

海業のビジネスモデルと事業機会の創造—(株)ゲイトを事例に—
Business Model of Umigyo and the Creation of Business Opportunity:
The Case Study of Gate Inc.

神山龍太郎[†]・飛田努^{*}・松井隆宏^{**}

(水産研究・教育機構／^{*}福岡大学／^{**}東京海洋大学)

Ryutaro KAMIYAMA, Tsutomu TOBITA and Takahiro MATSUI

(Fisheries Research and Education Agency／^{*}Fukuoka University／

^{**}Tokyo University of Marine Science and Technology)

E-mail : [†]kamiyama_ryutaro30@fra.go.jp

【要約】

本研究は株式会社ゲイトを事例に、ビジネスモデルとその転換のプロセスを分析することで、6 次産業化や海業における新しい事業機会の発見およびその追求のための経営資源の獲得といった課題の克服につながる方策を明らかにすることを目的とした。ゲイト社社長五月女圭一氏への聞き取り調査結果および公表資料を、ビジネスモデル、エフェクチュエーション、コーゼションのフレームワークにより分析した。その結果、ゲイト社の海業ビジネスモデルの特徴として、①地域資源の多重的な活用、②地域資源の価値の再発見とその独創性、③市場機会の発見・創造のプロセスと意思決定のロジックが明らかとなった。また、特定のビジネスモデルへの依存はコロナ禍のような外部環境の変化に対して脆弱である可能性が示唆された。手元の資源を活用し新たな事業機会を発見するプロセスや意思決定のロジックが、持続可能な海業の振興に重要と考えられた。

【キーワード】

アントレプレナーシップ、海業、エフェクチュエーション、コーゼション、ビジネスモデル

【abstract】

This study aimed to analyze the business model of Gate Inc. and its transformation process, and to identify the factors that will lead to overcoming the challenges of vertical integration in fisheries industry and Umigyo (local resource utilization activities for fishing village revitalization), namely, the discovery of new business opportunities and the acquisition of management resources to pursue such markets. The results of interviews with Keiichi Sotome, the president of Gate Inc., and published documents were analyzed using the framework of business models, effectuation, and causation.

The results revealed the following characteristics of Gate's business model: (1) multiple utilization of local resources, (2) (re)discovery and creation of the value of local resources and their originality, and (3) the process and decision-making logic of finding/creating business opportunities. The study also suggested that reliance on a specific business model may be vulnerable to changes in the external environment, such as the COVID-19 pandemic. The process and decision-making logic of discovering new business opportunities by utilizing the existing resources was considered important in promoting of sustainable Umigyo.

1. 背景と目的

漁村の振興は水産政策の中でも重要なテーマのひとつであり、これまで「浜の活力再生プラン」や「6次産業化」など様々な施策がおこなわれてきた。2022年に制定された新たな水産基本計画においても、「地域を支える漁村の活性化の推進」が資源管理の強化および水産業の成長産業化と並んだ基本方針のひとつとなっている。

こうした漁村振興施策の中で新たに「海業」が注目されている。海業とは「国民の海への多様なニーズに応じて、水産資源のみならず、海・景観・伝統・文化などの多様な地域資源を活用して展開される、漁業者を中心とした地域の人びとによる、生産からサービスに至るまでの一連の経済活動の総称」と定義される（婁(2013)、p.51）。これまでの漁村振興施策が漁業という食料生産活動を軸に進められてきたのに対し、海業はそうした既存の活動を包含するとともに、砂浜等の自然環境や古民家等の文化といった地域に内在する他の資源を活用する点や、海洋レジャーや渚泊等のサービスを提供するという新しい要素を含んでいる。そのため、漁業に専従してきた地域にとって海業の展開はリスクの高い挑戦となる。また、海業では単に都市漁村間の交流を増やすのではなく、漁村における雇用や所得の創出を重視するため、ビジネスの視点が不可欠と考えられる。

こうした海業の展開における課題として、①資本・労働・技術をいかに獲得するか、②マーケティング力や経営管理能力の習得、③適切な市場の発見と市場にアプローチする能力の確保、④持続的利用に向けた地域資源の管理が指摘されている（婁(2013)）。これらの課題を克服する方法を明らかにすることができれば、海業に特徴づけられる今日の漁村振興施策に新たに取り組む地域をサポートする環境づくりに貢献できると考えられる。

漁村の地域資源を活用する取組みは多くの研究で取り上げられ、都市漁村交流や海のツーリズム（江崎・常(2019)、押谷ら(2004)、河原(2022)、栗田ら(2013)、永島ら(2018)、黛・海津(2019)等）、6次産業化（河原(2019)、清水(2018)、高野(2021)、玉置・松浦(2016)等）、漁村女性の起業（関(2010)、副島(2004)、副島・村上(2005)、藤田(2015)、三木(2003)等）等のトピックについて、その実態と課題が報告されてきた。また、漁業の6次産業化に関

する分析では、産直や直売所、新製品開発等における連携の実態から、パートナーシップを包含するビジネスモデルの枠組みが有効であった（日高(2018)）。海業の先行事例でも中間支援組織の重要性が指摘されており（婁(2013)）、連携やパートナーシップは重要な要素と考えられる。つまり、ビジネスモデルのフレームワークは海業の分析に有効と期待される。一方、上記の先行研究は漁業者や漁協、漁協女性部など漁村内の主体による事業を対象としており、漁村外部からの参入者、中でも企業経営体による事業を対象とした研究はごく限られている。企業経営体による海業がどのようなビジネスモデルを構築しているか、そしてそれをどのようにして構築したのかを明らかにすることができれば、海業の展開に有益な示唆が得られると期待される。

株式会社ゲイト（以下、ゲイト社）は元々東京都内で外食業等を経営していた企業だが、2018年に三重県熊野市で定置網漁業の操業を始め、地元で一定の信頼を獲得し、5年以上に亘り事業を継続している。ゲイト社はその間に既存居酒屋と漁業を組合せた新しいバリューチェーンの構築や、コロナ禍に伴う外食業からの撤退と定置網漁獲物を用いたペットフード事業という6次産業化の取組み、漁村での教育事業への多角化という複数回に及ぶ事業転換を実行し、各事業において利益創出を実現してきた。つまり、新たな市場の発見や資本・労働・技術の獲得等の前述の海業の課題を複数回乗り越えてきた経歴を持つ。この経歴によりゲイト社は内閣府による2019年地方創生政策コンテスト地方創生担当大臣賞・中部経済産業局長賞を受賞し、令和元年度および5年度水産白書や2021年版中小企業白書において事例企業として掲載されてもいる。したがって、企業経営体による海業のビジネスモデル構築の過程を観察するために好適な事例と位置付けられる。そこで本研究はケーススタディにより、ゲイト社のビジネスモデルとその転換のプロセスおよびそのプロセスの背後にあった意思決定のロジックを分析することで、6次産業化や海業における新しい事業機会の発見やその追求のための経営資源の獲得といった課題の克服につなげる方策を明らかにすることを目的とする。

2. 分析枠組み：ビジネスモデル、コーゼション、エフェクチュエーション

ビジネスモデルという用語はインターネットビジネスが展開し始めた2000年代以降に普及した、比較的新しい言葉である（Teece(2010)）。それまでの事業の仕組みは企業と顧客の2者間で完結することが一般的であったのに対し、インターネットビジネスの発展により他の主体（パートナーや顧客など）との関係性の下で初めて成立する事業の仕組みが注目されるようになった。例えば、プラットフォームを提供する企業の事業は、製品をプラットフォーム上で提供する他企業とその買い手となる顧客が存在して初めて成立する。こうした経緯からビジネスモデル概念は注目を集め、特に1995年以降、関連研究の増加につながった（Zott *et al.* (2011)）。

ビジネスモデルを一言で表せば「儲かる仕組み」と表現される (Afuah(2003))。その儲かる仕組みを構成する要素の特定はビジネスモデル研究の主要なテーマのひとつであり (Zott *et al.* (2011))、国内外で諸説提案されている (足代(2015)、張(2012))。それらの議論を踏まえると、ビジネスモデルの主要な構成要素として①顧客と価値、②経営資源、③パートナー、④プロセス、⑤収益化が挙げられる⁽¹⁾。

このようなビジネスモデルがどのように創造されるかについても研究がおこなわれ、諸説提示されてきた。ひとつは、ビジネスモデルは事前に計画されるものであり、それは実験により検証され、必要に応じて修正される、という PDCA のようなプロセスを通して創造されるという説である (Chesbrough (2010)、ジョンソン(2011)、 McGrath(2010))。これに対し、当初の分析や計画が意図していない、事後的に創発的に生まれるビジネスモデルの創造プロセスの存在も指摘されている (伊藤(2014))。また、ビジネスモデルは起業家的な機会の創造 (entrepreneurial opportunity creation) の一形態であること (Downing (2005)、Franke *et al.*(2008)、Markides (2008)) や、戦略論が外部環境を中心とするのに対しビジネスモデルは機会中心であり、起業家論的フレームワークの中での研究が今後有用であること (George and Bock(2011)) が指摘されてきた。つまり、アントレプレナーシップ論のフレームワークの活用がビジネスモデルの創造の理解に有効と期待される。

アントレプレナーシップとは、「現在コントロールしている経営資源にとらわれることなく、新しいビジネス機会を追求する」「プロセス」や「程度」等とされる⁽²⁾。一般的なアントレプレナーシップ論では、起業のプロセスを新しい事業機会の生成、起業家による機会の発見、そしてその機会の追求に区分し、それぞれについて次のように整理している⁽³⁾。
①新しい事業機会は、研究開発 (新しい技術の開発など) や外的ショック (戦争や自然災害、感染症、政府の規制の変化など) 等に起因する情報の非対称性から生じる。②起業家が新しい事業機会を発見する要因として起業家のパーソナリティ (達成への渴望、コントロール志向、高いリスク・テイクへの性向、曖昧さへの高い許容等) と社会関係資本 (人的ネットワークや文化等) が挙げられる。③起業家が事業機会を追求する要因として、そのビジネスの期待利益、流動性制約、許容できる損失が挙げられる。

起業家のパーソナリティ、特に精神面や資質はアントレプレナーシップの伝統的な研究対象であるが、一方で起業家の成功には起業家個人の資質よりも偶然の機会の要素の方が大きいとし、偶然の機会をつかむ起業家の行動に注目する理論 (行動論) が存在する (大驛(2023))。この理論における事業の成功の重要な要素のひとつは、トライ&エラーの回数、すなわち、事業の試行回数である。一方、偶然の機会を利用した起業では、不確実性の下、意図せざる結果が数多く存在することとなるため、そのような予期せぬ偶然に起業家がどのように対処するのかの解明が必要となる。

こうした不確実性や偶然性の下での起業家の意思決定のロジックとしてエフェクチュエーション (effectuation) という枠組み (サラスバシー(2015)) が注目されている。エフ

エフェクチュエーションのロジックでは、事業機会は研究開発や外的ショックによって生成するというよりも、起業家自身によりつむぎ出されるとされ、事業機会の生成における起業家の主体的関与が主張されている。また、起業家のパーソナリティを要因として事業機会が発見されるのではなく、次に示す5つのエフェクチュエーションのロジックにより事業機会が創造されるとする^(4,5)。(a)「手中の鳥の原則」：起業家は「私は誰であるか（アイデンティティ）」「何を知っているのか（知識）」「誰を知っているのか（ネットワーク）」という3つの手段からスタートする、(b)「許容可能な損失の原則」：起業家は期待利益ではなく、許容可能な損失の範囲内で投資をおこなうとする、(c)「クレイジーキルトの原則」：起業家は事前に決められたベンチャーやその目標をもとに関与者を選ぶのではなく、コミットした関与者達を、企業の形づくりに積極的に参画させる、(d)「レモネードの原則」：起業家は不確実な状況を避け、克服し、適応するのではなく、むしろ予期せぬ事態を梯子として活用して適切に対応する、(e)「飛行機の中のパイロットの原則」：起業家は技術や経済状況等の外的要因の変化により生じた機会を活用することに努力を限定するのではなく、エージェンシーとして人間に働きかけることで、外部環境に変化をもたらし、事業機会を自ら創造する。

一般に既存の戦略やマーケティングのフレームワークでは期待利益の最も高いセグメントをターゲットとし、適切なポジショニングを検討し、計画的に実行に移す。このような既存のフレームワークは、エフェクチュエーションと対比する言葉としてコーゼション (causation) と呼ばれる。コーゼションが期待利益を意思決定の基準にするのに対しエフェクチュエーションは期待利益の予想をおこなわない (ロジック(b))。また、パートナーや偶発的な出来事を重視し (ロジックの(c)や(d))、事前の計画にこだわらない。エフェクチュエーションがコーゼションよりも優れているというわけではなく、コーゼションは将来が予測しやすい状況で効果的なロジックである一方、エフェクチュエーションは将来が予測困難な状況で効果的なロジックとされる⁽⁶⁾。また、熟達した起業家は状況に応じてコーゼションとエフェクチュエーションの双方の推論を用いることができるし、双方のモードをうまく使い分ける (Gustavsson (2006))。前述の通りビジネスモデルの創造には事前の計画に固執しない創発的なプロセスも指摘されており、エフェクチュエーションの視点の有効性が期待される⁽⁷⁾。

漁業や海業は地域に根付くものであり、地域資源に基づいて事業機会を探索する必要がある。したがって、手元の資源をベースに柔軟に事業機会を探索・追求するエフェクチュエーションのロジックは、漁業や海業のビジネスモデルの開発に有用な知見をもたらすことが期待される。

3. 方法

2023 年 4 月から 6 月にかけてゲイト社社長の五月女圭一氏に対するヒアリングを実施した。ヒアリング内容の録音に基づき、逐語録を作成した。また、ホームページ (<https://gateinc.jp/>) から報道発表資料や製品情報を収集した。

逐語録を次の観点からコーディングした。まず、ビジネスモデルの解明のために、上記のビジネスモデルに関する議論を踏まえ、①誰にどんな価値を提供するか（顧客と価値）、②どのような経営資源を活用したか（経営資源）、③自社で不足する能力を他社とどのように協力・連携して手に入れたか（パートナーシップ）、④どのようなプロセスで顧客に価値を提供したか（プロセス）、⑤提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか（収益化）、という要素に係る発言をコーディングした。

同資料から意思決定のプロセスに関わる発言をコーゼションとエフェクチュエーションの観点から抽出した。具体的には、コーゼションに関わる意思決定として「目標」「期待利益」「競争分析」「既存市場の知識」「将来の予測」に関わる発言を抽出した。またエフェクチュエーションに関わる意思決定として「手中の鳥」「許容可能な損失」「クレイジーキルト」「レモネード」「飛行機の中のパイロット」の各原則に関わる発言を抽出した。

抽出結果及びその他の公表資料に基づき、複数回にわたるゲイト社の事業機会の発見・創造がどのようなロジックにより実現されたかをアントレプレナーシップ論の観点から考察した。

なお、調査を開始する前に、研究の内容や研究協力に関する利益、不利益、参加拒否および中断の権利等について五月女氏に説明し、書面にて協力の同意および公表（氏名や会社名の記載を含む）の許可を得た。また、論文投稿前に原稿内容を確認していただき、投稿について承諾を得た。

4. 結果と考察

4-1. ゲイト社の経歴

ゲイト社の経歴を表 1 にまとめた。ゲイト社は 1999 年に設立され、東京都内で飲食店やリラクゼーション店、IT 活用サービス事業等を展開していた。飲食店では都内の居酒屋の来店客がメインターゲットで、「国を支えるサラリーマンに安全でおいしい料理を提供する」という思いを持って経営していた。店舗数はコロナ禍以前のピーク時には 22～23 店舗まで拡大したが、店舗数増加がかえってリスクになるとの認識に至り、店舗数を削減した。コロナウイルス拡大前の時点では居酒屋 10 店舗、カフェ 2 店舗、リラクゼーションサロン 4 店舗だった。

ゲイト社では元々問屋から食材を仕入れていたが、東日本大震災の 2～3 年後（2013～2014 年頃）から値上げや品質低下により食材の仕入れに苦勞するようになった。安全でおいしい料理を継続して提供していくために、500 アイテムほどの食材全ての産地を確認し、

外国産の取扱いや産地を分かっている問屋との取引をやめていった。そして、自社で食材の生産に取り組むことを検討し、2016 年より漁業への参入に向けた活動を開始した。

2016 年 9 月に三重県熊野市二木島町（図 1）の水産加工場を事業承継することで産地市場の買参権も獲得し、産地市場で魚を調達することができるようになった。2017 年 11 月に三重外湾漁協への准組合員としての加入が認められ、2018 年 3 月に三重県尾鷲市須賀利町の小型定置網の操業を開始した⁽⁸⁾。

2019 年には熊野漁協にも加入（准組合員）し、同年 5 月に甫母町の超小型定置網（小型定置網の中でも特に小規模な定置網）、2021 年 4 月に二木島町の小型定置網を事業承継し、さらに 2022 年 2 月に甫母町に超小型定置網を新たに入手した⁽⁹⁾。調査時点で超小型定置網 3 か統、小型定置網 2 か統を保有している（須賀利の小型定置網 1 か統は人材不足のため休止中）。なお、地域の漁業者から承継した定置網はどれも地域の労働力や資金の不足の理由により取得時点では十分利用されていないもの、すなわち遊休状態の地域資源であった。ゲイト社は既存事業の居酒屋事業に三重県で承継した定置網漁業、水産加工業（加工場と市場買参権を含む）を組み合わせ、漁獲から加工、流通、そして、飲食店での提供を自社で一貫しておこなうビジネスモデルを構築した⁽¹⁰⁾。このビジネスモデルの詳細は次節で説明する。

ゲイト社では地域で承継した漁船を活用

表 1 ゲイト社の経歴

年月	ゲイト社の動き
1999 年 1 月	ゲイト社設立 東京都内で飲食店等を展開
2016 年 7 月	二木島を視察
2016 年 9 月	二木島の水産加工場を承継
2018 年	三重外湾漁協に加入（准組合員）
2018 年 3 月	須賀利の定置網の操業開始
2018 年 6 月	須賀利渚泊推進協議会を発足
2018 年 11 月	須賀利で遊漁事業を開始
2019 年	熊野漁協に加入（准組合員）
2019 年 5 月	甫母の超小型定置網を承継
2020 年 4 月	くまの渚泊推進協議会を発足 飲食業縮小
2020 年 11 月	甫母の小型定置網を承継
2020 年 12 月	ペットフード販売開始
2021 年 4 月	二木島の小型定置網を承継
2022 年 2 月	甫母の超小型定置網 2 か統を承継
2022 年 8 月	スタディツアー受入れ
2023 年 1 月	須賀利の渡船業（カセ釣り）を承継

出所：ヒアリングに基づき筆者作成



図 1 三重県尾鷲市須賀利町、熊野市甫母町および二木島町の位置

出所：国土地理院地図を用い著者が編集。

し、2018年11月から遊漁業も開始した。また、漁村内の空き家の取得もおこなわれ、調査時点で二木島町に4軒、須賀利町に5軒所有し、うち3軒が簡易宿所として許可を得ている。これら民家はゲイト社社員や視察客の宿泊施設としても利用するとともに、遊漁船の利用客の宿泊先として活用することで収益化していた。拠点となる須賀利町や二木島町の地域内ネットワークづくりを目的として須賀利渚泊推進協議会とくまの渚泊推進協議会を、県や地域の企業・団体と共に設立した⁽¹¹⁾。

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の拡大は、主力事業であった居酒屋業に甚大な影響を及ぼした。五月女氏は居酒屋事業からの撤退を決断し、その後ペットフード事業を展開した。一方、主に視察客向けで本格的には事業化されていなかった漁業体験はコロナ期間中に修学旅行や企業研修を受け入れる教育・研修事業へと発展した。遊漁に関しては、遊漁船の故障をきっかけに沖合に船を出す形態からは撤退したが、渡船業を地域内で承継し新たに事業化した。以上の経緯から、調査時のゲイト社の海業は、定置網漁業、ペットフード事業（自社漁獲物の加工および加工品の販売）、渡船業、教育・研修事業（宿泊・民泊業含む）から構成されると言える⁽¹²⁾。

4-2. コロナ禍前のゲイト社のビジネスモデル

コロナ禍前のゲイト社は、定置網による漁獲物を産地市場で仲買業者に販売する従来型漁業、定置網による漁獲物を自社で加工・運搬し消費者に提供する居酒屋事業（以下、6次化居酒屋とする）、遊漁事業の3つのビジネスモデルを展開していた（表2）。なお、後述の通り6次化居酒屋事業がゲイト社全体の収益を支えており、当該事業なしに従来型漁業等の他事業も維持し得なかったことを考えれば、これら3つの事業全てが組み合わさることでひとつの統合された「海業ビジネスモデル」を構成しているとも考えられる。しかし、顧客や顧客に提供する価値、経営資源、パートナー、プロセスおよび収益化というビジネスモデルの構成要素の関連性を明瞭に把握するために、ここでは個別事業ごとのビジネスモデルに着目して分析することとした。以下では3つの事業の中でも主要な従来型漁業と6次化居酒屋事業のビジネスモデルについて説明する。

漁業部門においては、定置網の漁獲物のうち一般に流通される魚については産地市場に水揚げして既存の水産物流通に乗せた。こうして従来型の漁業と同様のビジネスモデルにより漁獲物の収益化をおこなった。地域の漁協は漁業資材の調達や産地市場機能の面で重要なパートナーと位置付けられる。

6次化居酒屋事業はこの時期のゲイト社のメインの事業であり、その主なターゲットは、おいしくて安全な料理を求める来店客である。ゲイト社は水産物の材料について自社で生産から提供までの全てをおこなうことで、品質を追求しつつトレーサブルで安全性が確保された料理を提供した。

自社の定置網漁獲物のうち既存の流通に乗らない餌向けとなっている未利用魚（例えば

表2 コロナ禍前のゲイト社のビジネスモデルとその構成要素

構成要素	従来型漁業ビジネスモデル	6次化居酒屋事業ビジネスモデル	遊漁事業ビジネスモデル
顧客と価値	産地仲買人に対し漁獲物を提供。	居酒屋客にトレーサブルで安全・安心なおいしい料理を提供。	釣り客に対し漁村への宿泊付きの釣行の提供。
経営資源	漁船、定置網、漁業者。	漁船、定置網、漁業者、水産加工場、加工従業員、自社物流、居酒屋店舗、居酒屋従業員。	遊漁船、漁業者、民宿、民宿従業員。
パートナー	地域、産地市場、漁協。	地域、漁協。	なし。
プロセス	既存流通で値がつく魚は産地市場に全て水揚げする。	産地市場で値のつかない魚を活用。 居酒屋での提供時に最もおいしく提供でき、かつオペレーションが最も効率的になるように加工。 自社で漁村から居酒屋へ加工品を届ける。その途中で他の食材も調達。	釣り客が自社民宿に前泊し漁村を体験。 朝ゆっくり起床し釣行することが可能。
収益化	産地市場での取引により水揚げ金額を得た。	居酒屋売上を収益とする。原価の安い未利用魚を活用し、全工程を内製化することで利益率向上。	用船料（宿泊がある場合は宿泊代金）を収益とした。

出所：聞き取り結果等に基づき著者ら作成。

小型のサバ類など）を自社の居酒屋で活用した。その際の課題としては、地域の既存の流通業者との共存が挙げられた。既に市場流通されている魚を新規参入者が独自の流通により販売する場合、既存の流通業者の潜在的な収入機会が減少することになる。特に漁獲物を漁場から市場を通さずに自社加工場に運ぶ場合、漁獲物の内容が会社外部からは見えないため既存業者の間で収入機会が減少しているのではないかなどの懸念が生じる。ゲイト社は漁協との相談の末、全ての漁獲物をいったん産地市場に上場した上で、自社向けに利用する魚（全て未利用魚）を買い戻すという手続きを踏み、漁獲物やその利用の状況も周囲にも透明化した。これにより、懸念を払拭するとともに信頼を得るに至った。

ゲイト社の居酒屋では定置網で獲れた未利用魚のメニューを中心としていた。定置網漁獲物の居酒屋での提供における課題として、魚種やサイズ、品質等が変動するため、そのとき獲れている漁獲物に合わせたメニュー開発をおこなう必要があった。メニュー開発の負担が大きいため、居酒屋の店長は当初自社定置網漁獲物を中心としたメニュー構成に対し批判的であった。しかし、店長含め社員が現場視察をおこない、漁村や漁業の実態を知ったこと、メニュー開発等の努力の成果（売上の増加）が社員の給与の増加につながる報酬体系が組まれたことでモチベーションを向上させた⁽¹³⁾。

この6次化居酒屋事業を成立させるために重要なプロセスとして、水産加工部門は「何

日か後に東京の飲食店の宴会で楽しんでいるサラリーマンに一番いい状態になっているように三重で仕込む」ことに加え、「東京のスタッフもオペレーションしやすい」形態に加工することを役割とした。五月女氏を中心とする本社機能はバリューチェーン全体を通した工程の全体最適化を図り、加工場での加工形態や店舗でのオペレーション等をデザインした。加工された魚介類は自社物流により輸送された。その際、輸送車両に社員も同乗させ、三重と東京の交流を作った。これは、社員の教育効果（居酒屋部門店長のモチベーション向上、居酒屋スタッフの生産現場の理解、加工部門が料理提供の状況やオペレーション全体を理解）、福利厚生の効果（仕事で東京に行けることによる漁村にいる従業員の満足度向上および持続的な就業）があった。

また、五月女氏は、地域外の企業経営者・役員や教員を積極的に漁村・漁業の視察に招いていた。というのも、漁業が漁獲物の収益だけでは立ち行かないため、それ以外の何かをやらなければならないと考え、仲間づくりのために実施していたとのことであった。この点は事業機会の発見・創造のプロセスに関係しており、第4-4節で詳細に分析する。

以上の事業活動に用いられる経営資源は次のように獲得された。外部から獲得された経営資源のうち、漁村内から調達された資源は漁船や漁具、水産加工場、空き家、加工場の従業員であった。五月女氏は、あえて「居抜き」、つまり中古の漁船や漁具、水産加工場を活用し、事業構築にかかる初期投資を抑制していた。これはその反面で地域資源の利活用となった。地域の人材の活用は雇用創出となった。また、漁港や漁協（特に燃油購買や産地流通機能）、その他の外部資源の活用もおこなわれた。また、未利用魚を使ったメニューの検討に際しては地域での食べ方を参考にすることもあり、地域の食文化も資源として有効活用していた⁽¹⁴⁾。

全ビジネスモデルの中で居酒屋部門が収益の柱となり、企業全体の収益を支えた。居酒屋で利用した未利用魚は原価が安いいため、メニュー開発により通常の価格で十分大きいマージンが得られた⁽¹⁵⁾。例えば、居酒屋の大好評メニューであった「サバの炙り」は従来産地市場において 50 円/kg であった。居酒屋での提供価格は 750 円/皿（=125g）であることから、末端価格は 6,000 円/kg となり大きな付加価値を創出した。こうしたメインの事業に加え、漁業部門での値段の付きやすい魚や加工しきれない小魚の市場出荷や遊漁業によって追加的収入の機会が得られた。

4-3. コロナ禍後のゲイト社のビジネスモデル

居酒屋事業の市場がコロナ禍により壊滅的に縮小したため、ゲイト社は居酒屋事業からは撤退し、代わりにペットフード事業を開発した（表3）。ペットフード事業におけるターゲットは「おいしさ」と「安全性」にこだわりを持つ飼い主である。ゲイト社が原料とする小魚は一般に鮮度とともに食味が落ちやすいが、ゲイト社では水揚げ直後に加工するため、高鮮度で加工された食味のよいペットフードを作ることができる。また、6次化居酒

表3 コロナ禍後のゲイト社のビジネスモデルとその構成要素

構成要素	従来型漁業 ビジネスモデル	ペットフード事業 ビジネスモデル	渡船事業ビ ジネスモデル	教育・研修事業ビ ジネスモデル	観光事業ビ ジネスモデル
顧客と価値	産地仲買人 に対し市場 を通して漁 獲物を提供。	トレーサブルで安 全・安心な(オーガ ニックの) おいし いペットフードを 提供。	釣り客に渡 船を提供。	子供や企業従業員 に漁村の実態を題 材とした体験型の 教育・研修(スタデ ィーツアー等)を提 供。	観光客に対し 定置網体験を 提供。
経営資源	漁船、定置 網、漁業者。	漁船、定置網、漁業 者、水産加工場、加 工従業員、ECサイ ト。	渡船、カセ 船、漁業者、 民宿、民宿従 業員。	漁船、定置網、漁業 者、民宿、民宿従 業員。	漁船、定置網、 漁業者、民宿、 民宿従業員。
パートナー	地域、産地市 場、漁協。	地域。	地域。	地域、中間団体(教 育旅行企画団体、研 修提供会社)がガイ ドを担当。	地域、観光協会 がガイドや観 光客の仲介を 担当。
プロセス	既存流通で 値がつく魚 は産地市場 に全て水揚 げする。	産地市場で値のつ かない魚を材料と する。 鮮度が落ちないよ う漁村内加工施設 で加工する。 自社ECサイトで 販売。	近隣の釣り 場に釣り客 を運ぶ。	漁業体験や漁村民 宿宿泊体験などの コンテンツを提供 する。	観光ガイド等 の客対応は観 光協会の担当 とし、定置網体 験の提供と漁 村民宿での受 け入れに活動 を集中する。
収益化	市場でのセ リにより水 揚げ金額を得 た。	原価の安い未利用 魚を活用し、オー ガニックの高付加 価値化商品として 販売することで利 益率を高めた。	渡船の代金 を収益とし た。	最終顧客が中間団 体に支払った料金 の一部を収益とし て得た。	定置網体験料 および宿泊代 金を収益とし た。

出所：聞き取り結果等に基づき著者ら作成。

屋事業と同様に、ゲイト社は自社で魚を生産・加工をすることができる。このため、品質や安全性を訴求することができたと考えられる。

ペットフード事業においても、定置網漁獲物のうちの未利用魚のみを原材料とし、市場で一般に取引される魚については産地市場に上場し、既存の市場流通に乗せた。販売に際しては、コロナ禍においては非対面式が好まれるというニーズに対応し、ECサイトによる販売とした。ゲイト社ではIT活用サービス事業を実施した経歴があり、既存の社内資源を活用してウェブサイトを構築した。プロモーションは主に新聞・テレビへの取材対応と口コミであった。

ペットフードの生産量を増加するために冷蔵庫を増設した。また、冷蔵製品から常温製品へと転換するためにレトルト加工機を導入した。導入に際しては経済産業省の事業再構築補助金を活用し、資金を確保した。

ペットフード商品「季節のお魚フレーク(レトルト常温)」小パック130-150gは100個入りで税込35,800円⁽¹⁶⁾で、キログラム単価にすると2,387~2,754円となる。未利用魚を

原料にしていることから考えると大きな付加価値がある。ペットフードの売上が伸び、現在では（既存流通で値が付く魚の）市場向け出荷に匹敵する金額となっている。これにより、ペットフード事業は6次化居酒屋事業に代わるコロナ禍後の収益の柱となった⁽¹⁷⁾。

遊漁業については第4-1節で述べた通り遊漁船の故障をきっかけに撤退した。一方、カセ（エンジンのついていない船）を曳航し釣り客を釣り場に連れていく渡船業（カセ釣り）を新たに開始した。観光事業では、観光協会等をパートナーとすることで、ゲイト社は定置網体験の提供と漁村民宿での受け入れに活動を集中している。どちらもゲイト社の主要事業とは位置付けられていないが、事業を多角化することで、資産を有効活用し経営効率性を高めるとともに、主要事業が不振となった場合のリスクヘッジとなる。

視察客に提供していた定置網体験は、コロナ以降、修学旅行、企業研修をターゲットとした教育・研修事業に発展した。漁村滞在や定置網体験は、日本社会の実態を知り問題をどう解決するかや、未来をどう考えるかといった教育的題材として修学旅行や企業研修のニーズに対応している。この事業には既に保有している定置網や空き家を活用した民宿といった経営資源が有効活用された。さらに、教育・研修への対応に当たって不足する経営資源を補うために、修学旅行や企業研修のパッケージ提供に専従する事業者とパートナーシップを形成、それらを中間組織とし、経営資源の集中やサービスの品質向上を実現している。特に修学旅行では保険への加入が必要となるため、中間組織を介してさらに旅行会社をパートナーとしたビジネスモデルを構築した。課題として宿泊施設の収容人数に限界があったが、コロナ禍であり時期を分散して受け入れることが顧客（学校）側にも受け入れられた。

4-4. 事業機会の発見・創造に向けた意思決定のロジックとプロセス

(1) 漁業参入時（コロナ禍前）の意思決定のロジック

一般的なアントレプレナーシップ論の枠組みからは、ゲイト社の漁業参入における意思決定のロジックを次のように解釈できる。①居酒屋の外部環境変化として仕入れ値の上昇と材料の品質低下が発生した。この仕入環境の変化により、おいしく安全な料理を適正な価格で提供する飲食店というニッチ市場が生成したという説明が可能である。②五月女氏のパーソナリティに関して考察する十分な材料はないが、五月女氏が様々な事業に取り組んできた連続的起業家であるという事実⁽¹⁸⁾から、この点は満たされていると考えてよい。③五月女氏がこの事業機会を漁業参入の形で追求した理由について考察すると、この事業機会の期待利益に関する発言は本研究の逐語録や公表資料ではみられない。また、漠然と漁業には農業に比べ可能性があるという点は認めているが、現時点での漁業による直接の利益（産地市場への水揚げによる利益）は期待していなかった（表4のコーゼション欄）。さらに、五月女氏が最終的に参入した漁業は三重県の漁村に立地し存続が危ぶまれる小型定置網であり、漁業の中でも期待利益が特に低いように見受けられる。以上のことから、

海業のビジネスモデルと事業機会の創造

表 4 漁業参入時のビジネスモデル構築のロジック

ロジックの カテゴリー	発話内容	解釈
コーゼション		
既存市場の 知識	「(仕入れの問題が農業への参入によって解決しないことは) 最初から分かっている、じゃがいもだってどんだけ頑張ったって年 2 回しか取れないし。ま、できるわけがないで。で、市場で買った方が安いのも知ってるし。」 「農業で経験してたので、市場に出しても大したことはねえだろうな。ってのは最初から分かっているんですよ。」	● 農業への参入により仕入れの問題を解決することは不可能 ● 産地市場に出荷する場合の漁業に対する期待の低さ
将来の予測	「その(仕入れの)問題。で、これが 311 の後 2 年たったくらいから、大体そのとき気が付くんですけど、大体仕入れ全体でいうと 15 ポイントから 10 ポイントくらいの間は値上げを見ておかないと駄目だ。って状況になります。」 「あと問題なのは、途中でサイレントチェンジが起こるんですよ。だから、仕入れ先を勝手に変えていたりとか、豚肉だったのを鶏肉にしたりとか、品質を下げてくるんですよ、原材料の。あと、調達の仕方を変えたりとか。なので、品質が下がるんですよ。」 「漁業は、漁獲にも可能性があるんじゃないかなとは思ってるんですよ。それは何でかっていうと、一応昔の漁獲高のデータとか見せてもらったりして、これだったら部分最適でいけるんじゃないって。」	● 居酒屋の仕入れ値上昇と材料の品質低下が事業の危機につながるという予測 ● 漁業にはまだ可能性があるという予測
エフェクチュエーション		
手中の鳥	「だから、その加工を自分らでやるんだとしたら(省略) 結局その変種変量を受け入れる。特に定置の場合は変種もあるので、変種変量を受け入れる仕組みを作らないと 2 次産業のところの加工のところがダメなんですよ。」	● 変種変量という定置網漁業の特性を受け入れる仕組みを作るという方向性
許容可能な 損失	「居酒屋を 11 店舗経営していて、年間の仕入額に 1 億 2000 万円以上かかります。その額を産地への投資に向けることができれば、5 年で 5 億、10 年で 10 億。きっと何かが変わるはずだと思います。」 「初期投資をたくさん掛けてやるようなものでは当然ないですし、みんな産業ごとボロボロになってるの分かっている。なので、居酒屋とおなじように全部居抜きでやろうと思って、アリモノで、時間かけてやりながら、構造を分かっていた方がいいかなと思ってやっています。」 「僕らはもっと小さい(定置網)のイメージしてたんですよ。その最初から大規模にやるつもりなかったの。」	● 自社が仕入れに充てている費用の範囲を許容可能な損失としている ● 居抜きにより初期投資を減らし、失敗時の損失を減らした。 ● 漁船や漁具もより小型のものをから始めようと計画した。
クレイジー キルト	「2016 年の 7 月に最初に二木島に視察に来て、2016 年の 9 月に加工場を譲ってもらって。」 「須賀利がそれで話を聞いてくれるってことになり(省略) 須賀利に何回か通うことになって、それで夏ぐらいかな、やってもいいよってことになり。で、その年のうちにやることで話が決まったんですよ。定置網。」 「だから(水揚げされる小魚は)人間が食べてないんですよ。なので人間が食べてないので何とかするっていうのを最初から決めてるんですよ。人間が食べてないんだから問題ないだろうって思って」 「2018 年の何月かちょっと忘れちゃったけど、甫母の(小型定置網もやったらどうかという)話をもらったんです。」 「遊漁は元々、定置網をやっていた時に乗組員の人が、よくよく話を聞いたら(中略) 実は釣りが好きで、自分の夢は遊漁船のキャプテンになることなんだ、と。あ、そうなんだ。やればいいじゃないって話」	● 漁業に参入することを目標としていたにも関わらず水産加工業に参入している。現地でみつけたパートナーとの関係を重視し、当初の目的を優先しない。 ● 生産性や立地の利便性といった観点ではなく、協力してくれるパートナーのいるところで漁業参入。 ● 値が付く魚は全て産地市場に上場することで仲買業者への悪影響を回避し、未利用魚の活用により自社の活動を集中させた。 ● 定置網乗組員の希望を起点に遊漁事業を開始

出所：本研究の逐語録。

一般のアントレプレナーシップ論における新しい事業機会の生成、発見、追求のうち、事業機会の追求のロジックはゲイト社の三重県須賀利の定置網漁業参入の意思決定を十分に

説明できない。

しかしながら、エフェクチュエーションのロジックを導入することで、五月女氏の発話データやその他資料の内容に基づきゲイト社の漁業参入の意思決定を次のように説明できる⁽¹⁹⁾。

「手中の鳥の原則」については、五月女氏は漁業参入の際に、どこの居酒屋でも扱われている大量漁獲され冷凍されるホッケやシシャモのような魚しか扱えないのなら、自分たちが居酒屋をする意味はあるのだろうかと考えており⁽²⁰⁾、また、ゲイト社では食品の安全性や品質、トレーサビリティを確保するという「食品ポリシー」を定めているといったことから、一次産業とつながった食材調達を重視していることが読み取れる。さらに、漁業者との直接取引ではなく漁業への参入をあえて選択した背景には、「たまたま三重に誘われて漁業の視察にいき、少子高齢化で追い込まれている漁村をみてショックを受けました。魚を買っているだけでは、漁業の担い手はいなくなり、すぐに魚を買えなくなることに気がつき、「このままだとお魚が食べられなくなってしまう」と、その日のうちに漁業をやろうと決断しました」（五月女(2023)）という経緯が述べられている。つまり、「私は誰であるか（アイデンティティ）」が一次産業への参入を決意する際の重要な要因となったことを示唆している。そして、手元にある定置網の変量変種という特性を受け入れた仕組みの構築を目指している（表4）。

「許容可能な損失の原則」については、前述の通り五月女氏は漁業への参入による期待利益については述べていない。一方、表4の「許容可能な損失」の行の五月女氏の発話に示される通り、漁業参入以前の仕入れ予算の範囲を許容可能な損失とみなし、さらに小型の漁具を中古で入手することで初期投資を抑えていた。

「クレイジーキルトの原則」についてゲイト社のパートナーとなる漁村は事業計画やマーケティングおよびそれらの目標に基づき選定されたわけではなく、五月女氏が漁業に参入できる地域を探索する中で手を挙げた地域であった。そこでは値が付く魚は全て産地市場に上場することで、従来型漁業の重要なステークホルダーである仲買業者への悪影響を回避すると同時に、未利用魚を活用した6次化居酒屋事業を形作った。また、遊漁事業への多角化は定置網乗組員の希望がきっかけとなり、展開したものあった。

「飛行機の中のパイロットの原則」については、居酒屋事業における漁業参入前の問屋を利用した食材調達は、仕入値の変動やトレーサビリティ確保の困難さといった予測や制御が困難なものであった。しかしながら、食材調達を漁業参入により内製化することで、調達費やトレーサビリティを制御可能なものとすることで予測自体を不要とする取組みであったと言える。

「レモネードの原則」については、コロナ禍前の漁業参入の経緯においては明確に該当すると思われるデータはなかったが、コロナ禍後の事業展開ではこの原則が重要な役割を果たしたと考えられる（これについては後述する）。

以上をまとめると、居酒屋の外部環境変化として仕入れ値の上昇と材料の品質低下が発生したことで、おいしく安全な料理を適正な価格で提供する飲食店というニッチ市場が生成した。この環境変化と市場の生成に対して、五月女氏は、他とは違う安全でおいしい料理を提供する居酒屋というアイデンティティを出発点とし、農業よりは可能性の認められる漁業の中で、参入を認めてくれる漁村というパートナーを発見し、パートナーに起因する制約（生産性や立地、未利用魚の活用等）と許容可能な損失の範囲内で、居酒屋と漁業を組み合わせた6次産業化事業を興した。なぜ立地や生産性の面で必ずしも良好な条件とは思えない漁村で参入したかは期待利益ではなく「手中の鳥の原則」や「クレイジーキルトの原則」で説明可能である。

この議論に関して、留意点が3つある。1つ目として、エフェクチュエーションのロジックは期待利益を考慮しないけれども、利益がなければ事業を存続できない。事業の継続については、前述のコロナ禍前のビジネスモデルを構築したことで実現されたと言える。つまり、ひとつには漁業から居酒屋にいたるバリューチェーンの全体最適化を図ったこと、もうひとつは居酒屋を収益の柱としつつも、漁村側の生産性を高めるために既存流通の活用や遊漁などの他事業を組み合わせたことである。こうした海業の組み合わせは当初から計画されていたというよりも、パッチワークによりキルトが成長するように、結果的に参入した先の漁村の潜在的資源やそれを利用可能にするようなパートナーのコミットメントの結果として、新しい事業機会に結実したものと考えられる。

2つ目に留意が必要な点は、表4の通り、五月女氏は「既存市場の知識」や「将来の予測」といったコーゼションのロジックも活用しており、エフェクチュエーションのロジックだけを用いるわけではない点である。競争分析や事業計画に関する発言は抽出されなかったが、それは競争分析や目標設定がおこなわれず事業計画が皆無であったことを意味するのではなく、意思決定において他の要素に比べて重要度が低かったことを示唆している。実際、参入先の漁村を計画的に選べず、また、参入した先でも未利用魚のみを自社で利用することになる等の状況の変化の前で、目標設定や事業計画が決定的に重要な役割を果たしたとは考えにくい。

3つ目として、エフェクチュエーションは起業家的「熟達」の論理とされる⁽²¹⁾。つまり、起業に関する何年かの経験の結果、よく考えられた実践を通じて高いレベルの成果に達した起業家にみられる行動の論理である。そして、これは資質ではなく方法論であり、教育可能とみなされている⁽²²⁾。アントレプレナーシップ論、特に特性論では起業家のパーソナリティという操作困難な要因をビジネスの機会の発見要因としている。この理論に依拠するならば、特定の人物（例えば五月女氏）だからできたのではないか、という他事例への適用不可能性を否定することは難しい。しかしながら、本事例における事業機会の創造がエフェクチュエーションのロジックにより実現されたのであれば、漁村内の人物の熟達や熟達した起業家との連携により、本事例のような事業機会の発見は他事例へも適用可能と

期待される。

(2) 事業機会の発見・創造のプロセス

上記に提示したコロナ禍前のビジネスモデルが完成形ではない。五月女氏は漁業・漁村に関わる事業機会の探索を継続していた。五月女氏は漁業に参入してから毎年 100～150 社の企業の経営者を拠点とする漁村に連れてきている。その理由について「仲間が欲しい」「(主に連れてくるのは) 学校の先生と企業の経営者」「企業と企業なり、企業と地域なりが混ざるところでのイノベーションの発生を狙って、まあ何が起こるか分かんないけど、何かが起こることだけわかるので。とにかく数を重ねる」「何かと何かが混ざったところにイノベーションがおきて、かつイノベーションの成功確率は一般的に 4%程度なので母数を増やそうとしてます」と述べている。すなわち、行動論に指摘されるように事業の試行回数を増やすよう行動していた。また、その行動は意図的に「手中の鳥の原則」の「誰を知っているか(ネットワーク)」を強化し、偶発的な事業機会の創造を狙う(「レモネードの原則」) 取組みであり、エフェクチュエーションのロジックに合致していたと言える(表 5)。

こうした取組みの結果、萌芽として動き出した事業が実際にある。KDDI と鳥羽商船高等専門学校との共同事業を立ち上げ、スマートブイを須賀利、二木島に設置し、水質をモニタリングするとともに漁獲量の予測をおこなっている。また、水中ドローンでの漁網洗浄実験を実施している。さらに、旅行業免許を持つ三重県明和町の DMO(観光地域づくり法人) の支店設置により、修学旅行受入れ事業を開発した。この中で、最後の修学旅行受入れ事業は、コロナ禍後のビジネスモデルにおける教育事業の発展へと展開する。

以上の通り、五月女氏は市場調査等をベースに目標志向的に事業を計画するといったコーゼションのロジックというよりも、エフェクチュエーションのロジックを多用し、様々な事業展開を図ろうとしていた。このような連続的起業は事業全体のリスクの低減やリターンの増加という効果が期待される。なぜなら、「連続的起業は、通常のポートフォリオが、ある一時点において多様性をもたせているのに対して、長期にわたって多様性をもたせたポートフォリオ」⁽²³⁾となるからである。さらに通常のポートフォリオ(複数の事業を同時に経営しリスク分散を図ること)に比べて連続的起業は次のようなメリットが想定される。まず、一時点におけるポートフォリオの多様化に比べて求められる投資資金が小さいこと、そして、事業の経験を次の事業に活かすことで成功確率やリターンを高めることができることである⁽²⁴⁾。したがって、許容可能な損失の範囲内で連続的に事業機会を探索・創造するプロセスが、新しい市場が不明瞭な状態から成功するビジネスモデルを構築する際に有効と考えられる。

(3) コロナ禍後のビジネスモデル構築における意思決定のロジック

ペットフード事業に到達する過程では、競争分析や既存市場の知識、将来の予測といったコーゼションのロジックが活用された。これはまず既存事業である 6 次化居酒屋事業が

海業のビジネスモデルと事業機会の創造

表5 コロナ禍後のビジネスモデル構築のロジック

ロジックの カテゴリー	発話内容	解釈
コーゼション 競争分析	「人間の方へ行きたくないから、もう水平レイヤーがもう大混雑になってるんで。そっちへ行きたくないから動物で行かんかなと思った時に猫か犬だなと。」 「小魚でやった場合はそうなんですけど、これ流通のいつもの問題で鮮度が良くないよね、猫食べないんですよ。(省略) だから、多分大規模な工場にしたら、たぶん駄目です。(省略) だからそのところでちょっと <u>大手がやりづらいモデル</u> になれてるかなって思ってます。」	● 人間向けマーケットは競争が激しく、動物向けで、かつ、小魚を材料とするマーケットの競争が少ないことを分析
既存市場の 知識	「ちゃんと裏取らなきゃいけないからって行って、大阪に、緊急事態宣言が開けるところがあったんで、タイミング一番早かったの大阪なんで大阪行って（緊急事態宣言が）開けた時の新地を見に行ってきたんですね。(省略) 一般的なサラリーマンの人はじゃあとか、大企業の経営者はじゃあ新地にまた開けたから飲みに来るかって、もう来ないっすよ。予算一回減らしているの。 <u>もう駄目だったのは分かったのでもう閉めよう</u> と。」	● 緊急事態宣言終了時の居酒屋需要の実態を実地調査 ● 顧客となる企業の予算に関する知識
将来の予測	「もう居酒屋の方の出口が、お客さん、特に宴会の需要で取ってやってきましたから、企業の宴会はもうないって気が付いているんですね。早い段階で。会社からお金を払って、企業さんが宴会だから、領収書のお金なんですよ。」	● 企業サラリーマンの宴会の需要がなくなると予測
エフェクチュエーション 手中の鳥	「困ったなと、 <u>でも設備とかもあるから、まあでも工夫するんだったらここだろうな</u> と思って。で結局あれですよ。もう案がすぐにぱっと出てこないで、やっぱり現地で当初からのことを思い出し。なので、 <u>もともと魚の餌じゃないですか。</u> 」 「特に猫だなと思ってたんです。なのでじゃあ、 <u>今ある設備で猫向けのペットフードをまず研究しようかってところから始めて、ていうのが最初です。で、猫だったらやっぱり体小さいので、一番良かったのは小魚とかでいける。要するに人間が食べないシリーズは、彼・彼女たちにとってはちょうどいいサイズなのわかってるの。</u> 」 「 <u>うちはたまたま加工場にね、スチームコンベクションオープンがあったので、冷凍の商品作るのはできたんですよ。今までその居酒屋も冷凍で全部持ってたから。</u> 」 「 <u>うちの加工場って（省略）実は外なんですよ。(省略) ペットフードは外でも OK なんですよ。厚生労働省の管轄なのが人間向けで、農水省の管轄なのがペットフードで、（省略）しかも届でいいので、すぐできたんですよ。だからそれはすぐに始めたんです。</u> 」	● 既存の施設・設備・漁獲物を活用してできること
許容可能な 損失	「常温にする時に違う機械を入れなきゃいけないので、それはね、 <u>再構築補助金使わせてもらったんですよ。</u> 」 「遊漁ね、やめた。エンジン壊れて。で、あの知床の件があったので、ルールが厳しくなるのが分かってたんで。」	● 補助金を活用して許容可能な損失の範囲を拡大 ● 知床の遊漁船事故を受けて事業リスクが高まる遊漁船事業からは撤退
クレイジー キルト	「今年からの須賀利の（従業員名）さんのところが、 <u>88 歳のおじいさんから引き継いでカセ釣りやってる。あの、渡船。</u> 」 「あのコロナになって出てきたので、ああ、もうこの機会しかねえなと思って、 <u>色んな専門家の人とかとも話しながら、どういう絵を描いたら世の中的にもいいだろうって。絵を描いて常温の方に出して。</u> 」 「（就学旅行の受け入れは） <u>（団体 A）</u> っていう新しく一般社団法人作ってて、 <u>そこの企画やってます。(省略) やっぱ学校で直でやるのもやってみたんですけど、やっぱガイドがいないので。ガイド役があったほうが良いのと、あと他校から受け入れるようにするために（団体 A）って窓口を作りました。</u> 」 「紹介というか、そうですね、 <u>その人たちも研修にしたいんです。研修っていうのを事業にしたい。</u> で、病院なんで相談を受けるんですよ。」	● 人のつながりから渡船業に展開 ● 専門家との相談を通して常温のペットフード事業の展開に到達 ● 現地訪問客とのつながりをきっかけとし、パートナーの事業化したいというコミットメントが加わり、漁業体験を企業向け研修事業や修学旅行受入れ事業に発展。

出所：本研究の逐語録。

危機的状況にあるという判断に用いられた。また、その後の事業の方向性を動物向けペットフードへと絞り込む際に競争環境の検討がおこなわれていた。

しかしながら、猫向けのペットフード製造小売という発想に到達した過程に関するストーリーは、コーゼションのロジックを起点にしているとは考えにくい。五月女氏は、「設備があったので。でコロナになって取捨選択が求められるわけですよ」「でも設備とかもあるから、まあでも工夫するんだったらここだろうなと思って」「うちはたまたま加工場にね、スチームコンベクションオープンがあったので」「うちの加工場って（省略）実は外なんですよ。」「で調べたら、ペットフードは外でも OK なんですよ」と語った。すなわち、手元にある施設や設備からできることを考え、ペットフード事業にたどり着いたというエフェクチュエーションの「手中の鳥の原則」のロジックを起点としていた。

5. まとめ

ゲイト社の海業ビジネスモデルの特徴として、(1)地域資源の多重的な活用、(2)地域資源の価値の再発見とその独創性、(3)事業機会の発見・創造のプロセス、が挙げられる。

上記(1)地域資源の多重的な活用に関しては、定置網を漁業生産（一次産業）と漁業体験（三次産業）に、空き家を活用した民宿を社員、視察客、釣り客、研修客と様々なニーズへの対応に、自社物流を社員教育や福利厚生の用途に、といった取組みから認められる。こうして取組みを重ねてシナジー効果を高めることが、投資抑制や生産性向上につながっていた。先行研究でもビジネスモデルの多角化においてシナジーの重要性が指摘されている。シナジーのあるビジネスモデル多角化は、企業による多様な活動における既存資源の最大利用を可能とするとともに、重要な能力の開発や新しい価値のある資産へのアクセス、不確実な環境におけるリスクの低減につながる（Aversa *et al.*(2017)）。しかし、異なるビジネスモデルの組み合わせは注意深くおこなう必要があり、さもないと、カニバリゼーション（自社の事業同士の競合によりパフォーマンスが低下すること）や経営資源の希薄化（経営資源が分散し能率の低下につながることを引き起こしうることが事例研究を通して指摘されている（Markides (2013)、Sohl and Vroom (2017)）。また、エフェクチュエーションにおける手元の資源をベースに起業するという発想は、ビジネスモデルを多角化する起業においては資源や能力を有効活用した多角化戦略の設計に役立つことも指摘される（Aversa and Haefliger (2016)）。したがって、複数のビジネスモデルを展開したゲイト社の成功要因のひとつにはエフェクチュアルな事業展開の結果得られた高いシナジー効果を挙げることができる。

上記(2)に関しては、コロナ禍前には産地と居酒屋を直結させたこと、コロナ禍後には安全・安心かつおいしいペットフードを求めるニッチ市場に未利用魚を提供し、さらに漁業・漁村の実態自体も教育サービスに向けた資源として活用し、新たな価値を創出して収益源

としたことが挙げられる。これらは地域資源の捉え方やその価値の提供先には開拓の余地があることを示唆している。また、ゲイト社の事例は特定のビジネスモデルへの依存はコロナ禍のような外部環境の変化に対して脆弱である可能性を示した。ゲイト社は定置網や民宿等の手元の資源をベースとして新たなビジネスモデルを構築し、海業を継続した。このように、手元の資源を活用し新たな事業機会を連続的に発見するプロセスが、持続可能な海業の振興に重要と考えられる。

ではゲイト社がどうしてこのように地域資源の新たな価値の発掘をすることができたのか。この答えに上記(3)に指摘する事業機会の発見・創造のプロセスが関係している。事業機会の発見・創造のプロセスや意思決定のロジックはアントレプレナーシップ論で研究されている。中でもエフェクチュエーションのロジックは、ゲイト社の事業機会の発見・創造における意思決定のロジックを十分に説明することが可能であった。6次産業化した漁業や海業のマーケットは潜在的な部分が多いと考えられる。また、利用可能な資源には地域性が存在する。そのため、手元の資源からスタートし、事業機会を創造するというエフェクチュエーションのロジックは海業の事業機会の発見・創造に有効である可能性がある。

ただし、本研究は単一事例のケーススタディという限界がある。今後の課題として、こうした経営学の方法論や成果を応用することで、海業を始めとする水産業の研究に新たな発見や一般性の高い知見が得られることが期待される。特に、海業ビジネスモデルの実現の阻害要因の特定や、今日の海業が過去に実施された海のツーリズムや都市漁村交流等とどのように異なるかを、ビジネスモデルやアントレプレナーシップ論の枠組みから分析することが重要な課題と考えられる。

注

- (1) 張(2012)のまとめに基づく、(1)アファール説：①企業活動、②ポジション、③経営資源、④産業要素、⑤コスト (Afuah(2003))、(2)ジョンソン説：①顧客価値提案、②利益方程式、③主要経営資源、④主要業務プロセス (ジョンソン(2011))、(3)寺本・岩崎説：①顧客価値創造モデル、②収益モデル、③ファイナンスモデル、④人材モデル (寺本・岩崎(2000))、(4)利根川説：①価値相互関連モデル、②プロセスモデル、③ガバナンスモデル、④収益性モデル (利根川(2004))、(5)松島説：①ビジネスプロセスモデル、②情報モデル、③財務モデル、④組織モデル、⑤成長モデル (松島(2004))、(6)安室説：①顧客の選択、②顧客価値の特定、③顧客との接点構築、④接客方法の選択等 (安室・ビジネスモデル研究会(2007))、である。また、(3)寺本・岩崎(2000)はパートナーバリューという要素も挙げており、ビジネスモデルが企業と顧客の2者だけではない他主体により構成される側面を強調している。水産分野の先行研究では、日高(2018)が「つまり、自分が何をし、他人に何をさせるか、そこからどのような収益をあげるかという仕組み」と要約しており、ビ

ジネスの仕組みの中で単に製品を購入するだけではなく何等かの役割を担う「他人」の存在をビジネスモデルの重要な要素としている。

- (2) アントレプレナーシップの定義には「アントレプレナーとして成果をもたらす精神的特性、行動特性、能力特性に関するもの」や「個人が現在コントロールしている経営資源に捉われることなく、ビジネス機会を追求するプロセス」等が存在する（大月(2023) p.21）。清水(2022)は「プロセス」ではなく「程度」と定義している（p.3）。
- (3) 清水(2022)、pp.24-43。
- (4) 真木(2023)は *Sarasvathy et al. (2005)* の分類に基づき次のように解説している（pp.106-108）。「事業機会の発見」は事業機会が発生している需要とそれを満たす手段うちのどちらかが新しく、起業家が新しいものに適合した手段または需要を発見することで追求される場合を指す。「事業機会の創造」は需要と手段の両方が新しい場合を指す。事業機会の発見や創造に向けて新しい需要や手段を探索する活動が「事業機会の探索」といえる。事業機会が発生している需要と手段の両方が既存である中で起業家により追求される場合を「事業機会の認識」とする。また、*Sarasvathy et al. (2005)* は、事業機会の認識、発見、創造は互いに排他的な関係にあるわけではなく、事業機会の創造の中に事業機会の認識や発見が包含される場合もあるとしている。サラスバシー(2015)は「エフェクチュアルな行為者は、機会を所与のもの、彼らのコントロール外の存在として見ることは滅多にない。多くの場合、機会を認識・発見するだけでなく、機会をつむぎ出すためにも彼らは尽力する」「市場は発見される (found) よりも創られる (made)、という色合いが強(傍点原文)」いと述べており（p.22）、エフェクチュエーションは事業機会の創造に有効な意思決定のロジックとされる。
- (5) 5つのロジックの要約はサラスバシー(2015)、pp.19-20 に記述されている。なお、本稿における各原則の邦訳はサラスバシー(2015)の表記に従った。
- (6) サラスバシー(2015)、p.94。
- (7) ビジネスモデルが企業間の関係という次元を対象とするのに対し、アントレプレナーシップ論（エフェクチュエーション論含む）が起業家という個人の次元を対象としているが、宮井(2022)は企業という次元においてビジネスモデルとエフェクチュエーションが接続可能であるとしている。
- (8) 乗組員は須賀利町内からは調達できなかったため、町外（三重県内外を含む）から新たに集めた。二木島町の加工場の従業員については、町内の住民も含め採用している。東京の組織成員は基本的に三重県の事業所に異動していない。
- (9) 漁業参入のプロセスの詳細は尾中(2021)を参照。
- (10) コロナ禍前のゲイト社（リラクゼーション事業も含む）の組織成員は140名である。飛田(2019)で明らかにしている通り「同社での労働契約形態としてフリーランス（個人事業主）と雇用（従業員）を選択することが可能になっており」、この人数はフリーランスと雇用

を合わせた人数である。このような柔軟な組織形態も事業転換を可能にした条件のひとつと考えられるが、組織や雇用の形態に関する分析は今後の課題としたい。居酒屋事業における指揮系統や管理システムについては飛田(2019)を参照。

- (11) 渚泊推進協議会は本文で述べた通りネットワークづくりが目的であり、ゲイト社のビジネスモデルに直接的には関係していない。
- (12) リラクゼーションサロン事業も調査時点で継続していたが、漁業・漁村と関係が薄いため、本稿では以後特に触れない。
- (13) 報酬体系がインセンティブにつながった点については飛田(2019)で詳しく分析されている。
- (14) 「サバの炙り」や「イワシの骨せんべい」といった未利用魚メニューの開発について五月女氏は「創作というほどのものではなく昔からあるものです。基本は地元のおじいさんやおばあさんに教えてもらう。そこからチューニングです。離れている東京で出したときに価値が上がるように整えます。基本的に歴史背景や文化を理解しないと美味しいものではないと思っています」と述べている。
- (15) 具体的には、居酒屋の仕入原価が新たなビジネスモデルにより半分以下に抑えられ（三重での加工賃や自社物流の費用を含む）利益率を向上することに成功した。これにより飲食業界内で外部環境変化による仕入価格の上昇が進行する中（コロナ禍以前の環境）で、ゲイト社は十分に事業を継続できる状態となった。
- (16) 2023年8月7日時点のゲイト社 EC サイト (<https://store.gateinc.jp/>) 上の価格。
- (17) ペットフード事業は販売開始当初（2020年12月）から売上が伸び、利益を創出した。
- (18) 五月女氏は高校生のときに学習塾を起業した他、大学生時代にも様々な事業を手掛けた。またゲイト社として飲食業、リラクゼーションサロン事業、IT活用サービス事業、漁業、教育・研修事業等と様々な事業を展開しており、連続的起業家とみなせる。
- (19) 本研究のインタビューでは、漁業参入の経緯やその際意思決定の理由について五月女氏に自由に話していただいております、半構造化面接法のような事前の想定質問を特に用意しなかった。そのため、本研究が材料としている逐語録は、五月女氏自身が意思決定において重要であったと認識している内容を反映していると考えます。
- (20) 五月女氏は公益財団法人三重県産業支援センター（2017）の記事で「東京の居酒屋では三重より安い値段で魚を提供していますが、メニューはほっけやししゃも、しめさばといった大量に獲れて冷凍しておくことで安定的に供給できるものが中心。問屋から仕入れているのでどこのお店に行っても同じものが出てきます。そういったものしか扱えないのなら自分たちが居酒屋をする意味はあるのだろうか」と述べている。
- (21) サラスバシー(2015)、pp.14-23。
- (22) サラスバシー(2015)、pp.175-176。
- (23) サラスバシー(2015)、p.170。

(24) サラスバシー(2015)、pp.170-171。

参考文献

- [1] Afuah A. (2003) *Business Models — A Strategic Management Approach*, Irwin Professional Pub.
- [2] Aversa P. and S. Haefliger (2016) “Building business model portfolios: Implications for strategic diversification,” *Research Paper*, (https://www.researchgate.net/profile/Paolo-Aversa/publication/292608838_Building_Business_Model_Portfolios_Implications_for_Strategic_Diversification/links/56aff3a308ae9ea7c3adaaea/Building-Business-Model-Portfolios-Implications-for-Strategic-Diversification.pdf, 2023 年 7 月 18 日アクセス)
- [3] Aversa P. H., S. Haefliger and D. G. Reza (2017) “Building a winning business model portfolio,” *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 49-54.
- [4] Chesbrough H. (2010) “Business Model Innovation: Opportunities and Barriers,” *Long Range Planning*, 42(2-3), 354-363.
- [5] Downing S. (2005) “The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organizations and Identities,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(2), 185-204.
- [6] Franke N., M. Gruver, D. Harhoff and J. Henkel (2008) “Venture capitalists' evaluation of start-up teams: trade-offs, knock-out criteria, and the impact of VC experience,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(3), 459-483.
- [7] George G. and A. Bock (2011) “The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 83-111.
- [8] Gustavsson V. (2006) *Entrepreneurial decision-making: Individuals, tasks and cognitions*, Edward Elgar Pub.
- [9] Markides C. C. (2008) *Game-changing strategies: How to create new market space in established industries by breaking the rules*, Jossey-Bass.
- [10] Markides C. C. (2013) “Business model innovation: what can the ambidexterity literature teach us?” *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323.
- [11] McGrath R. G. (2010) “Business Models: A Discovery Driven Approach,” *Long Range Planning*, 43(2-3), 247-261.
- [12] Sarasvathy S. D., N. Dew, S. R. Velamuri and S. Venkataraman (2005) “Three Views of Entrepreneurial Opportunity,” Acs Z. J. and Audretsch D. B. (eds.) *Handbook of Entrepreneurship Research*, Kluwer Academic Publishers, 141-160.
- [13] Sohl T. and G. Vroom (2017) “Business Model Diversification, Resource Relatedness, and Firm Performance,” *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 10894.

- [14] Teece D. (2010) “Business Models, Business Strategy and Innovation,” *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- [15] Zott C., R. H. Amit and L. Massa (2011) “The Business Model: Recent Developments and Future Research,” *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
- [16] 足代訓史(2015)「ビジネスモデル研究の論点と展望: Zott, Amit and Massa (2011) と日本発ビジネスモデル研究の整理統合」、『大阪経大論集』第 65 巻第 5 号、pp.119-136。
- [17] 安室憲一・ビジネスモデル研究会(2007)『ビジネスモデル・シンキング』、文眞堂。
- [18] 伊藤嘉浩(2014)「ビジネスモデルの創造プロセス―アスクルの事例分析―」、『日本経営学会誌』第 34 号、pp.87-99。
- [19] 江崎貴久・常清秀(2019)「新たな観光資源の創出と地域漁業―三重県鳥羽地域を事例として―」、『地域漁業研究』第 59 巻第 1 号、pp.56-65。
- [20] 大驛潤(2023)「起業家の資質」、高橋徳行・大驛潤・大月博司編『アントレプレナーシップの原理と展開 企業誕生のプロセスに関する研究』第 4 章、千倉書房、pp.73-98。
- [21] 大月博司(2023)「アントレプレナーシップと経済活動」、高橋徳行・大驛潤・大月博司編『アントレプレナーシップの原理と展開 企業誕生のプロセスに関する研究』第 1 章、千倉書房、pp.17-37。
- [22] 押谷美由紀・関いずみ・林浩志・西崎孝之(2004)「都市漁村交流活動の実態と振興のための課題について」、『海洋開発論集』第 20 巻、pp.311-315。
- [23] 尾中謙治(2019)「株式会社ゲイトによる漁業への参入プロセス」、『調査と情報』第 86 号、pp.24-25。
- [24] 河原典史(2019)「漁業振興をめぐる地域資源の新しい活用―福井県美浜町の「へしこ」・京都府伊根町の「舟屋」―」、『地域漁業研究』第 59 巻第 1 号、pp.20-30。
- [25] 河原典史(2022)「京都府伊根浦における地域振興の試み―移住者とガイドツアー―」、『地域漁業研究』第 62 巻第 1 号、pp.31-40。
- [26] 栗田但馬・照井富也・田澤清孝(2019)「岩手沿岸における震災復興コミュニティビジネスの現状とその持続可能性」、『総合政策』第 14 巻第 2 号、pp.169-192。
- [27] 公益財団法人三重県産業支援センター (2017) 「特集 1 株式会社ゲイト」、『MIESC』第 66 号、pp.2-3。
- [28] サラスバシー、サラス(2015)『エフェクチュエーション 市場創造の実効理論』(加護野忠男・高瀬進・吉田満梨訳)、碩学舎。
- [29] 清水幾太郎(2018)「サケ定置網漁業による六次産業化と漁村活性化のための課題」、『地域漁業研究』第 58 巻第 1 号、pp.20-29。
- [30] 清水洋(2022)『アントレプレナーシップ』、有意閣。
- [31] ジョンソン、マーク(2011)『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの<空白>をねらえ』(池村千秋訳)、 阪急コミュニケーションズ。

- [32] 関いずみ(2010)「持続する漁村を目指して―地域活性化の起爆剤としての漁村女性の起業活動―」、『水産振興』第44巻第2号、pp.1-62。
- [33] 副島久実(2004)「漁村女性の企業活動が地域社会に与えるインパクトとこれからの役割―島根県鹿島町恵曇を事例として―」、『2004年度日本農業経済学会論文集』、pp.114-121。
- [34] 副島久美(2005)「漁村女性起業グループ活動の持続性に関する一考察―高知県宿毛湾地域を事例として―」、『漁業経済学会ディスカッション・ペーパー・シリーズ』第1巻、pp.1-10。
- [35] 五月女圭一(2023)「定置網漁からはじめる海業」、『Ocean News Letter』第552号、pp.6-7。
- [36] 高野岳彦(2021)「都市近郊漁村七ヶ浜の産業復興と6次産業化への展開」、『季刊地理学』第73巻第3号、pp.137-147。
- [37] 玉置泰司・松浦勉(2015)「定置網漁業を核とした六次産業化への取組―千葉県内房地域における漁協のレストラン―」、『地域漁業研究』第56巻第3号、pp.153-174。
- [38] 張輝(2012)「ビジネスモデルの定義及び構造化に関する序説的考察」、『立教DBAジャーナル』第2巻、pp.19-36。
- [39] 寺本義也・岩崎尚人(2000)『ビジネスモデル革命―競争優位のドメイン転換―』、生産性出版。
- [40] 利根川孝一(2004)『ビジネスモデル―概念から実践的活用へ―』、『政策科学』第11巻第2号、pp.9-19。
- [41] 飛田努(2019)「組織成員の自律を促すマネジメント・コントロール・システムの設計と運用」、『中小企業季報』第2巻、pp.1-16。
- [42] 永島奨之・川原晋・野田満(2018)「Iターン者による漁業資産の引き継ぎと観光業への転用に関する基礎的研究―引き継ぎに際する障壁への対応に着目して―」、『日本都市計画学会 都市計画論文集』第53巻第3号、pp.1029-1035。
- [43] 日高健(2018)「漁業の6次産業化とビジネスモデル」、『フードビジネス研究』第24巻4号、pp.351-355。
- [44] 藤田昌子(2015)「漁村における女性起業活動の課題と支援策―「海の恵みを生かして私たちの経営改善―漁村女性による経済活動の取組事例」をもとにして―」、『愛媛大学教育学部紀要』第62巻、pp.213-219。
- [45] 真木圭亮(2023)「事業機会の認識と評価」、高橋徳行・大驛潤・大月博司編『アントレプレナーシップの原理と展開 企業誕生のプロセスに関する研究』第5章、千倉書房、pp.101-116。
- [46] 松島克守(2005)「MOTの経営学―製造業の企業価値とは―」、『経営センサー』2005.3号、pp.15-22。
- [47] 黛陽子・海津ゆりえ(2019)「観光業と漁業が連携したツーリズム研究―三重県鳥羽市を事

例として一」、『文教大学国際学部紀要』第 30 巻、pp.99-113。

- [48] 三木奈都子(2003)「漁村女性の地域活動の現状と課題―農林水産省『海の恵みを生かした私たちの経営改善―漁村女性による経済活動の取組事例』をみて一」、『月間漁協経営』第 41 巻第 11 号、pp.24-27。
- [49] 宮井弘之(2022)「エフェクチュエーションとビジネスモデル―起業家の意思決定モデルを集團の意思決定フレームワークへと接続する試み―」、『マーケティングジャーナル』第 41 巻第 4 号、pp.42-52。
- [50] 婁小波(2013)『海業の時代―漁村活性化に向けた地域の挑戦』、農山漁村文化協会。

[付記] 調査・研究にご協力くださった株式会社ゲイト代表五月女圭一氏に心より御礼申し上げます。