

牡蠣養殖業におけるスタートアップ企業の 海外市場参入と文化的障壁の克服

—エフェクチュアル・ロジックによるケース研究—

山 本 聡

東京経済大学准教授

I 問題意識

本稿は国内水産業，その中でも牡蠣養殖業に注目し，スタートアップ企業がどのように海外市場参入を果たしたか，そのプロセスを事例として記述し，整理するものである。

日本の水産業は地域経済の要とされる。ところが，国内水産業および水産業者には人口減少による国内市場縮小や生産者の高齢化，生産量の減少といった，多くの業界横断的な経営課題が生じている。特に国内市場の縮小と水産業者の倒産・廃業は不可分の関係にあり，日本の水産業者数の減少や漁業・養殖業における国際的地位の低下が著しい。そのため，「どのようにすれば，地域の水産業の自立が確立できるか」が焦眉の課題となり，その解決策の1つとして，海外市場への輸出が提示されている（高井，2014；農林水産省『平成27年度水産白書』45-46頁）。しかしながら，2014年では日本の水産物の輸出金額は2,377億円にとどまり，輸入金額は1兆6,569億円と圧倒的な輸入超過の状況が続いている（財務省『貿易統計』）。海外市場参入を実現するには様々な経営資源が必要とされるが（Dhanaraj and Beamish, 2003），水産業者は典型的な小規模零細の事業体であり，経営資源の制約が非常に大きい。こうした中で，海外市場参入を志向・実現した国内水産業者の事例を整理・記述し，経営者/起業家のライフヒストリー（Gartner and Birley, 2002）を踏まえながら，ケース資料としてまとめることには意義がある。

本稿は次の4つの理由から，2008年に起業された広島県の牡蠣養殖企業KS商会/Farm Suzuki¹⁾（従業員数4人：広島県豊田郡）を取り上げ，「当該企業がどのように海外市場参入を志向・実現したのか」，そのプロセスを記述する。

その1つ目の理由は，KS商会/Farm Suzukiに事例上の独自性と先駆性が存在することである。「生きているもの，生鮮，冷蔵」に区分される牡蠣は2011年まで輸出実績がなかった。しかし，

表 1 2014 年の牡蠣の輸出入実績

(単位：万円)

	生きているもの、生鮮、冷蔵	冷 凍
輸出	859	97,581
輸入	57,751	272,898
収支	▲56,892	▲175,317

出所 財務省「貿易統計」より筆者作成。

2012 年に輸出が生じ、2014 年には輸出金額が 859 万円まで伸びている（表 1）。本統計が示唆するように KS 商会/Farm Suzuki は国内牡蠣養殖業界で海外市場参入を実現した先駆者である。

2 つ目の理由は、牡蠣は漁船漁業ではなく、養殖業によりほぼ全てが生産・供給されている水産物だからである。養殖業は漁船漁業と比較して、生産・供給計画や設備が必要になり、操業により多くの経営資源が必要となる。加えて、牡蠣養殖業者（個人経営体）の最盛期の平均漁業従事者数は 8.6 人であり（2014 年）、小規模零細性が非常に強い。そのため、KS 商会/Farm Suzuki の事例から、国内牡蠣養殖業界のスタートアップ企業が創業時に必要とされる経営資源をどのように獲得したか、海外市場参入時に国内水産業に特徴的な小規模零細性に起因する経営資源の制約をどのように克服したか、それらの点に関する有用な知見を得られる。そこには水産業特有の経営資源としての「漁業権」の獲得も関わる。

3 つ目の理由は、牡蠣は世界中で食される水産物だからである。牡蠣の歴史や文化の大枠に関しては、畠山（2006）にまとめられている。日本国内だけでなく、欧米諸国でも「海のミルク（英：the milk of the sea, 仏：du lait de la mer）」と呼ばれ（關，2013）、生食の対象となる数少ない水産物の 1 つである。後述するように、牡蠣を取り巻く食文化や牡蠣の養殖方法から、日本と欧米で養殖・流通する牡蠣には大きな差異がある。すなわち、日本市場と欧米、欧米の影響を受けたアジアのハイエンド市場の間には牡蠣に関する文化的障壁（Barkema, Bell and Pennings, 1996）が存在する。多くの場合、食品・食材の海外輸出の可否と文化的障壁の克服は不可分の関係にある。そして、KS 商会/Farm Suzuki の事例にもそのサブコンテキストとして、「牡蠣を輸出するために、同社がどのように文化的障壁を克服したか」という問いが明示的に介在している。

4 つ目の理由として、牡蠣の生産量は日本全体で 16 万 7,400 トンに及んでいるが、そのうち、広島県の養殖業者の占める割合が 63.4% に及ぶ。すなわち、牡蠣養殖業は広島県で多くなされており、地域性が非常に高い。KS 商会/Farm Suzuki も広島県の企業であり、国内牡蠣養殖業に特徴的な地域性を反映した事例でもある。

II 事例整理のための分析視点

国際的アントレプレナーシップ研究（international entrepreneurship research, Jones *et al.*, 2011）の領域では、起業後すぐに海外市場に参入するスタートアップ企業群に多大な関心が払われている。

そうした企業群は一国ではなく、複数の国々の市場に参入するとされ、ボーン・グローバル企業（BGC：Born Global Companies）や国際ニュー・ベンチャー（INV：International New Ventures）などと呼ばれる（中村，2012）。これらのスタートアップ企業の海外市場参入プロセスを描写する場合、起業家の思考・意思決定とその延長線上にある起業家活動に着目することが有用である。起業家がどのように起業と海外市場を結び付けたか、どのように海外市場の事業機会を発見、評価、活用したのか、その点から事例を整理することがケース資料としての意義と妥当性を浮かび上がらせ、今後の研究の深耕につながる。

本稿の視点は「エフェクチュエーション（effectuation）」である。エフェクチュエーションは起業家が新たな事業機会を探索する際の思考・意思決定プロセスに介在するロジックのことである（Saravathy, 2001）。起業家は「自分は何者か」、「何を知っているのか」、「誰を知っているのか」、「何ができるのか」を認識し、「既知/新たに出会う人々との相互作用」を踏まえ、「パートナーのコミットメント」を獲得し、資源を拡大することで、新市場に参入するとされる。また、当該プロセスの中で、起業家は4つのロジック（エフェクチュアル・ロジック）に則るとされている（サラスバシー，2015）。1つ目のロジックは「目的ではなく、手段」である。これは、起業家の思考・意思決定プロセスは事前に決定された「目的」からではなく、当該人物が有する「手段」から開始されることを意味する。この場合の手段は「起業家は誰なのか」、「起業家は何を知っているのか」、「起業家が誰を知っているのか」の3つのサブカテゴリに区分される。2つ目のロジックは「期待利益ではなく、許容可能な損失」である。起業家は利益を最大化するのではなく、「どこまで損失を許容するか」、「許容できる範囲で、どれだけ最善をつくすか」から行動する。3つ目のロジックは「偶発性の回避ではなく、偶発性への対応」である。起業家は自己の計画における偶発的な事象を探索し、利活用しようとする。4つ目のロジックは、「パートナーシップの構築」である。起業家は顧客や関係者ステークホルダーとして捉え、戦略的なパートナーシップを構築し、そのコミットメントを得ることで、企業を創業・成長させていく。エフェクチュアル・ロジックに則り、既知・新たに出会う人々と相互作用を起こすことで、企業は経営資源の拡大サイクルに埋め込まれ、海外市場参入などを成し遂げるのである。

エフェクチュアル・ロジックを援用して、様々な企業の市場参入プロセスが事例として整理・描写されている。Maine *et al.* (2014) はドイツのバイオテクノロジー企業における新技術のビジネス化のプロセスをエフェクチュアル・ロジックで描写している。Brettel *et al.* (2014) では、ドイツの製造業における生産管理者の生産計画や工程管理に関する思考・意思決定に介在するエフェクチュアル・ロジックを見出した。これは海外市場参入事例の領域でも同様で、Andersson (2011) はスウェーデンのハイテク・スタートアップスの海外市場参入プロセスが記述されている。Lazaris (2014) はオーストラリアの食品・飲料業界の企業の、Kalinic, Saravathy, and Forza (2014) では米国の製造業に属するスタートアップ企業5社の海外市場参入事例を対象としている。

これらの研究の事例企業は、ハイテク・スタートアップスと呼ばれるような企業群であることが多い。しかし、日本で海外市場参入の必要性に迫られているのは、ハイテク企業だけではない。ス

スタートアップ企業や中小企業はすべからく人口減少や大企業の海外展開による国内市場縮小に直面し、業種を問わず、海外市場参入が事業の要諦の1つとなっている。政策的にも、2010年6月の「中小企業憲章」、2014年6月改正の「中小企業基本法第16条」、2014年の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」でも、業種の別なく、海外市場参入の意義と政策的支援の必要性が謳われている。そのため、牡蠣養殖業界のスタートアップ企業であるKS商会の海外市場参入プロセスを描写することには意義がある。

国内牡蠣養殖業界のスタートアップ企業の場合、ハイテク・スタートアップスの海外市場参入事例とは趣を異にする。国内養殖業界で起業・操業する場合、「特定区画漁業権」を得なければいけない（高井，2014，4頁）。漁業権は都道府県知事から与えられるが、地域の漁業者で構成される漁業協同組合が実質的に漁業権を管理しているのが実情である。そのため、ある人物が養殖業界で起業を試みても、地域の漁業者・養殖業者のコミュニティに受け入れられなければ、漁業権を手に入れない。漁業権は参入障壁なのである。また、企業は海外市場参入を志向・実現する中で、「海外市場で操業した際に発生する費用の内、現地企業には発生しないもの」といった「よそ者の不利益」に直面する（Zaheer, 1995）。牡蠣など食品・食材には文化感应性（Montanari, 2006；Azar, 2011）が存在し、それが文化的障壁を惹起させることで、よそ者の不利益が生じる。牡蠣など食品・食材はある国・地域の文化・習慣に感应しながら生産、消費される。消費者はそうした食品・食材を心身で味わう。ある個人がある食品・食材を受容するか否かは味覚器官としての舌だけでなく、国・地域の文化に育まれてきた心身によって、決定されるのである。その結果、ある国・地域の消費者に受け入れられている食品・食材が、異なる国・地域の消費者には受け入れ難いものとなる。それが文化的障壁であり、牡蠣にも同様の事象が発生する。牡蠣養殖業者の海外市場参入プロセスを描写する場合、こうした文化的障壁をどのように克服したのかを詳細に記述する必要がある。

以上を踏まえ、KS商会の経営者の海外市場参入に至る思考・意思決定と起業家行動を辿っていく。その上で、当該人物が「どのように自身の起業と海外市場を結び付けたのか」、「どのように海外市場における事業機会を発見・評価・活用したのか」、「創業時から海外市場参入に至るまでに必要とされる経営資源をどのように獲得したのか」、「牡蠣に介在する文化的障壁をどのように克服したのか」といった点を整理する。

Ⅲ 欧米と日本の牡蠣の食習慣・養殖方法の差異

まず、欧米と日本における牡蠣の食習慣・養殖方法の差異について論じる²⁾。牡蠣は、幼生が大きくなるまで母胎にとどまる卵胎生の水棲生物であり、世界中の食卓で愛好されている。その歴史は古く、ヨーロッパではローマ帝国時代に食事に供されるようになり、イギリスのテムズ川でも牡蠣が養殖されていた。英国系入植者が米国で牡蠣の養殖を始め、食したという逸話もある。米国では先住民族も天然の牡蠣を食していた。1970年代にはヨーロッパの牡蠣に病気が流行し、商業生産に危機が生じた。その際は日本の真牡蠣（cupped oyster）の種がヨーロッパに送り込まれてもい

る。現在では、フランスの牡蠣が養殖技術・方法や料理で世界的に著名である。

なお、欧米や欧米の文化的影響の強い国々で好まれ、養殖されている牡蠣と日本で好まれ、養殖されている牡蠣にはその形状や味わい、食材としての供され方、養殖方法に大きな差異が存在する。フランスなど欧米では、牡蠣はディナーの前菜に供される生の食材として位置付けられ、半開きで、貝柱の付いた殻付きの牡蠣が供される。カップの深い方の殻を下にして、牡蠣の汁をこぼさないようにするのが前菜として供される場合に重要とされる。喫食者はそうした牡蠣の殻を自分でこじ開けて、一度の前菜に20数個食べるといったことも珍しくない。汁から醸し出される海の風味を楽しみながら、今まで生きていた牡蠣をワインとともに喉越し良く食べるのである。關（2013）はフランスの牡蠣と日本の牡蠣の風味・味わいを比較して、

「日本ではグリコーゲンにこだわる旨みの強い大粒のふっくらしたカキが喜ばれているが、現在のフランスで養殖されているマガキは、どこで食べたカキも小粒で、水っぽく、海の香りの渋みを感じるカキであった。いわば『飲み物系』のカキで、食した後の白ワインが極めて美味しく感じた。個人的感想となるが、海から揚げてすぐに食することが当たり前のフランスでは、カキ本来の味をフランス風にしめ、1ダースでも2ダースでも食べたくるのであった」（關、2013、9頁）

と述べている。後述するオイスター・バーの営業形態も欧米の食習慣を基盤としている。

それではフランスの牡蠣はどのように養殖されているのだろうか。フランスでは山が少なく、平野が多いため、沿岸部に居住者が少なく、生活排水による海の汚染が少ない。加えて、海域の汚染度合いが行政により、厳密に検査・確認されている。漁場ごとにA、B、C、Dの4段階に評価・設定され、最高ランクのAの海域で養殖された牡蠣は生のままで食べることができる。そして、小ぶりの牡蠣を身の大きさを均一にして、養殖することに力が注がれてきた。小ぶりならば、喫食者が一度の前菜にたくさんの数の牡蠣を食べられるし、海の風味も凝縮される。ただし、生の殻付だと牡蠣の身の大きさが判別できないため、殻も身も大きさも同じにする必要が生じた。フランスの海は塩分が濃く、プランクトンが相対的に少ない。日本の瀬戸内海のように、親潮と黒潮が混じり合うことで、プランクトンが豊富に発生することはない。「潮間帯」と呼ばれる潮の干満の差が大きい場所で、牡蠣の苗を籠に入れて、養殖する。潮間帯では牡蠣の周りのプランクトンの数がそもそも少ない。いがいや幽霊ボヤなどの幽着物も少なく、個々の牡蠣が餌にするプランクトンの量が均一になる。そのため、小ぶりで大きさの均一な牡蠣が養殖できる。フランスのマレン・オレロン養殖場などでは牡蠣養殖が、太陽が直射し餌料藻類のプランクトンが発生する潮間帯の水たまり・池でなされる。そうした牡蠣の身の色は薄緑色になり、「グリーンオイスター」と呼ばれ、欧米方式で養殖された牡蠣の象徴的存在として、取り扱われる。

一方、日本の国土の大半は山地で占められているため、沿岸部に居住者が集中し、生活排水による海の汚染度合いが大きい。こうした衛生状態から、日本では生の牡蠣を食べる文化・習慣が乏しく、「カキフライ」のように火を通すのが一般的である。日本の冷凍食品技術が高く、消費者が冷凍食品に抵抗もない。よって、牡蠣を殻付きで生きたまま流通させる必要はなく、剥き身での流通

が主になる。剥き身の場合、牡蠣の身の大きさを視認できる。牡蠣の卸売業者は「牡蠣の身が過度に小さくなければよい」、「殻の大きい牡蠣を購入すれば牡蠣の身が過度に小さいこともない」と考え、牡蠣の身の大きさを均一に養殖する必要がなかった。また、牡蠣の国内二大産地である宮城県と広島県の牡蠣の解禁日は前者が10月1日、後者が11月1日であり、1カ月間の差がある。前者では時間的な優位性の維持、後者では時間的な劣位性の克服のため、卸売業者や量販店、小売業者が養殖業者に対し、「牡蠣の殻を早く大きくすること」を要望するようになった。加えて、日本の海はプランクトンが非常に豊富である。瀬戸内海で一日中牡蠣を筏でぶら下げる「垂下式養殖」ならば、潮間帯での養殖のように潮の満ち引きに依拠することなく、豊富なプランクトンの中で養殖でき、牡蠣の成長が早くなり、生産量も増える。ただし、牡蠣を取り巻くプランクトンの分布の均一性が薄れ、幽着物が増えることから、牡蠣の身の大きさの均一性は崩れてしまう。

このように、欧米と日本では食文化や生産環境の差から、牡蠣の養殖方法、形状、流通形態に大きな差異が存在する。日本の消費者が好む殻が大きく、剥き身の安価な牡蠣が、欧米や欧米文化の影響を受けた国・地域では「大きくて気持ち悪い」、「なぜ、わざわざ剥き身にするのかわからない」、「身の大きさが不均一で料理に使えない」という評価がなされてしまう。言葉を変えれば、欧米と日本では、牡蠣に関する文化的障壁が存在しているのである。それでは、KS 商会/Farm Suzuki はどのようにこうした文化的障壁を乗り越え、海外市場参入を果たしたのだろうか。次節ではそのプロセスを提示する。

IV 事例：KS 商会/Farm Suzuki の起業と海外市場参入プロセス

本節では KS 商会/Farm Suzuki の起業と海外市場参入プロセスを描写していく。本事例研究において、KS 商会/Farm Suzuki 社長の鈴木氏（2015 年 2 月、3 月、5 月の 3 回）、KS 商会の従業員の方々（2015 年 3 月、5 月の 2 回）、クニヒロ社長の川崎氏、営業部の O 氏（2015 年 5 月）、公益財団法人ひろしま産業振興機構国際ビジネス支援センター部長の檜木氏（2015 年 2 月）、KS 商会/Farm Suzuki が参加した国際見本市を主催する ChinaWork・遠藤氏（2015 年 2 月）、大崎上島の養殖場関係者の方々（2015 年 5 月）などに、KS 商会/Farm Suzuki の海外市場参入プロセスに関する多面的な聞き取り調査を行った。KS 商会/Farm Suzuki 社長の鈴木氏には、① 事業概要、② 起業に至るライフヒストリー、③ なぜ、どのように海外市場参入を志向・実現したか、を尋ね、その他の方々には、① どのように鈴木氏と出会ったか、② どのように KS 商会/Farm Suzuki の起業と海外市場参入に関与したか、が主な質問項目である。インタビューの合計時間は 30 時間以上に上る。

（1）起業家の来歴と起業意志の背景

KS 商会の社長・鈴木隆氏（以下、鈴木社長）は 1976 年生まれで埼玉県出身、幼少時から荒川で、ナマズや鯉を釣ることに夢中だった。水産物への興味から、1997 年に水産大学校（山口県下関市）に入学する。下関市内には家族経営の小規模零細の仲買業者や水産加工業者が多数操業していた。

水産大学の先輩が、車海老の養殖場でアルバイトをしたり、実際に起業したりすることもあった。鈴木社長も30歳を過ぎたら小規模でも良いので、水産加工企業を起業しようと考えようになる。鈴木社長の専攻は海洋工学で、4年次の卒業研究で、魚の酸素消費量を測定した。指導教官は魚の酸素消費量を計測するために数百万円もする高額な水槽を複数個、購入した。当該指導教官は「既存の機械を使用することは誰でもできる。自分で機械をつくり出すことで、そこに価値が生じる」と鈴木社長に言い、研究室内で水槽を改造し、使用した。鈴木社長は後述する大崎上島での欧米式の牡蠣養殖の実現の際に、この言葉を反芻する。

(2) 起業と海外市場参入の結びつき

大学卒業後、鈴木社長は水産業界全体を俯瞰するため、大手の水産卸売企業C社に入社して海老部海老課に配属される。海老はそれ1つだけで、大企業の部が成立するほど市場規模が大きい。C社でも海老部だけで、十数人の従業員がいた。鈴木社長の勤務地は築地市場だった。築地市場には全国から競りのために海老が集荷してくる。そこで、鈴木社長は冷凍ブラックタイガーなどを購買・販売する仕事に就き、全国から送られてくる海老の検品を行った。築地市場は日本で最も取引先が多い市場であり、日本の水産業界に関する斯業経験を得ることができた。その後、毎月1回、マレーシア、タイ、インドネシア、ベトナムに海老の買い付けに行ったり、C社の協力工場である海老加工工場の視察に赴くようになる。C社は寿司や海老フライ、天井用の海老を海外から輸入して、現地で加工し、国内顧客に販売していた。あるとき、鈴木社長はインドネシアにあるC社の合弁の海老加工工場に赴く。

インドネシアには世界中のバイヤーが来訪していた。その中でも、米国の大手小売企業のバイヤーは150コンテナの大船団を率いて、インドネシアに頻繁に来訪し、「大型の水産物を」、「大量に」に発注するのが通例だった。海老を一尾丸ごと購入して、そのままレストランに販売し、シェフが海老の加工をするのである。鈴木社長は米国や欧州に赴いた際、視察したチャイナタウンでも量り売りであり、大型海老が大量に売れていた。一方、日本でもかつては海老を一尾丸ごと輸入していたが、現在では加工品の輸入と切り売りが主流である。日本の調理者はレストランで海老を加工することなく、天婦羅やエビフライの衣をつけるだけでよい。さらに、日本人1人当たりの海老の消費量が減少し、鈴木社長が海老の卸業務に就いた時点で、海老の輸入量は米国の半分近くまで落ち込んでいる。その結果、海外の水産業者から見ると、日本市場の魅力は非常に乏しいのである³⁾。C社のインドネシア工場の周囲には現地資本の海老加工工場が4つあり、その経営者たちは口を揃えて、「日本向けの海老加工ビジネスはやりたくない」と言っていた。日本向けの水産物の輸出は「価格が安い」、「規格にうるさい」、「購入量も少ない」ため不満の対象だったのである。実際、現地の水産業者は日本企業との取引に非常に消極的であり、日本向けのコンテナの数も少なかった。鈴木社長はそうした言葉を聞き、状況を認識し、衝撃を受ける。現地の水産業者・水産加工工場がグローバルなビジネスをしていることにも気付く。以上より、国内水産物を海外市場・顧客に販売することを考えるようになっていった⁴⁾。

当時、日本が輸出していた代表的な水産物はホタテとブリだった。それ以外に何かないだろうかと考え、瀬戸内海産のナマコを売ることを思いつく。単価が安く、干しナマコにした場合、体積が収縮するので、自宅でも手掛けられ、在庫にもならない。加えて、干しナマコを輸出・販売することに眼をつけている人間は皆無だった。鈴木社長は自分でナマコを購入し、ベランダで干し、収縮率などを大学ノートに克明に記録していく。そして、C社と取引があった海老卸・加工業のS商店S社長（山口県宇部市）に干しナマコの調達・販売を相談する。S商店の取引先漁業者が底引き網を用いていたため、ナマコもとれていたのである。鈴木社長はそうしたナマコを香港に輸出すればよいと考えたのだった。S商店のS社長を仲介に2005年に鈴木社長とクニヒロの川崎社長が会うことになる。

（3）クニヒロ川崎社長との相互作用

クニヒロ株式会社（従業員数380人：広島県尾道市）の現社長 川崎育造氏は、KS商会設立のもう1人の立役者であり、尾道市の観光協会の会長など地域の様々な公職も務めている。クニヒロは1957年創業、牡蠣の加工・販売に関しては日本を代表する企業である。同社の推計では、日本で流通する牡蠣のおよそ20%をクニヒロが扱っている。川崎社長は元々、海や機械が好きで、大学理工学部を卒業後、近隣の自動車部品企業に就職する。その後、築地市場の水産企業に3年間の丁稚奉公に赴き、牡蠣の加工を学んだ後、クニヒロに入社した。クニヒロでは1970年代半ばに大手食品企業と一緒に冷凍カキフライを手掛けるようになった。その結果、クニヒロが取り扱う牡蠣の量は急速に増加する。1978年には大型の冷凍庫の設備を導入する。しかし、これが過剰設備となり、先代社長の健康問題も生じた結果、経営危機が生じる。そのため、当時、利益を出していた牡蠣に経営資源を集中し、海老や小魚の取り扱いを大幅に縮小していった。

1970年代半ばまで、クニヒロは市場での競りを通して、小売業者に水産物を供給していた。しかし、川崎社長はスーパーマーケットが伸長してきたことに気が付き、全国の水産加工業者に先駆けて、大阪など他地域のスーパーマーケットと直取引することで、経営規模を拡大することを志向・実現した。川崎社長はS商店のS社長と親交があった。クニヒロの先代社長とS社長の先代社長が高校時代の同級生で、S商店でクニヒロの先代社長が修業したこともあった。当時、川崎社長もナマコに興味があり、S社長から、東京にナマコに興味がある人物（鈴木社長）がいて、ナマコの生態や加工、販売方法などを克明に調べている、という話を聞いた。川崎社長は興味を持ち、S社長との懇親の席で、鈴木社長に電話をし、会話をした。鈴木社長は翌日東京からクニヒロを訪問し、自分が干したナマコや2冊の大学ノートを提示し、話をした。川崎社長はノートの膨大な記録やその緻密さと熱心さに感銘を受け、「これからどうするつもりなのだ」と問いかける。鈴木社長は「将来は独立して、日本の水産物を海外に輸出する」という自身の夢を語った。

クニヒロでは当時、タイ市場向けに海老を輸出していた。しかし、商社を介在させた間接輸出であり、直接輸出を開始することを考えていた。日本の水産物市場の縮小に対応するため、自分たちの手で、自社の牡蠣・水産物を海外に販売したいと考えていたのである。国内牡蠣業界では、営業

部門を有する企業はクニヒロなど数社しか存在しない。なぜなら、自社の水産加工物を市場で流通させれば、営業担当者はいない。しかし、クニヒロはスーパーマーケットとの直接取引による市場外流通を行っていたため、営業部門・営業担当者が必須だった。クニヒロの営業部門は関東のスーパーマーケットの取引継続と新規取引開拓が主たる業務だったが、「どこに顧客がいるか」、「連絡先はどこか」が明確なため、「牡蠣をどのような価格で卸すか」に主軸が置かれる。そのため、語学や海外市場における新規顧客の探索に関するノウハウ・経験が不足していた。川崎社長は「輸出は営業部の通常業務と異なるので、『やらされ感』が生じてしまうかもしれない⁵⁾」と考える。それよりも鈴木社長と海外輸出を展開したほうがよいと考え⁶⁾、「貿易の経験もあるし、クニヒロに入社して、海外営業部門を立ち上げないか」と誘った。鈴木社長は起業を考えていたので、一旦は断る。それに対し、川崎社長は「鈴木社長と僕の夢が重なるときに、クニヒロの商品を海外に輸出するために一緒に仕事をしよう」と声掛けをした。

(4) KS 商会の起業とパートナーシップ

同じ頃、香港が日本食ブームで、香港のバイヤーが築地市場に頻繁に来訪していた。香港の寿司チェーン I 社が築地の一番マグロを競り落としもする。C 社でも I 社と取引するため、鈴木社長が香港の市場調査兼販売担当になり、「香港の市場調査と寿司屋に魚に輸出する」に従事する。香港では「キロ単価 1 万円のマグロの『大トロ』を毎月 1 トン欲しい」といった、日本では考えられない商談が連日のように生じていた。鈴木社長は牡蠣が米国から香港に大量に輸入されていること、生きた殻付き牡蠣が一年中スーパーマーケットに並び、オイスターバーで食されていることに気付く。鈴木社長は川崎社長の顔を思い浮かべ、自分と彼の夢が重なり合った瞬間と捉えた。香港から川崎社長に電話し、「クニヒロの牡蠣を香港で売ったら面白い」と自身の想いを伝えた。

鈴木社長は 2008 年に C 社を退職、自身と川崎社長らの個人出資により⁷⁾、KS 商會を起業する。KS 商會はクニヒロ社内に事務所を設置し、加工された牡蠣を社内価格で購入し、輸出するというビジネスを開始した。起業当初は牡蠣のサンプルをランダムに香港の小さな商社に出していた。そして、段階的に、特定のインポーター・流通業者と取引するようになる。牡蠣の輸出では一度に輸送用コンテナ 1 台分の量をインポーターに購入してもらうことが必要になる。そのためには、実力のあるインポーターと取引しなければならない。そこで、SW 社に注目する。同社は香港で 5 本の指に入る財閥の企業であり、牡蠣の輸出に必須とされる冷凍庫も所有している。鈴木社長は商談・取引を成立させるため、香港のスーパーマーケットやレストランを飛び込みで訪問し、KS 商會の牡蠣を購入すると的確約を得た。そして、SW 社に「スーパーマーケットやレストランと、このような商談があり、利益が出るから、KS 商會と取引して欲しい」と交渉したのである。川崎社長からの紹介で、広島県の商談会⁸⁾に参加した際、SW 社の社長と商談も実施する。先方から「あなたはなぜ、この仕事をしているのか」という問いを受け。「そんなに知りたいのならば、是非、KS 商會に来てくれ」と回答する。SW 社の社長は KS 商會を訪問し、2 コンテナ分の牡蠣を購入、KS 商會は香港に輸出を開始する。その後、台湾、シンガポール、マレーシア、タイ、ベトナム、オー

ストライア、タイにも輸出を開始する。鈴木社長はスーパーマーケットに陳列されている食品の裏張りのシールに記載されたインポーターの名前を確認したり、現地のレストランや外食チェーンを回ったりする。その上で、どのインポーターが冷凍倉庫を有していて、フットワークが軽いのか、といった情報を収集し、KS 商会のパートナーとして有望か判断し、商談・取引を展開していったのである。

(5) 文化的障壁の発見

当時、KS 商会は剥き身の牡蠣を冷凍して、香港などに輸出していた。しかし、SW 社と香港のエンドユーザーを訪問した際、現地の富裕層が顧客である欧米系高級ホテルのレストランに自社の牡蠣が全く売れなかった。それらのレストランでは、シェフが欧米から空輸された殻付きの生牡蠣を使って、パスタやスープをつくるのが最大の価値になっていた。KS 商会の剥き身の牡蠣を受容すれば、シェフの存在意義が喪失してしまうのである。また、喫食者は生きている殻付きの牡蠣が最も美味しいと考える。鈴木社長は牡蠣を輸出するために様々な国を訪問したのだが、どの国でも、欧米系高級ホテルやレストランといった欧米文化の影響を受けているエンドユーザーの反応はおおよそ同じこと、すなわち、日本と欧米の牡蠣に関する食文化・商習慣の差異に気付いたのである。

広島県産の生牡蠣を香港のあるホテルに輸出したところ、レストランのシェフから「こんなひどい牡蠣は見たことがない」という反応が返ってくる。広島県の牡蠣養殖場から空輸するほうが、欧米からよりも輸送時間が短い。そのため、より新鮮であり、顧客も喜ぶと考えていたのだが、現実とは違った。先述したように、日本の牡蠣と欧米の牡蠣は養殖方法の違いから、殻や身の大きさ、殻の形状、均一性に差異がある。そのため、「受容できない」と評価されてしまったのである。鈴木社長は、「世界に通用する牡蠣を養殖したい」という新たな想いを抱くようになった。

(6) 資源拡大サイクル——大崎上島の塩田跡地での養殖と輸出

鈴木社長は牡蠣養殖の先進国と言われるヨーロッパや米国、オーストラリア、ニュージーランドを歴訪している。米国では牡蠣を大量に養殖していて、香港の流通業者に供給している。潮間帯での養殖技術が確立し、マニュアル化した上で、現地環境に合わせ、牡蠣を養殖している。鈴木社長は海外の牡蠣養殖業者と意見を交換する中で、「日本は寿司や刺身といった生魚を食べる文化から、魚の鮮度に非常にこだわる。なぜ、牡蠣だけは剥き身や冷凍にしてしまうのか」といった問いかけをされた。オーストラリア企業社長は「なぜ、日本の牡蠣は大きいのだ」、「牡蠣は小さい方が、身がブリッとしていて、美味しい」と二言目には声をかけてきた。

鈴木社長は上述した問いかけに対し、確かにそうだと考える。そして、欧米のように潮間帯で養殖された小さな牡蠣でなければ、欧米市場やアジアのハイエンドな市場・顧客に受容される形状・味にはならないことにも気が付いた。加えて、欧米式の 30~40 g の小さい牡蠣ならば輸出の送料も低減し、輸出に有利になることも認識した。2010 年に、鈴木社長は欧米式の牡蠣養殖を始める

に際し、日本国内のどこならば可能なかを試行錯誤する。広島県の沿岸部を岡山県との県境である福山市から山口県廿日市まで、民宿に泊まりながら、1週間かけて自動車であつ破し、欧米式の牡蠣養殖が可能な場所を探した。そこで発見したのが大崎上島の塩田跡地である。鈴木社長は26～27歳時、ブラックタイガーの養殖視察のためフランスに赴き、塩田跡地で、牡蠣の養殖されているのを見ている。塩田は人工の潮間帯で水温が上がりやすく、水深も1.5mしかなく、太陽光がとどきやすい。鈴木社長の中でフランスでの記憶と目の前に広がる光景が結び付いた。川崎社長を誘い、2人で大崎上島の塩田跡地の詳細な視察を開始する。塩田跡地は鉄格子の扉で封鎖されていて、格子越しに見物していたところ、管理者である隣家のH氏の妻が声をかけた。この出会いが、鈴木社長にとって、塩田跡地を牡蠣の養殖場として活用し、Farm Suzuki 設立へとつながったのである。

大崎上島では元々、D 養殖という企業がその塩田跡地で車海老の養殖を行っていた。D 養殖の閉鎖後も、養殖場長だったH氏が6年半、車海老の養殖を継続していた。広島県唯一の車海老の養殖場だったのだが、そこを産業廃棄物の処分場にするという話が持ち上がる。大崎上島全体で反対運動が生じ、産業廃棄物処分場案は撤回されたものの、車海老の養殖は頓挫する。こうした経緯から、H氏は塩田跡地で、車海老養殖を誰かに継いでもらいたいと考えていた。H氏は鈴木社長に対し、「牡蠣だけを養殖するのではなく、難しいけれども、車海老の養殖をやってくれ」と求める。

塩田での養殖でも海に排水する必要があるため、漁業権が必要になる。一般的に漁業権を取得するためには、漁業協同組合に加入して、準組合員になる。その後、正組合員として、90日以上漁業に従事することが必要になる。親が漁業に従事していることが、漁業権の暗黙の条件になっていることも多い。H氏は大崎上島の漁業協同組合に対して、「鈴木氏は大崎上島で車海老の養殖を継承してくれる人物である」と紹介した。鈴木社長は漁業組合の代表者5人と面接の機会を得て、大崎上島での漁業権を承認されたのである。H氏は大崎上島の漁業組合のキーパーソンであり、その意思を継いだかたちになった。また、H氏の紹介で、D 養殖で働いていた人材を雇用することとした。H氏が仲介するかたちで、権利者である企業から、KS 商会に塩田も貸与される。漁業権が法人には与えられないことから、KS 商会の養殖事業部門を自身の名字をとり、Farm Suzuki という名称にした。

鈴木社長が養殖場に傾注するために獲得した人材が、営業担当者のY 女史である。Y 女史は私立大学の国際系学部を卒業、旅行会社やワインの輸入会社の職務経験を有し、英語、スペイン語、中国語に堪能である、地元近くで働こうと、尾道市の観光協会の募集に応募したが、期限に間に合わなかった。一方、鈴木社長は自分の代わりに牡蠣の海外販路開拓が可能な人材を探していた。そうした想いを川崎社長に示したところ、Y 女史を紹介されたのである。Y 女史はKS 商会に入社し、ひろしま産業振興機構やChinaWork が主催する国際商談会に参加したり、国際見本市に出展したりすることで、海外販路を開拓していく。

一方、鈴木社長は2010年には、塩田で牡蠣が成長するかどうかを観察し、確認することができた。翌年はアメリカ、カナダ、オーストラリアから香港に牡蠣を輸出している養殖事業者の視察に

赴く。それらの事業者は天然採苗ではなく、人工採苗をしていることを知り、広島県の海洋技術センターと連携して、種苗生産に乗り出す。広島県の海洋技術センターに牡蠣の人工採苗に関する研究成果が蓄積されていたが、活用されていなかった。鈴木社長は水産大学校出身だったこともあり、当該技術を活用することを考えたのである。

鈴木社長はクニヒロの牡蠣の卸売も手掛けていたため、「最初の3年～5年は利益がでなくてもよい」と考え、牡蠣の養殖に取り組んだ。実際、4年目まで生産数量の計画も立てず、収支も度外視していた。努力の結果、人工種苗による牡蠣の養殖・出荷を実現し、欧米式牡蠣養殖の象徴とも言えるグリーンオイスターの養殖にも成功している。こうした「文化的障壁を克服した」牡蠣は国際見本市への出展を契機に、香港、台湾、中国の上海、北京、タイ、ロシアに輸出されるようになっている。

V 過程追跡法によるKS 商会/Farm Suzuki の事例の出来事年表

本節では、KS 商会の起業と海外市場参入プロセスをエフェクチュアル・ロジックから整理するために、まず、過程追跡法（process tracing method）から、事例内の出来事と結果の因果関係を捉える（George and Bennett, 2005；田村, 2016）。過程追跡法では事例の出来事を発生順序を踏まえながら抽出する。その上で、各出来事と結果の因果関係を明らかにする。また、過程追跡法から、結果に至る個人の行動を説明することができるようになるのである。KS 商会/Farm Suzuki の事例では、ロシア市場やアジアのハイエンド市場といった海外市場参入の実現が「結果」である。前節で事例として詳述した、鈴木社長の「起業に至るライフヒストリー」、「なぜ、どのように海外市場参入を志向・実現したか」、「その他の方々は、どのように鈴木氏と出会ったか/どのようにKS 商会/Farm Suzuki の起業と海外市場参入に関与したか」といった点に関して、出来事を発生順に抽出し、表2に出来事年表としてまとめた。鈴木社長のライフヒストリーと対応させるため、各出来事発生時の鈴木社長の年齢も記している。

鈴木社長の意思決定と行動として描写されるこれらの一連の出来事は、KS 商会/Farm Suzuki の海外市場参入の実現とどのようなロジックの下に、因果関係を有しているのだろうか。次節ではエフェクチュアル・ロジックの視点から、これらの出来事を解釈し、海外市場参入の実現に至る出来事の流れを描写する。

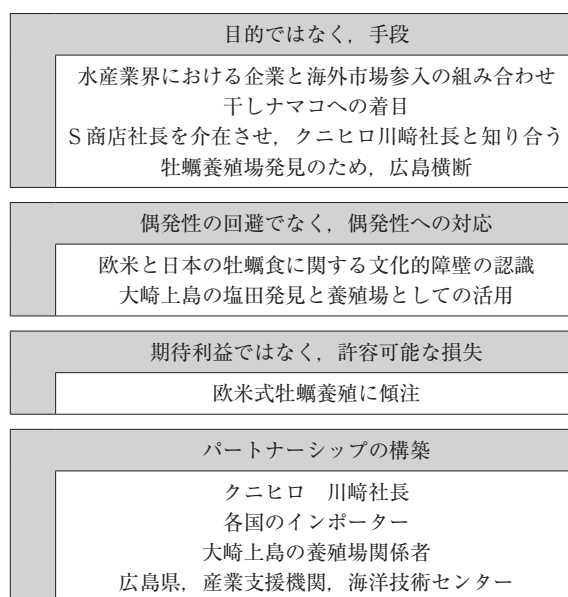
VI エフェクチュアル・ロジックによる事例の解釈と整理

前節で示したKS 商会/Farm Suzuki の起業と海外市場参入に至る一連の出来事をエフェクチュアル・ロジックを視点としながら整理する（図1）。欧米では牡蠣は前菜やオイスターバーで、ワインとともに食される。そこでは、喫食者は汁に浸った殻付き牡蠣の身の喉越しと海や潮の香りを味わっていた。日本では、牡蠣が加工・冷凍され、カキフライに調理された上で、食されていた。

表 2 鈴木隆氏と KS 商会/Farm Suzuki の出来事年表

	出来事	年齢
1976 年	埼玉県にて出生	—
1997 年	水産大学校入学	21 歳
2001 年 3 月	水産大学校卒業	24 歳
2001 年 4 月 ～2005 年	水産卸売企業 C 社入社，海老部海老課に配属。インドネシアなどに海老の買い付けに行ったり，C 社協力工場の海老加工工場に赴いたりした結果，日本の水産物市場の縮小に気付く 干しナマコの輸出を企図。ナマコを購入，ベランダで干し，収縮率などを大学ノートに克明に記録	25～29 歳
2005 年	S 商店の S 社長を仲介役として，クニヒロの川崎社長と邂逅する	29 歳
2005 年 ～2008 年	香港の市場調査兼販売担当になる 香港の水産物市場に可能性を見出し，クニヒロの牡蠣を輸出することを企図する	29～32 歳
2008 年 7 月	C 社退社，KS 商会を起業	32 歳
2008 年 7 月 ～2010 年	クニヒロの牡蠣を香港，次いで，台湾，シンガポール，マレーシア，タイ，ベトナム，オーストラリア，タイに輸出 各国のインポーターとの関係性構築 欧米系高級ホテルへの販売失敗から，日本と欧米の牡蠣に関する食文化・商習慣の差異に気付く	32～34 歳
2011 年	広島県大崎上島町の塩田跡地を発見。漁業権を取得し，養殖技術を学んだ上で，欧米式の牡蠣養殖や車海老の養殖を開始。営業人材，牡蠣養殖人材の獲得。海洋技術センター，広島県，産業支援機関の支援の受容。KS 商会の養殖事業部門を Farm Suzuki とする	35 歳
2012 年～現在	香港，台湾，中国の上海，北京，タイ，ロシアなどに養殖した牡蠣を輸出	36 歳～
2015 年 9 月	株式会社 KS 商会設立	39 歳

図 1 エフェクチュアル・ロジックによる KS 商会/Farm Suzuki の起業家の思考・意思決定と起業家行動の整理



日本は国土に占める山稜部が多く、沿岸部に人口が集中し、牡蠣の養殖場所としての海域が汚染されている一方、フランスは国土に占める平野部が多く、沿岸部の人口が少ない、また、牡蠣の養殖場所としての海域が厳密な衛生管理下に置かれている/いないといった差異もある。牡蠣の養殖方法は食文化・習慣と表裏一体の関係にあり、欧米の牡蠣養殖は潮間帯での養殖で、小ぶりの牡蠣を安定的に供給するためのものである。日本の牡蠣養殖は垂下式養殖と言われ、牡蠣の殻を効率的に大きくするためのものである。欧米と日本の間には牡蠣に関して、養殖方法にまでつながる文化的障壁が存在していた。

鈴木社長は水産大学校で学んだ際、生来の水産物への興味・関心と小規模水産加工業の操業を目の当たりにして、30歳までの起業を企図する。東京の大手水産卸売企業C社の海老部海老課に勤務し、インドネシアの水産加工工場を見聞する機会に恵まれる。ところが、インドネシアの水産加工工場の経営者の「日本向けビジネスはしたくない」という態度を目にし、日本市場の縮小を認識、自身の起業と海外市場参入を関連付けて、思考するようになる。その後、香港の市場調査兼販売担当業務の傍ら、起業と海外市場参入のためにナマコのデータを詳細にノートにとる。その上で、S社長の紹介で、日本有数の牡蠣加工・販売企業であるクニヒロの川崎社長と出会い、意気投合する。

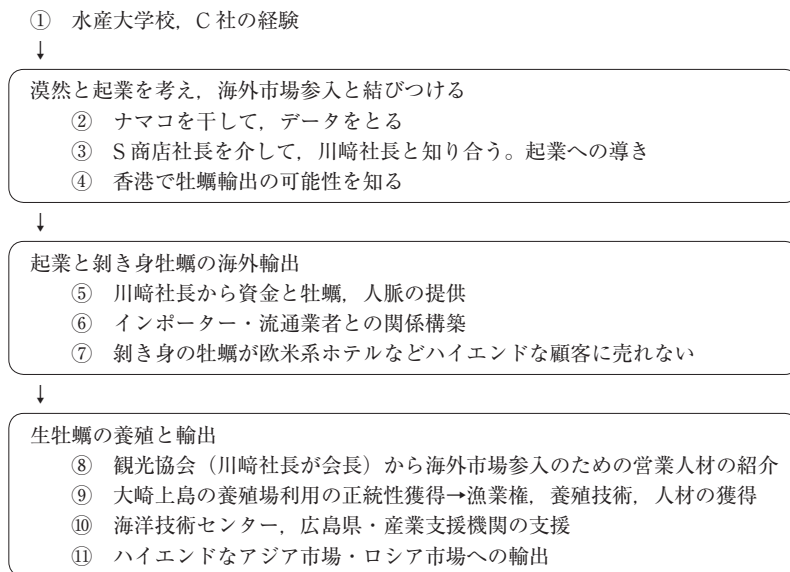
エフェクチュアル・ロジックの観点からは、鈴木社長は水産大学校とC社での経験を踏まえ、水産業界における起業と海外市場参入を組み合わせ（＝起業家は誰なのか）、身近なナマコに目を付け（＝起業家は何を知っているのか）、S社長を介在しながら、クニヒロの川崎社長と知り合う（＝起業家が誰を知っているのか）と整理できる。そして、鈴木社長は「目的ではなく、手段」から、クニヒロをパートナーとし、相互作用の中で、起業と海外市場参入に必要な資金や商品といった経営資源を獲得していく。

香港で殻付き生牡蠣がスーパーマーケットに並び、食されていることに気付き、KS商会/Farm Suzukiを起業する。インポーターをパートナーにしながら、海外市場参入を実現をするものの、欧米と日本の間の牡蠣に関する文化的障壁に偶然気付き、それを受容・対応し、欧米式牡蠣養殖により、克服しようとする。そこには「偶発性の回避ではなく、偶発性への対応」が介在している。欧米式の牡蠣養殖の舞台となった大崎上島も、広島県を欧米式の牡蠣養殖が可能な場所を探して、1週間かけて自動車で走破した際に偶然発見し、対応したものである。

また、鈴木社長は当時を振り返り、「黒字部分で補填できれば、最初は利益がでなくてもよい。牡蠣が育つかどうか重要で、生産数量の計画も立てない。5年目でやっと数字を見始めた。4年目まで赤字を計算していない」と述べている。そこには「期待利益ではなく、許容可能な損失」が介在する。

その上で、鈴木社長は様々な経路から海外市場参入や欧米式の牡蠣養殖を実現するのに必要な人材・パートナーといった経営資源を獲得していく。そこには、鈴木社長の思考・意思決定における「パートナーシップの構築」が介在している。「既知/新たに出会う人々との相互作用」を踏まえ、「パートナーのコミットメント」を獲得しながら、経営資源を拡大していった（図2）。川崎社長からは起業の際の出資だけではなく、商品としての牡蠣の調達、広島県の海外商談会の紹介を得てい

図 2 KS 商会/Farm Suzuki における経営資源の拡大サイクル



る、また、川崎社長が会長を務める観光協会に応募してきた英中西の3カ国語を話せるY女史を営業担当者として獲得もしている。十分な資金力や冷凍庫などの設備を有したインポーターと取引するために、事前にエンドユーザーとの関係を構築するといった行動を選択している。大崎上島では、「牡蠣だけではなく、大崎上島で長年手掛けられてきた車海老の養殖をやってほしい」というH氏の要望に積極的に対応する。結果、「鈴木社長は大崎上島で車海老の養殖を継承した人物である」という「正統性」(Zimmerman and Zeitz, 2002)も獲得している。この正統性を基盤として、塩田における漁業権、塩田を用いた養殖技術と人材、海洋技術センターの技術・ノウハウといった経営資源を獲得し、文化的障壁を克服、海外市場参入を実現していく。このように、KS 商会/Farm Suzuki の欧米系ホテルを顧客とするアジアのハイエンド市場やロシア市場への海外市場参入と文化的障壁克服の事例に関して、要諦となる出来事は、鈴木社長のエフェクチュアル・ロジックに則った思考・意思決定と起業家行動を軸に整理することが可能なのである。

VII 事例のまとめ

本稿では、国内牡蠣養殖業界のスタートアップ企業の海外市場参入事例を整理・描写することを試みた。その目的のため、「エフェクチュアル・ロジック」を視点として設定し、「起業家が海外市場参入をどのように結び付けたのか」、「どのように経営資源を獲得していったか」、「どのように文化的障壁を乗り越えたのか」という問いをサブ・テキストに設定した。その結果、国内牡蠣養殖業におけるスタートアップ企業としてのKS 商会/Farm Suzuki の海外市場参入事例を、エフェクチュアル・ロジックをベースにした起業家の思考・意思決定と起業家行動および資源拡大サイクルの観点から描写することができた。

日本では、スタートアップ企業や中小企業の海外市場プロセスに関する研究はいまだ非常に少ないのが現状である。また、エフェクチュアル・ロジックなど、近年の国際的アントレプレナーシップ研究の成果を視点にして、整理・描写した既存研究はほとんど見当たらない。加えて、既存研究の対象となる業種は製造業・ハイテク産業に大きく偏っている。水産業者、その中でも、牡蠣養殖業者の海外市場参入プロセスを事例として取り扱った既存研究はこれまで皆無だった。牡蠣養殖業における漁業権や文化的障壁のように、スタートアップ企業の起業・海外市場参入プロセスには業種特有の事象が深く関わってくる。日本の中小企業・中小企業政策の現状を鑑みれば、スタートアップ企業や中小企業の海外市場プロセスの構造と業種特性をリンクさせ、その事例を精査することには意義と妥当性があるだろう。そのため、本稿において、KS 商会/Farm Suzuki の事例をエフェクチュアル・ロジックを軸にケース資料として整理したことは、今後の研究深耕のために意義あることと言える。

注

- 1) 当該企業の正式名称は KS 商会である。しかし、漁業権の関係から、大崎上島の漁業組合では、同社の牡蠣養殖部門が Farm Suzuki という名称で登録されている。本稿では前後の文脈を踏まえ、KS 商会/Farm Suzuki, KS 商会, Farm Suzuki という 3 つの表記を併用している。
- 2) 本節は、全国水産技術者協会理事の關哲夫博士に 2015 年 4 月に実施したインタビューと關氏提供資料に多くを基づいている。
- 3) 1990 年代初めまで日本は世界一の海老の輸入国だった。東南アジアで加工される海老すべてが日本に輸出されていた。
- 4) 鈴木社長は「他者が手掛けていない市場を創り出したい。既存の市場ではなく、例えば、マグロを扱うのだったら、フランス料理屋にマグロの使い方を提案したいと思った」とも述べている。
- 5) クニヒロの営業担当者は「中国、韓国でも現地で牡蠣を養殖しているので、自社に販路はない。また、国内の輸出会社にまかせた間接輸出ばかりで、自社が直接輸出に乗り出すほど、海外に市場性があると思わなかった。実際、当時の営業担当者には語学が堪能な人材も少なく、国内の市場をどのように守るかに傾注し、直接輸出に関しては、考えようとしていなかった」と述べている。
- 6) 川崎社長は自分の想いから新事業展開をする際には、外部の人材を活用している。例えば、外部の人材に個人出資するかたちで、オイスターバーも立ち上げている。このように、川崎社長はある金額の範囲内で、外部の人材を活用して、新たな事業の立ち上げに積極的に投資している。
- 7) KS 商会設立の際、川崎社長は「個人で、融資枠をいつでもつくる」と述べている。
- 8) 広島県では、2009 年から、FHC という商談会を開催している。

参考文献

- 關哲夫 (2013) 「フランスとモロッコにおける最新のカキ養殖事情」『JFSTA NEWS』第 24 号, 1-14 頁。
- 高井紘一郎 (2014) 「水産業の現状と課題」東京大学ものづくり経営研究センター・ディスカッション

- 田村正紀 (2016) 『経営事例の物語分析——企業盛衰のダイナミクスをつかむ』 白桃書房。
- 中村久人 (2012) 「ボーングローバル企業とその類似企業の比較——ボーン・アゲイン・グローバル企業とハイテク・スタートアップ」『経営論集』第80号, 17-30頁。
- 畠山重篤 (2006) 『牡蠣礼賛』文藝春秋。
- Andersson, Svante (2011) “International Entrepreneurship, Born Globals and the Theory of Effectuation,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18/3, 627-643.
- Azar, Goudarz (2011) “Food Culture Distance: An Antecedent to Export Marketing Strategy Adaptation: An Empirical Examination of Swedish and Finnish Food Processing Companies,” *International Food and Agribusiness Management Review*, 14/3, 17-44.
- Barkema, Harry, Bell, John and Pennings, Johannes (1996) “Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning,” *Strategic Management Journal*, 17, 151-166.
- Brettel, Malte, Bendig, David, Keller, Michael, Friederichsen, Niklas and Rosenberg, Marius (2014) “Effectuation in Manufacturing: How Entrepreneurial Decision-making Techniques Can Be Used to Deal with Uncertainty in Manufacturing,” *Procedia CIRP*, 17, 611-616.
- Deeds, David, Mang, Paul and Frandsen, Michael (2004) “The Influence of Firms’ and Industries’ Legitimacy on the Flow of Capital into High-technology Ventures,” *Strategic Organization*, 2/1, 9-34.
- Dhanaraj, Charles and Beamish, Paul (2003) “A Resource-based Approach to the Study of Export Performance,” *Journal of Small Business Management*, 41/3, 242-261.
- Gartner, William and Birley, Sue (2002) “Introduction to the Special Issue on Qualitative Methods in Entrepreneurship Research,” *Journal of Business Venturing*, 17, 387-395.
- George, Alexander and Bennett, Andrew (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, MIT Press.
- Jones, Marian, Coviello, Nicole and Tang, Yee (2011) “International Entrepreneurship Research (1989-2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis,” *Journal of Business Venturing*, 26/6, 632-659.
- Kalinic, Igor, Sarasvathy, Saras and Forza, Cipriano (2014) “Expect the Unexpected’: Implications of Effectual Logic on the Internationalization Process,” *International Business Review*, 23/3, 635-647.
- Lazaris, Miria (2014) “Effectuation and Internationalisation: Evidence from the Australian Food and Beverage Sector,” *Annual SEAAANZ Conference Proceedings*.
- Maine, Elicia, Soh, Pek-Hooi and Santos, Nancy (2015) “The Role of Entrepreneurial Decision-making in Opportunity Creation and Recognition,” *Technovation*, 39, 53-72.
- Montanari, Massimo (2006) *Food Is Culture*, New York: Columbia University Press.
- Sarasvathy, Saras (2001) “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency,” *Academy of Management Review*, 26/2, 243-263.

- Sarasvathy, Saras (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing. (加護野忠男監訳・高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション』碩学舎, 2015年。)
- Zaheer, Srilata (1995) "Overcoming the Liability of Foreignness," *Academy of Management Journal*, 38/2, 341-363.
- Zimmerman, Monica and Zeitz, Gerald (2002) "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy," *Academy of Management Review*, 27/3, 414-431.

Abstract

The Case: Foreign Market Entry Process of Start-ups in Japanese Oyster Farming Industry from the Viewpoints of Effectual Logics

by Satoshi YAMAMOTO

This study presents the case on the foreign market entry process of a Japanese entrepreneur and his oyster farming start-up in the context of effectual logics (Sarasvathy, 2008). Oyster that is called the milk of sea is one of the most famous sea food eaten in all over the world. However, there is the big cultural difference between eating customs with oysters in Japan and those in Europe and the USA. In other words, if Japanese want to export oysters to foreign market, they must overcome the cultural barrier. Currently, due to the depopulation in Japan, Japanese oyster farmers also started to be required to enter foreign market for their business continuity. Moreover, the entrepreneur in the Japanese oyster farming start-up accomplished this very successfully. We assessed that case study to depict his entrepreneurial decision-making process for foreign market entry with scarcity of managerial resource under the cultural barrier under the process tracing method. We found that four main effectual logics: Means vs. Goals, Affordable Loss vs. Expected Returns, Partnerships vs. Competitive Market Analysis, and Acknowledge the Unexpected vs. Overcome the Unexpected, are embedded in his decision-making and behaviors. His effectual decision-making and behaviors gave rise to the expanding cycle of managerial resource for his oyster farming start-up. In other words, he obtains various resource including fishing rights and enabled his oyster farming start-up to enter foreign market.
