

令和8年3月修了

修士（学術）学位論文

産業財市場における新規カテゴリー参入の要件
— 歯科材料市場の事例研究 —

How Companies Enter New Categories in Industrial Goods Market ?

— A Case Study of the Dental Materials Market —

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

河田 岩雄

Iwao KAWATA

目次

第1章	研究の背景と目的.....	3
1-1	はじめに	3
1-2	研究の背景と目的.....	4
1-3	論文の構成	5
第2章	先行研究	7
2-1	ブランド拡張についての先行研究.....	7
2-2	産業財市場におけるマーケティングについての先行研究.....	8
2-3	本章のまとめとリサーチクエスチョン.....	9
第3章	研究方法	11
3-1	事例研究	11
3-2	歯科材料市場と先行研究の比較.....	12
3-3	ヤマキンの製品カテゴリー.....	15
3-4	ヤマキンのブランド・エクイティ.....	18
3-5	本章のまとめ.....	19
第4章	事例研究	21
4-1	「60年史」からの分析.....	21
4-2	歯科技工所経営者インタビュー.....	27
4-2-1	株式会社サポート 取締役会長 本多晴久氏.....	27
4-2-2	株式会社ナショナルデンタルラボラトリー 代表取締役 庄慶彦氏.....	34
4-2-3	株式会社デンタルデジタルオペレーション 専務取締役 山下茂子氏.....	42
4-3	インタビューの整理.....	50
4-4	ブランド・エクイティの構築.....	52
4-5	本章のまとめ.....	54
第5章	新規カテゴリーでのヤマキンの取り組み.....	55
5-1	新規カテゴリーでの取り組み.....	55
5-2	取り組みの業績への影響.....	58
5-3	本章のまとめ.....	58
第6章	結論	60
6-1	要約と結論	60
6-1-1	要約	60
6-1-2	結論	61
6-2	本研究の理論的意義.....	63
6-2-1	消費財とのブランド構築の相違.....	63
6-2-2	産業財取引の先行研究との相違.....	64
6-2-3	プル型戦略についての新たな視点.....	64

6-2-4 産業財取引でのロコミの存在について.....	65
6-3 本研究の实践的意義.....	65
6-4 本研究の限界.....	66
参考文献.....	68
謝辞.....	71

第1章 研究の背景と目的

1-1 はじめに

本研究は、産業財市場において、企業が新規カテゴリーに参入する要件について、産業財マーケティングとその領域でのブランド構築の観点から分析したものである。

ブランド・エクイティ（ブランドの金銭的価値）は、顧客がブランドを認知し、意味付けをし、客観的評価と感情的反応を経て共鳴するという顧客の経験や体験によって強固に構築される。企業が新規カテゴリーに参入するには、顧客の心の中にあるブランド・イメージと新規カテゴリーの製品との適合性が重要である。顧客はブランドに対して特定の期待やイメージを持っており、その期待と合致しない場合、ブランド・イメージが損なわれる可能性が存在するためである。

このようなブランドとカテゴリーの適合性の関係は、主に消費財市場を対象に研究されており、産業財市場を対象とした研究はほとんどなされていない。消費財市場では購買関与者が単独もしくは家族、友人同士などに限られる（豊田 2019）ことから、当人の経験や体験から構築されたブランド・イメージと、企業が提供する新規カテゴリーの製品との適合性は当人のみが評価する。一方、産業財市場は、企業や病院、行政機関などの組織によって購買される製品を対象としており、組織（企業）間の関係性の領域である。このことから、消費財市場の研究結果は産業財市場にはそのまま応用することはできず、産業財市場におけるブランドとカテゴリーの適合性の関係について研究する必要がある。

この産業財市場は、組織による購買であることから消費財と異なる特徴を持つ。新規品の購買においては、階層ごとに異なる評価基準や決定基準をもとに説明・稟議・承認といったプロセスを経ることから、購買の発案から実行までに多くの時間と労力が必要とされる。また、産業財は再生産を目的としていることから補充購入や機器メンテナンスが主であり、スイッチングコストへの配慮を含め、購買側の取引は固定的である。サプライヤー側の観点でも、新規顧客の獲得に必要なコストは既存顧客の維持に必要なコストの数倍にのぼることから新規顧客獲得よりも顧客離れを改善する方が利益につながるとされている。このように産業財市場はサプライヤーと購買者の関係が固定的であることが特徴的であり、そのため新規のサプライヤーは参入しづらく、新しい製品カテゴリーへの参入も困難と考えられる。

それにもかかわらず、産業財市場においても、カテゴリーを横断するかたちで販売品目群を拡大、繰り返し新規カテゴリーの市場に参入した企業が存在する。そこで本研究では、先行研究と、対象とする市場を比較するとともに、産業財のサプライヤーがブランド・イメージを構築するための行動を明らかにし、産業財市場における新規カテゴリー参入要件について検討する。

次節では、本研究を行うに至った背景と研究の目的について述べる。

1-2 研究の背景と目的

日本の製造業を形容するとき、「ものづくり」ということばが使われる。例えば、「ものづくり基盤技術振興基本法」「内閣総理大臣表彰『ものづくり日本大賞』」、「ものづくり白書」などが挙げられる。このように「ものづくり」ということばは多用されつつも定義は明確でない。しかし、単に「物を作る」とは異なり、「匠」「熟練」「創意工夫」といった精神性を背景に感じることばである。

日本のものづくり事業者の大部分は中小企業者によって占められているが、近年は海外との競争その他の経済の多様かつ構造的な変化の影響を受け、国内総生産に占める製造業の割合が低下し、その衰退が懸念されるとともに、ものづくり基盤技術の継承が困難になりつつある（ものづくり基盤技術振興基本法）。

表1：中小企業者の定義（中小企業基本法）

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業・建設業・運輸業 その他の業種	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

国内製造業のうち中小企業数が全企業数に占める割合は99.4%であり、従業者数は64.9%である（中小企業白書）。「ものづくり」に長けた中小企業の成長こそが、日本の国力の増強につながる。一方、同白書ではサプライチェーンにおける取引段階が最終製品・サービスを提供する企業に近い「1次請け」から下流に行くほど、価格転嫁率を「0割」と回答した割合が高まっており、価格転嫁が進みづらい傾向にあることを指摘している。価格転嫁が進まず収益性が悪化しているのであれば、その解決方法のひとつとして、自社の技術を異なるカテゴリーの製品・サービスに転用することが挙げられるであろう。技術基盤を持つ中小企業が成長するためには、既存の枠組みに安住せず、自社の強みを再定義し、新たな製品カテゴリーに挑戦する必要がある。新規カテゴリーへの参入は高い障壁とリスクを伴うが、一方で停滞は競争力の喪失を意味する。日本の「ものづくり」を体現する中小企業こそが、固定化した関係を突破し産業の活力を刷新する原動力となり得るのである。

しかし前節で示したとおり、産業財市場での取引は消費財の取引とは異なり、サプライヤーと購買者の関係が固定的であるという特徴を持つ。それゆえ新規参入が極めて難しく、新規カテゴリーへの参入は困難と考えられる。

サプライヤーが新規カテゴリーの製品を市場に提供するとき重要なことは、既存のカテゴリーと新規カテゴリーの製品とのブランドの適合性である。これは、顧客が既存のカテゴリーの製品が持つブランド・エクイティと新規カテゴリーの製品を対比し、購買するべきかどうか検討するためである。例えば、ある食品メーカーのカップ麺に出会ったときを想定する。顧客はそのメーカーが従前から販売している袋麺を喫食した時のイメージと比較したうえで購買を検討するであろう。顧客は既存ブランドに対して期待やイメージを持っており、もし新製品がその期待と合致しない場合、ブランド・イメージが損なわれ、購買しない可能性があるのである。

このようなブランドの適合性は、産業財市場でサプライヤーが新規カテゴリーに参入する際も同様に重視すべきであると推察する。しかし、第2章で論じるように、このようなブランド拡張についての議論は消費財市場を対象に研究されてきており、産業財市場での研究は進んでいないのが現状である。そのため日本の多くの企業にとって、新規カテゴリーに参入する際、ブランド・エクイティがどのように影響するのかということが見落とされていると考える。

以上が、産業財市場で新規カテゴリーに参入するための要件を明らかにすることを本研究の目的とした背景である。

次節では、本論文の構成について説明する。

1-3 論文の構成

本論文は、次の構成により議論を進める。

第1章では、産業財市場において企業が新規カテゴリーに参入するための要件について、産業財マーケティングおよび当該領域におけるブランド・エクイティ構築の観点から分析することについて述べる。企業が新規カテゴリーに参入する際に重要であることは、顧客の心の中にあるブランド・イメージと新規カテゴリーの製品との適合性である。しかし、ブランド拡張についての先行研究は、主に消費財取引を対象としており、産業財取引にはそのまま応用できない可能性がある。産業財取引は消費財取引とは異なり、取引関係が固定的であるという特徴を持っており、新規参入が困難と考えられる。しかし、そのような特徴を持つ産業財市場であっても、実際にはカテゴリーを拡張し、繰り返し新規カテゴリーへの参入を実現してきた企業が存在する。本研究では、これまでの先行研究が見落とししていた、産業財取引におけるブランド拡張に着目することで、産業財のサプライヤーがブランド・イメージを構築するための行動を明らかにし、産業財市場における新規カテゴリー参入要件について検討するべきであることを述べる。

第2章では、本研究で行う分析のための概念を明確にするために、先行研究をレビューする。ブランド拡張の先行研究では、顧客が新規製品を受容する条件が既存ブランドとの適合性にあることと、顧客がブランドを認識するのは顧客の経験によるものであることを説明する。また、産業財取引の先行研究では、消費財市場とは異なりサプライヤーと購買者の関

係が固定的であることを 7 つの特徴をもとに説明する。そのうえでサプライヤーと購買者の関係が固定的な産業財取引でブランドを拡張し新規カテゴリーに参入した企業が、どのような取り組みによって既存ブランドを構築し新規ブランドに参入したのかという疑問に対し、先行研究では解明されていない産業財市場における新規カテゴリー参入の要件を明らかにするべきであることを説明する。

第 3 章では、本研究の方法として、歯科材料市場にて新規カテゴリーに参入した YAMA K I N 株式会社（高知県、以下、ヤマキン）を対象に事例研究を行うことを述べる。産業財市場として歯科材料市場を対象とすることが適切であることを示し、ヤマキンが歯科材料市場の中で新規カテゴリーに参入した実績を持つことから研究対象とすることを説明する。そのうえで、ヤマキンが複数のカテゴリーに参入することができたブランド・エクイティが何なのか疑問を呈する。その疑問を明らかにするため、事例研究を行い、サプライヤーであるヤマキンの社史の記述と、購買者である大手歯科技工所の経営者へのインタビューを比較することを説明する。

第 4 章では、事例研究により、ヤマキンのブランド・エクイティ構築について分析する。まず、ヤマキンの社史の記述からヤマキンが販売活動で実施してきた取り組みが 7 つの購買の特徴に影響を及ぼしたことを検証する。次に、大手歯科技工所経営者 3 名へのインタビューから、ヤマキンを受け入れ製品を導入した理由を探る。両社を突き合わせ、ヤマキンが直接技術情報を歯科技工士に提供することで既存カテゴリーにおいてブランド・エクイティを構築したことを明らかにする。

第 5 章では、前章で明らかになった既存カテゴリーでのブランド・エクイティを、新規カテゴリーでも踏襲したかどうか確認し、業績に影響を与えたことを検証する。新規カテゴリーでの取り組みは、パンフレットや研究レポートほかの販売促進資料や WEB サイトを用いて確認する。これにより、産業財市場において新規カテゴリー参入するためには、サプライヤーが購買者に直接技術情報を提供することが要件であるということが明らかにされる。

第 6 章では、本研究の結論と理論的意義、実務的意義を述べる。そのうえで、本研究の限界について述べる。

第2章 先行研究

本章では、本研究で行う分析のための概念を明確にするために、ブランド拡張および産業財市場におけるマーケティングの先行研究について説明する。第1節では、まず、顧客が新規製品を受容する条件が既存ブランドとの適合性にあることを示し、次に顧客がブランドを認識するのは顧客の経験によるものであることを説明する。第2節では、産業財市場におけるマーケティングの特徴を明らかにすることで、消費財市場とは異なりサプライヤーと購買者の関係が固定的であることを説明する。

2-1 ブランド拡張についての先行研究

本節では、ブランド拡張には既存ブランドとの適合性が重要であることと、ブランド構築には顧客の経験が影響することについて先行研究で述べられていることを整理する。

企業が持つ既存ブランドを適用し、異なる製品を上市する「ブランド拡張」には拡張の方向が次の7つある (Sarasvuo et al. 2023)。

第一に、袋麺からカップ麺のような同製品の異形態への拡張である。第二に、ミネラルウォーターから化粧水のような風味・原料・成分を利用した拡張である。第三に、ゴルフクラブからゴルフウェアのような使用シーンやカテゴリーによる拡張である。第四に、自動車会社が金融商品を扱うような同一顧客への拡張である。第五に、自動織機から自動車のような技術・知識を活かした拡張である。第六に、スポーツクラブがウェアを販売するような便益・属性・特徴を活かした拡張である。第七に、一流ホテルの名前を冠したレトルト食品のようなイメージからの拡張である。

こういった拡張先製品への参入には、既存ブランドとの適合性が重要とされている (Tauber 1988)。例えば、Aaker (1991)が指摘したように、コカ・コーラがダイエットコーラなどのバリエーションを増やすことに成功したことは、長年培った炭酸飲料かつロゴやカラーと適合性が高かったためである。同様に、ジレットがシェービングクリームへの拡張に成功したのもカミソリを使用するシーンとの適合性が高かったためである。他方カジュアルジーンズのリーバイスが Levi's Tailored Classics というブランドでフォーマルスーツに参入したものの短期間で撤退したのは、顧客の認識しているカジュアルブランドとの不適合によるものである。

このように、顧客は既存ブランドに対して特定の期待やイメージを持っており、新製品がその期待と合致しない場合、ブランド・イメージが損なわれる恐れがある。新製品は既存ブランドとの適合性が重要 (Martínez et al. 2004) であり、新しい製品カテゴリーでは、顧客がその品質や性能に対して不信感を抱く可能性 (Buil et al. 2009) が指摘されている。

ブランドの適合性を顧客に認識されるためには、既存ブランドのブランド・エクイティ構築が必要である。Keller (2001) の提唱した顧客ベースのブランド・エクイティ (CBBE) モデルでは、1.アイデンティティ、2.ミーニング、3.レスポンス、4.リレーションシップの4ステップを経ることで優れたブランド構築に結びつくことが示されている。水嶋ら (2005) は、

これらのステップを、1.当該ブランドを消費者が識別し思い出せるようにするステップ、2.消費者の実用的ニーズに結びついたパフォーマンス（理性への訴え）や心理的・社会的ニーズに結びついたイメージ（感性への訴え）を創造するステップ、3.ブランドに対して顧客が品質、信用、考慮、優位性の視点で評価し、製品やサービスを提供する組織の信用についても評価するステップ、4.ブランドと顧客との間に強いリレーションシップを築くステップと解説している。

以上のように、ブランディングやブランド拡張についてはさまざまな先行研究があるが、BtoCと言われる、企業と消費者間の消費財市場を対象に研究されてきたものの、BtoBと言われる、企業間における産業財市場のマーケティングにおいては発展が遅れている（Mike et al. 2004）。Sheena Leek（2011）は、ブランディングに対する関心の高さや消費者市場でのブランディングの優位性にもかかわらず、産業財市場でのブランディングは学界からほとんど注目されていないと指摘している。また、Sarasvuo et al.（2023）は、ブランド拡張に対する顧客の反応に関する現在の概念化は、主に消費財市場の研究に由来しており、企業のように顧客の購入決定が複雑で複数の意思決定者が関与する産業財市場の状況には当てはまらない可能性があるとしている。ブランド拡張の議論をそのまま産業財市場の議論に適用してよいかどうかを検討するためには、産業財市場の特徴を検討する必要がある。そのため、次節では産業財市場におけるマーケティングの特徴についての先行研究を整理していく。

2-2 産業財市場におけるマーケティングについての先行研究

本節では、産業財市場を対象としたマーケティングの特徴について先行研究で述べられていることを整理する。

企業が企業に対しておこなう産業財市場のマーケティングは、企業が個人の消費者に対しておこなう消費財市場のマーケティングとは異なるいくつかの特徴がある。ここでは、先行研究を参照して7つの軸に整理して議論していく。

第一に、購買関与者が多層であるということである。消費財市場におけるマーケティングでは、消費を目的に製品やサービスを当人の意思で購買し、その動機は利便性や価格といった合理的理由のほか、パッケージデザインやテレビCMで受けた印象といった感性に大きく影響される。しかし産業財市場のマーケティングは、対象が企業や団体といった組織ゆえ購買関与者が多層であり、階層ごとに異なる評価基準や決定基準が存在している。階層ごとに説明・稟議・承認などのプロセスが必要であることから、購買発案から実行に時間と労力を要する（依田 2023）。

第二に、需要の周期性である。製造業の場合は、反復的に生産を続けることを目的とした原材料の補充購入や生産機器メンテナンスが主体である。また、流通業の場合も在庫の補充購入が主体であることから、産業財の購買は需要の周期性があり、取引は固定的で継続的である（Hutt et al. 2004/2009 笠原訳）。

第三に、サプライヤー特有の技術への評価である。購買者向けにカスタマイズされた製品

では、購買者はサプライヤーが蓄積した技術を評価対象として重視することから、関係は長期的である (Asanuma 1989)。

第四に、企業間の協調関係である。渋谷 (2019) や Kannan et al. (2004) が指摘しているとおり、サプライヤーと購買企業に協調関係が認められる場合、品質、サービス、価格、デリバリーに対してプラスの影響を及ぼし、購買企業はサービスおよび緊急事態、問題発生、特別な依頼への迅速な対応を重視することから、取引が長期的となる。

第五に、新規顧客獲得のコストと既存顧客を守るコストの比較である。一般に、新規顧客の獲得に必要なコストは、既存顧客の維持に必要なコストの数倍にのぼり (依田 2023)、企業は顧客をわずか 5 % 多く維持するだけで、利益をほぼ 100 % 増やすことができる (Frederick et al. 1990)。

第六に、日本のサプライヤーは、大手メーカーの下請けゆえ、関係が固定化されているという点である。下請の取引定義は、下請代金支払遅延等防止法によると、「製造委託」「修理委託」「情報成果物作成委託」「役務提供委託」が挙げられる。

最後に、ゲーム論的均衡である。Nash (1950) や尾山 (2016) により、競争関係にあるサプライヤー間で、同等製品について無限繰り返しゲームがおこなわれることで、結果的に各サプライヤーが相手を駆逐する価格を提示せず、均衡状態となり、それ以上の価格競争が生じないことが指摘されている。

このように先行研究を整理した結果、産業財市場は消費財市場と異なる 7 つの特徴があり、サプライヤーと購買者の関係が固定的であることが明らかになった。そのため産業財市場では、新規のサプライヤーが参入しづらいと考えられる。

次節では、ブランド拡張と産業財市場における先行研究をまとめたうえで、本研究で明らかにすべき課題を指摘する。

2-3 本章のまとめとリサーチクエスチョン

以上のとおり本章では、本研究で行う分析のための概念を明確にするため、ブランド拡張および産業財市場の先行研究について整理した。

第1節で示したとおり、企業が新規カテゴリーに参入する場合、既存ブランドとの適合性が重要である。購買者は既存ブランドに対して特定の期待やイメージを持っており、新規カテゴリーの製品では既存ブランドとの適合性が重要である。既存ブランドのブランド・エクイティは 1.アイデンティティ、2.ミーニング、3.レスポンス、4.リレーションシップといった理性や感性、信用などの経験を経て構築される。しかし先行研究では消費財取引を対象としていることから、顧客の購買決定が複雑で複数の意思決定者が関与する産業財取引には適合しない可能性がある。また、第2節で示したとおり、産業財市場では7つの特徴によってサプライヤーと購買者の関係が固定的である。この点で消費財市場との相違が存在しており、容易に新規のサプライヤーが参入しづらい可能性がある。しかし、実際には先行研究の指摘とは異なり、産業財を扱う固定的な企業間取引でありながら、新規カテゴリーに参入

した事例が存在している。産業財においても、購買者がサプライヤーの新規カテゴリーの製品を受け入れるには、既存ブランドと新規カテゴリーに適合性が認められることが重要であると考えられる。しかし先に述べたとおり、産業財市場は消費財市場とは異なり、サプライヤーと購買者の関係が固定的であるという特徴があることから、消費財市場を対象としたブランド拡張の議論のみでは不足であると考えられる。

例えば、歯科材料を製造販売するヤマキンは歯科用貴金属材料のほか、レジン材料をはじめとした複数のカテゴリーに続々参入している。実際には、産業財市場にもかかわらず異なるカテゴリーに参入した企業が存在することから、先行研究では明らかにされていない参入の要件が存在するはずである。この問いに答えるため、本研究では、先行研究では解明されていない産業財市場における新規カテゴリー参入の要件を明らかにする。

次章では、事例研究の方法として、歯科材料市場を産業財市場として取り上げることが適切である理由や、カテゴリーを拡張した企業として取り上げたヤマキンについて説明し、検証方法を述べる。

第3章 研究方法

本章では、本研究では産業財市場として歯科材料市場を取り上げ、カテゴリーを拡張した企業を対象とした事例研究を行う。第1節では、本研究で事例研究を行った理由を説明する。第2節では、産業財市場におけるマーケティングの先行研究と歯科材料市場を比較し、研究対象を歯科材料市場とした理由を説明する。第3節では、カテゴリーを拡張した企業としてヤマキンを取り上げ、ヤマキンの概要を説明する。第4節では、ヤマキンのカテゴリー拡張と先行研究の指摘の相違について説明し、ヤマキンが新規カテゴリー参入要因を分析する方法を提示する。

3-1 事例研究

本節では、本研究で産業財市場における新規カテゴリー参入の要件を明らかにするため、事例研究を用いた四つの理由を説明する。

第一に、定性的分析の必要性である。購買者の購買意思決定は、技術的適合性や価格競争力といった要因のみではなく、サプライヤーが構築した既存ブランドと新規カテゴリーとの適合性という無形要素に依存する。これらの無形要素は、購買者の意思決定において重要な役割を果たす一方で、単純な変数として定量的に分析することが困難である。そこで定性的分析を行うため、事例研究を採用した。

第二に、先行研究と実際の比較である。産業財取引における先行研究では、サプライヤーと購買者の関係が固定的であることを示す特徴が7つ存在しており、消費財取引とは異なることが示されている。そのためサプライヤーの新規参入は困難と考えられるものの、実際には参入を果たした企業が存在する。そのため、先行研究の7つの特徴が、実際の産業財市場に適合するのかを検討するため事例研究を採用した。

第三に、複数のデータソースの対比である。サプライヤーによるブランド・エクイティがどのように構築されたのか明らかにするためには、サプライヤーの取り組みと購買者が受けた経験や印象を比較することが適切である。そのため、同一の市場における両者を事例として取り上げ分析することとした。

第四に、経時的な変化を追うためである。既存のカテゴリーにおいて、サプライヤーはどのような取り組みを行ったのか、そして購買者はその取り組みをどのように受け止めたのかを明らかにすることでブランド・エクイティの構築過程を解明することができる。さらに、新規カテゴリーにおいて、サプライヤーが既存のカテゴリーで構築したブランド・エクイティを同様に発揮できたかどうかを検証することで、新規参入の要件を明らかにすることができる。これら一連の経時的変化を追うために、事例研究を採用することとした。

次節では、事例研究をおこなうにあたって、歯科材料市場を産業財市場として取り上げ、先行研究との比較対象とした理由を述べる。

3-2 歯科材料市場と先行研究の比較

本節では、歯科修復物を歯科技工士が製作するために使用する歯科材料の市場を産業財市場におけるマーケティングの先行研究と比較することで、本研究の対象とした理由を説明する。

まず前提として、歯科材料市場における歯科技工所の従事者数別規模の分布は、日本の企業や事業所の規模の分布と近いことである。2025年版中小企業白書によれば、日本の小規模企業は285万3356社で、企業総数3,375,255社のうち84.5%を占める。小規模企業とは、常時雇用者数が製造業、建設業、運輸業その他の業種では20人以下、卸売業、小売業、サービス業では5人以下、宿泊業、娯楽業では、20人以下の企業を指す。また、令和6年経済センサス-基礎調査-によれば、国内の4,023,941事業所のうち、従事者数1~4人が1,893,344事業所と全体の47.1%、5~9人が898,472事業所と22.3%を占め、約7割が10人未満の事業所である。一方、歯科材料市場は、衛生行政報告例(2024)によると、日本に20,278施設ある歯科技工所のうち、10人未満が19,968施設と98.4%であり、日本の小規模企業の縮図となっている。そのうえで、50人以上の歯科技工所は20施設あることから、先行研究が指摘する購買者が多層であることが予想できるため、事例研究の対象として適切と考えた。

次に需要の周期性である。先行研究では、製造業も流通業も在庫補充が目的で購買が行われるとしている。歯科材料においても、ササキ(2025)のとおりに、二次卸社員の仕事のひとつは「商品の納品と医療機器のメンテナンス」であり、「歯科医院では毎日、医薬品や消耗品など、さまざまな商品が必要になります。ルートセールスでご注文いただいた商品をスピーディに確実に届けることが信頼感につながります。また、日々のスムーズな診断や診療のためには、歯科用レーザーやCT、デジタルレントゲンなど、医療機器のメンテナンスも欠かせません。ササキの社員は納品した医療機器のメンテナンスサービスの窓口として対応に当たります」としている。なお、この文中では歯科医院を顧客として紹介しているが、同社の営業担当者は歯科医院同様、歯科技工所にも納品とメンテナンスに訪問していることを補足しておく。顧客として歯科医院のみを取り上げているのは、単に採用情報のページに歯科技工所を併記して説明することの煩雑さを避けることが目的と推察する。

3つめに、サプライヤー特有の技術への評価である。先行研究では、購買者向けにカスタマイズされた製品では、購買者はサプライヤーが蓄積した技術を評価対象として重視するとしている。歯科材料は開発開始から製品実現までの期間が長期にわたる。一例を挙げると、ヤマキンの歯冠用硬質レジン「ルナウィング」の場合、1997年4月に開発を開始、2005年12月に製造販売認証申請ののち2006年4月に認証を受け、同年10月に発売と、製品化に9年6か月を要した(ヤマキン 2013)。加えて開発費が膨大であることや医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律(以下、薬機法)による承認・認証・届出制度(医薬品医療機器総合機構 2025)のため、顧客ごとの製品化は困難である。しかし歯科医師や歯科技工士の意見が製品実現に反映した例(ヤマキン 2025)も見られ、歯科材

料市場は先行研究に類似している点があると考えた。

4つめに、企業間の協調関係である。先行研究でサプライヤーと購買企業に協調関係が認められる場合、品質、サービス、価格、デリバリーに対してプラスの影響を及ぼし、購買企業はサービスおよび緊急事態、問題発生、特別な依頼への迅速な対応を重視するとしている。歯科材料もメーカーと歯科医院・歯科技工所といったユーザーは直接つながっていないものの、一次卸や二次卸が仲立ちすることで協調関係が保たれている（図3-1）。

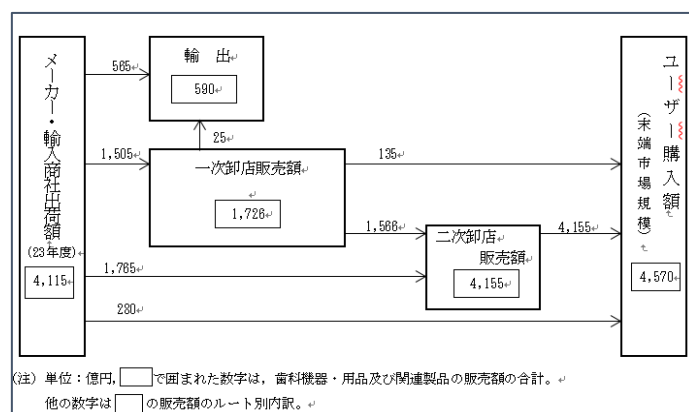


図3-2 歯科機器・材料の流通（アールアンドディ 2026）

二次卸を例にとると、業界団体である日本歯科用品商協同組合の所属企業（二次卸）は、地方組織別に北海道 25、東北 44、北関東、22、大東京、93、東海、72、近畿 106、中国 31、四国 5、九州 52 となっており、さらに中小企業組合法の兼ね合いで別組織となった日本歯材同友会 149 事業所を加え、全国多数の販売店によって協調関係が保たれていることがわかる。

5つめに、新規顧客獲得のコストと既存顧客を守るコストの比較である。歯科材料は各社製品ごとの「勘所」が存在し、歯科技工士が使い慣れた製品を切り替えるには、使用感の違い（図3-2）や色の違いに加え、口腔内での破折などのリスク回避など、納得して購買するには技術の習得が必要であることから、先行研究に類似していると考えた。

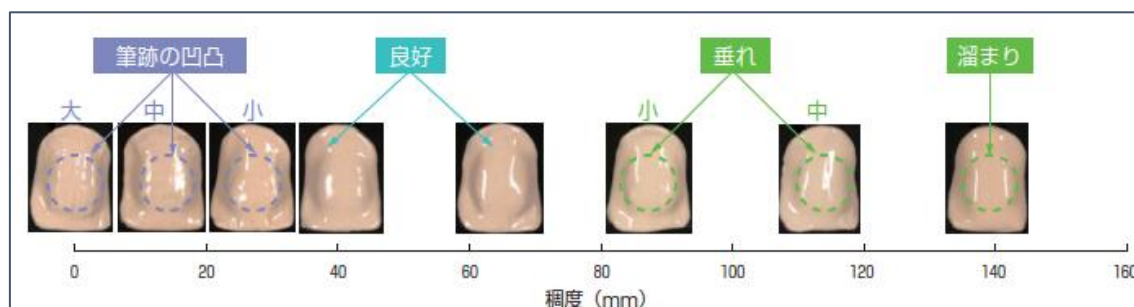


図3-2 歯冠用硬質レジンのやわらかさによる操作性の違い（ヤマキン財団 2023）

6つめに、下請け関係である。歯科技工士を顧客とする歯科材料市場では、厳密な下請け取引ではないものの、問屋の販売力が優先的であるとされている。株式会社モリタ（大阪府）が発行する総合カタログ「handy DO」（現在はWEB版も提供）には本文1,300ページの中にありとあらゆる歯科関係の材料・機材などが掲載されており、品番で容易に注文できるようになっている。同社が扱わないメーカーの製品はこの冊子に掲載されないことから、歯科材料メーカーの株式会社ジーシー（東京都）の関連出版会社である株式会社デンタルダイヤモンド社が「ゼネラルデンタルカタログ」を展開しているのは、対抗勢力としての意識からである。

7つ目に、競争関係にあるサプライヤー間で同等製品の無限繰り返しゲームがおこなわれ、価格が均衡状態となることである。表3-1は歯科材料のうち最も広く利用されている歯科鑄造用貴金属合金のJIS規格の変遷である。この規格に即した製品でなければメーカーは厚生労働省（かつては厚生省）に特定保険医療材料として申請できない。そのため、各社製品の金属成分と配合割合はほぼ同じとなり、先述の歯冠用硬質レジンとは異なり技工操作上での使用方法にさほどの違いは生じないことから価格が購買に大きく影響する製品群である。

表3-1 歯科鑄造用金銀パラジウム合金の規格の変遷（JIS T 6106）

制定年	種類	熱処理	Au量	Pd量	硬さ	液相点 (°C)	引張強さ	伸び (%)	耐力 (MPa)
1956	-	-	Au + Pd30%以上		HB150以下	1100 以下	50 kg/mm ² 以上	4以上	-
1962	-	-	2%以上	Au+Pd 30%以上	HB150以下		50 kg/mm ² 以上	4以上	-
1968	第1種	軟化	5%以上	Au+Pd 30%以上	HB140未満		40 kg/mm ² 以上	7以上	-
	第2種	硬化			HB140以上		55 kg/mm ² 以上	1.5以上	-
1974	第1種	軟化	12%以上	20%以上	HB70～140		40～60 kg/mm ²	10～40	-
	第2種	硬化			HB180～300		65～100 kg/mm ²	2～15	-
1985	第1種	軟化			HB70～140 HV90～160		40～60 kg/mm ² 390～590 MPa	10～40	-
	第2種	硬化			HB180～300 HV200～320		65～100 kg/mm ² 640～980 MPa	2～15	-
1991	第1種	軟化			HB70～140 HV90～160		390～590 MPa	10～40	-
	第2種	硬化			HB180～300 HV200～320		640～980 MPa	2～15	-
2011	第1種	軟化			-		390～590 MPa	10～40	190～470
	第2種	硬化			-		640～980 MPa	2～15	500～940

歯科用貴金属合金メーカーである堤田貴金属工業株式会社（広島県）が2008年に編纂した「堤田創業満六十周年あゆみ」には、「各社製品が類似していることから、当初は価格競争が激しかったが、価格競争を繰り返した結果、各社の販売価格はほぼ均衡を示すようになった」との記事が示すとおりである。

さらに歯科材料は、薬機法で医療機器に定義され、医療機器を含めた医療用医薬品等は、医薬関係者以外の一般人を対象とする広告を行ってはならないと定められている（医薬品

等適正広告基準)。それゆえ、一般消費者（患者）の意識に左右されることがなく、産業財取引内に限った分析が可能ということも研究対象とした理由である。

以上のとおり、歯科材料市場は産業財取引のマーケティングにおける先行研究どおりの7つの特徴を持つとともに、産業財取引に限った分析が可能であることから、歯科材料市場を本研究の対象とする。

次節では、歯科材料市場の中でカテゴリーを拡張した企業であるヤマキンの企業概要を説明し、事例研究の対象とした理由を述べる。

3-3 ヤマキンの製品カテゴリー

本節では、ヤマキンの会社概要を示すとともに、カテゴリーを拡張した企業として同社を取り上げた理由を説明する。

ヤマキンは1957年に大阪市天王寺区で貴金属地金を売買する商店として創業した。その後、山本商店は1976年に山本貴金属地金株式会社（のちのYAMAKIN株式会社）へと改組、1991年から創業者の出身地である高知県に工場や研究施設を相次いで建設、2001年には生産拠点を高知県に全面移転した。その後創業65周年にあたる2022年に本社登記を高知県香南市に移転した。株式会社への改組以降のヤマキンの業績は図3-3に示すとおりであり、売上高、利益、社員数とも拡大を続けている。2025年6月期決算は売上高16,608億円、うち歯科部門は9,695百万円である（高知新聞2025）。

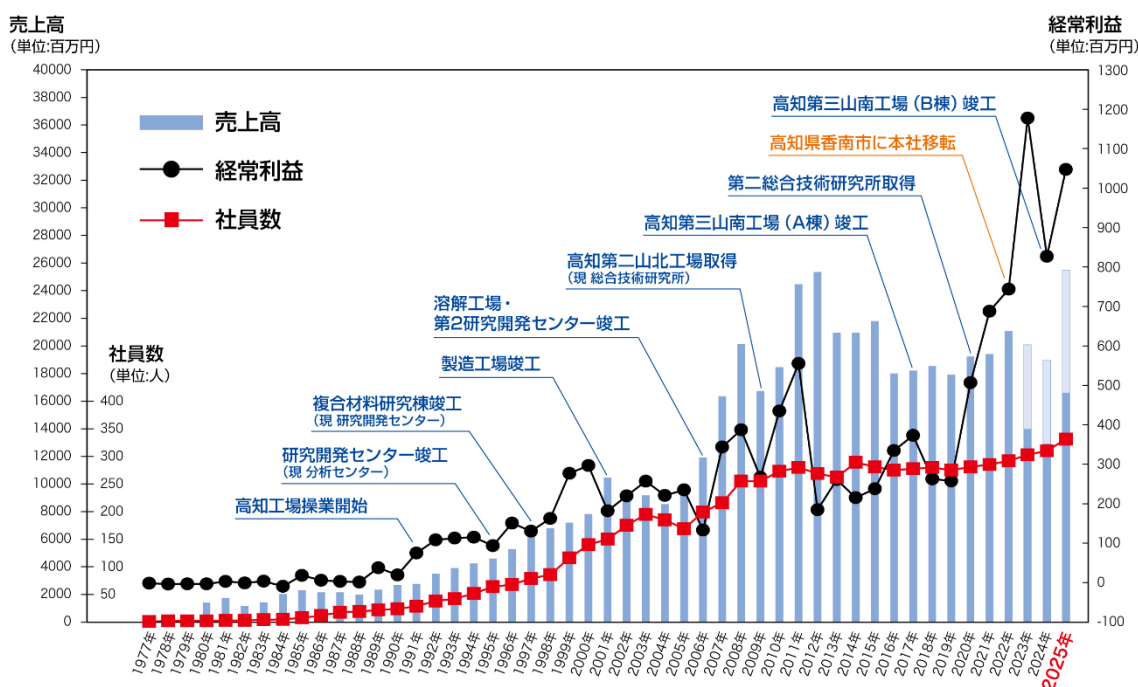


図3-3 ヤマキンの売上高、経常利益、社員数の推移（ヤマキン 実績）

ヤマキンが製造販売する歯科材料は、歯科医師・歯科技工士が患者の歯科修復のために使用する産業財である。ヤマキンでは、営業担当者が歯科技工所などを訪問し、二次卸などの販売店を経由して製品を流通させている（山本 2011）ことから、産業財取引を行っている企業である。

ヤマキンは歯科材料の製造販売に 1976 年に参入して以来、続々と製品を上市し売上高や利益、社員数を増やし成長している。その過程には 5 種類の製品カテゴリーが存在する（表 3-2）。一つ目は、金銀パラジウム合金など保険適用の貴金属材料である。貴金属地金商であったヤマキンが、初めて製造・販売した歯科材料であり、参入は 1976 年である。二つ目は 1986 年に参入した陶材焼付用貴金属合金で、高付加価値の歯科用貴金属材料である。セラミックスの差し歯は、この材料で作製したフレーム（土台）に陶材（セラミックス材料）を焼きつけて製作する。これら貴金属材料参入ののち、2001 年にはセラミックス材料、2006 年にはレジン材料を相次いで上市し製品カテゴリーを拡張した。さらに 2014 年以降は、あらかじめディスクやブロック状に固めたジルコニアセラミックス材料やレジン材料を機械で切削加工するデジタル加工用材料を上市するようになった。

表 3-2 ヤマキンの歯科材料における製品カテゴリー（ヤマキン 沿革）

	カテゴリー	参入時期
1	金銀パラジウム合金（保険適用貴金属材料）	1976 年
2	陶材焼付用貴金属合金（高付加価値貴金属材料）	1986 年
3	セラミックス材料	2001 年
4	レジン材料	2006 年
5	デジタル加工用材料	2014 年

これらのカテゴリーに参入している歯科材料メーカーについて、1994 年と 2024 年を比較する。1994 年（表 3-3）の段階では、ヤマキン（旧社名、山本貴金属地金）は、金銀パラジウム合金と陶材焼付用貴金属合金の貴金属材料で 5 位以内のシェアである。ヤマキンはこの翌年 1995 年に陶材焼付用貴金属合金で国内シェア 1 位（アールアンドディ 1996）を達成しており、ヤマキン＝貴金属材料メーカーと市場で認知された時期である。しかし、この段階では、そのほかのセラミックス材料やレジン材料のカテゴリーにはまだ参入していない。なお、デジタル加工用材料は、2014 年 4 月に保険導入されて以降、市場が形成されたため、1994 年当時はカテゴリーそのものが存在しない。

表 3 - 3 1994 年の歯科材料メーカー（アールアンドディ 1995）

	1	2	3	4	5
シェア	金銀パラジウム合金	陶材焼付用貴金属合金	セラミックス材料	レジン材料	デジタル加工用材料
1位	ジーシー	ヘレウス	松風	クラレ	市場未形成※1
2位	徳力本店	デグサ	ノリタケ	松風	
3位	石福金属興業	<u>山本貴金属地金</u>	ビタ	ジーシー	
4位	<u>山本貴金属地金</u>	石福金属工業	セラムコ	ヘレウス	
5位	三金工業 ※6位以下 40社	センザメトウ	ドゥセラ	サンメディカル	

注：セラミックス材料とレジン材料は出荷金額、その他は出荷量での集計（表 3 - 4 も同じ）

2024 年の参入メーカーは表 3-4 のとおりである。いずれのカテゴリーも一部にメーカーの入れ替えはあるものの、当該カテゴリーに強みを持つメーカーは 1994 年同様に同じカテゴリーで存続している傾向があり、先行研究のとおり取引が固定的であることが影響していると考えられる。

しかし特筆すべきは、1994 年には貴金属材料専門のメーカーであったヤマキンが、2024 年にはセラミックス材料、レジン材料、デジタル加工用レジン材料の各カテゴリーでも 5 位以内のシェアと、新規カテゴリーへの参入が叶ったことである。

表 3 - 4 2024 年の歯科材料メーカー（アールアンドディ 2026）

	1	2	3	4	5
シェア	金銀パラジウム合金	陶材焼付用貴金属合金	セラミックス材料	レジン材料	デジタル加工用材料※1
1位	ジーシー	ヤマキン	クラレノリタケ	松風	ヤマキン
2位	石福金属興業	石福金属興業	ジーシー	ヤマキン	ジーシー
3位	徳力本店	センザメトウ	松風	ジーシー	クラレノリタケ
4位	アイディエス	クルツァー	ビタ	クラレノリタケ	デンケン・ハイデントタル
5位	大浦貴金属工業 ヤマキン =6位※2	アイディエス	ヤマキン	サンメディカル	松風

※1 CAD/CAM 冠用材料としてのハイブリッドレジンブロック

※2 貴金属以外の歯科材料にシフトさせており、縮小傾向（アールアンドディ 2026）。

以上のように、ヤマキンは先行研究が指摘する取引が固定的な産業財市場にあって、貴金属材料以降、繰り返し新規カテゴリーに参入を果たしてきたのである。

次節では、ヤマキンがどのような取り組みによって新規カテゴリーに参入することができたのかという問いに対して、それを明らかにするための分析方法について述べる。

3-4 ヤマキンのブランド・エクイティ

本節では、ヤマキンのカテゴリー拡張が先行研究の指摘と相違することについて説明し、ヤマキンが新規カテゴリーに参入することができた理由を明らかにする分析方法を述べる。

ヤマキンは、これまでに金銀パラジウム合金、陶材焼付用貴金属合金、セラミックス材料、レジン材料、デジタル加工用材料と、5つのカテゴリーに参入してきた。このうち1994年当時参入済みであった金銀パラジウム合金および陶材焼付用貴金属合金の貴金属材料と、セラミックス材料ほかの材料は、素材の性質も使用方法も異なるマテリアルである。金属か非金属かという素材の違いのほか、歯科技工士による歯科修復物の製作方法にも大きな違いが存在する。例えば貴金属材料を使用する場合、口腔内で印象採得（形どり）ののち石膏を流し込み歯の模型を作製、その模型上でワックスを用いて修復物の形状をつくり、埋没材の中でワックスを焼却、その空隙に熔解した貴金属合金を流し込むというロストワックス法を用いる。一方のセラミックス材料やレジン材料、デジタル加工用材料は、口腔内で採取した印象に基づいて歯科技工士が材料そのものを築盛したり機械で切削したりという手技である。このようなマテリアルや歯科修復物の製作方法の違いから、本研究では、ヤマキンが参入したカテゴリーについて、貴金属材料を既存のカテゴリーとし、セラミックス材料やレジン材料、デジタル加工用材料を新規カテゴリーと区分する。

ブランド拡張についての先行研究では、拡張先製品への参入には既存のカテゴリーでのブランド・エクイティとの適合性が重要とされている。もし、ヤマキンが貴金属材料専門メーカーであった時代に構築したブランド・エクイティが、ロストワックス法を用いた貴金属材料の品質など、マテリアルそのものにあつたのなら、拡張先のセラミックス材料やレジン材料、デジタル加工用レジン材料といったカテゴリーには適合せず、貴金属材料以外への参入は叶わなかったはずである。

それにもかかわらず、1994年には貴金属材料専門のメーカーであったヤマキンが、2024年にはセラミックス材料、レジン材料、デジタル加工用レジン材料の各カテゴリーに参入し5位以内のシェアを持つようになった。全く異なるカテゴリーにもかかわらず適合したブランド・エクイティとは何であろうか。

このブランド・エクイティを明らかにするために、事例研究としてヤマキンが行った取り組みを分析することとする。サプライヤー側と購買者側の視点から分析するため、サプライヤー側はヤマキンの社史「YAMAKIN株式会社60年史（以下60年史）」を用いる。この「60年史」は2017年に編集・発行されたもので「50年史」を増補したものである。「50年史」は株式会社出版文化社による外部の執筆と編集であることから客観性があり、また

「60年史」冒頭の「刊行にあたって」には、ヤマキン会長による「この60年史は、弊社の半世紀以上の歴史における様々な事象について、極力飾らず綴ったものです」との宣言が記されていることから、ヤマキンの施策やエピソードを美化・強調したものではないといえる資料である。

他方の購買者側については、表3-5に示す歯科技工所の経営者にご協力いただき、インタビューを通じて分析することとした。インタビューは、全体の98.4%が10人未満である中で、大手と呼ばれる歯科技工所を対象とすることで、先行研究が指摘する階層的な要素の影響有無についても明らかにできると考え、いずれも社員数40名～100名規模の歯科技工所とした。

表3-5 インタビュー対象の歯科技工所（実施日順）

インタビュー対象者	所在地	従業員数
株式会社サポート 取締役会長 本多 晴久 氏 一般社団法人 日本歯科技工所協会 西支部支部長	大阪府八尾市	100名
株式会社ナショナルデンタルラボラトリー 代表取締役 庄 慶彦 氏 一般社団法人 日本歯科技工所協会 西支部会員	大阪府吹田市	50名
株式会社デンタルデジタルオペレーション 専務取締役 山下 茂子 氏 公益財団法人 日本歯科技工士会 副会長	大阪市淀川区	40名

拡張先製品と既存ブランド・エクイティとの適合性については、表3-2で示した製品カテゴリーの中から、2006年のレジン材料を事例とし、パンフレット、研究レポート、安全性試験レポート、WEBサイトによるQ&Aといった販売促進資材をもとに明らかにしていく。

3-5 本章のまとめ

本章では、産業財市場におけるマーケティングの先行研究では産業財取引はサプライヤーと購買者の関係が固定的とされていることから、産業財市場として歯科材料市場を対象とすることが適切であることを示した。そのうえで、ヤマキンが歯科材料市場の中で新規カテゴリーに参入した実績を持つことから研究対象とすることとした。ヤマキンはかつて貴金属材料専門のメーカーであったが、複数の異なるカテゴリーに参入し、いずれも5位以内のシェアを持つようになった。そこで全く異なるカテゴリーにもかかわらず適合したブランド・エクイティとは何であるかを明らかにし、ヤマキンの取り組みを事例研究にて分析することとした。既存のカテゴリーにおけるブランド・エクイティ構築については、サプライヤー側と購買者側双方の視点で分析することとした。サプライヤー側はヤマキンの「60年

史」の記述を用い、購買者側は大手歯科技工所の経営者へのインタビューを実施することで分析する。また、新規参入の категорияでのブランド・エクイティの適合性については、販売促進資材をもとに明らかにしていく。

次章では、「60年史」やインタビューを用いた事例研究を通じた既存の categoria におけるブランド・エクイティ構築について分析結果を説明する。

第4章 事例研究

本章では、ヤマキン「60年史」をもとにヤマキンが販売活動で実施してきた取り組みが、7つの購買の特徴に影響を及ぼしたのかを明らかにする。さらに、大手歯科技工所経営者3名へのインタビューを通じ、最後発メーカーのヤマキンを受け入れた理由やヤマキンの新規カテゴリー製品を導入した理由を探り、ヤマキンのブランド・エクイティ構築について分析する。第1節では、「60年史」からヤマキンの取り組みを抜き出し分析する。第2節では、歯科技工所経営者インタビューを産業財市場の7つの特徴ごとに整理し説明する。第3節では、3名の経営者のインタビューを整理し、第4節では、60年史に記した取り組みと歯科技工所経営者のコメントから、ヤマキンのブランド・エクイティの構築について説明する。

4-1 「60年史」からの分析

本節では、「60年史」の記述の整理方法と分析結果について説明する。

まず、「60年史」を整理するにあたって、全文の記事から顧客との関係について述べた行為・事象などを抽出し、抽出した行為・事象が行われた背景を前後の記事をもとに補足した。それぞれの行為・事象が、産業財取引の特徴である7項目（購買関与者が多層、需要の周期性、サプライヤー特有の技術、協調関係、取引コスト、下請け関係による固定化、ゲーム論的均衡）のいずれに該当するのかを分類し、それぞれの特徴に即した行為・事象であるか、翻した行為・事象であるかを評価し、表4-1～4-5のとおり類似した目的ごとにまとめた。表中の記号は、「●」が産業財市場の特徴に即した行為・事象、「◆」が産業財市場の特徴を翻した行為・事象である。

まず、「60年史」から顧客との関係のうち、「製品ラインアップ」について述べられた記述を抽出した（表4-1）。製品ラインアップに関しては、1985年頃から製品開発に拍車がかかり、その背景として顧客の困りごとや要望に応えたことが記述されている。お客様の声に耳を傾けることや、他社製品の品質変化にも対応するヤマキン側の製品を開発することで解決するなど、メーカー主導で製品開発するのではなく、あくまでお客様志向であることが示されている。

表4-1 「60年史」顧客との関係の記述（製品ラインアップ拡充）

掲載ページ	行為・事象	背景など	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
5	短期間で合金製品化	お客様の声に耳を傾ける		◆	●				
12	デンタルショー（DS）に1982年に初出展	広島ディーラーに頼み込んで中国DS			●	●			
21	1985年に教材用合金を学校に販売	全国の技工士学校に本格的営業			●	●			

掲載ページ	行為・事象	背景など	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
22	銀合金景品セール	売上を伸ばすため。 景品は銀インゴットペンダント	◆			●			
27	他社陶材クレーム対応からブレンディ開発。 さらに他社陶材クレームが発生しクリスタルハードSG開発	他社陶材の熱膨張変化に早急に新製品対応 ヤマキンが行っていたことは間違っていなかった			●				

次に、表 4-2 に「役立つ情報提供」について述べられた記述を抽出した。ヤマキンは、ユーザーである歯科技工士の技工作業で生じるトラブルへの解決方法や学術的な裏づけある資料などで、問屋（一次卸）・ディーラー（二次卸）経由ではなく、直接技術情報をユーザーである歯科技工所に伝える取り組みを一貫して行ってきたことが示されている。中でも、セミナーやクレーム対応を顧客サービスと位置づけていることが特徴的である。

表 4-2 「60 年史」顧客との関係の記述（役立つ情報提供）

掲載ページ	行為・事象	背景など	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
6	顧客とのコミュニケーションを繰り返す	歯科技工で起こるトラブルの解決方法の情報交換					◆	◆	◆
13	顕微鏡写真のカタログ・揭示物 1982 年～	DS で品数が少ないアピール力不足を補う研究と技術を発信			●				
15	直接ユーザーにアプローチ	問屋・ディーラーが相手にしてくれない 他社は問屋経由の販売	●	◆		◆		◆	
19	営業チームの活動がより重要度を増してきた 1986 年～	技術サポートが必要な製品を多品種少量生産			●				

掲載ページ	行為・事象	背景など	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
24	陶材焼付用合金セミナー1988年～	技術情報提供					●	◆	◆
28	レポート・カタログ類を充実	特性データや物性試験レポート			●				
30	セミナー・クレーム対応を顧客サービスの一環と位置づけ	ユーザーとの結びつき強化→信頼関係構築→製品が選ばれ→買い続けられる	◆				◆	◆	◆
37	オーダーメイドセミナー	他メーカーのセミナーは通常は製品説明会			●	●			
39	他社製品の説明書と異なる使用方法をアドバイス	他社製品の分析・評価実施	◆		●				
53	製品の生物学的安全性評価	毒性評価			●				◆
54	合金の全成分公開	金属アレルギー			●				
55	実技セミナー	歯科技工士の技術力向上と技術の伝承			●				
56	ユーザー勉強会（日本歯科技工士会支部など）	営業情報から歯科技工士のノウハウを体系化						◆	
57	少人数制実技セミナー	他社は大人数・著名人講師・演者の一方的進行			●				
58	CAD/CAM 支援チーム	技術の変革期に的確な情報と発注先（デジ研）の案内	◆		●			◆	
60	メルマガ・Web マガジンほか	タイムリーな情報発信			●				

表4-3は、便利なヤマキンとしてまとめた記述である。表4-2において、技術情報は一次卸や二次卸を経由せず直接歯科技工所に提供したとの記載があったが、一方で製品や売掛金の流通形態は従来どおりとしたことが示されている。さらに直接歯科技工所に情報提

供するヤマキンに、二次卸が訪問先として歯科技工所を紹介することでヤマキンが製品を販売してくるという構図が見て取れる。

また、歯科技工所が製品購買の判断のため、高額な貴金属合金製品を購入せずとも使用できるよう、試用分だけ購入できるモニター制度という独自施策を設けたことも記されている。

表 4-3 「60年史」顧客との関係の記述（便利なヤマキン）

掲載ページ	行為・事象	背景など	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
7	従来の流通形態は守る	ディーラー経由で流通						●	
31	攻略したいユーザーをヤマキンに紹介	ヤマキンに攻略したいユーザーを紹介すれば確実に攻略してくれる		◆		●	◆	◆	
32	ディーラー同行プロパーを依頼される	ヤマキンに攻略したいユーザーを紹介すれば確実に攻略してくれる		◆		●	◆	◆	
33	他のディーラーより先にヤマキンにユーザーを紹介	ヤマキンは攻略するまで訪問を続ける		◆		●	◆	◆	
34	「恐怖の理論」	競合ディーラーがヤマキンと手を組むと取られる。仲良くせざるを得ない		◆		●	◆	◆	
43	集中プロパー（黒い絨毯爆撃隊）	青森から九州までの特定地域を年2～3回ディーラーと共同で攻略				●	◆	◆	
185	モニター制度	ユーザーに預けて、後日試した分だけ購入してもらう					◆	◆	◆

表 4-4 は、頼りがいのある社員として記述されている項目である。他のメーカーや二次卸がラフな格好で販売活動を行う中、上述の技術情報の提供を行うにあたって信頼感ある印

象を与えるために、当時の歯科材料業界として異例な畏まった服装や髪形に固執していたことが伺える。また、二次卸に対しての厳格な売掛金回収についても、却って業界からヤマキン及び社員が強い信頼を得ることの背景となったのである。

表 4-4 「60年史」顧客との関係の記述（頼りがいのある社員）

掲載ページ	行為・事象	背景など	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
1	黒スーツ・白無地ワイシャツ	他メーカー・ディーラー営業マンはラフな格好	●						
2	オールバック	他メーカー・ディーラー営業マンはラフな格好	●						
3	新車のカラーラ	顧客の要望でいつでも送迎できるよう	●						
14	売掛金回収が厳格	計画倒産に直面 1981年 期限内の回収に強く拘るように						◆	

最後に、表 4-5 に顧客のためのヤマキンとして記述された項目を抽出した。

歯科技工士は、最終的に患者の治療に使用する歯科修復物を製作するにあたって、治療スケジュールに基づいた納期に応じて作業を行う。しかし、貴金属合金の鑄造は高い技術力が必要であることから納期が迫っているにもかかわらず、適切な品質の修復物が完成せず苦慮することがある。そのような時、ヤマキンの社員は自社、他社の製品問わず親身になって原因究明を行い問題解決に尽力していることや、フリーダイヤルでの至急対応を行っていることが記述されている。また、歯科技工所への訪問時に解決できない問題は、自社に持ち帰り学術部などの協力のもと解決し、その情報は製品開発にも反映させていると示されている。

表 4-5 「60年史」顧客との関係の記述（顧客のためのヤマキン）

掲載ページ	行為・事象	背景など	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
36	クレーム・要望・問い合わせは自社他社問わず原因究明・問題解決	一流のサービス	◆		●				◆

掲載ページ	行為・事象	背景など	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
41	ヤマキンだけ納品してくれた	期日は絶対守る地金商のスタイル 阪神淡路大震災で兵庫県に伊丹→福岡→岡山→愛媛のルートで納品		●		●			◆
61	クレームに関する情報を持ち帰り説明する姿勢に徹する	クレーム対応を顧客サービスの一環と位置づけ クレームを学術部にフィードバックして共有し自社のニーズ戦略につなげる	◆		●	●			
206	緊急時の即日納品	急な症例に対応。アスクルならぬ「今日来る」		●		●			
118	フリーダイヤルで社内の歯科技工士がテクニカルサポート	販売店やメーカーの営業担当者が来るのを待たずして質問できる	●		●	●		◆	

以上から、ヤマキンは歯科用貴金属材料専門メーカーの時代には、1. 製品を販売するためには、学術的根拠に基づいた情報を、直接歯科技工士に提供し、自社製品だけでなく他社製品についても技術サポートを行った。2. クレーム対応を顧客サービスと位置づけ真摯に対応した。そのために他社セールスマンとは異なる清潔な身なりで営業活動を行うことで、営業担当者の学術的信頼性を高め、直接使用者である歯科技工士へアプローチを繰り返した。3. 従来の流通経路を大切にし、販売店（二次卸）の社員同行で歯科技工所を軒並み訪問した。クレームさえも顧客ニーズの現れと考え、歯科技工士のニーズに適合した製品を素早く多数上市するといった取り組みを継続実施したことがわかった。

次節では、サプライヤーとしてヤマキンが行ってきた以上の取り組みに対して、購買者である歯科技工所がどのような印象を持ったのかを経営者に対しておこなったインタビューを通じて説明する。

4-2 歯科技工所経営者インタビュー

本節では、購買者側である歯科技工所経営者へのインタビューの結果を説明する。インタビューは大手と呼ばれる歯科技工所を対象とすることで、先行研究が指摘する階層的な要素の影響有無についても明らかにできると考えた。そこでいずれも社員数 40 名～100 名規模の歯科技工所 3 社の経営者にご協力いただいた。

以下、インタビュー日の順に 3 名のコメントを紹介する。

4-2-1 株式会社サポート 取締役会長 本多晴久氏

同社は本多氏が 1981 年に歯科技工所「本多歯研」として創業、1988 年に株式会社サポートを設立し、2005 年に西日本初の薬事認証ジルコニア機器を導入、その後も CAD/CAM 機器を追加導入するなど積極的に事業を拡大し、現在の社員数は 100 名、事業所は本社、南館のほか、大阪市内に本町 CAD センターを開設している。本多氏は一般社団法人 日本歯科技工所協会 西支部支部長を務めている。

インタビューは 2025 年 10 月 6 日 14:00～15:40 に株式会社サポート本社（〒581-0845 大阪府八尾市上之島町北 1-60-3）にて実施した。

まず、ヤマキンの歯科材料参入当初の印象について、本多氏は次のように語っている。

歯科業界に参入したとき、山本の金属の品質が高かった。（陶材焼付用貴金属合金は）外国メーカーが多くて（国内メーカーは）A 社くらい。そこに山本が参入してきた。

（中略）

ヤマキンの陶材はトラブルが起きない、クラックできにくいというのが評判になっていた。扱いやすい。色はテクニックでなんとかできる。トラブルがあると焼き直し、取り返しつかない。歯科技工士がいちばん嫌うのはトラブル。

（中略）

トラブルが起きたときは、ましになる方法や回復させる方法はメーカーに聞くけど、普段からああしてくださいこうしてくださいと言われるのはうるさい。普段からそれなりの使い方をしてトラブルがない材料が、今でも理想的。

このように、海外メーカーが主流の陶材焼付用貴金属合金市場にヤマキンが参入したが、品質が良かったという印象であったという。そして、歯科技工士はトラブル発生を嫌忌していることがわかった。

トラブルを嫌忌している歯科技工士に対して、ヤマキンが役に立つ情報提供を行ったことについては、次のとおりである。

割れない方法とかバックキングの仕方とか、メーカー（ヤマキン）が一生懸命工夫して教えてくれるから、そうなんやそうなんやと繰り返しやってきたから、もともとあった外国

の商品は使わなくなった。

(中略)

ヤマキンの営業は、ほかのメーカーより（製品や情報を）持ってくるのが多かった。Fnさん（アルファベットはヤマキンの営業担当者名、以下同じ）が最初に来ていろいろ教えてくれた。Hgさんが近くに住んでいて、それから Hmさん、Ygさん、Nnさん、Idさんみなさんいろいろ教えてくれた。

(中略)

製品の扱いとか、ヤマキンと違う。ほかのメーカーではこうなるけど、ヤマキンはこうという説明をしてくれた。あるメーカーが材料を安売りしたけど、結局（ヤマキンに）すぐ戻した。結構やってたところ（多くの歯科修復物を製作していた歯科技工所）も、結構山本に切り替えていった。

(中略)

Hgさん、Fnさんたちは、技術（ヤマキンの部署）に戻って解決方法を検証してユーザーに伝えた。小回りが利いた。山本貴金属のように技工所を回るメーカーは、当時あまりなかったかなあ。昔はメーカーさんはディーラーさんに任していた。

(中略)

使い方とか（ハンドブックとか動画とか）情報大事やね。

(中略)

ヤマキンのカバンからなんでも資料が出てくる。裏づけあるんやで。

以上のとおり、ヤマキンの営業担当者の情報提供について、多くのコメントがあった。この中で特筆すべきは、ヤマキンの営業担当者が販売店任せではなく直接歯科技工所に来訪したことが印象として残っていることである。当時来訪した営業担当者の名前が続々と思いつき起こされたことから、直接の訪問によって詳細な技術情報のやりとりがあったことが明らかとなった。

ヤマキンの営業担当者については、次のとおりの印象を持っていたという。

ヤマキンの営業の人数、結構いた。そんなようけいいるん？ていうくらいやった。いまはコロナ禍で営業減らす会社が多くなったが、「命取りにならんようにしいや」と言ってる。

(中略)

結局、余韻があるから売れてるけど、そのうち余韻がなくなると取られる。材料店（販売店）に任せるのもいいけど、材料店は自分の売りたいメーカーの製品を売る。自分が儲かるメーカーの製品を売る。

(中略)

顔出さなくなると「そんなトコ（メーカー）あったの」となる。営業が回るのは大事。

(中略)

いい営業マンおったな。やめても元気でやっていいね。

Hgさん、Fnさんは、売りつけに来るわけではなく、新鮮な感じだった。ふたりともイメージが爽やかだった。歯切れよかった。

(中略)

クレームとか言えるところ、対応できる場所を選ぶ。ベンチャー的企業のところはそういうことができない。歯科業界でないところから入ってくるメーカーは信用できない。そのうち行き詰まるように思う。

このように、多くのヤマキンの営業担当者が歯科技工所を直接訪問していたことや、頼りがいのある社員であることが述べられ、ヤマキンが真摯に情報提供を行った前述のコメントを裏づけるかたちであった。

続いて、産業財取引の特徴の観点で示唆となるコメントを順に紹介する。

まず、階層的であることについてはつぎのとおりであった。

購入を決めるのは、現場の人間が使ってみて意見を聞いて決める。価格帯とかもふくめて決済する。あと、つきあい方。

(中略)

トラブルがあって、ほかのメーカーを使おうかなと思ったときは、ディーラーに発注して製品買ってテストして決める。

このように、多数の社員が従事する企業規模にもかかわらず、使用者である歯科技工士の意見を尊重したうえで、経営者が購買を決裁していることが示された。

この新規メーカーの認識や製品の購買について注目すべきは、次のコメントである。

同じトラブルのあるまわり（の歯科技工所）が、B社使ってるとかC社が割れへんとか言い出して、なるほどなあ。一気に変えていった。まわりの技工士の情報を聞くね。メーカーが持ってくるのは、話半分しか聞いてない（笑）

(中略)

海外メーカーばかりだった時代に、山本貴金属が入ってきたときは、すごい勢いで入ってきたから。めちゃくちゃ勢いがあった。

(中略)

いろんなところから山本貴金属を聞くようになった。「ヤマモトというメーカーの名前、最近よく聞くなあ」という感じで。あちこちが使ってるから、使えるんやろなあと思った。

(中略)

急にいろんなところに回りだして、ヤマモトという名前が急に普及してきて、山本貴金属を普通に聞くようになった。

このように、同業者である周囲の歯科技工士の評判によって新規参入のヤマキンを認識し、その製品についても安心して使用できるものと解したということである。つまり、口コミが購買に影響することが示されたのである。

産業財取引の特徴のうち、需要の周期性については、先述のとおり「技工士がいちばん嫌うのはトラブル」とのことから「材料は本質的には、変えたくない」ということが強調されていた。

ゲーム論的価格の均衡については、「当時も今もパラは価格。いまはメーカーが品質良くなったので、どれも品質は同じで価格で選ぶ」とのことである。このコメントにより、価格は均衡に至っていないことが示唆された。

そのほか、カテゴリー拡張については、つぎのとおり語っている。

本業を切り替えてやるのは、相当難しい。トップの思い切った作戦やったと思う。

(中略)

金属という名前はパラや歯科金属の名前だけしかないので、ヤマキンという名前にした。「やりはるんやな」と察知した。

(中略)

山本貴金属という名前でハイブリッドなど出すと、なんで金属メーカーが出すのとなる。セラミックスを出したときは驚いたが、ヤマキンという名前にしたことから、当然出してくるんだろうなと思った。

このように、山本貴金属地金から YAMAKIN へと社名を変更したことが、カテゴリーの拡張を意識することにつながったことが示された。

また、「しっかりやってきたメーカーは、新しい製品出てきても同じことやってくれると期待できる」と、ブランド拡張に対して購買者が抱く期待についてのコメントもあった。

以上の本多氏のコメントをまとめると、トラブル回避のため使い慣れた製品以外は使いたくないが、周囲の歯科技工士の口コミを参考に、良いものであるようであれば製品を取り寄せ、試した社員（歯科技工士）の意見を総合し製品導入することであった。また、メーカーの担当者が直接訪問することやトラブル回避の方法を教えてくれるメーカーであること、クレームに丁寧な対応ができるメーカーであること、さらに提供される情報は製品情報よりも技術情報であることを重視していた。ある時期にヤマキンが会社名を変更したことから、新規カテゴリー参入を想起したとのことであった。既存のカテゴリーで認めたブランドを、新規カテゴリーに期待することも示された。

表4-6 株式会社サポート 本多晴久氏インタビュー

●：産業財市場の特徴に即した行為・事象 ◆：産業財市場の特徴を翻した行為・事象

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
山本貴金属地金という名前で参入したが、ヤマキンという名前にした。「(金属以外の材料を) やりはるんやな」と察知した。						◆	
山本貴金属地金という名前でハイブリッドなど出すと、なんで金属メーカーが出すのとなる。						◆	
セラミックスを出したときは驚いたが、ヤマキンという名前にしたことから、当然出してくるんだろうなと思った。						◆	
A社(貴金属老舗メーカー)という名前だと難しいと思う(ブランド)。						◆	
本業を切り替えてやるのは、相当難しい。						◆	
トラブルが起きない。B社より色が悪いけど、使えない色ではない。		●					
技工士がいちばん嫌うのはトラブル。CAD/CAM 冠が割れるのも。割れるというのが技工士が一番怖い。		●	●				
トラブル起きたときは、ましになる方法や回復させる方法はメーカーに聞く。				●			
普段からああしてくださいこうしてくださいと言われるのはうるさい。				●			
割れない方法とかバッキングの仕方とか、メーカーが一生懸命工夫して教えてくれるから、そうなんやそうなんやと繰り返しやってきたから、もともとあった外国の商品は使わなくなった。		◆	●	●	●		
トラブルがあって、ほかのメーカーを使おうかなと思ったときは、ディーラーに発注して製品買ってテストして決める。		◆					
まわりもそういうふうになっているから、同じトラブルのあるまわりが、C社製品を使っているとD社製品が割れへんとか言い出して、なるほどなあ。一気に変えていった。		◆					
まわりの技工士の情報を聞く。	◆						
メーカーが持ってくるのは話半分しか聞いてない(製品セールス)	◆						

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
ヤマキンの営業は、ほかのメーカーより持ってくるのが多かった。	◆			●	◆		
Fnさんが最初に来ていろいろ教えてくれた。Hgさん、Hmさん、Ygさん、Nsさん、Ikさん（名前続々出る）いろいろ教えてくれた。	◆		●	●	●		
いい営業マンおったな。やめても元気でやっていたいね。			●	●	●		
製品の扱いとか、ほかのメーカーではこうなるけど、ヤマキンはこうという説明。			●	●	●		
E社が新しい材料を始めるとき安売りしたけど、結局すぐヤマキンに戻した。			●	●	●		◆
質問したことは、技術（ヤマキンの部署）に戻って解決方法を検証してユーザーに伝えた。小回りが利いた。			●	●	●		
使い方とか、ハンドブックとか動画とか、情報大事やね。	◆		●	●			
ヤマキンのカバンからなんでも資料が出てくる。裏づけあるんやで。			●	●			
国産なのだが、普通外国製品、F社製品など使ってたがそれが主流。G社（輸入業者）とか。それが日本でも（ヤマキンは）それ（メタルボンド）を中心にやってた。			●				
金パラもやってたけど、（メタルボンドに）ものすごい力入れてた。			●				
当時も今もパラは価格。今はメーカーが品質良くなったので、どれも同じで価格で選ぶ。							◆
海外メーカーばかりだった時代に、山本貴金属が入ってきたときは、すごい勢いで入ってきたから。めちゃくちゃ勢いがあった。	◆				●		
いろんなところから山本貴金属を聞くようになった。	◆				●	◆	
山本のメタルボンド使っているというのも他から聞いた。	◆				●	◆	
「ヤマモトというメーカーの名前、最近よう聞くなあ」と言い合った。	◆				●	◆	
急にいろんなところに回りだして、ヤマモトという名前が急に普及してきて、山本貴金属が普通に聞くようになった。	◆				●	◆	

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
結構やってたところ（症例多いラボ）も、結構山本に切り替えていった。	◆				●	◆	
山本貴金属のように技工所を回るメーカーは、当時あまりなかったかなあ	◆					◆	
昔は、メーカーさんはディーラーさんに任していた。	◆					◆	
メーカーが（今ほどユーザーを）回ってなかったから、山本が回っていることを聞いた。	◆				●	◆	
Hgさん40代のときはバリバリ元気だった。やるき満々。声大きいし。あの体形やし。人に対して説得力があった。				●			
HgさんFnさんは売りつけに来るわけではなく、新鮮な感じだった。ふたりともイメージが爽やかだった。歯切れよかった。				●			
営業の人数、結構いた。そんなようけいいん？ていうくらいやった。				●			
いまはコロナ禍で営業減らす会社が多くなったが、「命取りにならんようにしいや」と言ってる。				●			
余韻があるから売れてるけど、そのうち余韻がなくなると取られる。				●			
材料店に任せるのもいいけど、材料店は自分の売りたいメーカーの製品を売る。（商売なのだから）自分が儲かるメーカーの製品を売る。				●			
減らしすぎて、顔出さなくなると「そんなトコあったの」となる。営業が回るのは大事。				●			
ラボでも毎日回ってるから出してもらえる。「（注文があったら電話ください）だと、横から入られてすぐ取られる。				●			
たまにしか出さないところでも、なにもなくても、いっぺん顔をだしとこうとしないと、お客は逃げる。どこからいい話が出てくるかわからない、紹介してもらえるかもしれないし。				●			
技工業界では、ヤマキンというメーカーはそれなりのメーカーという認識。				●		◆	

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
器械で中小で買うと、いつなんどきあかんようになるかわからない。				●			
クレームとか言えるところ、対応できるところを選ぶ。				●			
ベンチャー的企業のところはそういうことができない。				●			
歯科業界でないところから入ってくるメーカーは信用できない。				●			
そのうち行き詰まるように思う。				●			
しっかりやってきたメーカーは、新しい製品出てきても同じことやってくれると期待できる。				●			
技術屋と営業は仲が悪いもの。H社も言ってた。営業が色を直してと言ったら、技術はこれで行けるはずといった。			◆				
どこのメーカーでもあるんちゃう。それでも（ユーザーの声を聴いて）新しいものを作る気持ちを持ってほしい。			●				
メーカーが新製品を持ってきたときは、購入を決めるのは、現場の人間が使って見て意見を聞いて決める。	◆		●				
価格帯とかもふくめて決済する。あと、つきあい方。営業とかシステム入れている関係とか。	◆						
材料は本質的には、変えたくない。		●					
I社は、いろんなことを教えてくれる。社内インストラクター連れてきたり、マメに来たり。CADの使い方など。			●	●			
I社ではメーカーに見学して、講習会に行ける。それに対してウチに来て小さい講習会もやってくれる。リモートでも教えてくれる。CAD/CAMセンターでやってることを、PPTで教えてくれる。			●	●			
I社のところに行ったらマメに来てくれる。				●			
J社はそういうことしない。スタッフも少ないし。				●			

4-2-2 株式会社ナショナルデンタルラボラトリー 代表取締役 庄慶彦氏

同社は1962年吉村特殊歯科補綴研究所として大阪市中津に創業、1972年に株式会社ナショナルデンタルラボラトリーとして設立、近年はドイツの大手機器メーカーと共同でCAD/CAMシステムによるジルコニア歯科修復物の製作を進めるなど、豊富な経験と技術力で信頼性の高い歯科修復物製作に努めている。現在の社員数は50名、庄氏は一般社団法人

日本歯科技工所協会（歯技協）西支部会員である。

インタビューは2025年10月9日 11:00~12:00に株式会社ナショナルデンタルラボラトリー本社（〒564-0051 大阪府吹田市豊津町5-6）にて実施した。

まず、ヤマキンが貴金属材料からセラミックス材料を発売した時、「金属から、ぱっと変わるのすごいなと思っていた」との印象を持ったとのことであった。このような印象を持った背景について、庄氏は次のとおり語っている。

研究レポートは作り上げているし、研究の部署は力を持っているのだなと思っていた。

（中略）

ヤマキンの営業は、ディーラー任せではなく、うちの現場の担当と顔を合わせてという感じだった。いまの時代の営業は、いろんな会社の営業が来る頻度が減っていて、取りこぼすだろうなと思っている。

（中略）

ディーラーの営業が、こういうの出ましたと情報もらうけど、どうしてもディーラーはメーカーから直接でないので利幅や売上プラスになるところを優先されるから、弱くなっていく。ひとつひとつの情報が薄くなっていくので、切り替えようかとなってこない。

このように、メーカーが直接訪問し情報を提供することを重視していることが示された。

直接訪問したヤマキンの営業担当者については、次のようなコメントがあった。

僕ときは、MnさんがやめてNnさんのころから。Ygさん、Idさんらが来ていた。

（中略）

みんな熱量があった、熱心に取り組んで、対面で話していた。だから今でも続いている。

（中略）

技術的な部分と営業的な知識から、陶材やレジンを使っていこうかとなった。

（中略）

昔のヤマキンは濃い人が多かった。Mdさん、Nnさん、Ygさん、Kjさん、みんな濃い人だった。そのあと、Nmさんからちょっとスマートな感じになってきたかな。Idさんとか。

このように、歴代のヤマキンの社員の名前を挙げ、直接歯科技工所に来訪し熱心に情報を提供したことが強く印象に残っており、その結果、カテゴリー拡張後の製品購入に至ったことが示された。

さらに、ヤマキンの営業担当者が提供する情報の量や対応の素早さについて、次のようにコメントがあった。

でもやっぱりヤマキンさんの営業さんの知識とかすごいもってやった。

(中略)

ちょっとした金属のちょっとしたトラブルがあったとき、ポロっという対応が早く、かつ来ている営業の方の知識が、研究からフィードバックされていると思うが、そのへんがすごいと思っていたので、金属のところで主流になっていたというのがある。

このように、技術情報に対する知識やトラブル対応の素早さから、頼りがいのある営業担当者として大きく評価していることがわかった。

続いて、産業財取引の特徴の観点で示唆となるコメントを紹介する。需要の周期性や階層的であることについては、次のとおり語っている。

使い慣れていて、トラブルなければ使い続ける。

(中略)

製品を切り替えるときは、問題ない時はそのまま変えない。技術がそっちに行ってしまうので。

(中略)

コスト的なところや不具合を直したいというときは、部長副部長に話して移行しようかとなって全員で取り組んでフィードバックして、現場の上の方で最後精査して、そのあと僕の方で聞き取りして最後決めている。

(中略)

クラウンブリッジ部、デンチャー部の方から変えてみたいと声が出る。コスト的なのは、こっち（社長）のほうからなんとかならんかと。

(中略)

ハンコ押して、というよりも社長決裁。各部署で15~20名。月一回の部長会議で話をする中で、自分がこうしたいとかもあるし、逆に下の方からこうしたいというものもある。最後の決裁権は2名だけれど、検証するのは全員。

以上から、多数の社員が従事する企業規模にもかかわらず、使用者である歯科技工士の意見を尊重したうえで、経営者が購買を決裁していることが示された。

また、新製品情報を知るきっかけについては、次のとおり口コミの存在が示唆された。

営業や歯技協の評判を聞いたり、歯技協の懇親会の雑談の中で話したりしている中で、そういういいのあるのなんていう話があったり。

(中略)

同じ規模で総合ラボ的にやっている、会社組織でやっていかなあかんとよねえという技工所の中で、やりとりしている経営者の方とメーカーの営業さんが話しているのを聞

いて、いまの何の話やったんとか、そういうのを聞いて試してみるわとなる。

(中略)

使い慣れてトラブルがなければ使い続ける。アップデートに関しては試してみて切り替えることもある。埋没材で膨張率もっといいのいないかとなったとき、別のメーカーの製品を取ってくる。歯技協での話を参考に。

このように庄氏は業界団体の会合に出席した際、ほかの歯科技工所経営者との会話の中から、有用な製品情報を把握することを述べており、ロコミが購買に影響していることがわかった。

さらに、「そういうのを現場（の歯科技工士）に話したり、現場は講習会で聞いてきたのを、一回試していいかと言ってくることもある。どっちもある」とのことで、経営者の会合だけでなく、使用者である歯科技工士の製品情報もきっかけになるとのことであった。

新製品の購買については次のとおりであった。

（新製品を使用することには）抵抗感ない。使っている人の評価。試作などをメーカーが持ってきてくれて使わせてもらうありがたさ。新しいものを持ってきて手に取って触れるメリット。使ってみようとなる。そのフィードバックをメーカーにするよう口をすっぱくして言っている。メーカーが求めることを伝えることで関係が今後も続く。先代からずっと。

このように、使用者である歯科技工士の評価が良好であれば前向きであることや、メーカーとの情報交換を重視しているとのことであった。

一方、メーカーの社員と情報交換する中で、製品に対するニーズを伝えることがあり、その状況については、次のとおりであった。

こういう製品欲しいと言うけど、形になることは少ない。

(中略)

（かつてメーカーの社員に伝えた内容を具体的に列挙したうえで）こういう製品をつくってよと言っても、無理でしたとなる。

(中略)

5年10年前から言い続けたものもできない。対応しようという努力はしてくれる。でも製品化されない。

このように、庄氏の求める画期的歯科材料は各メーカーとも製品化できないとのことであった。一方で、次のようなコメントもあった。

ただ、途中でいろいろアドバイスするケースはある。

(中略)

プロトタイプに、こういう色味が欲しい、ここ割れやすいからというのをフィードバックされて製品になったことは何度もある。

以上から、サプライヤー特有の技術は限られた範囲内ながら発揮されていることがわかった。

このように、直接メーカー社員との情報交換を行うことを重視していることから、問屋のブランドについては、「(問屋の) カタログで選ぶことはない」「問屋のブランドはまったく気にしない。販売店としての見方をしている」とのことであった。

ゲーム論的価格の均衡については、保険適用の金銀パラジウム合金について、次のとおりのコメントであった。

(保険適用の貴金属材料である) 金パラは安いところのを買う。日々値段が変わるから。

(中略)

メーカーごとの値段を比べて買っている。

値段が日々改定され、メーカーごとに価格が異なることが示されたことから、均衡に至っていないことがわかった。

そのほか、カテゴリー拡張についてのコメントは次のとおりであった。

ゼオセライトはモノ的には悪くない。金属からぱっと変わるのはすごいなと思っていた。

(中略)

最初は様子見はあったと思うけど、試させてもらったら、判断として良かった。

(中略)

金属からレジンやセラミックへ移行したのはすごいなと思った。使ってみてよかったので、違和感はなかった。

このように、カテゴリー拡張時の印象について驚きはあったものの、製品を試用することで購買に至ったということであった。

以上の庄氏のコメントをまとめると、問題なく使用できる製品は切り替えたくないということが前提にあるが、新製品情報は業界団体参加者の口コミを参考にしているとのことであった。メーカー選択の基準は、トラブル対応が適切かつ素早いメーカーであることや、メーカーの担当者が直接ユーザーに訪問することであった。技術情報を得る経路はメーカー担当者のほかにヤマキンが発行する書籍で技術情報を参考にし、これら技術情報の提供

を受けて製品を切り替えるが、試用した社員（歯科技工士）の意見を総合し代表者である庄氏が最終的に購買を決定している。試用した製品の感想はメーカーにフィードバックし関係を築いているとのことであった。

表4-7 株式会社ナショナルデンタルラボラトリー 庄慶彦氏 インタビュー

●：産業財市場の特徴に即した行為・事象 ◆：産業財市場の特徴を翻した行為・事象

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
(ヤマキンが制作している) 研究レポート、作り上げている。			●	●			
研究の部署は力を持っているのだと思っていた。			●	●			
ヤマキンさんの営業さんの知識とかすごいもってやった。			●	●	◆		
金属のちょっとしたトラブルがあったとき、ポロっという対応が早い。				●			
かつ来ている営業の方の知識が、研究からフィードバックされていると思うが、そのへんがすごいと思っていた。			●	●			
Fnさん、Nsさん、Ygさん、Ik君らが来ていた。			●	●	◆	◆	
みんな熱量があった、熱心に取り組んで、対面で話していた。だから今でも続いている。		●	●	●	◆		
技術的な部分と営業的な知識から、陶材やレジンを使っていこうかとなった。		◆	●	●	◆		
昔は濃い人が多かった。Mdさん、Nsさん、Ygさん、Kjさん、みんな濃い人だった。そのあと、Nmさんからちょっとスマートな感じになってきたかな。Id君とか。			●	●	◆	◆	
金属からレジンやセラミックへ移行したのはすごいなと思った。						◆	
最初は様子見はあったと思うけど、試させてもらったら、判断として良かった。		◆			◆		
メーカーの色はあるけど、昔はヤマキンのK社もL社も、よくユーザーに顔を出す人が多かった。				●		◆	
コロナ明けてから減った。すごい変わった。				●		●	
いまの時代の営業は、いろんな会社の営業が来る頻度が減っていて、取りこぼすだろうなと思っている。				●		◆	

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
コロナのいい部分、悪い分が出てる。回らなくても数字出るようになったのかもしれないけど、増やせるはずのところが増やせなくなってきたんじゃないかなと現状感じている。				●	◆	◆	
ヤマキンの営業は、ディーラー任せではなく、うちの現場の担当と顔を合わせてという感じだった。	◆				●	◆	
ディーラーの営業から、こういうの出ましたと情報もらうけど、ディーラーの熱量に抛ってしまう。(商売なので)利幅や売上プラスになるところを優先されるから。				●		◆	
営業や歯技協（歯科技工所協会）の評判を聞いたり。	◆					◆	
歯技協の雑談の中で、懇親会の中で話している中で、そういういいのあるのなんていう話があったり。	◆					◆	
同じ規模で総合ラボ的にやっている、会社組織でやっている技工所で、やりとりしている経営者であったり、そういった方と営業さんの話している中で聞いていて、何の話やったんとか、そういうのを聞いて試してみるわとなる。	◆					◆	
そういうのを現場に話したり、現場は講習会で聞いてきたのを、一回試していいかと言ってくることもある。どっちもある。	◆					◆	
製品を切り替えるときは、問題ない時はそのまま変えない。		●					
技術がそっちに行ってしまうので。							
コスト的なところや不具合を直したいというときは、部長副部長に話して移行しようかとなって全員で取り組んでフィードバック。	◆						
現場の上の方で最後精査して、そのあと僕の方で聞き取りして最期決めている。	◆						
部はフロア。クラウンブリッジ部、デンチャー部。部の方から変えてみたいと声が出る。	◆						
コスト的なのは、こっち（社長）のほうからなんとかならんかと。	◆						
メーカーがこういうの持ってきたとか、こっち（社長）からいう場合もある。	◆						

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
ヤマキンのハンドブックもよく継続しているし、ヤマキンのトレードマーク。			●				
まとまっているし、機種一覧など載っているし、参考にしてそういうところから製品使ってみようかとなってくる。			●			◆	
最初のハンドブックから、だいぶ深掘りしている。			●			◆	
ハンコ押して、よりも社長決裁。	◆		●				
各部署で15~20名。月一回の部長会議で話をする中で、自分がこうしたいとかもあるし、逆に下の方からこうしたいというのもある。	◆						
最後の決裁権は2名だけれど、検証するのは全員。	◆						
使い慣れていて、トラブルなければ使い続ける。		●					
アップデートに関しては試してみて切り替えることもある。		◆					
埋没材で膨張率もつとよいのなにかとなったとき、別のメーカーの製品を取ってくる。		◆				◆	
歯技協での話を参考にする。	◆					◆	
メーカーに要望を言うけど、形になることは少ない。			◆				
最初から新しい製品というのは、なかなかない。			◆				
人工歯で、抗菌効果のつくってよと言っても、無理でしたとなるとか。			◆				
対応しようという努力はしてくれる。でも製品化されない。			●				
途中でいろいろアドバイスするケースはある。			●				
プロトタイプに、こういう色味が欲しい、ここ割れやすいからというのをフィードバックされて製品になったことは何度もある。			●				
ほかのメーカーでも、何名かは技工士が入っていて、S社ならこの人、M社ならこの人というのはある。				●			
N社（問屋）からXXX（機種名）を入れているけど、誰に言うかとなったとき、製造のO社に直接電話して聞く。				●		◆	
N社のカタログ見て、バーなんかいいのなにかというのはない。						◆	

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
N社は販売店としての見方で、問屋としてのブランドは気にしていない。						◆	
製品が良ければ切り替えることに抵抗感ない。					◆		
使っている人の評価。	◆						
試作などをメーカーが持ってきてくれて使わせてもらうありがたさ。				●		◆	
新しいものを持ってきて手に取って触れるメリット。使ってみようとなる。				●		◆	
そのフィードバックをメーカーにするよう口をすっぱくしている。			●	●		◆	
メーカーが求めることを伝えることで関係が今後も続く。			●	●		◆	
先代社長からそのようにしている。			●	●			
金バラは日々値段が変わるから、安いところを買う。							◆
金バラはメーカーごとの値段を比べて買っている。							◆
大きな機材では相見積もりを買う。							◆

4-2-3 株式会社デンタルデジタルオペレーション 専務取締役 山下茂子氏

同社は歯科技工士として著名な山下氏が、2006年に本格的なデジタル歯科技工の時代に対応できる歯科技工所として開設、現在の社員数は40名である。口腔内スキャナーを使用した歯科修復物製作など最新技術を先んじて導入し、金属を使用しないメタルフリーの修復物製作を主体とした経営を進めている。山下氏は公益財団法人 日本歯科技工士会 副会長を務めている。

インタビューは2025年10月23日15:00~16:00に株式会社デンタルデジタルオペレーション本社（〒532-0006 大阪市淀川区西三国 1-3-27）にて実施した。インタビュー当日はテクニカルマネージャーの加藤拓也氏も同席いただき、コメントをいただいた。表4-7中では、加藤氏のコメントに「K）」と記号を付記した。

まず、ヤマキンの営業担当者について、山下氏は次のように語っている。

ここに来るときは、買ってくれではなくて、どう思うかとか、使ってみてどうなのかというフィードバックが欲しいというのが多かった。あらゆるものを持ってこられた。

とのことで、販売促進というより製品使用についての情報共有を目的であったことが述べられた。

続いて、ヤマキンの製品を使用している理由について、次のように語っている。

ヤマキンさんのマテリアルを使っている理由はいろいろありますが、私的には、日々マテリアルの研究をおこなっておられるからです。

(中略)

一番最初に来たのはHgさん。パンフレットやら資料やら何でも出てくる鞆。最初は金属から使用させていただいたのですが、そのころから、金属のことから歯科技工全般のことまで、何でも教えてくださった。

(当社はほかの歯科技工所よりも) 比較的メーカーさんは来られるかなど。でもほかはマーケットの話ではなく、商品説明で来られるというのはあるんですけど、実際に商品をどうやって使って、販売促進していくのかというのは、海外メーカーの1社とヤマキンだけだった。

(中略)

Hgさんは、製品買ってくださいというとは違った。ほかのメーカーさんのことでも、この違いがどうだとか、巣ができなくするには、どのくらいの温度差でおこなったらよいかなど、お尋ねしたら、「わかりました！自分はわからないけど、帰ってまたご教示します！」という感じだった。それがとても頼もしくて。

このように、確実な技術情報を提供するヤマキンの営業担当者の姿勢、取り組みについて評価していることが示された。さらに、かつて訪問した営業担当者を回想し、

Hgさん、Fnさん、Mdさん、いろいろいらっしやっただいて、お話をさせていただいた。

(中略)

熱い。ものすごかった。

(中略)

他のメーカーの営業の方との違いは、にこやかに「こんにちは～！」っと入ってこられて、「お疲れさまでした～」って帰られるのが爽やかな印象でした。

と、とりわけ印象的であったことが示され、加えて「何か不安なことがあっても、お伺いしたらすぐに答えが返ってくるのがヤマキン」と顧客志向の取り組みに対して評価するコメントがあった。

カテゴリー拡張後のヤマキンについても、次のように語っている。

それからいろいろと研究発表の本を出版されていますよね。あそこまで調べて顧客に伝えていただけるところはなかなかない。そういうことで信用度が高い。

(中略)

きちっとしたエビデンスに基づいて本も出しているし、高知大学との連携もしている

し、信用度が高い。

このように、従来と同様に技術情報提供の取り組みを行っていることを評価するコメントがあった。

また、「当時メタルは、始めは他社さん使っていたけど、ほとんどヤマキンさんに代わった」という周囲の歯科技工所についての口コミが存在していたとの示唆もあった。

次に、産業財取引の特徴の観点で示唆となるコメントを紹介する。同社の新製品購買については、次のとおりであった。

新製品は、メーカーさんが来て、こういう商品ができましたというところから、自分の求めているものにマッチしていたら、試しながらという感じ。

(中略)

まず、サンプルいただいたり、とりあえず使ってみて、加藤や作製している者と情報を共有しています。例えば、このフレームについてはヤマキン、前歯部については〇〇社、色や咬合によって、ヤマキンにするのかほかのメーカーを使うのかを決めています。

(中略)

商品・商品の中の、例えばビッカース硬さであったり色であったり、焼き具合であったりとか、そういうことを評価して選んでいる。単価も大事ですが。

(中略)

決定するのは、社内で話しあったうえで。関わる歯科技工士みんな使って意見を聞く。作業する者が第一優先だと思っています。使いやすさとか、色の出かたとか、いろいろな要素があって決定しています。

以上のとおり、多数の社員が従事する企業規模にもかかわらず、使用者である歯科技工士の意見を尊重したうえで、経営者が購買を決裁していることが示された。

需要の周期性については、次のコメントがあった。

本来は、使っている商品は変えたくないというのは、歯科技工士はどの商品に対しても思うことです。その商品に不満自体はなくて、あたらしいものが出ましたよと言われても、いまの状況を崩すかということ、なかなかそれを変えるにはエネルギーがいるものです。

ジルコニアで言えば、よほどでない限り使い続けます。ミリングマシンや機械系になると、保守が切れたタイミングや調子が悪くなったタイミングで切り替えるというかたちにはなりません。

ということであり、基本的には問題がない限りは、異なる製品に切り替える労力を考慮すると、同じ製品を使用し続けることであった。

使用者側からの画期的製品の提案に対しては、「こういうのできませんか?というの、いろいろなメーカーに言っていた。なかなか製品開発は難しい」とのことで、サプライヤー特有の技術の発揮は、画期的製品の範囲では困難であることがわかった。問屋のブランドについては、次のとおりであった。

カタログで検索というより、メーカーの営業社からの紹介が多い。

海外（メーカー）も強くなっていることから、（問屋のカタログには）網羅されていない。代理店経由でないとは知ることができない。

とのことで、メーカーの直接訪問であったり、求める海外製品を問屋が扱っていなかったりという理由から、影響は感じていないことが示唆された。

また、ゲーム論的価格の均衡については、切削加工用ジルコニア製品を例に「価格はまちまち。それぞれに特徴があって、自分のところに合っているかで決める」とのことで、ゲーム論的価格の均衡に至っていないことがわかった。また、「値段を重視しているとかではない。インプラントなら色より強度、前歯の場合は強度より色といった観点で決めている」とのことで、安価な製品よりも品質や性能など各製品の特長に着目して購買していることの説明があった。

一方、ヤマキンのカテゴリー拡張後の製品については、次のとおり語っている。

最初にお持ちいただいたときに、レジンは、むかしから扱っているメーカーがあるので、それ大丈夫ですか?と聞いた。

全部変えて、何年か後になくなるというのが心配だった。結局使ってなかった。

と、新規カテゴリーの製品へと切り替えることに懸念を有していたとのコメントがあった。しかし「そうはいつでも、話を聞いたのはメタルですごくお世話になったから」と、既存のブランドでの取り組みから、拒絶することなく、一旦説明だけでも受け入れる姿勢があったことや、「いまは、ジルコニアと CAD/CAM 冠ブロックを使っている。もっと商品が増えたらいいなと思う。ジルコニアはそろっているの、ほかの部分で広がるとよいと思う」と、その後に拡張したカテゴリーの製品に対しての期待についてコメントがあった。

新規カテゴリーでのヤマキンが行う取り組みに対しては、次のとおりのコメントであった。

歯科医師の先生から、どのように形成したら割れないとか、外れないとかという質問がある。ヤマキンさんの発行されている冊子がとても参考になる。それをお伝えするようにしています。

（中略）

(製品化予定の)ブリッジに関しても、同じようにサポートして情報をいただけたらと思う。

(中略)

そういうときに、資料としてお出しいただけるものがあればというように思う。

このように、ヤマキンによる技術情報の提供に対して、一層の期待があることについて説明があった。

以上の山下氏のコメントをまとめると、歯科材料は技術的な製品のため、製品は切り替えには積極的ではないとの指摘であった。メーカーの担当者が直接ユーザーに訪問することや問い合わせに対して、しっかり調べて教示するメーカーであることを重視しており、メーカーが提供する情報は製品情報よりも技術情報であることを重視していた。新しい製品を導入する際は、試用した技工士の意見と経営者の意見を総合し購買するとのことだが、新規カテゴリーに参入したメーカーの製品に飛びつくことなく注意深く市場での販売動向を観察するとのことであった、ヤマキンが発行する冊子は技術向上に役立っているので、今後も冊子にて技術情報の提供に期待しているとのことばがあった。

次節では、歯科技工所経営者3名に対して行ったインタビューを整理し、産業財取引の特徴の観点で共通性を確認する。

表4-7 株式会社デンタルデジタルオペレーション 山下茂子氏 インタビュー

●：産業財市場の特徴に即した行為・事象 ◆：産業財市場の特徴を翻した行為・事象
加藤氏のコメントには「K」と記号を付記した。

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
ヤマキンのマテリアルを使っている理由はいろいろあるが、マテリアル研究を行っているから。			●			◆	
きちっとしたエビデンスに基づいて本も出しているし、高知の大学との連携もしているし、信用度が高い。			●			◆	
何か不安なことがあっても、お伺いしたらすぐに答えが返ってくるのがヤマキン。昔からそうだった。			●	●		◆	
一番最初に来たのはHgさん。何でも出てくる鞆。			●	●		◆	
最初は金属から使用させていただいたのですが、そのころから、金属のことから歯科技工全般のことまで、何でも教えてくださった。			●	●		◆	
(当社のスタートは)O社の機器で切削加工し補綴物を提供するということがあったので、O社とマーケティングを一緒におこなった。			●			◆	

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
(当社はほかの歯科技工所よりも) 比較的メーカーさんが来られるかと思うが、ほかのメーカーはマーケットの話ではなく、商品説明で来られる。			●			◆	
実際に商品をどうやって使って、販売促進していくのかというのは、O社とヤマキンだけだった。			●			◆	
Hgさんは、製品買ってくださいというとは違った。			●			◆	
ほかのメーカーさんのことでも、この違いがどうだとか、巢ができなくするには、どのくらいの温度差でおこなったらいかなど、お尋ねしたら、「わかりました！自分はわからないけど、帰ってまたご教示します！」という感じだった。			●	●		◆	
それが頼もしくて。			●	●			
いろいろと研究発表の本を出版されていますよね。			●	●			
あそこまで調べて顧客に伝えていただけるところはなかなかない。そういうことで信用度が高い。			●	●			
Hgさん、Fnさん、Mdさん、いろいろいらっやっていたでいて、お話をさせていただいた。熱い。ものすごかった。			●	●			
他の営業の方との違いは、にこやかに「こんにちは～！」って入ってこられて「お疲れさまでした～」って帰られるのが爽やかな印象。			●	●			
昔は間に入っているディーラーさんにお伝えするラボさんが多かったと思う。						●	
ただ、うちは直接が多いと思う。						◆	
Hgさんに、一度チタンのディスクできませんかと聞いたことがあった。			●			◆	
当時メタルは初めはP社さん使っていたけど、ヤマキンさんに代えていった。			●	●			
K) 新製品は、メーカーさんが来て、こういう商品ができましたというところから。					◆	◆	

K) 自分の求めているものにマッチしていたら、試しながら使うかどうか検討する。	◆						
コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
製品選択の情報は、メーカーの営業担当者から。					◆	◆	
まず、サンプルをいただいたり、とりあえず使ってみて、加藤や作製しているものと情報を共有。	◆					◆	
例えばこのフレームについてはヤマキン、前歯部についてはQ社のように、色や咬合によって、ヤマキンにするのかほかのメーカーを使うのかを決めている。	◆					◆	
K) ジルコニアのディスクは、価格差はまちまち。それぞれに特徴があって、自分のところにあっているかで決める。	◆						◆
値段を重視しているということではない。インプラントなら色より強度、前歯の場合は強度より色といった観点で決めている。	◆						◆
K) メーカーの営業は、加藤あて。決定権ではなく窓口。	◆				●	◆	
K) 決定するのは、社内で話しあったうえで。	◆						
K) 関わる歯科技工士みんな使って意見を聞く。	◆						
作業する者が第一優先だと思っている。	◆						
使いやすさとか、色の出かたとか、いろいろな要素があって、決定している。	◆						
カタログで検索というより、メーカーの営業者からの紹介が多い。						◆	
K) 海外メーカーも強くなっているが、問屋のカタログには網羅されていない。						◆	
K) 海外製品の情報は、輸入代理店経由でないと知ることができない。						◆	
いいものを使いたいけど、コストとかいろいろあるので、決断するのは難しい。	◆		●				◆

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
使って良くてもコストから経営的に考えた方が良いというケースもある。	◆						
こういう製品できませんか？というのは、いろいろなメーカーに言っていた。なかなかそういっても製品開発は難しい。			◆				
最初にお持ちいただいたときに、レジンは、むかしから扱っているメーカーがあるので、それ大丈夫ですか？と聞いた。		●					
全部変えて、何年か後になくなるというのが心配だった。結局使ってなかった。		●					
そうはいつでも話を聞いたのはメタルですごいお世話になったから。			●	●			
いまは、ジルコニアとCAD/CAM冠ブロックを使っている。もっと商品が増えたらいいなと思う。ジルコニアはそろっているんで、ほかの部分で広がるとよいと思う			●	●			
ここに来るときは、買ってくれではなくて、どう思うかとか、使ってみてどうなのかというフィードバックが欲しいというのが多かった。			●	●		◆	
K) 本来は、使っている商品は変えたくないというのは、歯科技工士はどの商品に対しても思うことです。		●					
K) その商品に不満自体はなくて、あたらしいものが出ましたよと言われても、いまの状況を崩すかということ、なかなかそれを変えるにはエネルギーがいるものです。		●					
K) ジルコニアで言えば、よほどでない限り使い続けます。		●					
K) ミリングマシンや機械系になると、保守が切れたタイミングや調子が悪くなったタイミングで切り替えるというかたちにはなります。		●					
CAD/CAM冠のブロックなどは、いまより削りやすい、あまりパールの消耗がない、割とすぐに研磨しやすい、というのができたらスイッチするでしょうけど、いまのところ、だいたいどのメーカーも同じ。		●					

コメント	多層	周期性	特有の技術	協調関係	取引コスト	下請関係	ゲーム論的均衡
ブリッジ用のブロックでは、一番心配なのは破折。禁忌症が知りたい。どのくらいの支台か、ヤマキンさんには明確していただきたい。			●	●			
K) 歯科医師の先生から、どのように形成したら割れないかとか、外れないかとかいう質問がある。			●	●			
K) ヤマキンさんの発行されている冊子がとても参考になる。それをお伝えするようにしている。			●				
K) ブリッジに関しても、同じようにサポートして情報をいただけたらと思う。			●				
ヤマキンさんには、お出しいただけるブリッジの資料があればと思う。			●	●			

4-3 インタビューの整理

本節では、3名の経営者のコメントを産業財取引の7つの特徴ごとに整理し、各項目の共通性を確認する。

3名のインタビューを通じてのコメントを先行研究が指摘する産業財取引の特徴ごとに表4-8のとおり整理した。

表4-8 産業財取引の特徴と経営者のコメント

	株式会社サポート 本多 晴久 氏	株式会社ナショナルデ ンタルラボラトリー 庄 慶彦 氏	株式会社デンタルデジ タルオペレーション 山下 茂子 氏
購買関与者が多層	・試用した歯科技工士の意見と価格を総合し製品導入を決める。	・試用した歯科技工士の意見を総合し製品導入。	・関わる歯科技工士の意見を最優先で購買を決定。
需要の周期性	・トラブル回避のため使い慣れた製品以外は使いたくない。	・問題なく使用できる製品は切り替えたくない。	・使用している製品の切り替えには積極的ではない。

	株式会社サポート 本多 晴久 氏	株式会社ナショナルデ ンタルラボラトリー 庄 慶彦 氏	株式会社デンタルデジ タルオペレーション 山下 茂子 氏
サプライヤー特有の技術	・提供される情報は製 品情報よりも技術情報 であること。	・メーカーが発行する 書籍で技術情報を参考 にする。 ・技術情報の提供を受 けて製品を切り替え る。	・提供される情報は製 品情報よりも技術情報 であること。 ・メーカーが発行する 冊子が技術向上に役立 っている。
協調関係	・メーカーの担当者が 直接ユーザーに訪問す ること。 ・トラブル回避の方法 を教えてくれるメーカ ーであること。 ・クレームに丁寧な対 応ができるメーカーで あること。	・メーカーの担当者が 直接ユーザーに訪問す ること。 ・トラブル対応が適切 かつ素早いメーカーで あること。 ・製品の感想はメーカ ーにフィードバックし 関係を築く。	・メーカーの担当者が 直接ユーザーに訪問す ること。 ・問い合わせに対して、 しっかり調べて教示す るメーカーであるこ と。
取引コスト	・トラブル回避のため 使い慣れた製品以外は 使いたくない。(再掲) ・ヤマキンは熱心に直 接訪問してきたし、周 囲の歯科技工所へも同 様に訪問していた。	・問題なく使用できる 製品は切り替えたくな い。(再掲) ・熱量と知識ある営業 担当者が直接訪問。	・使用している製品の 切り替えには積極的で はない。(再掲) ・他社貴金属製品のト ラブルについてもしっ かり調べて解決してく れる高い信用度から、 ヤマキン製品に切り替 えた。
下請け取引	・問屋の販売力がメー カーより優先的である とのコメントはなかつ た。	・問屋の販売力がメー カーより優先的である とのコメントはなかつ た。	・問屋の販売力がメー カーより優先的である とのコメントはなかつ た。
その他	・周囲の歯科技工士の 評判があること。	・新製品情報は業界団 体参加者の評判を参考 にする。	・新規カテゴリー参入 当初の製品は注意深く 販売動向を観察。

購買関与者が多層であることに対しては、いずれも社員数 40 名以上の歯科技工所であることから階層はあるものの、経営者は新製品を試用した歯科技工士の意見を尊重しており、そのうえで価格などを鑑みて購買を決定している。強いて言えば現場のリーダーと経営者の 2 階層であるものの、意見については双方はほぼ対等な関係にあることから明確な階層は存在しなかった。需要の周期性については、歯科材料は歯科技工士の製作技術が反映される製品のため、特段の問題が発生していない限り、製品の切り替えには積極的でなかった。サプライヤー特有の技術については、3 名とも製品技術は当然のことながら、製品の使い方や勘所、トラブル回避の方法といった技術情報の必要性をとりわけ強く指摘していた。営業担当者による技術情報提供とともにメーカー独自発行の書籍の有用性を指摘していた。協調関係については、二次卸に頼るのではなくメーカー担当者の直接訪問を強く望んでおり、適切かつ素早いトラブル対応ができることを取引の条件としていた。さらに歯科技工所側からメーカーに製品を使用した感想や意見を述べることで関係性の強化を指摘するコメントもあった。取引コストについては、前述のとおりトラブル回避のため使い慣れた製品以外は使いたくないものの、メーカー担当者の熱心な直接訪問での技術情報提供や他社製品でのトラブルまで解決する姿勢から新製品を購入するとのことであった。下請け取引については、一次卸の影響力はまったく気にしていなかった。製品の問い合わせも流通経路をたどるのではなく、メーカーに直接聞くケースが多いようであった。ゲーム論的均衡の存在は、ジルコニアなど付加価値の高い製品では製品の特徴と価格がさまざまであり、また、金銀パラジウム合金のような定まった規格の中でいずれのメーカーの製品も同等の品質である製品も相場の変動による価格差があり、購買時に安価なメーカーの製品を選択するとのことから、ゲーム論的均衡には進んでいないことがうかがえた。

このほかに、インタビューでは口コミの存在が明らかになった。歯科修復物の製作過程において課題を抱える歯科技工士が、同様の課題を解消した歯科技工士から使用製品の情報を得ることで購買の参照としていた。また、十分な知名度を有しないメーカーであっても、営業担当者が歯科技工所を高頻度で訪問しているとの情報から、当該メーカーの存在を認識したとのコメントがあった。さらに、営業担当者が多数の歯科技工所を訪問した結果、市場で他社製品からヤマキン製品への切り替えが進展する状況を認識したとの言及もあった。こうした口コミが形成される場面は、近隣の歯科技工士間の交流や、業界団体の会合における出席者同士の会話など、多様であった。しかし、これらの口コミが購買行動に対して少なからぬ影響を及ぼしていたことが、インタビュー調査の結果から明らかとなった。

次節では、ヤマキンのブランド・エクイティが構築された経緯を明らかにするため、事例研究をもとにサプライヤー側と購買者側を比較分析する。

4-4 ブランド・エクイティの構築

本節では、サプライヤーであるヤマキンの 60 年史と、購買者である歯科技工所経営者のインタビューを比較分析し、ヤマキンのブランド・エクイティがどのように構築されたかを

明らかにする。

まず、購買関与者が多層であることへの分析である。ほとんどの歯科技工所は10名未満であることから購買関与者は製品を使用する技術者単独と考えられるが、40名以上の大手歯科技工所に対してもヤマキンは営業担当者が歯科技工所の歯科技工士に直接訪問することで技術フォローを行い、歯科技工上のトラブル解決を歯科技工士と対面で実施し、そのうえで製品購買を決めてもらうというプル戦略による販売活動をおこなった。これに対し歯科技工所は、メーカーによる技術情報の提供を要望しており、ヤマキンのプル戦略が歯科技工所のニーズに適合したと考えられる。なお、インタビューの中でヤマキンのような直接訪問をおこなうメーカーは当時存在しなかったとのコメントもあったことから、技術情報の提供という販売手法はヤマキンが最初だった可能性があり、歯科技工士の不安や負担を相当軽減したものと推察する。

つぎに需要の周期性である。患者の口腔内に装着する歯科修復物製作のための歯科材料であることから歯科技工所では使い慣れた製品から積極的に新しい製品に切り替えることにリスクを感じている。新製品やメーカーの評価は同業社間や業界団体内での情報交換といった口コミをもとに、必要であれば販売店やメーカーに試用を要望するかたちである。しかしヤマキンは積極的に歯科技工所に訪問することで技術情報を直接提供し、不安のない切り替えを誘引していた。加えて、高額な貴金属合金であってもモニター制度で試用分だけを購入するといった切り替えコストを低減する手法を提案し、リスク回避による需要の周期性を打破する施策を採用した。さらにフリーダイヤルによる問い合わせ受付やメンテナンス訪問によって他社製品の介入を防止し、逆にヤマキン製品の需要の周期性を促した。なお、この口コミの存在は60年史では紹介されていなかった事柄である。

サプライヤー特有の技術については、歯科材料は開発にかかる期間や費用、法的な制限から顧客ごとの製品化は困難ではあるが、ヤマキンは使用者である歯科技工士の意見をもとに製品を開発しており、他社陶材のクレームに対して素早く対応製品を開発するエピソードなどユーザーの視点での製品化を行っている。さらにサプライヤー特有の技術を製品だけでなく情報といった観点に広げると、ヤマキンは製品の物理的・化学的性質や技工操作方法といった情報を、さまざまなかたちで大量に発信してきた。これらの取り組みに対し歯科技工所側では、試作品に対しての意見交換から改良品が上市されるケースを指摘しており、ヤマキンの製品開発のスタンスが適切であることがわかった。さらに多種多様かつ大量の技術情報を営業担当者の直接訪問や書籍のかたちでヤマキンが提供することについて歯科技工所では高く評価しており、技術情報提供は非常に重要な要素であると言える。

協調関係については、歯科技工所はメーカーにクレームや問い合わせに的確かつ素早い対応を望んでおり、提供される情報は製品情報よりも技術情報であることを重視していた。一次卸や二次卸ではなくメーカーが直接技術フォローすることで緊密な関係を築くとの指摘もあった。ヤマキンは、直接ユーザーに訪問し技術情報を提供するとともに、頻度高く技術フォローに訪問し意見交換を進めてきており、歯科技工所のニーズに適合していると言

える。

新規取引よりも既存顧客の維持の方が取引コストはかからないということについては、確かに歯科技工所ではトラブルを避けるため既存製品から新規製品への置き換えには積極的ではないが、メーカー担当者と強い協調関係が築かれた場合、技術情報を伴う製品であれば新規製品を導入するということであった。ヤマキンは歯科技工所に直接技術情報を提供し積極的に新規顧客の開拓を進めるとともに、積極的に切り替えを望まない歯科技工所に対してはモニターシステムなどを含めたスイッチングコスト低減の施策を実施し、さらに切り替え後は技術フォローなどで、他社製品への切り替えを防止する施策を採り、顧客維持に努めてきた。

下請け取引については、ヤマキンや他メーカーが憂慮しているほど歯科技工所側では一次卸の影響は意識していなかった。また、ゲーム論的均衡の存在も、規格に即した貴金属材料であっても原材料原価の騰落に応じて製品価格はメーカーごとに相違しており、販売店が在庫する製品価格はまちまちであり、歯科技工所は購買時に安価なメーカーの製品を選択することから競争が存在しゲーム論的均衡には至っていない。

以上のとおり、ヤマキンが60年史に記した取り組みと歯科技工所経営者のコメントから、ヤマキンが貴金属材料専門メーカーであった時代に構築したブランド・エクイティは、サプライヤーであるヤマキンが購買者である歯科技工所に直接技術情報を提供したことであると明らかになった。

4-5 本章のまとめ

本章では、産業財取引の7つの購買の特徴についてヤマキン「60年史」をもとにヤマキンが販売活動で実施してきた取り組みと大手歯科技工所経営者3名へのインタビューを比較し、ヤマキンのブランド・エクイティ構築について分析した。ヤマキンの取り組みによって歯科技工所が購買に至った要因を探った。

その結果、ヤマキンは歯科用貴金属専門メーカーであった時代に、1.歯科技工所に直接訪問し、2.多くの歯科技工所に対し必要とされる技術情報を提供、3.歯科技工所はその技術情報に価値を見出し、新たな製品を購入した。つまり、歯科技工所に直接技術情報を提供することがヤマキンのブランド・エクイティとして構築されたことが明らかになった。

次章では、ヤマキンが既存のカテゴリーで構築した直接技術情報を提供するという取り組みが、その後に入参したカテゴリーでも同様に行われ、ブランド・エクイティを踏襲したかどうかを確認し、業績に与えた影響を検証する。

第5章 新規カテゴリでのヤマキンの取り組み

ブランド拡張における先行研究では、新たなブランドの適合性を顧客に認識されるためには、既存ブランドのブランド・エクイティ構築が必要とされている。ヤマキンのブランド・エクイティは、前章で明らかにしたとおり、歯科技工所に直接技術情報を提供するということである。

本章では、まず第1節で、ヤマキンが貴金属専門メーカーとして築いたブランド・エクイティの取り組みが、その後の新規カテゴリにおいても継続されているかどうかを検証する。次に第2節では、その取り組みが実際に業績に与えた影響について検証する。

5-1 新規カテゴリでの取り組み

本節では、ヤマキンが新たに参入したカテゴリにおいても、貴金属専門メーカーであった時代に構築したブランド・エクイティを踏襲した取り組みを行っていたかどうかを検証する。

ヤマキンが貴金属専門メーカー時代に構築したブランド・エクイティは、歯科技工所に直接技術情報を提供するということであった。その後に参入したカテゴリでも同じく技術情報を提供していたことを、2006年に参入したレジン材料を事例としてあげて説明する。

ヤマキンが参入したレジン材料、「歯冠用硬質レジン（製品名、ルナウイング）」は、主に前歯の修復物（いわゆる差し歯）を製作するために使用する保険適用材料である。この材料はペースト状のレジンを金銀パラジウム合金製の土台の上に多層築盛し光重合で硬化させて製作する。患者によって異なる歯の形状や色調に合わせて築盛し製作することから、鑄造によって製作する貴金属合金製のインレー（詰め物）やクラウン（かぶせ物）とは、歯科技工士の術式が全く異なる。しかしヤマキンは、貴金属材料と同様、1.歯科技工所への直接訪問をおこない、2.必要な技術情報を提供、3.歯科技工所は技術情報に価値を見出し、その結果、歯科技工所がレジン材料を購入するに至った。

技術情報を提供する資料として、図5-1、図5-2、図5-3および図5-4を示す。

図5-1のパンフレット（抜粋）を見ると、左から物理・化学的性質、強度確保の機序や築盛方法、色調コンセプトと使用方法について詳細な記載がみられる。単なる製品紹介ではなく、口腔内装着後のトラブルの要因や、そのトラブルを回避するために必要な物理学的性質や製品使用方法など、あたかも営業担当者が技術情報を提供するような内容とし、貴金属材料での詳細な技術情報提供を想起できるように構成している。



図5-1 硬質レジジン「ルナウィング」パンフレット（ヤマキン 2006）

図5-2の研究レポートでは、パンフレットよりも詳細な学術的研究結果や開発コンセプトなどを紹介している。この研究レポートは、第62回歯科理工学会学術講演会の発表内容をもとに編集したものである。「ルナウィング」で製作した歯科修復物の口腔内装着後約7年を想定した50,000回の歯ブラシ摩耗試験結果を、レーザー顕微鏡での観察を交えて紹介することで、歯科技工士や歯科医師が安心して治療に使用できる材料であることを証明した技術情報資料である。

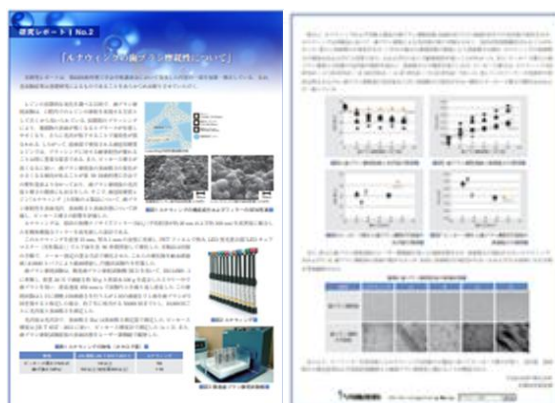


図5-2 硬質レジジン「ルナウィング」研究レポート（ヤマキン 2013）

また、「ルナウィング」発売当時、プラスチックの合成に使用する有機化合物であるビスフェノールAについて、内分泌攪乱化学物質であるのではないかということに社会的懸念が広がっていた。そこでヤマキンでは、高知大学医学部と共同で研究した生物学的安全性試験の評価結果を示したレポート（図5-3）を配布した。このレポートにより安全な製品であることを裏づけ、歯科技工士、歯科医師が患者の口腔内に使用する材料として自信をもって「ルナウィング」を利用できるようにした。

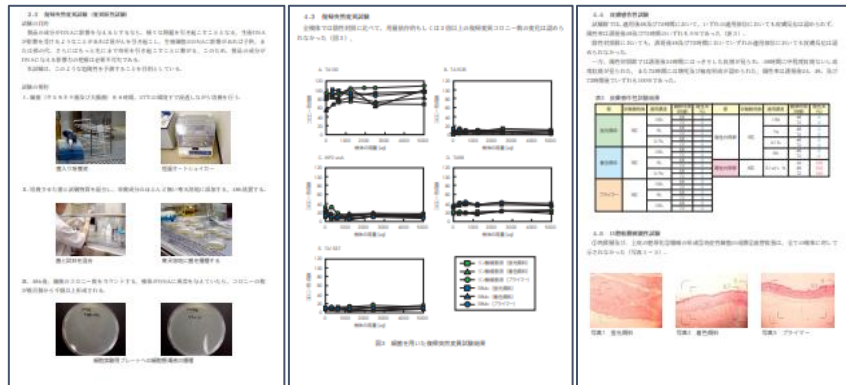


図5-3 硬質レジン「ルナウィング」安全性試験レポート（ヤマキン 2006-2）

そのほか、インターネットが歯科技工士の間にも普及しつつあったことから、ヤマキンでは、WEBサイトに詳細なQ&Aを掲載し、使用方法や留意すべきことを画像や動画をもとに理解しやすく解説している（図5-4）。「ルナウィング」のQ&Aは66項目と充実した内容である。WEBサイトへの掲載は、歯科技工士間で情報交換する際、リンク先URLをメールやSNSに転載することで拡散する効果があり、口コミ効果も期待できる。

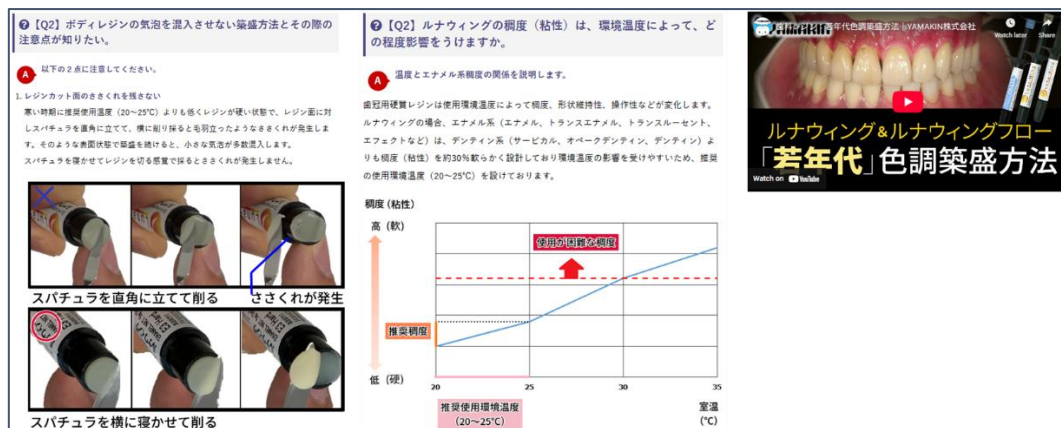


図5-4 硬質レジン「ルナウィング」のWEBサイトQ&Aおよび動画（ヤマキンWEBマガジン「ヤマキンニュース」ルナウィングQ&A）

以上の資料やWEBサイトは、ヤマキンが異なるカテゴリーでも貴金属材料メーカー時代と同じく詳細な技術情報を提供したことの証明である。営業担当者の直接訪問とともに、これら資料の存在が、既存のブランド・エクイティとの適合を購買者である歯科技工所に理解され、ヤマキンは新規カテゴリーへの参入が叶ったのである。

このようなブランド・エクイティの適合を購買者が理解したことによるヤマキンの業績への影響を、次節にて確認する。

5-2 取り組みの業績への影響

本節では、ヤマキンが貴金属合金専門メーカー時代に構築したブランド・エクイティを、新規カテゴリーに適用させたことによる影響を、国内シェアの観点から確認する。

新規カテゴリーである硬質レジンは貴金属合金とは全く異なる材料であるにもかかわらず、ヤマキンは歯科技工士に直接技術情報を届けるという従来と同じ取り組みを続けた。それにより、顧客である歯科技工士が既存ブランドとの適合性を認めたことからヤマキンの硬質レジンは購買が進んだ。その結果は図 5-5 に示すとおり、硬質レジンメーカー各社の中で唯一「右肩上がり」の実績を示しており、新規カテゴリーに参入できたことが認められる。

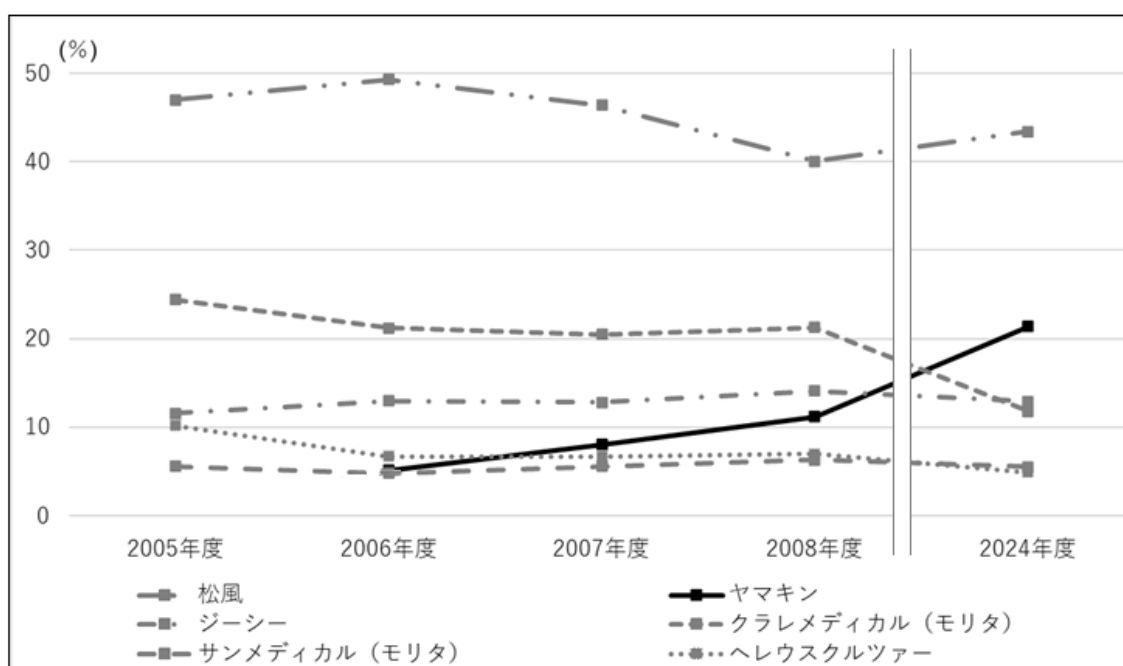


図 5-5 硬質レジンの市場占有率推移 (アールアンドディ 2026)

また、ヤマキンはほかのセラミックス材料やデジタル加工用レジジン材料についても、表 3-4 に示したとおり国内シェアはそれぞれ 5 位、1 位の実績である。これはインタビューのコメントからわかるように歯科技工士に直接技術情報を届ける取り組みを行った結果であり、既存のブランド・エクイティをほかのカテゴリーにおいても適用させたことが成果につながったとわかる。

5-3 本章のまとめ

ブランド拡張における先行研究では、新たなブランドの適合性を顧客に認識されるためには、既存ブランドのブランド・エクイティ構築が必要とされている。また、産業財取引における先行研究では、7 つの特徴によって取引が固定的とされており新規参入が困難とされている。

そのような産業財市場の中で、ヤマキンは貴金属専門メーカーであった時代に歯科技工所に直接技術情報を提供するというブランド・エクイティを構築し、新規カテゴリーに参入する際も同様に直接技術営業を行うことでブランドの適合性を発揮し、セラミックス材料、レジン材料、デジタル加工用レジン材料と複数の固定的な市場に参入することができた。

以上のことから、産業財市場において新規カテゴリー参入するためには、サプライヤーが購買者に直接技術情報を提供することが要件であるということが明らかになった。

次章では、本研究のまとめとして、これまでの議論について要約と結論、および理論的意義と実務的意義について述べるとともに、本研究の限界について述べる。

第6章 結論

この章では、本研究の結論を述べる。第1節では、これまでの議論について要約と結論を述べる。第2節では、本研究の理論的意義について述べる。第3節では、本論研究の実務的意義について述べる。第4節では、本研究の限界について述べる。

6-1 要約と結論

本節では、これまでの議論について第1章から第5章までを章ごとに要約したうえで結論を述べる。

6-1-1 要約

第1章では、本研究を行う背景と目的を述べた。産業財市場において、企業が新規カテゴリーに参入するための要件を、産業財マーケティングとその領域でのブランド構築の観点から分析した。ブランドとカテゴリーとの適合性については、これまで消費財市場を対象に研究されている。消費財市場では購買関与者が単独もしくは家族、友人同士などに限られるが、産業財市場は組織間の関係性の領域である。ゆえに消費財市場の研究結果は産業財市場にはそのまま応用することはできない。そのため、産業財市場でのブランドとカテゴリーの適合性について研究する必要がある。また、産業財市場は消費財市場と異なりサプライヤーと購買者の関係が固定的であるがゆえ、企業が新たな製品カテゴリーに参入することは困難と考えられる。しかし実際には異なるカテゴリーに繰り返し参入している企業も存在していることから、本研究では、産業財のサプライヤーがブランド・イメージをどのように構築し、産業財市場において新規カテゴリー参入を可能にするか、その要件について検討することとした。

第2章では、ブランド拡張についての先行研究と産業財取引の先行研究をレビューした。購買者は既存ブランドに特定の期待やイメージを持っており、企業が新規カテゴリーに参入する場合、既存ブランドとの適合性が重要である。既存ブランドのブランド・エクイティは使用者の経験を経て構築される。しかしブランド拡張の先行研究は、消費財取引を対象としている。産業財取引においても、購買者がサプライヤーの新規カテゴリーの製品を受け入れるには、既存ブランドとの適合性が重要と考えられるが、産業財取引の先行研究ではサプライヤーと購買者の関係が固定的であることが示されており、消費財市場を対象としたブランド拡張の議論のみでは不足であると考えられる。実際に、歯科材料市場において、ヤマキンは歯科用貴金属材料に加え、セラミックス材料やレジン材料などの新規カテゴリーに参入している。ヤマキンはどのような取り組みによってブランド・エクイティを構築し、また、どのような取り組みによって新規カテゴリーに参入できたのだろうか。この問いに答えるため、本研究では、先行研究で解明されていない産業財市場における新規カテゴリー参入の要件を明らかにすることとした。

第3章では、歯科材料市場が産業財市場の特徴をもっていることや、歯科用貴金属材料メ

メーカーであったヤマキンがセラミックス材料やレジン材料、デジタル加工用材料にカテゴリーを拡張し新規参入したことから、研究対象として適切であることを説明した。全く異なるカテゴリーにもかかわらず適合したブランド・エクイティが何であるかを探る方法として、サプライヤー側と購買者側の双方の事例研究を行うこととした。サプライヤー側はヤマキンの「60年史」から、購買者側は大手歯科技工所の経営者へのインタビューから分析することを説明した。

第4章では、「60年史」からヤマキンが販売活動で実施してきた取り組みと大手歯科技工所経営者3名へのインタビューを比較し、ヤマキンのブランド・エクイティ構築について分析した。ヤマキンは歯科用貴金属という既存のカテゴリーにおいて、①歯科技工所に直接訪問し、②多くの歯科技工所に対し必要とされる技術情報を提供、③歯科技工所はその技術情報に価値を見出し、新たな製品を購入した。つまり、歯科技工所に直接技術情報を提供したことによって、ヤマキンのブランド・エクイティが構築されたことが明らかになった。

第5章では、ヤマキンが新規カテゴリーでも、既存のカテゴリーで構築したブランド・エクイティを踏襲した取り組みを行っていることを、レジン材料の販売促進資料をもとに検証した。硬質レジン「ルナウイング」の販売促進資料には、物理的・化学的性質、強度確保の機序や築盛方法、色調コンセプトと使用方法についての解説や、患者の口腔内に装着する材料として生物学的安全性評価の結果を公表するなど、技術情報を詳細に記載されていた。このような営業担当者の直接訪問や販売促進資料による技術情報の提供が、既存のブランド・エクイティと適合していることを歯科技工所が理解し、ヤマキンは新規カテゴリーへの参入を叶えたことがわかった。ヤマキンは貴金属専門メーカーであった時代に構築した、歯科技工所に直接技術情報を提供するというブランド・エクイティを、新規カテゴリーでも実施することでブランドの適合性を発揮したのである。その結果、セラミックス材料、レジン材料、デジタル加工用レジン材料と複数の市場に参入することができたのである。

以上のことから、産業財市場において新規カテゴリー参入するためには、サプライヤーが購買者に直接技術情報を提供することが要件であるということが明らかになった。

6-1-2 結論

本節では、本研究の結論を述べる。本研究の問いは、産業財市場において、新規カテゴリーに参入するための要件とはなにかということであった。それに対する本研究での答えは、サプライヤーが購買者に直接技術情報を提供するというものである。

ブランド・エクイティは、顧客の認知、意味付け、客観的評価、感情的反応を経て共鳴するといった顧客の経験や体験によって構築される。企業が新規カテゴリーに参入するには、顧客の持つブランド・エクイティが新規カテゴリーと適合しなければならない。既存のカテゴリーに対して顧客が抱いている期待やイメージが、新規カテゴリーと合致しない場合、ブランド・イメージが損なわれる可能性が存在するのである。産業財市場においてもブランド・エクイティの適合によって新規カテゴリー参入が叶うと考えられるが、これまでのブラ

ンド拡張の先行研究は、主に消費財市場を対象としている。また、消費財市場と異なり購買関与者が多層である。そのため消費財市場の研究結果を産業財市場にそのまま応用することはできず、産業財市場におけるブランドとカテゴリーの適合性の関係について研究する必要があった。

この産業財市場は消費財市場と異なり、固定的な取引が特徴であるとされているが、実際には産業財市場であるにもかかわらず、ヤマキンのように新規カテゴリーに参入した企業も存在している。そこでヤマキンが既存のカテゴリーで構築したブランド・エクイティが何であり、新規カテゴリーとの適合はどのような取り組みで行われたのかを事例研究をもとに明らかにした。

サプライヤー側であるヤマキンが行った取り組みを「60年史」から探ったところ、次のことが明らかになった。貴金属材料専門メーカーの時代に、学術的根拠に基づいた情報を歯科技工士に提供し、自社製品だけでなく他社製品についても技術サポートを行い、クレーム対応を顧客サービスと位置づけ真摯に対応したことが明らかになった。また、清潔な身なりで営業活動を行うことで、営業担当者の学術的信頼性を高め、直接使用者である歯科技工士へアプローチを繰り返したことがわかった。従来の流通経路を尊重し、販売店（二次卸）の社員と同行して歯科技工所を軒並み訪問することや、歯科技工士のニーズに合致した製品を素早く多数上市するといった取り組みを継続実施したことがわかった。

一方、購買者側については、3社の歯科技工所の経営者へのインタビューから、次のことが明らかになった。経営者は歯科技工士の意見を尊重しており、購買関与者について、先行研究が指摘するような明確な階層は存在しないことがわかった。また、特設臨床において問題が発生していない限り、使い慣れた製品を別の製品に切り替えることには積極的ではないが、製品の使い方や勘所、トラブル回避の方法といった技術情報の必要性をとりわけ強く指摘していた。そのためメーカーの営業担当者による技術情報提供とともにメーカー独自発行の書籍の有用性を指摘していた。メーカーの営業担当者の直接訪問を強く望んでおり、適切かつ素早いトラブル対応が取引の条件としていた。さらに歯科技工所側からメーカーに製品を使用した感想や意見を述べることで関係性の強化を指摘するコメントもあった。メーカーの営業担当者の熱心な直接訪問と技術情報提供や他社製品でのトラブルまで解決する姿勢から新製品を購入するとのことであった。なお、インタビューから、新たなメーカーの認知や購買のために、業界団体参加者やほかの歯科技工所での評判を参考にすると聞いた口コミの存在が明らかになった。

以上のとおりサプライヤーとしてヤマキンが実施した取り組みと、購買者としての歯科技工所経営者のヤマキンに対する印象を比較分析した結果、ヤマキンのブランド・エクイティは、歯科技工所に直接技術情報を提供したことで明らかになった。

続いて、先行研究では、新規参入には既存のカテゴリーでのブランド・エクイティとの適合性が重視されるとされていることから、ヤマキンが新たに参入したカテゴリーにおいても、貴金属専門メーカーであった時代に構築したブランド・エクイティを踏襲した取り組み

を行っていたかどうかを検証した。レジン材料参入時の販売促進資料の記載事項を調べたところ、詳細な技術情報がパンフレット、研究レポート、安全性試験レポートに記されており、加えてインターネット情報としてWEBサイトに多数のQ&Aと動画が公開されていることがわかった。これら資料やWEBサイトは、ヤマキンがカテゴリーは異なっても貴金属材料メーカー時代と同じく詳細な技術情報を提供することを示している。これら技術情報を提供する資料の存在が、既存のブランド・エクイティとの適合を購買者である歯科技工所に理解され、ヤマキンは新規カテゴリーへの参入が叶ったことがわかった。

以上の分析から、以下の結論を導いた。サプライヤーと購買者の関係が固定的である産業財取引においては、新規サプライヤーの参入や、既存サプライヤーによる新規カテゴリーへの参入は一般に困難であると考えられてきた。しかし、本研究の結果、産業財取引においても、既存カテゴリーにおいて構築されたブランド・エクイティが、新規カテゴリーにおいても適合すると購買者に認識された場合には、新規カテゴリーへの参入が可能となることが明らかになった。

さらに、産業財市場におけるブランド・エクイティの構築プロセスは、消費財市場におけるブランド拡張研究で指摘されてきたような購買者の使用経験や体験を基盤とするものとは異なり、サプライヤーが購買者を直接訪問し、購買者にとって価値ある技術情報を提供することで形成される点に特徴があることが示された。すなわち、既存カテゴリーにおいて、対面での技術情報提供を通じてブランド・エクイティが構築され、そのブランド・エクイティが新規カテゴリーにおいても同様の活動を通じて再確認されることで、カテゴリー参入が実現されるのである。

以上を踏まえると、本研究のテーマである「産業財市場における新規カテゴリー参入の要件」とは、既存カテゴリーにおいて対面での技術情報提供を通じて形成されたブランド・エクイティが、新規カテゴリーとの間で適合的であると購買者に認識されることであると結論づけられる。

次節では、本研究の結論から導き出せる理論的意義について説明する。

6-2 本研究の理論的意義

本節では、本研究の理論的意義を、消費財とのブランド構築の相違、産業財取引の先行研究との相違、プル型戦略についての新たな視点、産業財取引での口コミの存在について説明する。

6-2-1 消費財とのブランド構築の相違

ブランド構築の先行研究は第2章1節で述べたとおり、消費財におけるBtoC研究に由来している。顧客ベースのブランド・エクイティ(CBBE)モデルでは、1.アイデンティティ、2.ミーニング、3.レスポンス、4.リレーションシップの4ステップがあり、それぞれは1.当該ブランドを消費者が識別し思い出せるようにするステップ、2.消費者の実用的ニーズに

結びついたパフォーマンス（理性への訴え）や心理的・社会的ニーズに結びついたイメージ（感性への訴え）を創造するステップ、3. ブランドに対して顧客が品質、信用、考慮、優位性の視点で評価し、製品やサービスを提供する組織の信用についても評価するステップ、4. ブランドと顧客との間に強いリレーションシップを築くステップとされ、消費財におけるブランド・エクイティは顧客の経験や体験を通じて構築される。しかし、産業財においては、サプライヤーが購買者に対し直接技術情報を提供し、その価値を購買者が認めることでブランド・エクイティが構築されるという点が相違していると明らかになった。

6-2-2 産業財取引の先行研究との相違

産業財取引の特徴として先行研究では7つの特徴が指摘されている。即ち、購買関与者が多層であること、需要の周期性が認められること、サプライヤー特有の技術への評価が重視されること、企業間の協調関係が重視されること、新規顧客獲得よりも既存顧客を守る取引コストの方が低いこと、日本では下請け関係あること、ゲーム論的競争によって価格が均衡状態にあることである。しかし、歯科材料市場を事例とした本研究では、購買関与者、取引コスト、下請け取引、ゲーム論的均衡について先行研究との相違がみられた。

まず、購買関与者については、数十名～100名規模の事業所であっても、経営者は技術者の意見を尊重したうえで購買を決裁しており、意見についてはほぼ対等の関係であることから、明確な階層は存在しなかった。取引コストについては、新規顧客開拓のための技術情報を購買者に直接提供するなど相当の手間をかける一方、顧客維持に対してもクレームや問い合わせに対応するため検証実験を実施するほか、技術情報の提供に非常に労力をかけていることから「両建て」であった。下請け取引については、メーカーが意識していた一次卸の影響は、歯科技工所側の視点では影響力はないとのことであった。ゲーム論的均衡については、規格化された貴金属合金であっても原材料原価の騰落を原因として価格差があることから競争状態にあり、歯科材料では均衡に至っていないことがわかった。

6-2-3 プル型戦略についての新たな視点

ヤマキンは、歯科技工所に直接訪問し有益な技術情報を提供、歯科技工所はその技術情報に価値を見出すことで購買を決定するという販売活動である。このような、新たな製品を購入するという使用者の要望に応じることで、結果として購買につなげる戦略を、マーケティング論においてはプル型戦略と呼ぶ。しかし、プル型戦略の中で技術情報を売り手と買い手が共有するという点に着目すると、先行研究では専ら製品開発について論じられてきている。例えば桑嶋・藤本（2001）による化学産業における効果的な製品開発プロセスの研究、桑嶋（2003）による新製品開発における“顧客の顧客”戦略、富田（2016）による生産財における提案型開発プロセスの検討である。

確かに、ヤマキンは「60年史」にあるとおり、歯科技工士の声を反映した製品を開発してきた。一方、本研究で行ったインタビューでは、使用者の要望に応じた製品実現は困難と

いう結果であった。これは、近年の医療機器は開発期間や費用、法的な制限から使用者個々の意見に対応した製品化が困難ではあることが背景と考えられる。むしろインタビューでは、ヤマキンの営業担当者が歯科技工所に直接赴き、トラブル対応に真摯に対応したことや潤沢な技術情報によって、歯科技工作業の質的向上を促したことが語られている。この取り組みがヤマキンのブランド・エクイティとなり、新規カテゴリーでも同様の取り組みを行うことで、新規カテゴリーへの参入を果たしたのである。このように、本研究は、サプライヤーと使用者の技術情報の共有が、製品購買の誘引やブランド・エクイティ構築を促すことに着目した点で新規性がある。

6-2-4 産業財取引での口コミの存在について

歯科技工所の経営者へのインタビューにおいて、口コミの存在が示唆された。歯科修復物製作においてトラブルを抱えている歯科技工士が、同じようなトラブルを解決した歯科技工士から、どの製品を使用することでトラブルを解決できたかという情報を聞き、購買の参考にするのである。無名メーカーの製品であっても、周囲の同業者が使用していることで抵抗なく購買することが可能となったのである。また、ヤマキンが無名だった時代に、ヤマキンの営業担当者が歯科技工所に頻繁に訪問していることを耳にして存在を知ったとのコメントがあった。さらに、ヤマキンの営業担当者が歯科技工所を数多く訪問するにつれ、他社製品からヤマキン製品へと切り替えが進んでいったことを認識するといったことが語られていた。ヤマキンの技術情報を提供するという営業スタイルが、口コミのよって拡散し、役に立つヤマキンであることの情報が拡散したのである。口コミが存在する場面は、近隣の歯科技工士間であったり、業界団体の会合での出席者間の会話であったり、さまざまである。しかし、購買に少なからず影響を与えたことが、インタビューから明らかになった。

しかし、口コミは消費財を対象に論じられてきている。例えば Dick and Basu (1994)、濱岡 (1994)、長島 (2009) のほか、ソーシャルメディア領域での吉見・樋口 (2012) など、いずれも口コミ効果について論じているが、対象は消費財および消費者を対象にしたサービスである。また、産業財取引におけるマーケティングでは、サプライヤーと購買者間の関係性で語られる。しかし本研究では、産業財取引においても、第三者である同業者間での口コミというコミュニケーションが購買に関与していることが明らかになった。そのため、産業財取引においても口コミが購買に関与するという点で新規性があると考えられる。

次節では、以上の理論的意義とともに注目すべき実践的意義について説明する。

6-3 本研究の実践的意義

本節では、本研究の実践的意義について論じる。本研究は、既存カテゴリーと新規カテゴリーにおけるブランド・エクイティの適合性に着目し、ヤマキンの「60年史」と歯科技工所経営者3名へのインタビューおよび新規カテゴリーでの販売促進資料による事例研究をもとに、産業財市場における新規カテゴリー参入の要件を検討したものである。産業財市場

においては、サプライヤーと購買者の関係が長期的かつ固定的であることが一般的であり、その結果として、新規サプライヤーの参入や、既存サプライヤーによる新規カテゴリーへの参入は困難であると指摘されてきた。しかし本研究の分析結果から、既存カテゴリーにおいて構築されたブランド・エクイティが、新規カテゴリーにおいても購買者から適合性があると認識される場合には、こうした固定的関係性をもたらす参入障壁を克服し得ることが示された。さらに本研究は、産業財におけるブランド・エクイティ構築のプロセスが、消費財分野における先行研究で強調されてきた購買者の使用経験や象徴的価値の形成とは異なることを明らかにした。すなわち、産業財市場においては、サプライヤーが購買者を直接訪問し、専門的かつ実務的な技術情報を継続的に提供する活動そのものが、ブランド・エクイティの主要な構成要因となっている。

このようなブランド・エクイティの形成および維持を支える具体的行動として、以下の点が確認された。第一に、購買者の中でも実際の使用者が必要とする技術情報を的確に把握し、提供することである。第二に、問い合わせやクレームに対して迅速かつ適切に対応することである。第三に、中間業者を介することなく、サプライヤー自身が購買者と直接的な情報交換を行うことである。第四に、購買者が属するコミュニティ内の他の購買者に対しても継続的な訪問を行い、信頼の蓄積を通じて口コミを獲得することである。第五に、技術情報を広く共有することにより、当該分野において同業他社に対する主導的地位を確立することである。

以上の分析結果を踏まえると、本研究の実践的意義は、次の2点に集約される。第一に、産業財取引特有の固定的な関係性の下においても、既存カテゴリーで構築されたブランド・エクイティを新規カテゴリーへ適合させることによって、参入障壁を緩和し得ることを実証的に示した点である。第二に、産業財市場におけるブランド・エクイティ構築の中核が、購買者の経験価値ではなく、サプライヤーによる対面型の技術情報提供活動にあることを明確化した点である。

近年、国際競争の激化などを背景として、日本の製造業は成長戦略の再構築を迫られている。企業が事業拡大を図る一方策として新規カテゴリーへの参入が検討されるが、その成否は、自社の既存事業で培われたブランド・エクイティを新規カテゴリーにおいても実現できるかに依存する。本研究は、産業財市場における新規カテゴリー参入の実践において、既存事業とのブランド適合性の確保と、それを支える一貫した技術情報提供活動の重要性を示した点において、実践的意義を提供するものである。

本研究では、以上のとおり理論的意義および実践的意義を有しているが、限界も存在する。事項では、本研究の限界について説明する。

6-4 本研究の限界

本節では、本研究の限界を説明する。

まず、対象とする市場や業種についてである。本研究は、産業財市場における新規カテゴリー

リー参入の要件を探るべく、歯科材料市場を対象とした事例研究をおこなった。対象とした市場は歯科技工士という技術職が歯科修復物を製作する、いわゆるものづくりの産業である。歯科技工士は歯科医師の治療方針や技術、さらに患者の口腔内での長期使用を鑑み、細心の注意を払って歯科修復物を製作する。そのため使用する材料についての知識や修復物製作のテクニックは非常に高度なものが要求されることから、歯科技工士はとりわけ技術情報を求めているとも推察可能である。それゆえ、ものづくりに関わる技術情報は、産業財を扱うサービス業や通信業といった産業には、今回明らかにした新規参入の要件が適応されないことがありえることは本研究の限界である。しかし、いずれの産業にあっても、その産業それぞれに必要な広義の技術が存在すると推察する。たとえば人材派遣サービスはものづくり企業の範疇ではないが、求人案件と登録者をマッチングさせる手段や登録者に対する教育訓練の手法は、広義の技術として定義可能である。

また、本研究のインタビュー対象の経営者 3 名はいずれも歯科技工士として活躍した経験者であることから、とりわけ技術情報の有用性を理解していることや現場の歯科技工士の意見を重視していることが推察できる。歯科業界以外でも、一般に起業家はその業界の技術者か精通した者であると推察できるが、異なるケースもあり得ることが考えられる。

今後は、以上のような限界を克服し、産業財とブランド・エクイティの関係について研究を深めたいと考えている。

参考文献

- 株式会社アールアンドディ, 1995, 歯科機器・用品年鑑 1995 年版.
- 株式会社アールアンドディ, 1996, 歯科機器・用品年鑑 1996 年版.
- 株式会社アールアンドディ, 2025, 歯科機器・用品年鑑 2025 年版, 575p.
- 株式会社アールアンドディ, 2026, 歯科機器・用品年鑑 2026 年版.
- 尾山大輔, 2016, 社会ゲームにおけるナッシュ均衡の安定性: ポテンシャル・ゲームと完全
予見動学, 計測と制御, 55(4), 362-367.
- 桑嶋健一, 2003, 新製品開発における“顧客の顧客”戦略, 研究 技術 計画 第 18 巻第 3/4
号, pp.165-175.
- 桑嶋健一・藤本隆宏, 2001, 化学産業における効果的な製品開発プロセスの研究—分析枠組
と若干の実証分析, 経済学論集 第 67 巻第 1 号, pp. 91-127.
- 高知新聞, 2025, ヤマキン 10 億円で新施設, 2025.8.23 朝刊.
- ササキ株式会社, 採用情報-ササキの仕事-, <https://www.sasaki-kk.co.jp/recruit/work> (参照
2025-12-31) .
- 渋谷義行, 2019, 生産財の購買において関係性がサプライヤー選択基準に及ぼす影響-日本
企業を対象とした実証研究, 流通研究, 22(2).
- 堤田貴金属工業株式会社, 2008, 堤田創業満六十周年あゆみ.
- 富田純一, 2016, 生産財における提案型開発プロセスの検討 -素材産業の事例-, 経営論集,
2016.
- 豊田紗綾, 2019, 友人との集団意思決定への参加意図の形成メカニズム : 旅行の意思決定を
事例として, 一橋大学.
- 長島広太, 2009, サービス商品の選択・評価におけるクチコミの機能-ホテルサービスの場合
-, 経営論集 第 74 号, p91-108.
- 濱岡豊, 1994, クチコミの発生と影響のメカニズム, 消費者行動研究 1994 年 2 巻 1 号, p.29-
74.
- 水嶋敦, 恩蔵直人, Kevin Lane Keller, 2005, 強いブランドを構築するためのピラミッド・モデ
ル, マーケティングジャーナル, 24, 3, p31-46.
- YAMAKIN 株式会社, 2006, 歯冠用硬質レジン安全性試験レポート Vol.4. 「ルナウイング」
の生物学的評価.
- YAMAKIN 株式会社, 2006, 歯冠用硬質レジン 「ルナウイング」パンフレット第二版.
- YAMAKIN 株式会社, 2013, 歯冠用硬質レジン 「ルナウイング」研究レポート ルナウイング
の歯ブラシ摩耗性について.
- YAMAKIN 株式会社, 2013, 社内報 2013 年 1 月号.
- YAMAKIN 株式会社, 2025, 即時重合レジン デュライン S J SJCD 会員対象発売案内.
- YAMAKIN 株式会社, 会社概要 沿革, <https://www.yamakin-gold.co.jp/corporate/info/history.html>
(参照 2025-12-31).

- YAMAKIN 株式会社, 会社概要 実績, <https://www.yamakin-gold.co.jp/corporate/info/result.html> (参照 2025-12-31).
- YAMAKIN 株式会社, WE B マガジン「ヤマキンニュース」ルナウィングQ & A (参照 2025-12-31) .
- 一般財団法人ヤマキン学術文化振興財団, 2023, YAMAKIN 技術史, V 有機編 前編 (応用), p70.
- 山本裕久, 2011, 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-
- 吉見憲二・樋口清秀, 2012, クチコミマーケティングガイドラインの実効性に関する研究, 生活経済学研究, 35 巻, p.69-81.
- 余田拓郎, 2023, 新版 BtoB マーケティング DX 時代の成長シナリオ, p.16.
- 公正取引委員会・中小企業庁, 2024, 下請代金支払遅延等防止法ガイドブック ポイント解説 下請法, p.17.
- 厚生労働省, 2025, 令和 6 年度衛生行政報告例, 隔年報, 第 3 章 6.
- 厚生労働省医薬・生活衛生局長, 2017, 薬生発 0929 第 4 号 医薬品等適正広告基準の改正について.
- 総務省, 2024, 令和年経済センサス-基礎調査 確定集計結果, p.13.
- 中小企業基本法, 第二条 中小企業者の範囲及び用語の定義, 一項～四項.
- 中小企業庁, 2025, 2025 年版中小企業白書, 1 表・2 表, 第 6 節 価格転嫁.
- 中小企業庁, 2025 年版中小企業白書 小規模企業白書 付属統計資料 III-20.
- 独立行政法人医薬品医療機器総合機構 承認審査関連業務, <https://www.pmda.go.jp/review-services/drug-reviews/about-reviews/devices/0035.html> (参照 2025-12-31) .
- ものづくり基盤技術振興基本法, 第 1 章 総則, 第三条 (基本理念) , 3.
- 日本産業規格 JIS T 6106, 2011, 歯科鑄造用金銀パラジウム合金.
- Aaker, D. A., *Managing Brand Equity*, Free Press, 299p.
- Banri Asanuma, 1989, Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill. *Journal of the Japanese and International Economies*, 3(1), p.1-30.
- Buil, I., de Chernatony, L., & Hem, L.E. 2009, Brand extension strategies: perceived fit, brand type, and culture influences, *European Journal of Marketing*, 43(11/12), pp.1300–1324.
- Dick, A.S. and Basu, K, 1994, Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, pp.99-113.
- Edward M. Tauber, 1988, Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-controlled World, *Journal of Advertising Research*, Sept-Oct, pp.22-30
- Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr., 1990, Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68, p.105-111.
- Hutt, Michael D. and Speh, Thomas W., 2004, 笠原英一解説・訳, 2009, 産業財マーケティング・

マネジメント-組織購買顧客から構成されるビジネス市場に関する戦略的考察, 白桃書房.
698p.

- Kannan, V. R. and Tan K. C., 2004, Supplier Alliance: Difference in Attitudes to Supplier and Quality Management of Adopters and Non-Adopters. *Supply Chain Management*, 9(3/4), p.279–286.
- Keller, K. L. 2001, Building Customer-Based Brand Equity -A Blueprint for Creating Strong Brands-, Working Paper, 01-107, Marketing Science Institute.
- Martínez, E. & de Chernatony, L. 2004, The effect of brand extension strategies upon brand image, *Journal of Consumer Marketing*, 21(1), pp.39–50.
- Mike Bendixen, Kalala A. Bukasa, Russell Abratt, 2004, Brand equity in the business-to-business market, *Industrial Marketing Management*, 33(5), p.371-380.
- Nash, J., 1950, Equilibrium Points in n-Person Games, *Proc. Natl. Acad. Sci*, 36(1), p.48–49.
- Sheena Leek, 2011, Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding, *Industrial Marketing Management*, 40 (7) , p.1060-1062.
- S Sarasvuo, V Liljander, K Haahtela, 2023, Buyer perceptions of corporate brand extension attractiveness and fit in B2B services, *Industrial Marketing Management*, 115, p.69-85.

謝辞

本研究を進めるにあたり、一から多大なご指導を賜りました主指導教員の朝岡孝平講師に謹んで感謝申し上げます。副指導教員の上村浩教授と金東勲講師には懇切なご指摘・ご助言をいただきましたこと、厚く御礼申し上げます。また、起業マネジメントコース長である那須清吾教授はじめご講義いただいた先生方には、多くの専門的知見を授けていただき、心より御礼申し上げます。

YAMAKIN 株式会社 代表取締役社長 山本樹育氏には、思いがけず筆者に高知工科大学大学院にて学ぶようお声がけいただきました。また、会長 山本裕久氏には、折に触れて励ましのことばをいただきました。筆者 50 歳代後半にして学問の路を歩む機会をいただいたことに、心より感謝しております。

今回の研究では、株式会社サポート 取締役会長 本多晴久氏、株式会社ナショナルデンタルラボラトリー 代表取締役 庄慶彦氏、株式会社デンタルデジタルオペレーション 専務取締役 山下茂子氏とテクニカルマネージャー 加藤拓也氏（インタビュー実施日順）に、ご多忙の中インタビューにご協力いただきました。みなさまのご協力なくして、本研究は結実しませんでした。厚く御礼申し上げます。

さて、大学時代、筆者は広告代理店でアルバイトとして勤務していました。のちに「バブル」と呼ばれる好景気の只中で、この時代はしばしば「金が紙のように舞い、見栄と浪費を張り合う時代」と伝えられています。しかし筆者の記憶に残っているのは、そうした華やかな側面よりもむしろ、豊富な資本力を背景として製品開発のスピードが加速し、企業同士が激しく競争しながら新しい製品やサービスを次々と市場に送り出すという、きわめて活気に満ちた時代です。広告代理店のアシスタントとして働く中で、社員たちが商品やサービスの企画立案、企業の販売促進活動に真剣に取り組んでいる姿を間近で見られる機会に恵まれました。彼らは日々「顧客が求めているものは何か」という問いを出発点に議論を重ね、試行錯誤を繰り返していました。会議室では商品のコンセプトや広告表現をめぐって活発な議論が行われ、顧客の視点に立った発想を追求する姿勢が強く印象に残っています。そのような環境の中で過ごした日々は、筆者にとって大きな刺激となり、社会に出てからの物事の見方や仕事への向き合い方を形づくる重要な経験となったように思います。

その後、筆者は社会人として、営業管理職や販売促進部門など、いわゆる「営業畑」に長く携わることとなりました。実務を通じて「ものをつくって売る」という営みがどれほど複雑で奥行きのある活動であるかを実感する場面に数多く立ち合いました。経済活動の原点は、言うまでもなく製品を創り出し、社会に提供することです。この社会に提供する段において最も重要とすべきことは、単に製品を提示することではなく、顧客のニーズをいかに喚起するかという点にあると考えます。ニーズが喚起されない限り、デザインが優れていようと、コピーが洗練されていようと、広告費を投入しようと、あるいは大幅な値引きを行おうと、顧客にとって必要と認識されていない製品の販売が大きく伸びることは期待できません。もっとも、20 世紀以降の先進国市場においてはモノが溢れており、多くの製品カテゴ

リーにおいて「欲しいもの」はすでに存在していると言ってよい状況にあるでしょう。しかし残念なことに、そのような成熟した市場環境においてもなお、多くの販売者は顧客の「顕在的ニーズ」にのみ注目しがちのように感じます。顧客自身がまだ十分に自覚していない「潜在的ニーズ」を引き出し、価値として提示することこそ、企業の競争力を左右する重要な要素であると考えます。

YAMAKIN 株式会社が長年にわたり実践してきた、歯科技工士に対して直接技術情報を提供するという販売手法は、こうした「潜在的ニーズ」の喚起という観点から理解することができます。すなわち「現在使用している材料を特に変える必要はない」と考えている技術者に対して、新しい技術情報や製作方法を提示することにより、より高い品質や新たな可能性への関心を喚起する取り組みです。この方法は、短期的な販売効率だけを見れば決して効率的とは言えないかもしれません。実際には多くの時間と労力を要する、きわめて地道な活動です。しかし、このような取り組みは、結果としてサプライヤーと購買者の双方の知識や技術の高度化を促し、長期的には市場全体の発展にも寄与する可能性を有していると考えます。

本論文では、このような実務経験から生まれた問題意識を出発点として、産業財市場における新規カテゴリー参入の要件について検討を行いました。本研究の成果が、産業財を扱う企業、とりわけ技術力を基盤として事業を展開するサプライヤーの発展に、わずかでも貢献することを願っております。