して独自の資源を構築した。

模倣可能性 (Imitability) : さまざまな合成繊維紙の製造技術と製造プロセスにおけるノウハウは、60年にわたって製造現場に深く蓄積されていることから、模倣困難である。

組織 (Organization) : 湿式不織布のパイオニアとして、繊維メーカー、技術志向型商社、エンドユーザーとの共同開発から、高性能・高品質な機能紙を開発することができる。

また、廣瀬製紙が保有する資源の競争優位への有効性を Peteraf (1993) のモデルを用いて整理すると次のようになる。

資源の異質性 : 土佐和紙の手漉きを起源とする湿式不織布の機械抄造の 60 年以上にわたる製造技術、製造装置、製造プロセスにまつわる資源の深い蓄積がある。50 年以上にわたる工業分野のエンドユーザーとの共同開発で蓄積した用途開発にまつわる資源の深い蓄積がある。これらは廣瀬製紙に固有のものとなっている。

競争への事後的制限 : 湿式不織布の製造技術および装置や不織布の構造などに関して特許を取得して保護している。また、製造のノウハウを秘匿して、社外に漏れないようにしている。そのため、他社はそれらを利用してキャッチアップすることができない。

資源の不完全な移動可能性 : 湿式不織布の製造装置は工場に設置されており、その製造プロセスにおけるノウハウは外から見えず、装置に体化していることから社外へ持ち出すことができない。

競争への事前的制限 : 繊維メーカー、商社、エンドユーザーとの関係性を強固に築いていることから、他社がそうした利害関係者によるネットワークに簡単に入り込むことはできない。

以上から、創業者の廣瀬晋二が形成したアイデンティティを源泉として蓄積された湿式不織布の製造技術、製造装置、製造プロセスにまつわる資源とそれを介した利害関係者とのネットワークは、廣瀬製紙の工業用機能紙の分野における競争優位の中核的資源になっているとすることができる。それは、希少性が高く、異質であるだけでなく、模倣可能性や移動可能性を限りなく低減させながら、競争を制限しつつコントロールできることから、同社はニッチ市場で持続的競争優位を築くことに成功している。

## 7. 技研製作所の事例研究

本節では、技研製作所の事例について、これまでと同様にアントレプレナーのアイデンティティ、組織アイデンティティ、資源ベースの競争優位の観点で整理しつつ説明する<sup>註 24</sup>。

### 7.1 会社概要と競争優位性

技研製作所は、東京と高知のそれぞれに本社を置いて、資本金 89 億円 (2022 年 8 月時点)、売上高 303 億円 (2022 年 8 月期連結)、従業員数 690 名 (連結 / 2022 年 8 月末時点) の規模で、無公害工法・産



図 6. 技研製作所のサイレントパイラー製品の例  
(出所) 技研製作所ホームページ

業機械の研究開発および製造販売ならびにレンタル事業等を実施している(技研製作所, 2023)。そうした同社は、現代表取締役会長の北村精男によって1967年に創業された高知技研コンサルタントを前身としつつ、1978年に設立された。同社は、日本国内に4つの営業所と5つの工場を有し、国内外に6社のグループ企業を有し、7カ国に現地法人を置いており、東京証券取引所プライム市場に上場していることから、もはや大企業であるといえることができる。

技研製作所の大きな特徴は、従来の建設機械とは動作原理のまったく異なる「圧入原理」に基づく油圧式杭圧入引抜機「サイレントパイラー」(図6参照)の開発および販売を行っていることである。そうした圧入原理とは、すでに地中に押し込まれた杭/矢板を数本つかみ、その引抜抵抗力を反力として次の杭を油圧による静荷重で地中に押し込むことをいう(技研製作所, 2023)。従来の基礎工事で用いられていた打撃・振動系の杭打機であるバイブロハンマー<sup>註25</sup>やディーゼルハンマーでは、工事の際に激しい振動や大きな騒音が生じていた。それに対して、圧入系のサイレントパイラーは、振動や騒音をまったく生じさせない無公害の杭打ちを可能としている。そうしたサイレントパイラーは、技研製作所の創業者である北村精男によって1975年に発明され、高知のエジソンと呼ばれた垣内保夫の協力を得て製作そして実用化された。

技研製作所は、現在、U型鋼矢板、Z型鋼矢板、ハット型鋼矢板、鋼管杭、鋼管矢板などのさまざまな杭材に対応した複数種類のサイレントパイラーを標準製品としてラインナップしている(技研製作所, 2023)。同社は、その他に、関連製品や周辺機器

の販売、各種サポートの提供、圧入技術や圧入工法の開発なども手掛けている。同社はそれらを総合的に活用して、杭打ちにまつわる基礎工事の無公害化、仮設レス施工を通じたCO<sub>2</sub>削減、省人化、工期と工費の縮減、高い安全性、高い施工精度を同時に達成している(技研製作所, 2023)。そして、近年では、構造物の企画から設計、機械、部材の開発、施工、完成後の維持管理までをトータルパッケージとして提供できる大手企業へと成長した。

そうした技研製作所は、上述した「圧入原理に基づく建設機械と基礎工事」にまつわる市場(以後、無公害圧入市場と呼ぶ)を創造しただけでなく、常に90%以上のシェアを獲得して持続的競争優位を確立している。2019年8月期には、建設機械の分野で236億円、基礎工事の分野で88億円の売上を達成して、過去最大の業績を得た(技研製作所, 2021)。競争相手である大手の建設機械メーカーは、すでに、打撃・振動系や掘削系の杭打機を手掛けていたことから、既存製品とのカニバリゼーションを避けるために動作原理のまったく異なる圧入系の杭打機を開発しようとしなかった。それだけでなく、技研製作所が50年近くにわたって深く蓄積してきた無公害杭圧入にまつわる資源の模倣が困難であることから、圧入系杭打機の市場への競争が制限されているといえることができる。

## 7.2 アントレプレナーのアイデンティティ形成

技研製作所の創業者である北村精男は、1959年に高校を卒業したあと、株式会社高知建設センター(現株式会社四国建設センター)へ就職した(技研製作所, 2017, p. 8)。その高知建設センターは、当時、様々な建設機械を建設業者向けにレンタルするビジネスを行っていた。北村は、同社で、建設機械の運転手として8年間勤務し、重機類の操作技術、管理手法、メンテナンス技術、工事の知識などを得た(技研製作所, 2017, p. 8)。そして、1967年に、それらのスキルや知識を活かして独立し、高知技研コンサルタントを設立した<sup>註26</sup>。それで、建設工事の請負の仕事をはじめることになった。

北村は、そのタイミングで次のアントレプレナーとしてのアイデンティティを形成した<sup>註27</sup>。

「これが我々だ」に対するファウンダーレベルの主張:我々は、あらゆる建設機械に精通し、運転・修理はもちろんのこと、何でもアドバイスできるプロフェッショナルである(技研製作所, 2017, p. 13)。

「これが我々のすることだ」に対するベンチャーレベルの主張：我々は、高知を拠点として、建設機械を自前で買い揃えて、得意の基礎工事を中心にした工事請負業を行う(技研製作所, 2017, p. 15)。

1970年になると、台風10号の影響から復旧工事の発注が増えて、業績が順調に伸び始めた(技研製作所, 2017, p. 18)。しかし、杭打ち工事で用いていたバイプロハンマーが、激しい振動や大きな騒音を出したために、工事現場の周辺住民から苦情や抗議を頻繁に受けた。北村は、そのため、振動や騒音を出さない建設機械を国内外問わず探してみたものの、とうとう見つけることができなかった(技研製作所, 2017, p. 19)。さらに、大手の建設機械メーカーが、振動や騒音などの建設公害を生じさせない杭打機をまったく造ろうとしないことを知って怒りを覚えた。そこで北村は、「よし、それなら俺が自分でつくってやろう」と思い立った。

そのとき、北村は、かつて工事現場で見た「土留としてのH鋼が土中からなかなか抜けなかった光景」をありありと思い出した(技研製作所, 2017, p. 20)。そして、H鋼にまわりついていた地中の「引き抜きをさせまいとする抵抗力」を反力として利用しつつ次の杭を地中に押し込むという新しい杭打ちの原理を発想した。北村は、それをヒントにして方眼紙に概念設計を試みたものの、自身は建設機械のエンジニアでなかったことから、産業機械に精通していた垣内商店の社長の垣内保夫を紹介してもらい頼ることにした(技研製作所, 2017, p. 20)。北村と垣内は、相談を重ねながら設計図を作成し、必要となる部品を特注しつつ、試行錯誤のもと組み立てを行った。そして、1975年に、無公害杭打機としてのサイレントパイラー第1号機KGK-100A型を完成させた(技研製作所, 2017, p. 22)。北村は、その際に、ベンチャーレベルの主張としてのアイデンティティに、「我々は、無公害杭打機を自力で作る」を加えた。

サイレントパイラーの第1号機は、地盤の柔らかい場所での試運転でファーストパイリングに成功したものの(技研製作所, 2017, p. 24)、地盤の硬い工事現場での実際の杭打ちを成功させるまでには至らなかった(技研製作所, 2017, p. 25)。そこで、北村らは、動力源を本体から外して軽量・コンパクトにした上で、能力を大幅に引き上げた第2号機のKGK-100B型を完成させた(技研製作所, 2017, p. 26)。そして、実際の建設現場で繰り返し試用して完成度を高め

たあと、本来の工事にも投入してとうとう実用化を成し遂げた。そうして完成した無公害杭打機としてのサイレントパイラーは、北村のアントレプレナーとしてのアイデンティティを具現化したものとなった。

### 7.3 戦略実践からの組織アイデンティティ形成

北村精男は、当初、サイレントパイラーを自社用に関発して差別化を図り、単なる下請けではなく、サイレントパイラーがもたらす付加価値から自らの基礎工事の仕事の値決めをしようとしていた(技研製作所, 2017, p. 28)。しかし、他の基礎工事業者からサイレントパイラーの購入を希望する声が増えたことから、北村は第4号機のKGK-100D型をいくつかの企業へ販売することにした(技研製作所, 2017, p. 33)。そして、高知技研コンサルタントを工事指名業者に留めておくべく、サイレントパイラーの製造販売会社としての技研製作所を1978年に設立することにした(技研製作所, 2017, p. 33)。さらに、垣内保夫と相談して、量産機として完成度を高めたKGK-100H型を開発することにした。

北村は、KGK-100H型の販売が軌道に乗ると、技研製作所と垣内商店の業務分担をきちんと取り決めるべきであると考えた。それで、「無公害杭打機を自力でつくる」とする自身のアイデンティティに基づいて、KGK-100H型以降は、技研製作所が開発(企画・設計)と販売を行うファブレスメーカーとなり、垣内商店は製造(加工・組立)のみを行う分担体制にすることにした(技研製作所, 2017, pp. 34-35)。北村は、また、1981年に技研コンサルタントを株式会社技研施工(以後、技研施工と呼ぶ)へと商号変更をした(技研製作所, 2017, p. 40)。それで、技研製作所で無公害杭打機としてのサイレントパイラーを開発し、技研施工でサイレントパイラーを用いた基礎工事を請け負う分担体制にした。北村は、自身のアイデンティティに基づいて、サイレントパイラーの開発とそれを用いた施工をともに自分たちで行うことによって、両方にまつわる資源を自力で蓄積することにした。

技研製作所は、その後、完全自走式の機種、ラジコン方式の機種、コンピュータ制御による自動運転式の機種、ベストマニユファクチャリング方式によるスーパー自動運転式の機種、硬質地盤対応機、IT化による遠隔監視を可能とする機種、モジュール化設計方式による機種などを順次開発した(技研製作所, 2017)。そうして一般的な杭材であるU型鋼矢板に対応した圧入機のラインナップを拡大する

だけでなく、さまざまな形状の鋼矢板、鋼管、コンクリート矢板などの多様な杭材に対応した機種や、上部に隙間がなかったり、隣接する構造物との間の隙間がゼロだったりする厳しい現場条件を克服する機種のラインアップの拡大にも成功した。技研製作所は、そうしてさまざまなタイプのサイレントパイラーの開発を積み重ねたことで、その設計能力を著しく向上させた。それだけでなく、サイレントパイラーを用いた工法を開発するとともに、技研施工がそれを用いた基礎工事を実際に行うことによって、圧入施工にまつわるさまざまな経験も積み重ねた。

北村は、上述したサイレントパイラーにまつわる戦略実践のプロセスを経て、次の組織アイデンティティを形成した<sup>註28</sup>。

「我々はどのような存在であるか」に対する組織的主張：我々は、無公害杭圧入を可能とするサイレントパイラーのファブレスメーカーである。

「我々はどのようなビジネスを行っているのか」に対する組織的主張：我々は、サイレントパイラーの開発・販売だけでなく、それを用いた施工方法も開発する。

「我々は何になりたいか」に対する組織的主張：我々は、建設業界の発展増進のために無公害工法の発展、普及、向上を図る存在になりたい。

技研製作所は、その後、こうした組織アイデンティティを源泉としてサイレントパイラーの開発、設計、試験、販売、サポート、施工を発展的に実施した。それらは、他社の建設機械とそれを用いた工法および施工とはまったく性質が異なっていたことから、他社とは異質な資源の蓄積に成功して無公害杭圧入のニッチ市場の創造および拡大に成功するとともに、そこで持続的競争優位を確立することに成功した。

#### 7.4 希少かつ異質な資源に基づく競争優位

技研製作所は、創業者である北村精男によって形成されたアイデンティティを源泉として、従来の打撃・振動系の杭打機とは動作原理のまったく異なる圧入系の杭打機としてのサイレントパイラーの開発・設計能力、サイレントパイラーを活用した新しい圧入工法の方法論、独自の工法を用いた基礎工事の経験などの資源を50年近くにわたって深く蓄積した。そして、それらの資源を源泉として無公害杭圧入にまつわるニッチ市場を創造するととも

に、それを拡大しつつ、そこで持続的競争優位を確立した。

技研製作所がそうして組織的に蓄積した資源の競争優位に対する有効性を Barney and Hesterly (2002) の VRIO フレームワークを用いて整理した結果を以下に示す。

**資源の価値 (Value) :** 基礎工事において振動や騒音を生じさせない杭打機とそれを用いた施工にまつわる無公害杭圧入のニッチ市場を新たに創造した。そうした杭打機は、無公害ゆえに、どの工事請負業者にも必要とされた。

**希少性 (Rarity) :** 他社は、主に打撃・振動系や掘削系の杭打機の製造販売を行っていることから、それらとは動作原理のまったく異なる圧入系の杭打機とそれを用いた工法にまつわる資源は希少である。

**模倣可能性 (Imitability) :** 他社にとって、圧入系の杭打機は、自分たちが手掛けてきた打撃・振動系杭打機や掘削系杭打機とは動作原理がまったく異なることから、技術的に模倣することが難しい。また、圧入系の杭打機を新たに開発してしまうと、既存の杭打機と競合することになるため模倣をしづらい。

**組織 (Organization) :** サイレントパイラーの開発・設計・販売と工法を開発を技研製作所自身が担当し、サイレントパイラーの製造は垣内に任せ、サイレントパイラーを用いた工事の請負を技研施工が担当する組織を構築した。

また、技研製作所が保有する資源の競争優位への有効性を Peteraf (1993) のモデルを用いて整理すると次のようになる。

**資源の異質性 :** 圧入系の無公害杭打機は、競合他社が製造・販売している従来の打撃・振動系や掘削系の杭打機とは動作原理がまったく異なるために、無公害杭圧入にまつわるあらゆる資源は異質である。

**競争への事後的制限 :** 無公害杭圧入のための要素技術、杭打機としての製品構成、周辺装置、工法などに関して特許を取得して保護している。それは、北村の圧入にまつわる際限のない創造性をともなうことから、他社のキャッチアップを困難にしている。

**資源の不完全な移動可能性 :** 技研製作所による建設

機械の開発・設計および工法の開発と、垣内による加工・組立のノウハウと、技研施工による施工ノウハウの連携によってシナジー効果が発揮されているため、そうした性質を有するダイナミックな資源の移動は困難である。

競争への事前的制限：都市部、近隣に民家がある場所、仮設を設置できない場所での基礎工事では杭圧入以外の選択肢がほぼない。

技研製作所が上述の希少かつ異質な資源を獲得できた理由は、北村が当初から他社とは方向性のまったく異なるビジネスを志したからである。その際に、垣内商店や技研施工との役割分担を明確にして、サイレントパイラーの開発・設計とそれを用いた工法の開発というもっとも重要な仕事を自ら行うことにしたからである。技研製作所は、そうした仕事をもとにした学習を長期にわたって行うことで、希少かつ異質な資源を深く蓄積することに成功した。競合他社はそのような資源をまったく有していなかったことから、技研製作所が創造したニッチ市場には当初から高い参入障壁が築かれたために、そこで同社の持続的競争優位が確立された。

## 8. 考察

### 8.1 アイデンティティと競争優位の結びつき

本論文では、「中小企業にとって活用できる外部資源があまり多くない地域」として高知県に着目し、そこに本社や製造拠点を置きながら市場で競争優位を確立している4社の成功事例について述べてきた。その中には、技研製作所のように、すでに大企業になりつつある会社も含まれているが、いずれも創業期もしくは第二創業期は当然のことながら中小企業であった。

本事例研究で判明したことは、ヤマキンと技研製作所では創業者／第二創業者が国からの補助金や競争的資金を自力で獲得し、廣瀬製紙は創業者が京都大学に留学してビニロン繊維にまつわる知識を得たこと以外に、どの企業も外部資源に頼ることはほとんどなかったことである。廣瀬製紙は、創業後しばらくして、技術志向型商社と水平連携をして営業や販路開拓を任せただけで、それは、同社が自社製品をエンドユーザーではなく商社に販売したことからあくまでも取引であって、受注関係ではなかった。中澤薬業にいたっては、逆に、自社が得た利益をもとに社会に向けた奉仕活動を積極的に実施していた。したがって、4社とも、外部資源に頼ることなく自力で内部資源を成長させつつ、市場で

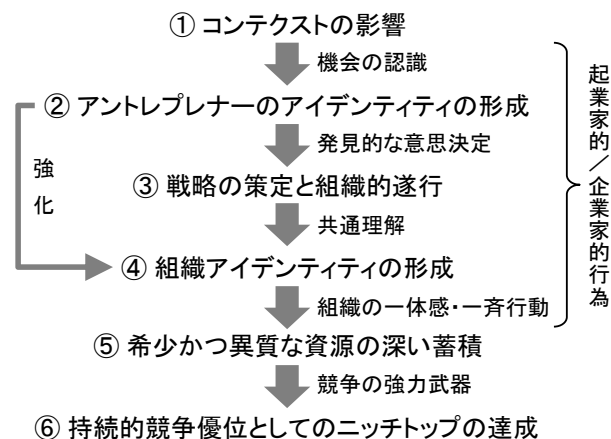


図7. アントレプレナーが形成したアイデンティティと希少／異質な資源蓄積との関係性  
(出所) 筆者作成

競争優位を確立したとみなすことができる。

本研究が対象とした4社が競争優位を確立するプロセスには、図7に示す共通要因としてのパターンがあったと考えることができる。それは、さらに、次の6つの要素から構成されている。まず、どの企業も創業者や第二創業者としてのアントレプレナーが、自身を取り巻く環境のコンテキストから影響を受けつつ（図7の①）、ベンチャーの機会を認識し、アイデンティティを形成した（図7の②）。そして、アントレプレナーは、自身のアイデンティティを拠り所として、戦略を発見的に策定し、それを組織的に遂行した（図7の③）。アントレプレナーはそうした戦略遂行のプロセスで組織アイデンティティを形成すると（図7の④）、それが組織メンバーの一体感を醸成し、一斉行動を誘発して、希少かつ異質な資源の深い蓄積をもたらした（図7の⑤）。どの企業もそうして得た資源を競争の武器として活用しつつ、持続的競争優位を確立した（図7の⑥）。こうしたことから、図7は、アントレプレナーが形成した二つのアイデンティティ（図7の②と④）が、アントレプレナーによって創業・設立された会社の競争優位に段階的に結びついたことを示している。

ヤマキンの事例では、同社を設立した第二創業者の山本裕久の「歯科用貴金属合金の分野に注力して自力で製造する」というアイデンティティが、日本国内の歯科材料市場における同社の競争優位に結びついた。中澤薬業の事例では、三代目の経営者であり第二創業者ともいえる中澤寅吉の「キリスト教主義で経営を行いつつ高知第一の卸屋になる」というアイデンティティが、高知県の医薬品卸売市場における同社の競争優位に結びついた。廣瀬製紙

の事例では、創業者の廣瀬晋二の「業界初の湿式不織布メーカーとしてまったく新しい機能紙や特殊紙を製造する」というアイデンティティが、アルカリ・マンガン乾電池向けセパレータの分野における同社の競争優位に結びついた。技研製作所の事例では、創業者の北村精男の「無公害杭打機を自力で作成し、基礎工事を中心に工事請負業を行う」というアイデンティティが無公害杭圧入にまつわる新規市場の創造とそこでの競争優位に結びついた。

以下では、図7の共通パターンにおける隣接する構成要素間の関係性、すなわち「コンテクストの影響からのアントレプレナーのアイデンティティ形成（図7の①と②の関係性）」「アイデンティティによって駆動された戦略の策定と遂行（図7の②と③の関係性）」「戦略遂行のプロセスからの組織アイデンティティ形成（図7の③と④の関係性）」「アイデンティティによって駆動された希少かつ異質な資源蓄積（図7の④と⑤の関係性）」についてそれぞれ考察する。それで、アントレプレナーのアイデンティティ・マネジメントと競争優位の源泉としての希少／異質な資源蓄積の関係性について詳細に検討する。

## 8.2 コンテクストの影響からのアントレプレナーのアイデンティティ形成

本研究で対象とした事例は、どれも、アントレプレナーによる創業もしくは第二創業の前後に、アントレプレナーに強い影響を与えたコンテクストが存在していた。アントレプレナーは、それを誘因として機会を認識しつつ自身のアイデンティティを形成した<sup>註29</sup>。それが、後の競争優位の発端となった。

ヤマキンの事例では、第二創業者の山本裕久が大学卒業後の1975年に家業の金地金商を引き継いだものの、父茂年が長期入院をただけでなく、1973年に金輸入が自由化され、1978年には金輸出も自由化された。それらが、同社の行末を困難なものにするコンテクストとなった。山本裕久は、それで競争相手の大阪の金地金商が進出していない歯科用材料の分野に後発として参入するという決断をした。歯科材料としての貴金属合金製品は比較的小さいものとなることから、設備導入が小規模で済むため、経営資源の不足していた同社にとって好都合でもあった。山本裕久は、その際に、「歯科用貴金属合金の分野に注力して自力で製造する」というアイデンティティを形成した。

中澤葉業の事例では、三代目の経営者であり第二創業者でもある中澤寅吉が、父源吉の逝去にともな

い1916年にキリスト教に入信したことが、以後の自身のアントレプレナーシップに大きな影響を与えるコンテクストとなった。中澤寅吉は、キリスト教の影響を大いに受けて、店の経営を営利主義から180度転換してキリスト教主義さらには奉仕主義で行うことを決断した。さらに、店を禁酒・禁煙とし、店に報恩部を設けて社会奉仕活動を行うこととし、毎朝5時に家庭礼拝を行ってから配達・営業を始めることにした。そして、キリスト教の慣習に基づいて、医薬品の卸売業で得た利益のうちの十分の一を報恩部の活動にあて、残りを社員に分配した。中澤寅吉は、そうした第二創業の際に、「キリスト教主義で経営を行いつつ高知第一の卸屋になる」というアイデンティティを形成した。

廣瀬製紙の事例では、創業者の廣瀬晋二はもともと家業を継いで和紙の手漉きを営んでいたが、早くから洋紙が台頭し、和紙も機械抄きに移行しつつあっただけでなく、地場産業としての土佐和紙が衰退しかけていたことが、家業の行末のみならず土佐の伝統的な紙産業の行末に影響をおよぼすコンテクストとなった。廣瀬晋二は、そうした危機感から、京都大学で合成繊維紙の研究をしていた稲垣寛をたよって、1953年から同大学の繊維科学教室に留学した。それは、合成繊維は和紙と違って劣化しないことから、合成繊維で紙をつくれば用途や可能性が広がると考えたからである（廣瀬製紙、2023）。廣瀬晋二は、同大学で稲垣寛らに協力してビニロン繊維紙の手漉きによる抄造に成功したあと、高知へ戻ってきて、ビニロン繊維紙を湿式抄法による機械抄きで量産する会社を創業することにした。その際に、「業界初の湿式不織布メーカーとしてまったく新しい機能紙や特殊紙を製造する」というアイデンティティを形成した。

技研製作所の事例では、創業者の北村精男が、高知技研コンサルタントを創業して基礎工事の請負業を営んでいたものの、打撃・振動系の杭打機であるバイブロハンマーを用いた工事で激しい振動と大きな騒音を出してしまい、工事現場の周辺住民による苦情や抗議に悩まされていた。それに加えて、振動や騒音を出さない杭打機が世界のどこにもなく、大手建機メーカーもそれをまったく造ろうとしないことが、同社の将来を暗くするコンテクストとなった。そこで、北村は、振動や騒音を出さない杭打機を自らつくることを決断して、打ち込まれた杭の引き抜き抵抗力を反力として杭を地中に油圧で押し込む圧入原理を発明した。そのうえで、産業機械の組み立てに詳しい垣内保夫の協力を得て、1976

年に無公害杭圧入機としてのサイレントパイラーの実用化に成功し、1978年には技研製作所を設立した。そして、1981年には、高知技研コンサルタントを技研施工に商号変更して、圧入工法で基礎工事を行うことにした。北村精男は、その際に、「無公害杭打機を自力で作る、基礎工事を中心に工事請負業を行う」というアイデンティティを形成した。

本研究で対象としたどの事例においても、創業者もしくは第二創業者としてのアントレプレナーが、自身や自社をとりまくコンテキストの影響を受けて機会を認識し、自身のアイデンティティを形成した。そうしたコンテキストは自身や自社の将来に強い影響を及ぼすものであったことから、アントレプレナーは将来を見据えつつ自身や自社のあるべき姿を構想せざるを得なかった。それが、アントレプレナーにとって起業や創業または第二創業の誘因となっただけでなく、あるべき姿／ありたい姿としてのアイデンティティの形成を促した。どのアントレプレナーにとっても、自身や自社にとってのあるべき姿／ありたい姿はすぐに実現できるものではなかったことから、内部的変化をとまなう資源蓄積が必要となったために、自身のアイデンティティが以後のアントレプレナーシップの源泉となった。

### 8.3 アイデンティティによって駆動された戦略の策定と遂行

本研究の対象事例では、どの企業も、創業者もしくは第二創業者としてのアントレプレナーが、自身のアイデンティティを拠り所として戦略の内容を発見的に策定し、従業員とともにそれを組織的に遂行した。

ヤマキンの事例では、山本裕久が第二創業時に形成した「歯科用貴金属合金の分野に注力して自力で製造する」というアイデンティティをもとに次の戦略を策定した。まず、個人商店からの出発であったため経営資源に乏しかったことから、新規開発をとまなわない規格品や他社類似品を、しかし他から技術導入をすることなく、自力で製造販売することにした。ところが、市場で他社製品と競合して価格競争に陥ったことから、むしろ技術サポートを必要とする陶材焼付用貴金属合金のオリジナル製品の製造販売を志した。その際に、自社製の陶材製品を持っていなかったことから、どのメーカーの陶材製品にも適合する貴金属合金製品を独自に開発することにした。さらに、歯科技工士の有資格者を従業員として積極的に雇用するとともに、エンドユーザーである歯科医師や歯科技工士へ技術サポート

ならびにプル型マーケティングを徹底させた。他社は、自社製品に適合した陶材焼付用貴金属合金製品を用いて、流通業者にプッシュ型マーケティングを実施していたことから、まったく正反対の戦略的アプローチを採用することになった。

中澤薬業の事例では、第二創業者の中澤寅吉が、「キリスト教主義で経営を行いつつ高知第一の卸屋になる」というアイデンティティを拠り所として、店を営利主義ではなくキリスト教主義さらには奉仕主義で経営することにした。同社がその際に採用したビジネスシステムは、次の二点で他社と大きく異なっていた。第一に、毎朝5時から家庭礼拝を行うこととし、従業員がその後に店を出発したためにどこよりも早く営業・配達を開始して、顧客である医家や薬局・薬店の棚を他社に先んじて占めることができた。第二に、大型の倉庫を所有することで、医薬品メーカーから大量に調達した商品の保管を可能として、戦時中であっても欠品の回避に努めた。中澤寅吉は、大量の医薬品をボリュームディスカウントで購入しながらも、マージンを1割にとどめたことから、どこよりも安く販売することができた。その際、医薬品メーカーに対して常に商品を大量に購入するとともにその支払いを欠かさなかったことから、信用を得つつ商品を優先的に送ってもらった。さらに、顧客に対してすべての商品の価格を知らせつつ安心して購入してもらったことから、顧客の信頼を得てシェアを拡大することに成功した。これらの戦略的実践は、従業員のキリスト教の信仰に基づく献身的かつ誠実な活動によって支えられた。

廣瀬製紙の事例では、創業者の廣瀬晋二が、京都大学で発明された日本初そして世界で2番目の合成繊維であるビニロン繊維を原料とする不織布を製造する会社を創業することにした。その際に、「業界初の湿式不織布メーカーとしてまったく新しい機能紙や特殊紙を製造する」というアイデンティティを形成するとともに、ビニロン繊維紙の機械抄きによる量産を可能とする装置を開発した。それは、シーズ先行型の創業であったことから、用途開発や販路開拓が新たに必要となったものの、まったく新しい紙であったゆえに難航した。それで、京都大学時代からのネットワークを頼って、技術志向型の商社である三晶に商品を一旦販売して、エンドユーザーへの営業を任せることにした。その際に、繊維メーカーのクラレが主導する松下電器産業のアルカリ・マンガン乾電池向けセパレータの共同開発に参加して、ビニロン繊維紙の用途開発に成功し

た。廣瀬製紙は、その後、ビニロンのみならずポリエステルやポリオレフィンなどの合成繊維を100%原料とする合成繊維紙の開発に成功して、工業分野向けにまったく新しい機能紙を供給し続けた。

技研製作所の事例では、創業者の北村精男が、振動や騒音を出さない杭打機を自ら開発しようと思いたち「無公害杭打機を自力で作る、基礎工事を中心に工事請負業を行う」というアイデンティティを形成した。北村精男は、そうした自身のアイデンティティを拠り所として、垣内保夫の協力を得ながら従来とは動作原理のまったく異なる無公害杭圧入機のサイレントパイラーの実用化に成功した。北村は、それを切り札にして工事を受注して収益を上げようと考えたが、他の基礎工事業者に販売することにして技研製作所を設立した。その際に、経営資源の不足を補うべく、サイレントパイラーの開発、設計、販売、工法開発などを自分達の仕事とするものの、製造を垣内商店に任せてファブレスメーカーとなることにした。また、基礎工事の請負を技研施工で引き続き行うとする3社による分業体制を採用することにした。技研製作所は、以後、U型鋼矢板に対応したさまざまな機能を有する機種、多様な杭材に対応した機種、厳しい現場条件を克服する機種のラインアップの拡大に成功して、自ら創造した無公害杭圧入の市場の拡大に成功した。

本研究で対象としたどの事例も、アントレプレナーが自らのアイデンティティをもとにユニークな戦略を発見的に創造した。それは、競争相手の戦略とは内容が正反対であったり、競争相手がまったく採用していない戦略であったりした。それだけでなく、競争相手が、それまでに保有していた資源をもとに模倣することが難しい戦略にもなった。それぞれのアントレプレナーは、そうした戦略を、コンテキストからの影響を受けて形成したアイデンティティに依拠しつつ、自身の内省的思考から発見的に創造した。それは、創業時の資源が不足している状況で、アントレプレナーがアイデンティティに駆動されて自社のあるべき姿／ありたい姿を見据えつつ、考えついたものであった。

#### 8.4 戦略遂行のプロセスからの組織アイデンティティ形成

本研究で対象としたそれぞれの事例では、アントレプレナーが、自身のアイデンティティをもとに発見的に創造した戦略を組織のメンバーとともに実践した。そのプロセスにおいて、組織の一体感を高め、メンバーの一斉行動を促すべく組織アイデン

ティティを形成した<sup>註30</sup>。そうして形成した組織アイデンティティは、自身のアントレプレナーとしてのアイデンティティが発展したものとなった。

ヤマキンの事例では、アントレプレナーの山本裕久が、「どのメーカーの陶材製品にも適合する陶材焼付用貴金属合金製品を独自に開発する」「歯科技工士資格を有する従業員が、エンドユーザーに技術サポートを提供しつつプル型マーケティングを行って独自製品を販売する」という戦略を策定した。そうした戦略を組織的に遂行するプロセスで、「我々は、他社ができないことに果敢に挑戦しつつ、技術力を高め、それをエンドユーザーに提供することで信頼を得て日本一の会社になる」とする組織アイデンティティを形成した。その重要なポイントである「他社ができないこと」とは、「どのメーカーの陶材製品にも適合する陶材焼付用貴金属合金製品を独自に開発」することであり、「歯科技工士の資格を有する従業員によるエンドユーザーへの技術サポートとプル型マーケティング」を行うことであった。また、「技術力」とは「陶材焼付用貴金属合金の製造技術とそれを実現された製品の性能や品質」のことであった。そうした同社の組織アイデンティティは、「歯科用貴金属合金の分野に注力して自力で製造する」というアントレプレナーのアイデンティティが発展したものとなった。同社は、「歯科用貴金属合金の分野」として「他社ができない」陶材焼付用貴金属合金の独自製品で成功した。

中澤薬業の事例では、アントレプレナーの中澤寅吉が、「従業員が毎朝5時の家庭礼拝の後に店を出発して、どこよりも早く営業・配達を開始する」「医薬品メーカーから大量に調達した商品を大型倉庫で保管しつつ、どこよりも安く売る」とする戦略を策定した。これらの戦略を組織的に遂行するなかで、「我々は、全員が熱心なクリスチャンとして、店をキリスト教主義・奉仕主義で営みつつ、高知県を制覇する医薬品の卸売業者になる」という組織アイデンティティを形成した。同社では、早朝に家庭礼拝を行ったあと食事をしてから店を出発したことで、自然と他社よりも早く顧客に配達や営業ができて、販路とシェアの両方を拡大することができた。それが結果として「高知県を制覇する医薬品の卸売業者」になることに結びついた。また、商品を大量に調達し、マージンを1割にとどめてどこよりも安く売ったことから、営利主義とはならなかった。それで得た利益の十分の一を報恩部による奉仕活動に供給することで「店をキリスト教主義・奉仕主義で営む」ことが現実となった。そうした同社の組織



アイデンティティは、「キリスト教主義で経営を行いつつ高知第一の卸屋になる」というアントレプレナーのアイデンティティが発展したものととなった。

廣瀬製紙の事例では、アントレプレナーの廣瀬晋二が、「ビニロン繊維 100%を原料とする合成繊維紙を量産して、まったく新しい紙を市場に供給する」「京都大学留学で形成したネットワークをもとに繊維メーカーおよび商社と連携して、高品質・高性能な合成繊維 100%の湿式不織布の開発に集中する」という戦略を策定した。それを組織的に遂行するプロセスにおいて、「我々は、業界初の湿式抄法による合成繊維紙メーカーとして、独自の優れた技術で差別化して競争に勝ち、社会に役立つ製品を開発する会社になる」という組織アイデンティティを形成した。それによって、同社は、世界で初めて「ビニロン繊維 100%を原料とする合成繊維紙の量産」に成功した「業界初の湿式抄法による合成繊維紙メーカー」となった。そして、「商社と連携して、高品質・高性能な合成繊維 100%の湿式不織布の開発に集中する」ことで、「独自の優れた技術で差別化して競争に勝ち、社会に役立つ製品を開発する会社」となった。そうした同社の組織アイデンティティは、「業界初の湿式不織布メーカーとしてまったく新しい機能紙や特殊紙を製造する」としたアントレプレナーのアイデンティティが発展したものととなった。

技研製作所の事例では、アントレプレナーの北村精男が、「サイレントパイラーの製造を垣内商店に任せ、それをを用いた基礎工事を技研施工で請け負うことで、サイレントパイラーの開発・設計に集中し、ラインアップを拡充する」という戦略を策定した。それを組織的に実践するなかで、「我々は、無公害杭圧入を可能とするサイレントパイラーの開発・販売・施工を行うとともに、それで建設業界の発展増進を図るファブレスメーカーになる」とする組織アイデンティティを形成した。北村精男が発明し垣内保夫と共同で実用化した「サイレントパイラー」は「(従来とは原理がまったく異なる)無公害杭圧入を可能とする」建設機械となった。その「製造を垣内商店に任せ、それをを用いた基礎工事を技研施工で請け負うこと」で「開発・販売・施工を行う(中略)ファブレスメーカー」となった。そうした同社の組織アイデンティティは、「無公害杭打機を自力で作成し、基礎工事を中心に工事請負業を行う」とするアントレプレナーのアイデンティティが発展したものととなった。その結果、技研製作所は、「無公害杭打機を自力で作る」ことに専念した「サイレン

トパイラーの開発・販売・施工を行う(中略)ファブレスメーカー」となった。

以上から、本研究が対象としたどの事例も、組織アイデンティティの内容が戦略の組織的実践を踏まえて形成されていたとすることができる。そうした組織アイデンティティは、アントレプレナーが形成した自身のアイデンティティが発展したものとなっていたとみなすことができる。それは、アントレプレナーが、自らのアイデンティティに依拠して発見的に創造した戦略を組織的に実践する過程で、その内容を反映した組織アイデンティティを形成したからである。したがって、それぞれの組織アイデンティティでは、戦略の組織的実践の内容を盛り込んだことで、当然の結果として自身のアイデンティティを強化したのものになった。

#### 8.5 アイデンティティによって駆動された希少かつ異質な資源蓄積

本研究の対象となった4社の事例では、アントレプレナーが戦略の組織的遂行の際に形成した組織アイデンティティが、組織の一体感を醸成し、組織メンバーの一斉行動を誘発した。それぞれの企業は、そうした組織的実践による学習(learning by doing)から、自社に希少かつ異質な資源の深い蓄積をもたらした。

ヤマキンの事例では、アントレプレナーの山本裕久が形成した「我々は、他社ができないことに果敢に挑戦しつつ、技術力を高め、それをエンドユーザーに提供することで信頼を得て日本一の会社になる」という組織アイデンティティを源泉とした組織行動が、「どのメーカーの陶材製品にも適合する貴金属合金製品」「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とプル型マーケティング」という希少かつ異質な資源の深い蓄積をもたらした。同社は、組織的に「他社ができないことに果敢に挑戦しつつ、技術力を高め」た結果、「どのメーカーの陶材製品にも適合する貴金属合金製品」にまつわる資源の蓄積に成功した。他のどの企業も自社製の陶材製品にのみ適合した貴金属製品を製造販売していたことから、ヤマキンの資源は希少であり異質であったとすることができる。同社はまた「それをエンドユーザーに提供」することを繰り返して「エンドユーザーへの技術サポートとプル型マーケティング」にまつわる資源の蓄積に成功した。他社はいずれも、技術サポートを必要としない手離れのよい製品を流通業者へプッシュ型マーケティングによって販売していたことから、ヤマキ

ンの資源は希少であり異質であったといえることができる。

中澤薬業の事例では、アントレプレナーの中澤寅吉が形成した「我々は、全員が熱心なクリスチャンとして、店をキリスト教主義・奉仕主義で営みつつ、高知県を制覇する医薬品の卸売業者になる」という組織アイデンティティを源泉とした組織行動が、「キリスト教主義・奉仕主義の経営スタイル」「それで得た調達先・取引先からの信頼・信用」「それで優先的に送ってもらえた医薬品を大型倉庫で保管する物流システム」という希少かつ異質な資源の深い蓄積をもたらした。同社は、「熱心なクリスチャンとして、店をキリスト教主義・奉仕主義で営んだ」結果、「キリスト教主義・奉仕主義の経営スタイル」にまつわる資源を大量に蓄積した。さらに、「熱心なクリスチャンとして（中略）高知県を制覇する医薬品の卸売業者」になるべく誠実な組織行動を実践したところ、「調達先・取引先からの信頼・信用」という資源を深く蓄積することができた。それだけでなく、「それ（医薬品メーカーのから得た信頼・信用）で優先的に送ってもらえた医薬品（中略）の物流システム」にまつわる資源まで蓄積することができた。当時、どの卸売業者もキリスト教を組織的に信仰していなかったことから、中澤薬業が蓄積したこれらの資源は希少であり異質であったといえることができる。競争相手はいずれも大型の倉庫を有しておらず、そのために医薬品を大量に調達できなかったことから、中澤薬業の物流システムにまつわる資源が希少であり異質であったと考えることができる。

廣瀬製紙の事例では、アントレプレナーの廣瀬晋二が形成した「我々は、業界初の湿式抄法による合成繊維紙メーカーとして、独自の優れた技術で差別化して競争に勝ち、社会に役立つ製品を開発する会社になる」という組織アイデンティティを源泉とした組織行動が、「合成繊維 100%の湿式不織布の製造の技術・ノウハウ・設備」と「京都大学の留学によって形成した繊維メーカー・商社・エンドユーザーとの信頼関係に基づくネットワーク」という希少かつ異質な資源の深い蓄積をもたらした。同社は、「業界初の湿式抄法による合成繊維紙メーカーとして、独自の優れた技術で（中略）製品を開発」し製造した結果、「合成繊維 100%の湿式不織布の製造の技術・ノウハウ・設備」にまつわる資源を蓄積することができた。そうした同社は、日本国内で初めて合成繊維紙の湿式抄造の機械化と量産を達成するとともに、独自の製造技術でさまざまな合成

繊維紙の実用化を他社に先駆けて成功してきたことから、その資源は希少であり異質となったといえることができる。同社は、また、「独自の優れた技術」をもとに繊維メーカーや技術志向型商社と連携して合成繊維紙の用途を開発したことから、「繊維メーカー・商社・エンドユーザーとの信頼関係に基づくネットワーク」という資源を蓄積することができた。そうしたネットワークは、アントレプレナーの廣瀬晋二が京都大学に留学した際に築いた関係性を端緒としており、そこに他社が参加することはそもそも難しいことから、廣瀬製紙の資源は希少であり異質であったといえることができる。

技研製作所の事例では、アントレプレナーの北村精男が形成した「我々は、無公害杭圧入を可能とするサイレントパイラーの開発・販売・施工を行うとともに、それで建設業界の発展増進を図るファブレスメーカーになる」という組織アイデンティティを源泉とした組織行動が、「無公害杭圧入にまつわる建設機械の開発・設計、製造、多様なラインアップ、工法の開発、施工実績・ノウハウなどのシナジーとしての資源の総体」としての希少かつ異質な資源の深い蓄積をもたらした。同社は、グループとして「無公害杭圧入を可能とするサイレントパイラーの開発・販売・施工を行う」ことで、「（サイレントパイラーの）多様なラインアップ、（それを用いた）工法の開発、施工実績・ノウハウ」にまつわる資源を蓄積することができた。北村精男が発明し、実用化に成功したサイレントパイラーは「（従来とは原理がまったく異なる）無公害杭圧入」に基づくものであり、その「開発・設計、製造、多様なラインアップ、工法の開発、施工実績・ノウハウ」にまつわる資源が単体でなく「シナジー」からの「総体」となっていたことから、打撃・振動系や掘削系の杭打機を主力とする建機メーカーやそれを用いて基礎工事を請け負う業者としての他社に対して、同社の保有する資源は希少であり異質であったといえることができる。

以上から、本研究で対象とした事例のいずれにおいても、希少かつ異質な資源が深く蓄積されており、それがアントレプレナーによって形成された組織アイデンティティを源泉とする組織行動によってもたらされたといえることができる。そして、本節におけるこれまでの説明から、そうした希少かつ異質な資源の蓄積は、図7に示すように「アントレプレナーによるアイデンティティの形成に端を発する一連の起業家的／企業家的行動」によってもたらされたといえることができる。Barney and Hesterly

(2002)とPeteraf(1993)によれば、希少かつ異質な資源は企業の持続的競争優位の要因となりうることから、本事例で対象とした企業の持続的競争優位も同様に「アントレプレナーによるアイデンティティの形成に端を発する一連の起業家的／企業家的行動」によってもたらされたと考えられることができる。したがって、本研究で対象とした高知県のニッチトップ企業は、図7のプロセスをたどったことで、希少かつ異質な資源の深い蓄積を達成して内部資源を成長させることができたために、外部資源に頼らずとも自力で競争優位を獲得することができたと考えられることができる。

## 9. 結論と含意

本論文では、地域の中小企業が内部的変化を遂げて希少／異質な資源を蓄積しつつ競争優位を獲得するために参考となる知見を見出すべく、外部資源にあまり恵まれていない高知県のニッチトップ企業4社を対象とした事例研究について述べた。それぞれの事例研究では、アントレプレナーによるアイデンティティの形成を発端とする起業家的／企業家的行為が、企業に特徴的な内部的変化を引き起こし、やがて希少／異質な資源蓄積ひいては競争優位に結びついたプロセスを具体的に述べた。そうした4社の事例研究に共通する要因を抽出して、アントレプレナーシップの観点からRBVの境界を拡張することで、当該分野への理論的貢献を図ろうとした。それによって、少子高齢化と人口減少からの経済縮小に悩まされている地域の中小企業が自力で経済的価値を生み出して、競争優位を確保するための方法を探ろうとした。

以下に、上述した事例研究および考察に対する分析の一般化を実施して得た、下記リサーチ・クエスチョンに対する理論仮説を提示する。

リサーチ・クエスチョン：高知県のニッチトップ企業は、なぜ、希少・異質な資源を自ら蓄積して競争優位を確立できたのだろうか。希少・異質な資源と、アントレプレナーが形成したアイデンティティの間にはどのような関係性があるのだろうか。

理論仮説：高知県のニッチトップ企業では、アントレプレナーが、自らを取り巻く環境のコンテキストから影響を受けつつ自身のアイデンティティを形成し、それを源泉としてユニークな戦略を発見的に創造した。それぞれのアントレプレナーは、そうした戦略を組織的に遂行するプ

ロセスで自身のアイデンティティを強化した組織アイデンティティを形成し、組織の一体感を高め、一斉行動を促して、希少かつ異質な資源の深い蓄積に成功するとともに、それを用いて持続的競争優位を確立した。アントレプレナーが形成した自身のアイデンティティと組織のアイデンティティは、アントレプレナーと組織にとってのあるべき姿／ありたい姿となっていたことから、資源蓄積と競争優位のプロセスに対してアントレプレナーの主観的期待に起因した方向性を与えることになった。

本論文では、上記のリサーチ・クエスチョンに対応した理論仮説を、本研究の結論でもあると考える。

また、本研究の理論的含意と実務的含意は次の通りである。

理論的含意：競争優位の源泉としての資源がどのようにして獲得されるかを分析する方法として、アントレプレナーのアイデンティティ形成を発端とする起業家的／企業家的行動の一連のプロセスを追跡する方法が有効である。その場合に、コンテキストから影響を受けたアイデンティティの形成、アントレプレナーのアイデンティティを拠り所とする戦略の発見的創造、戦略実践からの組織アイデンティティの形成、組織アイデンティティを源泉とする資源蓄積と競争優位の獲得、二つのアイデンティティと資源の関係性を分析単位として、アントレプレナーの主観をともなう認識や判断の視座から事例の分析を行うことが効果的である。それによって、企業が希少／異質な資源を獲得し、それを利用して競争優位を確保するプロセスに対して包括的にアプローチをすることが可能となる。

実務的含意：経営資源がもともと不足しており、外部資源にも恵まれない地域の中小企業が自力で経済的価値を創出し、競争優位を確保するためには、自ら内部的変化を起こして希少／異質な資源を蓄積することが重要である。アントレプレナーは、そのために、創造力を要する判断や意思決定を行う必要があるものの、自身のアイデンティティがそのための源泉となりうる。アントレプレナーは、自身をとりまく環境のコンテキストを深く理解しつつ、それを踏まえたうえで、自身や組織にとってのあるべき姿／ありたい姿としてのアイデンティティを形成する

ことが好ましい。そうしたアイデンティティを戦略の創造、その組織的実践、希少／異質な資源の蓄積などを行う際の拠り所として、一連の起業家的／企業家的行動を積み重ねていくことが重要である。

以上から、本論文では、高知県のニッチトップ企業4社の事例研究を用いて、企業が希少／異質な資源を獲得し、それを競争優位の源泉として活用する動的なプロセスについて詳細に述べた。その際に、創業者もしくは第二創業者でもあるアントレプレナーがコンテクストの影響を受けてベンチャーの機会を認識し、アイデンティティを形成するところから、アントレプレナーが創造した組織によって競争優位が確立されるまでの全体プロセスを包括的に説明した。それは、アントレプレナーの内面的世界であるアイデンティティを拠り所とする認識や判断などの主観的な知覚を事例分析の中心に据えた取り組みとなった。したがって、本研究は、競争優位の源泉となる資源に注目しつつアントレプレナーのアイデンティティ・マネジメントの概念を導入することで、Alvarez and Busenitz (2001) や石川 (2006) の指摘する「競争優位のための資源とアントレプレナーシップの因果関係の解明」の観点からRBVの境界を拡張するという理論的貢献を果たしたといえる。

しかし、本論文では、Yin (2014) のいう極端ないしユニークな事例として4社のニッチトップ企業を取り上げたものの、高知県におけるすべてのニッチトップ企業を取り上げたわけではない。同県は、少子高齢化や人口減少の問題がとりわけ深刻であることから、研究のフィールドとしてたいへん重要である。同県には他にも興味深い企業が存在することから、それらの事例研究を追加することで本研究の普遍性や信頼性を更に高めることを期待できる。

その他にも、アントレプレナーによるアイデンティティ・マネジメントと希少／異質な資源蓄積の関係性を明らかにするべく次の課題を列挙することができる。

- 高知県以外の他の地域に拠点を置く企業を対象とした事例研究
- 中小企業以外の企業を対象とした事例研究
- アントレプレナーのアイデンティティ・マネジメントが競争優位に結びつかないケースとの比較分析

したがって、今後は、サンプル数をさらに増やして複数事例研究を強化することで、より説得力のある

理論仮説を導出する必要があると思われる。

## 謝辞

本論文は、2019–21年度科学研究費補助金基盤研究(C)「研究課題/領域番号：19K01838」の助成を受けて行った研究成果の一部です。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、YAMAKIN株式会社、中澤氏家業株式会社、廣瀬製紙株式会社、株式会社技研製作所の関係者の皆様には、インタビュー調査や資料提供などで大変お世話になりました。ここに記して心より感謝申し上げます。

## 註

1. 本研究では、事例研究の対象とした創業者や第二創業者を起業家もしくは企業家という意味のアントレプレナーでもあったとみなしている。
2. 本研究は、「社会で発生する現象は、個人やグループとしての人間の主観によって意味づけられる」(須田, 2019)という立場をとっている。
3. 陶材焼付用貴金属合金とは、陶材(セラミックス)を焼き付けるための合金フレームのことである。セラミックスそのものは歯に直接接合しないために、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は、さまざまな他社製陶材と接合可能な合金を開発した。
4. 無公害杭圧入とは、既に地中に押し込まれた杭／矢板を数本つかみ、その引抜抵抗力を反力として次の杭を油圧による静荷重で地中に押し込むことをいう(技研製作所, 2023)。
5. Yin (2014, 邦訳書 p. 54) は、単一ケース設計の有効な論拠の一つに「極端なあるいはユニークなケース」があるとした。
6. 第4節における事例の記述で出所が特に明記されていない部分は、2017年9月21日、2018年5月17日、2018年5月24日に実施した調査に基づくものである。
7. YAMAKIN株式会社は、2022年7月に、本社を大阪市から高知県香南市に移転した。
8. 出荷量ベースでも、シェア26.3%として、日本国内市場で1位になっている。
9. 山本貴金属地金株式会社は、2017年7月に社名をYAMAKIN株式会社へ変更した。
10. YAMAKIN (2018) および2017年9月21日、2018年5月17日、2018年5月24日に実施したイン

- タビュー調査の記録。
11. YAMAKIN (2018) および2017年9月21日、2018年5月17日、2018年5月24日に実施したインタビュー調査の記録。
  12. 第5節における事例の記述で出所が特に明記されていない部分は、2016年7月5日に実施した調査に基づくものである。
  13. 奥山 (1984)、収集資料、および2016年7月5日に実施したインタビューおよび聞き取り調査の記録。
  14. 中澤寅吉は、キリスト教の伝道や禁酒運動の他に、受刑者の更生保護、幼児園設立による貧困家庭の児童の保護、視覚障害者への安全杖の寄贈、肢体不自由児施設への図書の寄贈など数々の社会事業や奉仕活動を実施した(奥山, 1984)。
  15. 本研究では、ビジネスモデルの定義として Itami and Nishino (2010) および伊丹 (2012) を採用した。
  16. 奥山 (1984)、収集資料、および2016年7月5日に実施したインタビューおよび聞き取り調査の記録。
  17. 中澤寅吉による「キリスト教の信仰に基づいた強い信念をとともなう経営」が従業員の献身的な努力を誘発した結果、顧客から信頼を得て、全県下で販路を拡大しつつシェアを大きく占めた(奥山, 1984, p. 135)。その結果、中澤薬業は、医薬品メーカーからも高い信用を得て品物を優先的に送ってもらい、常に他社よりも大きな販売力を示した(奥山, 1984, p. 53)。
  18. 第6節における事例の記述で出所が特に明記されていない部分は、2018年10月4日、2018年11月19日、2019年4月14日に実施した調査に基づくものである。
  19. 湿式不織布とは、「繊維を積層してシート状に広げるウェブ形成」を水中で行って得られたものことである(廣瀬, 1997)。
  20. ビニロンは、日本国内技術で初めてつくられたポリビニルアルコール (PVA) を主体とする世界で2番目、日本では最初の合成繊維のことであり、1939年に京都大学の櫻田一郎によって発明された(京都大学, 1943)。
  21. セパレータは、電池内のプラス極の材料とマイナス極の材料がショートしないために必要となる。それによって、電解液は行き来できるものの、電池反応で生じる生成物は行き来できない。
  22. 廣瀬製紙 (2014)、収集資料、および2018年10月4日、2018年11月19日、2019年4月14日に実施したインタビュー調査の記録。
  23. 廣瀬製紙 (2014)、収集資料、および2018年10月4日、2018年11月19日、2019年4月14日に実施したインタビュー調査の記録。
  24. 第7節における事例の記述で出所が特に明記されていない部分は、2018年7月2日と2019年7月25日に実施した調査に基づくものである。
  25. バイプロハンマーとは、杭に強制振動力を伝達することで、杭が接する土の粒子間の結合を低下させて杭を地中に打ち込む建設機械のことである。
  26. 北村精男は、1971年8月に高知技研コンサルタントを法人化して株式会社にした。
  27. 技研製作所 (2014)、北村 (2014)、収集資料、および2018年7月2日と2019年7月25日に実施した聞き取り・インタビュー調査の記録。
  28. 技研製作所 (2014)、北村 (2014)、収集資料、および2018年7月2日と2019年7月25日に実施した聞き取り・インタビュー調査の記録。
  29. 第8節の考察では、アントレプレナーのアイデンティティの表現として、本来の意味を損ねずに、ファウンダーレベルの主張とベンチャーレベルの主張を一まとめにしつつ簡略化して記している。
  30. 第8節の考察では、組織アイデンティティの表現として、本来の意味を損ねずに、3つの問いに対する主張を一まとめにしつつ簡略化して記している。

## 文献

- 1) Albert, S., Ashforth, B. E., and Dutton, J. E. (2000) "Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges," *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 13–17.
- 2) Albert, S., and Whetten, D. A. (1985) "Organizational identity," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263–295.
- 3) Alvarez, S. A., and Busenitz, L. W. (2001). "The entrepreneurship of resource-based theory," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 755–775.
- 4) 浅野智彦 (2014) "多次元的自己と移行過程," 溝上慎一・松下佳代編『高校・大学から仕事へのトランジション—変容する能力・アイデンティティと教育』ナカニシヤ出版, pp. 183–213.
- 5) Ashforth, B. E., and Mael F. A. (1996) "Organiza-

- tional Identity and Strategy as a Context for the Individual,” *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, pp. 19–64.
- 6) Barney, J. B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
  - 7) Barney, J. B., and Hesterly, W. S. (2002) *Strategic management and competitive advantage: Concepts*, 2nd ed., Prentice Hall (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論【上】基本編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社) .
  - 8) Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., and Wright, M. (2011) “The future of resource-based theory: Revitalization or decline?,” *Journal of Management*, Vol. 37, No. 5, pp. 1299–1315.
  - 9) Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., and Drnovsek, M. (2009) “The nature and experience of entrepreneurial passion,” *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 511–532.
  - 10) 千野珠衣 (2010) “地域動向 地方経済を巡る厳しい環境と民主党政権の地域政策,” *みずほリサーチ*, No. 3, pp. 10–12.
  - 11) 中小企業庁 (2022) “中小企業・小規模企業者の定義,” <https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>.
  - 12) Duane-Ireland, R., and Webb, J. W. (2007) “A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research,” *Journal of Management*, Vol. 33, No. 6, pp. 891–927.
  - 13) Farmer, S. M., Yao, X., and Kung-Mcintyre, K. (2011) “The behavioral impact of entrepreneur identity aspiration and prior entrepreneurial experience,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, No. 2, pp. 245–273.
  - 14) Fiol, C. M. (1991) “Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 191–211.
  - 15) Fiol, C. M. (2001) “Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage,” *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 691–699.
  - 16) 技研製作所 (2017) 技研 50 年史 – 創造と革新の軌跡 –, 株式会社技研製作所.
  - 17) 技研製作所 (2021) 中期経営計画 (2022 年 8 月期–2024 年 8 月期), 株式会社技研製作所.
  - 18) 技研製作所 (2023) 株式会社技研製作所ホームページ, <https://www.giken.com/ja/>, 株式会社技研製作所.
  - 19) 弘中史子 (2007) 中小企業の技術マネジメントー競争力を生み出すモノづくり, 中央経済社.
  - 20) 廣瀬製紙 (2014) 廣瀬製紙と機能紙の 55 年 創立 55 周年とエクセニア工場竣工を迎えて, 廣瀬製紙株式会社.
  - 21) 廣瀬製紙 (2023) 廣瀬製紙株式会社ホームページ株式会社, <https://www.hirose-paper-mfg.co.jp>, 廣瀬製紙株式会社.
  - 22) 廣瀬晋二 (1997) “湿式不織布の開発,” *繊維機械学会誌*, Vol. 50, No. 8, pp. 440–446.
  - 23) Hoang, H., and Gimeno, J. (2010) “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.
  - 24) 石川伊吹 (2006) “資源ベースの戦略論における競争優位の源泉と企業家の役割ーオーストリア学派の資本理論と企業家論からのアプローチ,” *立命館経営学*, Vol. 45, No. 4, pp. 195–222.
  - 25) 石谷康人 (2018a) “持続的競争優位の源泉としての組織アイデンティティー中澤薬業株式会社の事例研究ー,” *VENTURE REVIEW*, No. 31, pp. 76–80.
  - 26) 石谷康人 (2018b) “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ー山本貴金属地金株式会社 歯科用金属事業の事例研究ー,” *VENTURE REVIEW*, No. 32, pp. 15–29.
  - 27) 石谷康人 (2019) “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,” *高知工科大学紀要*, Vol. 16, No. 1, pp. 151–176.
  - 28) 石谷康人 (2020a) “アイデンティティ資本に基づくアイデンティティと戦略の創造,” *組織学会大会論文集*, Vol. 9, No. 1, pp. 126–132.
  - 29) 石谷康人 (2020b) “アイデンティティ資本に基づくアイデンティティ・ワークと戦略ワークの融合,” *経営教育研究*, Vol. 23, No. 2, pp. 53–62.
  - 30) 石谷康人 (2020c) “アントレプレナーのアイデンティティ資本を源泉とするアイデンティティと戦略の創造,” *企業経営研究*, No. 23, pp. 1–15.
  - 31) 石谷康人 (2020d) “アイデンティティ・ワークと新製品開発を伴う戦略実践の結びつきーYAMAKIN 株式会社の金属焼付用陶材製品開発の事例研究ー,” *VENTURE REVIEW*, No. 36, pp. 59–73.
  - 32) 石谷康人 (2020e) “戦略的変化とアイデンティ

- ティ・ワークの相互関係,” 関西ベンチャー学会誌, Vol. 12, pp. 1-11.
- 33) 石谷康人 (2021a) “組織アイデンティティの継続的構築,” 高知工科大学紀要, Vol. 18, No. 1, pp. 77-102.
- 34) 石谷康人 (2021b) “アントレプレナーによるアイデンティティおよび戦略の創造とコンテキストの関係,” 関西ベンチャー学会誌, Vol. 13, pp. 56-66.
- 35) 石谷康人 (2022) “戦略への縦断的アプローチによる組織アイデンティティ形成の考察,” イノベーション・マネジメント, Vol. 19, pp. 71-89.
- 36) 伊丹敬之 (2012) 経営戦略の論理 第4版 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.
- 37) Itami, H., and Nishino, K. (2010) “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.
- 38) 経済産業省 (2020) 2020年版 経済産業省グローバルニッチトップ企業100選 選定企業集, 経済産業省.
- 39) 小林良生 (1991) “世界で最も薄い紙—薄紙のポリエステル繊維紙—,” 月刊くらしと紙, Vol. 26, No. 12号, pp. 14-19.
- 40) Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., and Michael, S. C. (2007) “Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions,” *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 7, pp. 1187-1212.
- 41) 琴坂将広 (2018) 経営戦略原論, 東洋経済新報社.
- 42) 高知県産業振興推進部計画振興課 (2021) 変わろう・変えよう・産業と暮らし 第4期高知県産業振興計画 ver.2 ~みんなが主役 高知の元気発進プロジェクト~《総論》, 高知県庁.
- 43) 高知新聞 (2020) “県内3社 ニッチトップ100 技研製作所、ニッポン高度紙、広瀬製紙 経産省が認定,” 高知新聞 2020年7月22日朝刊, p. 4.
- 44) 高知新聞 (2021a) “『そして某年某日』(7) 土佐市 不織布のパイオニア・故広瀬晋二さん 始まりは京大研究室の紙漉き 1953年10月原点「人生動け」,” 高知新聞 2021年7月27日朝刊, p. 27.
- 45) 高知新聞 (2021b) “広瀬製紙が新工場 マスク用フィルター 生産力3倍に 日高村,” 高知新聞 2021年9月22日朝刊, p. 22.
- 46) 京都大学 (1943) 京都大学化学研究所「ビニロン」関係資料, 京都大学研究資源アーカイブ.
- 47) Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A. and Smith, J. B. (2002) “Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, No. 2, pp. 93-104.
- 48) Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., and Cardon, M. S. (2014) “Pathways of passion: Identity centrality, passion, and behavior among entrepreneurs,” *Journal of Management*, Vol. 40, No. 6, pp. 1583-1606.
- 49) 中澤氏家薬業 (2023) 中澤氏家薬業株式会社ホームページ, <https://www.nakazawaujike.com/HP/>, 中澤氏家薬業株式会社.
- 50) 内閣官房・内閣府 (2022) 内閣官房・内閣府総合サイト 地方創生, <https://www.chisou.go.jp/sousei/index.html>, 内閣官房・内閣府.
- 51) 日刊紙業通信 (1987) “広瀬製紙が合成繊維で8グラム以内の超薄紙開発,” 日刊紙業通信 1987年10月8日.
- 52) 日本経済新聞 (2014) “広瀬製紙エクセニア工場 不織布、多種を一貫生産、1ヶ月の納期、最短3日に(四国の鮮力拠点),” 日本経済新聞朝刊, p. 12.
- 53) Navis, C., and Glynn, M. A. (2011) “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.
- 54) 野村 (2017) 社会科学の考え方 認識論、リサーチ・デザイン、手法, 名古屋大学出版会.
- 55) 奥山貫司 (1984) 中澤薬業 その社歴を尋ねて, 私家版.
- 56) Penrose, E. T. (1959) *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons.
- 57) Penrose, E. T. (1995) *The theory of the growth of the firm*, Third ed., Oxford University Press. (日高千景訳, 企業成長の理論 第3版, ダイヤモンド社, 2010年).
- 58) Peteraf, M. A. (1993) “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, 179-191.
- 59) アールアンドディ (2023) 歯科機器・用品年鑑 2023年版, 株式会社アールアンドディ.
- 60) Ravasi, D., Tripsas, M., and Langley, A. (2017) “Call for papers: Special issue of strategic organization: “Exploring the strategy-identity nexus”,” *Strategic Organization*, Vol. 15, No. 1, pp. 113-116.

- 61) Ravasi, D., Tripsas, M., and Langley, A. (2020) "Exploring the strategy-identity nexus," *Strategic Organization*, Vol. 18, No. 1, pp. 5–19.
- 62) Rumelt, R. P. (1984) "Towards a Strategic theory of the firm," In Lamb, R. B. (Ed.). *Competitive Strategic Management* (pp. 556–570)., Prentice-Hall.
- 63) Sarasvathy, S. D. (2008) "Effectuation: elements of entrepreneurial expertise," Edward Elgar Publishing. (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: 市場創造の実効理論, 碩学社, 2015年)
- 64) 佐藤秀典 (2013) "組織アイデンティティ論の発生と発展 「我々は何者であるか」を我々はどのように考えてきたのか," 組織学会 (編) 組織論レビューII 外部環境と組織運営, 白桃書房, pp. 1–36.
- 65) 関智宏 (2020) よくわかる中小企業, ミネルバ書房.
- 66) Shepherd, D., and Haynie, J. M. (2009) "Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, No. 6, pp. 1245–1264.
- 67) 四国経済産業局 (2022) 伝統的工芸品 (経済産業大臣指定), [https://www.shikoku.meti.go.jp/03\\_sesakudocs/0308\\_densan/densan/densan\\_index.html](https://www.shikoku.meti.go.jp/03_sesakudocs/0308_densan/densan/densan_index.html), 四国経済産業局.
- 68) Sillince, J. A. A. (2006) "Resources and organizational identities: The role of rhetoric in the creation of competitive advantage," *Management Communication Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 186–212.
- 69) Sillince, J. A. A., and Simpson, B. (2010) "The strategy and identity relationship: Towards a processual understanding," In J. A. C., Baum & J., Lempel (Eds.), *The Globalization of Strategy Research*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 111–143.
- 70) Stimpert, J. L., Gustafson, L. T., and Sarason, Y. (1998), "Organizational identity within the strategic management conversation: Contribution and assumptions," In Whetten, D. and Godfrey, P. C. (Eds), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, (pp. 83–98), Sage Publications.
- 71) 須田敏子 (2019) マネジメント研究への招待: 研究方法の種類と選択, 中央経済社.
- 72) 高橋伸夫・新宅純二郎 (2002) "Resource-based view の形成," 赤門マネジメント・レビュー, Vol. 1, No. 9, pp. 687-704.
- 73) Voss, Z. G., Cable, D. M., and Voss, G. B. (2006) "Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about "Who we are?"," *Organization Science*, Vol. 17, No. 6, pp. 741–755.
- 74) Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- 75) Whetten, D. A. and Godfrey, P. C. (1998) *Identity in organizations: Building strategy through conversations*. Sage Publications.
- 76) 山田幸三・尹大栄・山本聡・落合康裕・戸前壽夫 (2020) ファミリーアントレプレナーシップ 地方創生の持続的な牽引力, 中央経済社.
- 77) YAMAKIN (2018) CHANGE FOR DEVELOPMENT YAMAKI 株式会社 60 年史, YAMAKIN 株式会社.
- 78) YAMAKIN (2023) YAMAKIN 株式会社 ホームページ, <https://www.yamakin-gold.co.jp>, YAMAKIN 株式会社.
- 79) 山城慶晃 (2015) "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. 77–88.
- 80) Yin, R. K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publications. (近藤公彦訳, 新装版 ケース・スタディの方法 第2版, 千倉書房, 1996)



# Relationship Between Entrepreneurial Identity Management and Rare/Heterogeneous Resources Accumulation

**Yasuto Ishitani\***

(Received: April 15th, 2022)

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 details the processes and mechanisms by which local small and medium enterprises (SMEs) achieve internal change independently, without relying on external resources, and accumulate scarce/heterogeneous resources while using these to establish competitive advantage. To better understand this, the present study uses the following four companies as case studies: YAMAKIN Corporation, Nakazawa Ujike Pharmaceutical Company, Hirose Paper Manufacturing Co., and Giken Seisakusho Co. These companies have located their headquarters and manufacturing facilities in Kochi Prefecture, which lacks external resources such as industrial clusters, public investment, resources unique to the region, and steady-orders relationships with large companies. Nevertheless, these companies have accumulated unique internal resources and established sustainable competitive advantages in niche markets. Study results showed that all of the firms were strongly influenced by the context in which the entrepreneurs surrounded themselves and used this context as an inducement to recognize opportunities. Hence, an entrepreneurial identity was formed and then used as the basis for the heuristic creation of a unique strategy. In the process of systematically executing their respective strategies, the companies intensely accumulated scarce/heterogeneous resources while forming an organizational identity and fostering a sense of unity among organizational members.