

論文

ユーザー起業家の経営活動：
日本ルアー産業の事例に基づいて

于 鑫*

要旨

本稿では日本ルアー産業の事例を取り上げ、ユーザー起業家の経営活動を分析する。既存研究では、なぜ創造的なユーザーが起業するのか、ユーザー起業家が市場と製品開発に何の影響を与えるのかという側面を議論してきたが、ユーザー起業家の経営活動に十分な注目が払われていなかった。成熟産業での成功した事例を通じて、本稿は創業後のユーザー起業家の行動および生産過程の特徴を調査する。そこで、以下のことを明らかにした。①ユーザー起業家は、利益を制約条件にユーザー便益（例えば、製品使用の楽しさ、個人のニーズの満足）を最大化しようとする。②大量生産のために、ユーザー起業家は生産工程を外注する傾向である。外注を通じて、製品開発に時間と精力を投入できる。③成熟産業で潜在的なサプライヤーが存在しているから、ユーザー起業家は外注を実施できる。④ユーザー起業家は、自分にとって便益を提供すると考えられる相手だけに製品開発のアイデアを共有する。本研究の発見は、競争戦略論と起業家精神研究に貢献している。

キーワード

ユーザー起業家、起業家精神、ユーザー便益、利益、生産工程の外注、アイデアの共有、釣り具業界。

目 次

- I. はじめに
- II. 既存研究の検討
- III. 事例研究法
- IV. 事例：日本ルアー産業にいる 2 つのユーザー起業家
- V. 発見：新しい現象と命題
- VI. おわりに

I. はじめに

ユーザー起業家は、自分が使用する目的で行った発明を商品化した人たちである (Shah and Tripsas, 2007)。本研究の目的は、「成熟化した競争的な市場に参入したユーザー起業家は、どのようにベンチャービジネスを経営して存続するのか」という研究テーマを提起する。従来までのユーザー起業家研究は、なぜ創造的なユーザーが起業するのか、ユーザー起業家が市場経済と製品開発に何の影響を与えるのかという側面を議論してきた。

しかし、ユーザー起業家がどのようにベンチャービジネスを経営するのか「Drucker (1985) ; Stevenson and Jarillo (1990)」という問題に、まだ十分な注目が払われていなかった。この研究問題に取り組むために、本研究は、日本のルアー産業にいる泉和摩と山本千秋というユーザー起業家を調査した。日本のルアー産業は、ドミナントデザインの形成が 1950 年代に遡り、Daiwa と Shimano のような既存メーカーが存在しているため、本研究テーマに相応しい産業の背景を提供している¹⁾。

泉氏と山本氏の創業経緯を見れば、彼らはユーザー起業家の定義を満たす。アカデミック・アントレプレナー「Roberts (1991)」や社内起業家「Cooper (1971)」と異なり、彼らは HMKL と Hump Corporation (以降、Hump と略称) というルアーメーカーを創業した前に、ルアーメーカーや開発機構に務めた経験なく、余暇活動と釣り試合で頻繁にルアーを使用しただけである。彼らはユーザー起業家の独特な創業プロセスを経験してきた「Shah and Tripsas (2007)」: まず、彼らは既存のルアーに不満をもち、自ら新型ルアーを開発した。次に、泉氏が自作のルアーを JLA (日本疑似餌釣連盟) のアングラー仲間に無料で配ったところ、その自作のルアーで非常によく釣れたため仲間の中で人気を博すこととなった。山本氏は、釣具業者から改良の意見を聞こうと思い、地元の小売店に自作のルアーを見せたところ、そこで自作のルアーが高く評価された。その後、口コミで、彼らの製品の知名度は広がり、釣り雑誌にも取り上げられ、多数の小売店から注文が殺到した。結局、増えた注文に答えるため、もともとルアー製作を本業にするつもりがなかった泉氏 (元弓具店の後継者) と山本氏 (元料理店の店長) は、1981 年と 1994 年に創業を決意し、創造的なユーザーからユーザー起業家が変わった。

本研究は、ユーザー起業家の概念と理論に新しい内容を加えることを目指す。これまで既存研究が十分な注目を払ってこなかった分野に注目することで、ユーザー起業家研究の新しい方向性を提示したいと考えている。

II. 既存研究の検討

1. ユーザーがイノベーションを起こす要因と影響

ユーザーが自らイノベーションを起こすのは、まず、既存メーカーがユーザーの独特なニーズを満たすことができないからである。既存メーカーは、ニッチ市場を無視して潜在的なユーザーを調査することに失敗した結果として、一箇所の同質な市場のために競争し、製品がユニークなニーズに対応しかねる「von Hippel (2005) ; Ogawa and Piller (2006)」。次に、ユーザーのイノベーションは、製品の使用からユーザーが粘着的なニーズ情報を獲得したことからである。独特な使用場面で生まれたニーズ情報は、メーカーのところに移転させるのが難しいため、メーカーよりユーザーのほうは常に新製品のアイデアを先に意識できる「von Hippel (1994) ; Ogawa (1998)」。そして、カヤッカー（カヤック製品のユーザー）のコミュニティが代表とするユーザーコミュニティで、ユーザーは自分の解決策を無料公開している「Hiennerth (2006)」。この行為によって、ユーザーコミュニティの参加者は他人の貢献を享受でき、イノベーションのための努力は他人に分散され、イノベーションの完成は早くなる。

ユーザーイノベーションの効果に関して、数多くの産業で、ユーザーは製品創造段階の主力となっている「von Hippel (2005) ; Fueller and von Hippel (2008) ; Hiennerth (2006) ; von Krogh and von Hippel (2006) ; Shah (2006) ; Jeppesen and Frederiksen (2006) ; Dahlander and Wallin (2006)」。アメリカ、イギリスと日本でのサーベイは、一般市民が、集合的にあるいは単独的に、多数の新製品を開発・改良していると明らかにした「von Hippel, Ogawa, and de Jong (2012)」。

2. ユーザーが起業家になる要因と影響

こうして、イノベーションを行ったユーザーのうち、起業家になる者がいることに近年注目が集まっている「Bogers, Afuah, and Bastian (2010) ; Priem, Li, and Carr (2012)」。例えば、ユーザーが起業家に変化する要因に関して、Shah and Tripsas (2004) は、ユーザーの高い予想利益 (profit estimate) と低い利益閾値 (profit threshold) が重要だと指摘した。Baldwin, von Hippel, and Hiennerth (2006) は、すでに投資した開発コストと低いマーケティングコストのために、ユーザーが起業家活動で利点を持つと示した。ユーザーコミュニティにおける高い社会地位と議題の決定権は、ユーザーに起業機会を容易に識別させた「Frederiksen, Dahlander, and Autio (2008)」。ユーザーコミュニティは、創造的なユーザーに起業に必要な人的資源と技術知識を供給した「Haefliger, Jäger, and von Krogh (2010)」。

Habicht, Oliver, and Shcherbatiuk (2012) は、ユーザーの起業家活動の効果に関して、9

つの患者発 (医療機器のユーザー) の会社を調べ、ユーザー起業家が自分用の発明を医療機関システムに導入し、同じ悩みをもつ他の患者を助けたと指摘した。Shah and Tripsas (2007) は、ユーザー起業家が起業家活動の他の源泉 (例えば、社内起業家) より優位に市場を占める原因について、以下の状況を挙げた: ①使用から喜びをもらう、②創業の機会コストが低い、③市場がニッチで消費者ニーズが多様である、④消費者ニーズの変動が激しい。アメリカの 4928 社の創業頃のデータを用いて、Shah, Smith, and Reedy (2012) は、非ユーザー起業家と同じように、ユーザー起業家はイノベーションに貢献をしている。医師 (治療機器のユーザー) 発の会社は、多数の重要なイノベーションを医療機器産業にもたらした「Smith and Shah (2013)」。ユーザー起業家は、カヤックとマチニマ (machinima) のような新しい産業を開拓した「Hienerth (2006) ; Haefliger et al. (2010)」。

3. ユーザー起業家研究の未解決問題

こうした流れがある一方で、起業家活動の「要因と影響」に対するユーザー起業家研究の詳しい議論と違い、一般の起業家研究は、さらに、起業家がどのようにベンチャービジネスを経営するのかという問題を深く議論している「Stevenson and Jarillo (1990)」。起業家精神とベンチャービジネスにとって起業家的な経営は中堅の位置を占めていると、Drucker (1985) は述べた:

「新しい事業にまで発展し、確実に経営管理されるようにならなければ、ベンチャービジネスは、その起業家的なアイデアがいかに素晴らしいものであっても、あるいは資金をいかに集めようとも、またその製品がいかに優れており、需要がいかに多くとも、生き残ってはいけなだろう (pp.319-320)。」

起業家的な経営の成功に対して、数多くの起業家研究は、社会ネットワーク・組織境界・会社資源のような角度で意見を述べた「Aldrich and Zimmer (1986) ; Birley (1985) ; Hoang and Antoncic (2003) ; Johannisson (1990) ; Dollinger (1984) ; Santos and Eisenhardt (2005) ; Terziovski (2010) ; Alvarez and Busenitz (2001) ; Barney (1991)」。なおさら、Vesper (1990) は、起業家的な経営に関する包括的なチェックリストも作っていた (cf. p.172)。

ユーザー起業家に関わる研究重心の偏りは、全面的にユーザー起業家とユーザー起業家精神の意義を理解するのに好ましいことではない。既存研究は主に、新規市場の背景で、ユーザー起業家を論じた。この特定な状況に、ユーザー起業家は市場を独占し、大量生産や市場競争から生じた問題に対面しなくてすむ「Baldwin et al. (2006) ; Shah and Tripsas (2007)」。したがって、起業家的な経営はユーザー起業家にとってそれほど大切でないようである。しかし、

現実の世界では、ユーザー起業家は必ずしも新規市場を開拓するという役割を担うだけではない。彼らは成熟的で競争的な市場に参入し、ドミナントデザインと既存メーカーによって満たされない市場ニーズを満足させ、「少数のための最適なもの (Utterback, 1994)」を提供する役割を果たすこともできる。

既存研究の中、2つのユーザー起業家研究だけ、成熟で競争的な市場にいるユーザー起業家にヒントを与えている「Baldwin et al. (2006) ; Hiernerth (2006)」。これらの研究は、ドミナント出現後に、ユーザー起業家による「一連の創業活動 (a rash of startups)」が発生すると指摘した。しかし、これらのユーザー起業家がどのように起業家的な経営をして成熟化の市場に生き残るかについて、まだ十分に調べられていない。ユーザー起業家精神に関して、既存の2つの研究は、新規市場を開拓したユーザー起業家は、市場環境の変化につれて、モチベーション・ユーザー活動・生産過程が変化したかということに着目している。そして、次の要点を述べている：

- ① 経営と開発のモチベーションの変化。ユーザー起業家のモチベーションは、市場が成熟になり・会社が大きくなるにつれ、変化する。既存メーカーと競争するために、ユーザー起業家の経営モチベーションは、市場志向または経済的動機に転換する。
- ② ユーザー活動の消滅。経営のモチベーションの変化と会社運営やマーケティングの仕事の増加で、ユーザー起業家は、製品の使用・設計・テストを含むユーザー活動を行う頻度が徐々に消滅してしまう。ドミナントデザイン出現後、ユーザー起業家の努力は、製品開発からプロセスイノベーションに変化する。
- ③ 生産過程への投資。資本投資、変動費用とデザインクオリティが異なるため、ユーザー起業家は、エリート顧客に高いデザインクオリティの製品を少量に提供する。既存メーカーは、資本集約的技術（変動費用の低い・資本投資の高い）で規模の経済を通じて、ユーザー起業家から市場シェアを奪う。ユーザー起業家は、自ら資本集約的技術を活用しないと、注文の増加に対応できないし、市場競争で負けてしまう。

ところが、成熟化した競争的な市場に参入したユーザー起業家は、Baldwin et al. と Hiernerth が示したとおりにだけ、行動するのだろうか。彼らは、他のメーカーと比べて、明らかに資源が少ないため、生産過程への投資を躊躇するかもしれない。そうした状況であっても、彼らが成熟化の市場に存続する場合、なぜそしてどのように存続が可能になるのか。

III. 事例研究法

事例研究法は、起業家研究に頻繁に利用されている「Chetty (1996) ; Perren and Ram (2004) ; Romano (1989)」。当該研究法は、「なぜとどのように」という問題に答えるのに有効であり「Yin (2003) ; Eisenhardt (1989)」, 行為主体が特定の条件下において、行われた行動を測る機会を提供している「Numagami (1998) ; Collins, Moore, and Unwalla (1964)」。特に、本研究が少数のユーザー起業家のサンプルを対象に詳しく調査するため、事例研究法は有効である。

本研究は、半構成インタビュー (semi-constructed interview) を活用したうえ、HMKL と Hump のホームページ・自伝・起業家のブログを含む文字資料および産業白書と歴史記録を含む記録史料も収集した「Numagami (1998) ; Orum, Feagin, and Sjoberg (1991)」。半構成インタビューは、毎回 60-90 分間実施され、録音された。インタビューのあと、われわれの記録は、被訪問者によって確認を行なってもらった。

最後に、本研究は内的妥当性を重要視し、George & Bennett (2005) に提唱された過程追跡法を使って、要因と結果の因果メカニズムを確かめた「ibid, pp.205-232 ; Gerring (2007) pp.172-185」。

IV. 事例：日本ルアー産業にいる 2 つのユーザー起業家

事例研究法を使って、われわれは、泉氏と山本氏の創業後の起業家精神を以下のようにまとめた (表 1 を参照)。

表 1 命題とデータ (EN = データ番号)

命題	EN	データ
HMKL		
命題 1	EN1-1	「個人趣味として始まったビジネスである (泉, 2012)。」
	EN1-2	「市場シェアを拡大しようとか、釣具産業のトップ企業になろうという考えを私は持っていない。ルアーの販売によって、トーナメントに参加でき、ルアーを開発することが続けられるならば、それで十分だという考えである (泉, 2012)。」
	EN1-3	「新製品発売時以外めったに広告を打たないため、HMKL の製品は主に口コミにより知られる (泉, 2012)。」
命題 2a, 2b	EN1-4	「現在、HMKL が販売しているルアーは、私にデザインされ、Jackall の工場で生産されたものである (泉, 2012)。」
	EN1-5	1981 年創業したあと、泉氏の主なプロトーナメントでの成績 : http://www.hmklnet.com/EN/aboutus/keireki.php
	EN1-6	「それを作る気になったのは、いろいろな人に話し聞いてひとつの結論が出たからですし。[...] もうひとつの理由は、去年鹿留でクランク使いのクロちゃん (管釣り業界で有名です) に初めて負けたことです (泉のブログ, 2007)。」

	EN1-7	「今まで、1人のフィールドテスターは雇用され、私を助けている（泉，2012；名光通信社，2010）。」
命題3	EN1-8	「HMKLのルアーを生産している。しかし、ジャッカルはハンドメイドでなく、マスマプロダクションを目標に立ち上げられた。[...] 開発と量産に使われた3Dデザインソフトなどは、全部私が独学した（加藤，2012）。」 「3Dソフトでも使ってルアーをデザインし、そのデータでプロトモデルを作り、そして良いものができたらそのまま製品化するということができないか？」と考えているときに、[...]、「MAXSURF」という名前のソフトを見つけました。[...] 元々は船舶をデザインするソフトでした [...] データーは3Dデーターなので、プロトタイプで良い物ができれば、量産モデルも全く同じ形状で作ることができるというメリットがあります（加藤のブログ，2013）。
命題4	EN1-9	泉氏の開発したダブルクラッチ IZM に関する広告： http://www.sfsx.com/TD/week/contents/020906.html ; http://all.daiwa21.com/fishing/item/lure/bass_le/d_c_izm/
	EN1-10	JB ワールドメンバーにおける泉氏のスポンサー： http://www.jbnbc.jp/_JB2012/top50members/
	EN1-11	「1991年以来、Daiwa 製品開発に協力させていただいています。ルアーにおいては、現在でもロイヤリティをいただいています（泉，2012）。」
	EN1-12	「ダイワのためにデザインしたルアーは、HMKLの製品カテゴリと異なる（泉，2013）。」
Hump		
命題1	EN2-1	「仕事は趣味と一緒にとなり、遊びの延長として仕事をする（山本，2012）。」
	EN2-2	「自分なりのデザインが一番楽しみにしている。[...] それに、大手企業のダイワとシマノと区別しようと考えていなかった。[...] ただ自分のスタイルを重要視している。[...] そのために、将来の市場規模とか考えていない（山本，2012）。」
	EN2-3	「Hump 自身は、自社製品の宣伝も営業活動もしていない。[...] 現在の販売網は口コミにより広まったものによる（山本，2012）。」
命題2a, 2b	EN2-4	「金型製作，樹脂成型，パッケージングなどを近隣の工房等に依頼している（山本，2012）。」
	EN2-5	「創業後，3-9月はよく溪流釣りをする。それ以外のシーズンは主に海で釣りをする（山本，2012）。」
	EN2-6	「Hump は創業から現在に至るまでミノーを中心にルアーを作っている。その理由は、溪流で一番使うのはミノーであり、「狙って釣る」ミノーが面白いと判断したからである（山本，2012；Hump の会社情報，2013）。」
	EN2-7	「金型製作，樹脂成型，パッケージングなどを他社に依頼している。Hump が担うのは、デザイン，部材の手配，製品管理などに絞られる。[...] 自分で自作のルアーのテストや改良をしている。[...] 息子は、組み立てと手配と色塗りをしている（山本，2012；名光通信社，2010）。」
	EN2-8	「フィールドテスターを使うことはない。ルアー製作については、プロトタイプを自分で使い、使用感を自ら体験し、それぞれの魚にあうルアーもどんどん作っている（山本，2012）。」
命題3	EN2-9	「静岡って、元々、金型や樹脂製品を作る工場がいっぱいある。プラモデルが落ち込み気味なんで。地域的にすごく恵まれる。これらの工場は、ルアーだけでなく、いろんなプラモデルを作っている。金型機械は、とんでもない金額ですから、全部外注している（山本，2012）。」
命題4	EN2-10	「自らハンドメイドだけでなく、パートとして F tec というルアーメーカーの製品開発なども手伝った。[...] Hump が軌道に乗ったのは、F tec のためデザインしたルアーが、私が F tec を辞めてから大ヒットになったこときっかけである。そのデザイナーが立ち上げたメーカーということが口コミで広まり、順調に売り上げが伸びた（山本，2012）。」
	EN2-11	「Hump はデザインの OEM も請け負ってる。現在 OEM の契約先は 5, 6 社あり、OEM による収入は、売上全体の半分以上を占めている（山本，2012）。」

1. HMKL 創業後 (1981 年以降)

HMKL を起こすことで、泉氏はルアーフィッシングとルアーデザインに費やす資金を確保できた。会社設立後、彼は、相変わらず、1 ヶ月のうち半分をルアー製作に、もう半分を釣り活動に時間を割いていた。開発から製造まで、全ては泉氏 1 人で行われたため、その時 HMKL が毎月 100 個のルアー生産のみであった。ルアー販売によって得られる資金をプロ・ルアーフィッシング活動に運用し、創業後、泉氏のトーナメント成績がさらに良くなった「EN1-5²⁾」。

頻繁にプロの試合に参加することで、泉氏は、新しいデザインアイデアを獲得する。1986 年、アメリカのトーナメントで、彼は Zell Rolland (アメリカの伝説的なバスアングラの 1 人で、トップウォーターの王とも呼ばれる) と出会い、POP-R という新製品を開発するインスピレーションを受けた「HMKL (2012) p.5」。アングラ仲間との競いから、彼はクランクタイプのミノールと競技仕様様の「ZAGGER 50 F1」を考えだした「EN1-6 ; HMKL (2012) p.10」。また、プロの試合から泉氏のルアー開発力は一層認められるようになった。1991 年より、彼は Daiwa に誘われ、DAIWATEAM Pro's の一員として「ダブルクラッチ・IZM」等の釣具製品を開発し、Daiwa から試合のスポンサーシップをもらうようになった「EN1-9 ; EN1-10 ; EN1-11」。

トーナメントの参戦と成績が順調に進むとともに、泉氏の HMKL の製造販売も拡大してきた。1999 年、HMKL の大部分のルアーは、ハンドメイドでなくプラスチック製に変わった。この決定は、プラスチック製のルアーが製品自体の性能に支障を与えず、保存しやすいという考えからである。そして当時、ちょうど知り合いの加藤誠司はルアーの大量生産をする Jackall を起こす時期と重なったため、泉氏は生産機械を買わずに簡単にプラスチック製のルアーの生産過程を外注できた「EN1-4」。外注のおかげで、HMKL の売上は急速に上がり、ルアーの生産も毎月 1,000-3,000 個に増えた。また、生産過程の外注によって、製造販売の拡大による仕事量の増加は相殺される。現在、泉氏は自分のルアーテストを助ける 1 人のアングラだけ雇用し、社員数を最低限に保っている。

2. Hump 創業後 (1994 年以降)

ルアーの生産販売ビジネスは、山本氏にとって全く趣味の延長である「EN2-1 ; EN2-2」。従って、会社設立前と変わらず、彼は 3 月から 9 月の間に頻繁に大井川上流域で釣りを楽しみ、溪流の禁漁期に海釣りもしていた。また、F tec (ルアーメーカー) の製品開発もパートタイムで手伝って、パートとしての給料代を得た。創業初期に、山本氏の Hump はハンドメイドで生産量が限られるため、(毎月数万円稼ぐが) 売上があまり伸びなかった。会社の資金繰りを保つ意味で、F tec からのパート代は必要であった。その後、F tec の経営が悪化したので、

山本氏は間もなく F tec でのパートタイムジョブを辞めた。一方、Hump 創立 3 年目に Hump が飛躍的に成長を遂げた。それは F tec で山本氏が開発した製品が成功したことによる。開発の成果による。山本氏によると、F tec のために設計したルアーが山本氏が F tec を辞めてから大ヒットになったため、製品を開発した山本氏に対して注目が集まり、その結果、山本氏が経営する Hump の製品が売れるようになったのである。最終的に、Hump の売上も年間 6,000 万円に達したという「EN2-10」。

しかし、注文の急増は、元々ハンドメイドのルアーだけを製造していた山本氏に大きな問題をもたらした。大量なプラスチック製のルアーの注文をどう対処するか。金型機械を買うか。もし買うなら金はどこからか。これらの難問のソリューションとして、山本氏は、自社生産でなく外注を決めた。幸い、地元には、多くの金型製作工場があり、それに Hump の生産過程の外注依頼を受ける会社が現れた「EN2-9」。

生産過程を外注したため、現在は Hump の社員は、山本氏と彼の子供、2 人である「EN2-7」。特に、ルアー産業の常識を破り、山本氏は今までフィールドテスターを雇ったことがない。その理由は、彼が自分でルアーフィッシングをするため、そして釣り場で実際に感じたことを大事にするためである「EN2-8」。さらに彼から見れば、アングラー間は互いに情報交換をしたりするが、聞き手にとっては、他人のルアーに関する感覚をそんなに簡単に吸収できない。今でも、同社が販売している「gu:s90」等のルアーは山本氏の実践の結晶である。

3. 小括

既存研究は、創業後ユーザー起業家のモチベーション・ユーザー活動・生産過程の変化を強調していた。しかし、泉氏と山本氏の経営活動はそうした前提と全く異なっていた：創業から今まで、2 人のユーザー起業家は、①経営とイノベーションのモチベーションは市場志向または経済的動機に変化しなかった。②ユーザー活動を行えることを前提にビジネスを展開した。③生産過程を自社で負担せずに他社に外注した。このことは、既存のユーザー起業家理論は、HMKL と Hump の経営という現象を説明できないことを示唆している。

V. 発見：新しい現象と命題

上述の既存研究で説明できない現象についてどのように考えればよいか。そこで、この節では、泉氏と山本氏の共通点を論じ、経営モチベーション・ユーザー活動・生産過程・デザイン譲渡の便益に関する命題をあげることにする（命題と事例の関連について、表 1 を参照）。

1. 経営のモチベーション

HMKL と Hump の経営活動を追跡した結果が示すように、泉氏と山本氏は、ベンチャービジネスを自分の個人趣味の延長としている「EN1-1, EN2-1³⁾」。ユーザーイノベーション論のロジックによると、ユーザーはユーザー活動から便益を得る。その便益は、ユーザー便益 (user benefit) と呼ぶ。泉氏と山本氏の場合、彼らは、ユーザーとして、ユニークなルアーを使って個人問題を解決したり、新型ルアーの開発過程から学習と楽しみも得られる「von Hippel (1988) (2005) ; Lakhani and Wolf (2005) ; Csikszentmihalyi (1996) (2008)」。さらに、泉氏は、新型ルアーを使ってトーナメントを優勝するというユーザー活動によって、直接的に賞金を得ることができる。また、他人に識別され専門家と思われるために、間接的に他の営利機会 (例えば、釣り DVD の出演、釣り教室、雑誌の寄稿等々 (清宮, 2012)) を得ることができる「Jeppesen and Laursen (2009)」。一方、ユーザー便益と対照的に、メーカーは、事業運営から得る利益、つまりメーカー便益 (manufacturer benefit) を獲得する。泉氏と山本氏は起業家として、HMKL と Hump の製品から、販売と取引利益を得ている。

泉氏と山本氏の事例で、創業後ユーザー起業家はユーザー便益もメーカー便益も享受し、そして、この 2 つの便益に優先順位をつけていると示されている。すなわち、彼らにとって、究極的な経営モチベーションまたは目的は、ユーザー便益の最大化であり、メーカー便益は単にこの目的を実現する 1 つの手段である「Simon (1945)」。そのために、彼らはユーザー便益という目的を達成するほどのメーカー便益を確保できれば、満足する。それではメーカー便益の極大化を追求しない「Simon (1956)」。具体的には、泉氏は、日常生活とトーナメント参戦を満たす売上高のみ追求し「EN1-2」、山本は、自分のルアーフィッシング技術を支えるユニークなルアーだけを販売する「EN2-2」。2 人とも、市場シェアと会社収入というメーカー便益に繋がることを主要目的としない「EN1-3 ; EN2-3」。

さらに重要なのは、ユーザー起業家のモチベーションが市場の成熟によって変化すると指摘されたが、泉氏と山本氏は、そのように変化していない。われわれがインタビューをした時点で、彼らは、市場志向または経済的動機で製品を開発していない。ユーザー起業家の定義によると、ユーザー起業家に販売された製品は、そもそも個人使用のために開発されている (Shah and Tripsas, 2007)。このモチベーションは、ユーザー起業家精神とメーカー便益の最大化が特徴である非ユーザー起業家精神「Schumpeter (1934) ; Kirzner (1973)」を分けている重要なポイントである。創業後でも、泉氏と山本氏にとってユーザー活動は、相変わらず、彼らの最優先事項である。

ユーザー起業家のモチベーションにある持続性は、社会起業家精神の中にもある。社会起業家は、短期的なヒットでなく、社会に対する持続的な影響を考えている。長期的に、経済的な利益は、社会起業家の社会ミッションを完成するまでの 1 つの手段である「Dees (1998) ;

Austin, Stevenson, and Wei-Skillern (2006) ; Rose-Ackerman (1997) ; Zahra, Gedajlovic, Neubaum, and Shulman (2009) ; Mair and Marti (2006) ; Dacin, Dacin, and Matear (2010)」。ただし、社会起業家と比較し、ユーザー起業家のベンチャービジネスは、貧困等の社会問題を解決するというモチベーションでなく、ユーザー便益の最大化を目的にしている。そこで、本研究は、まず次の命題を提出する：

命題 1。ユーザー起業家精神のモチベーションは、常に持続性がある。市場が成熟で競争的になった時でも、ユーザー起業家は、メーカー便益を制約条件にユーザー便益を最大化しようとする。

2. ユーザー活動と生産過程

但し、泉氏と山本氏が、持続的に、ユーザー活動からの便益を重要視はしているが、彼らは製品販売から売上を一定まであげるためには生産の問題を回避することはできない。彼らはある程度の利益に満足しているにもかかわらず、もし彼らがそれまで使っていた設備で同じように生産をするなら、急増の注文に対応しにくい。前で述べたように、創業後、HMKL と Hump の生産量は、毎月 100 個から 1,000－3,000 個まで、10－30 倍増加している。

顧客の注文に対応し、大量生産に伴う問題を解決するために、2 人のユーザー起業家は、ビジネス管理と生産の方法を調整しなければならない。そこで、泉氏と山本氏は自分で資本投資や生産を行わず、大部分の生産過程を外注することでこの問題を解決していた「EN1-4 ; EN2-4」。この選択の理由に関しては、外注と社内生産のそれぞれの機会費用から考えられる。ミクロ経済学では次のように考える「Stiglitz and Walsh (2006) p.39」。

$$\text{機会費用} = \text{放棄便益} + \text{直接費}$$

放棄便益について、それは、1 つのことから得られたはずの便益が、もう 1 つのことによって失われるとみなしたものである。時間または金銭の制約のもとに、人間は、資源の代替的な使用がより多くの便益をもたらすことができるか、次善の策があるかを計算したものである。

他の社会活動（例えば、食事、買い物や睡眠）に使う時間が不変であるという前提で、泉氏と山本氏は、ユーザー活動と生産の時間が限られている。社内生産が選択されたときに、彼らのユーザー活動の時間は、相応に減少してしまう。つまり、社内生産が一単位増えることで得る限界的なメーカー便益は、ユーザー活動が一単位減ること失う限界的なユーザーコスト (user cost) に相当する。ユーザー起業家の主要な経営モチベーションは、ユーザー便益を最大化することである。そのために、彼らが社内生産のためにユーザー便益を放棄することを拒絶

する。

しかし、もしユーザー起業家が生産過程の外注を選択するならば、より多くの時間は生産でなくユーザー活動に使うことができる。したがって、創業後、多量の製品を販売するにもかかわらず、2人のユーザー起業家は、今もユーザー活動を参加し続け、ユーザー便益を享受し拡大させている。泉氏の場合、彼は自作の新規ルアーを使って、1986年と1987年に日本の2大のルアーフィッシング大会—シマノジャパンカップとダイワのプロトーナメント—で優勝した。2000年、彼はJBワールドシリーズの総合順位を、前年の5位から4位にアップさせた「EN1-5」。他のアングラーとの競争から、彼は新しいタイプのミノを開発するアイデアをもらった「EN1-6」。山本氏の場合、彼は、ルアーフィッシングに大量の時間を投じた「EN2-5」。溪流フィッシングの豊富な経験に基づき、彼はミノの開発に集中している「EN2-6」。

外注のもう1つの便益として、ユーザー起業家は、生産管理のコストを節約し、生産材料の調達と生産過程の管理を避け、人件費と必要な労働力を減らすことができる「EN1-7; EN2-7; 名光通信社 (2010)」。また、彼らは頻繁にユーザー活動をし、会社の大部分の製品開発を担当しているので、フィールドテスターの雇用費用も節約できる⁴⁾「EN2-8」。

他方、外注のための放棄便益については、HMKLとHumpの製品価格は増加する可能性がある。それは、自ら、生産過程での生産コストをコントロールできなくなるためである。またプロセスイノベーションをする機会を見逃してしまうかもしれない。しかし、2人のユーザー起業家はメーカー便益の最大化を目指さずに、大手企業になろうという考えもなく、上記の短所を受け入れているのである。

ようするに、人の活動（特に、起業家精神とイノベーション活動）は認識過程に左右されている「Segal, Borgia, and Schoenfeld (2005)」。人間は、好ましくないと感じた結果を追求するように努力しない。目標を達成するために、泉氏と山本氏のようなユーザー起業家は、外注を選択し、ユーザー活動に無関係の・周辺のな・それに阻害的な仕事を外部委託する傾向が強まる。本研究は次の命題を提出する：

命題 2a. ユーザー起業家は、ユーザー便益の最大化を目的にメーカー便益を制約条件にして、生産過程の外注を行う傾向がある。

命題 2b. 外注の結果として、ユーザー起業家は、ユーザー活動の時間を維持し、ユーザー便益を拡大させ、生産コストを節約する傾向がある。

機会費用のもう1つの構成部分、直接費とは、人と組織が機会を探索し、目的を達成するのに必要となるコストを指す。基本的に、直接費が埋められないならば、目的またはモチベーションがあっても人や組織は行動しない。

ユーザー起業家は生産過程を外注すれば、生産の直接費を負担する必要がなくなるが、サプライヤーとの取引コストを配慮しなければならない。①潜在的なサプライヤーを見つけ、それに②供給の関係を保つのにあまりコストがかからないときに、ユーザー起業家が生産過程を外注することができる。

幸い、HMKLとHumpの場合、以上の2つの条件は備わっている。ルアーの生産過程に、専用の（specialized）でなく一般の資産（generic assets）の転用で対応できる「Teece（1996）」。そのため、既存メーカーは、他社が生産過程の資産をもつサプライヤーにアクセスすることを完全に防ぐことはできない。HMKLとHumpは、いつでも、ルアー産業または他の製造業で、潜在的なサプライヤーを見つける。Humpの場合、同社のサプライヤーはHumpのルアーボディを生産する前に、同じ生産機械でプラスチックモデル（例えば、ガンダムの玩具モデル）を作っていた。静岡県内に、同類の工場が多数ある「EN2-9」。また、HMKLのデザインを大量生産しているJackallは、Maxsurfという3Dソフトウェアを使ってルアーを設計し生産する。Maxsurfは、Jackallの独占的な技術でなくもともと船産業に使われていた「EN1-8」。そのため、JackallがHMKLのデザインを量産するのを断るならば、泉氏は、同じような3Dソフトウェアをもつ他のメーカーを見つければよい。

他方、専用の補完的な資産が要り、当該資産のサプライヤーにアクセスすることを他社に阻止される産業にいるならば、ユーザー起業家は直接費のため外注を選べなくなる。極端な場合、ユーザー起業家は市場を撤退し、または自社生産をして非ユーザー起業家になってしまうおそれがある「Baldwin et al.（2006）」。以上の結果、本研究は次の命題を提出する：

命題3. 成熟産業では、潜在的なサプライヤーが存在するので、ユーザー起業家は生産過程を外注して市場参入と大量生産を行うことができ、持続的にユーザー起業家でありえる。

3. デザイン譲渡の便益

ユーザー起業家研究によって、創造的なユーザーが自分の発明を経済価値に転化するのに対して、2つの方法がある：1つは、既存メーカーに自分の発明のライセンスを許諾する。もう1つは、自ら起業し発明を販売する「von Hippel（2005）（2007）；Shah and Tripsas（2004）」。本研究は、泉氏と山本氏が同時に上の2つの方法からの利益を享受していることを明らかにした。創業後、泉氏は、自社デザインの製品を販売すると同時にDaiwaのために新しくデザインをつくり出した「EN1-9；EN1-11」。山本氏も、自社用のデザインの他に、F-tecや他の5、6の社メーカーのために、新ルアーを設計していた「EN2-10；EN2-11」。

2人のユーザー起業家が他社に自分が設計したデザインを譲渡したのは、利他主義からではなく⁵⁾、他社から経済的または非経済的な便益を得られるからである。例えば、泉氏は、

Daiwa からトーナメントのスポンサーシップをもらい「EN1-10」、山本氏は直接的にお金をもらい「EN2-11」、両氏の評判は共に上がった「EN2-10」。ダブルクラッチ IZM に関する広告では、泉氏は、「律義者の職人」と「ルアー作りに関してはねちっこい」というように評価・宣伝されている「DAIWATEAM (2002)」。

しかし、ユーザー起業家は、知ったことを全て他人に教えるのではない。現在のメーカー便益に満足したユーザー起業家は、自分の製品カテゴリに含まれないデザインを既存メーカーに譲渡する「EN1-12」。ユーザーイノベーション理論では、選択的な開示 (selective revealing) は、「開放」と「閉鎖」を両立する会社にとって実行可能な選択肢だと論じられている。例えば、Henkel (2006) は、Linux (一種のオープンソースソフトウェア) を開発している会社は、選択的に一部のデザインを開示したと同時に、残ったものを社内に保護していると発見した。会社がこのように行動した理由は、彼らが外部の開発サポートを獲得するためである。

泉氏と山本氏の場合、彼らが自分のデザインを既存メーカーに譲渡した 1 つの理由は、これらのデザインが彼らの製品カテゴリに含まないからである。また、もう 1 つの理由は、彼らが他社に自分のデザインの使用权を譲渡することで、メーカー便益とコミュニティからの評判 (非経済的なユーザー便益) を得られるからである。これらの条件がなければ、2 人のユーザー起業家は、他社のデザインプロセスに参加せず、それに他社に自分のデザインを知らせて生産させないだろう「EN1-12」。したがって、本研究は次のことを提言する：

命題 4。ユーザー起業家は、生産販売だけでなく他社にデザインの使用権を譲渡することからも、メーカーとユーザーとしての両方の便益を得られる。但し、ユーザー起業家は、デザインの使用権を選択的に他に譲渡し、ユーザー起業家にとって便益を提供すると考えられる相手だけにデザインの使用権を譲渡する。

VI. おわりに

ユーザー起業家の経営活動について、既存研究は、まだ十分に議論していなかった。特に、市場が成熟化と競争化になるとき、ユーザー起業家がどのようにベンチャービジネスを営んで市場に存続するかという問題を、取り込む研究はまだない。本研究は、事例研究を使って、これらの未解決の問題に答えた。また、既存のユーザー起業家理論が説明できない事例または現象を説明することを通じて、本研究は、ユーザー起業家研究に新しい視点を与えている。本研究は、ユーザーの創業後の起業家精神を論じることで、産業参入後のユーザー起業家の行動と「どのように何故ユーザー起業家が非ユーザー起業家と異なるか」を明らかにした。また、本研究は、ユーザー起業家の諸活動が産業の環境と深く関わることを明らかにし、生産過程の

提供業者の存在は重要だと提起した。特に、物的生産の産業でユーザー起業家精神の活性化を促したい実務家もしくは政策立案者は、ユーザー起業家をサポートする補完的な資産を整えなければならない。

一方、本研究は限界がないわけではない。まず、本研究は、事例研究なので、本研究の発見と命題が他の産業でも成立するか検証する必要がある。本研究は、先行研究と同じようなスポーツ用品産業を選んだために、その発見が違う産業の事例で再現できるか。本研究には、これらの疑問が残ったままである。

次に、本研究は、ユーザー起業家が外注戦略を活用して自分の目的を達成できると、示した。しかし、外注戦略は、単に納入先に影響を与えるだけでなく、サプライヤーにも影響を与える。本研究は、ユーザー起業家の経営活動に集中しているため、サプライヤー側のことを調べられていない。既存メーカーと比べて、ユーザー起業家の注文は少ない傾向があるため、サプライヤーが少量の注文に合わせる営利の生産仕組みを構築しなければならない。将来の研究は、ユーザー起業家向けのサプライヤーについても調査を行う必要があるだろう。

<注>

- 1) ルアー産業とルアーフィッシングは、長い歴史を持っている「Sorenson (2000) ; Luckey and Lewis (2010) ; Lewis (2008) ; Harbin and Lewis (2004) ; Mitchell (2005)」。第二次世界大戦の前に、アメリカの「ビッグシクス」やヨーロッパの Rapala は、今日のルアーデザインにとって標準となる製品を、プラスチックの成型機器で大量生産と販売をしていた。
日本のルアー産業は、1970年代に始まった「山根 (2013) ; 清宮 (2012)」。ルアーフィッシングが日本民衆に普及するにつれ、Daiwa は、最初に外国製のルアーを参考し、自社ブランドのルアーを開発生産した。今日、同社は世界 No.1 の釣用品メーカーとなった「Daiwa (2012)」。Daiwa に跡付け、生餌産業の Marukyu や自転車産業の Shimano 等の大企業も、ルアー生産の分野に事業を展開していた「Marukyu (2013) ; Shimano (2013)」。これらの会社は、Shimano 日本カップと Daiwa マースタズという日本の主要なルアーフィッシングトーナメントも主催している。1998年、日本のルアー国内小売市場規模は4780億円に達した。このピークの後、市場規模が徐々に減少し、今は約2840億円になっている「日本釣用品工業会 (2013)」。
- 2) 表1を参照
- 3) 表1を参照
- 4) ルアー産業では、フィールドテスターの雇用は、非常に一般的である。数多くの会社で、フィールドテスターは常に10人以上のフィールドテスターを有している。ダイワ社の場合、DAIWATEAMをもっている。
- 5) 実は、数多くの研究者が示したように、「ピュアの利他主義」は人類社会に存在していないのである「Trivers (1971) ; Rose-Ackerman (1997)」。

<参考文献>

- Aldrich Howard E. and Catherine Zimmer (1986) "Entrepreneurship Through Social Networks," in Donald L. Sexton and Raymond W. Smilor (eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger, pp.3-23.
- Alvarez Sharon A. and Lowell W. Busenitz (2001) "The Entrepreneurship of Resource-Based Theory," *Journal of Management*, Vol.27, No.6, pp.755-775.
- Austin James, Howard Stevenson, and Jane Wei-Skillern (2006) "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, No.1, pp.1-22.
- Baldwin Carliss, Christoph Hiennerth, and Eric von Hippel (2006) "How User Innovations Become Commercial Products: A Theoretical Investigation and Case Study," *Research Policy*, Vol.35, No.9, pp.1291-1313.
- Barney Jay (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Birley Sue (1985) "The Role of Networks in the Entrepreneurial Process," *Journal of Business Venturing*, Vol.1, No.1, pp.107-117.
- Bogers Marcel, Allan Afuah, and Bettina Bastian (2010) "Users as Innovators: A Review, Critique, and Future Research Directions," *Journal of Management*, Vol.36, No.4, pp.857-875.
- Chetty Sylvie (1996) "The Case Study Method for Research in Small- and Medium-Sized Firms," *International Small Business Journal*, Vol.15, No.1, pp.73-85.
- Christensen Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA: Harvard Business School Press (玉田俊平太・伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社).
- Collins Orvis F., David G. Moore, and Darab B. Unwalla (1964) *The Entreprising Man*, East Lansing, Mich: MSU Business Studies.
- Cooper Arnold C. (1971) *The Founding of Technologically-Based Firms*, Milwaukee, WI: The Center For Venture Management.
- Csikszentmihalyi Mihaly (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi Mihaly (2008) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial Modern Classics.
- Dacin Peter A., M. Tina Dacin, and Margaret Matear (2010) "Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here," *Academy of Management Perspectives*, Vol.24, No.3, pp.37-57.
- Dahlander Linus and Martin M. Wallin (2006) "A Man on the Inside: Unlocking Communities as Complementary Assets," *Research Policy*, Vol.35, No.8, pp.1243-1259.
- Daiwa (2012) 『有価証券報告書』グロープライド株式会社.
- DAIWATEAM (2002) 「TD PRO'S ダブルクラッチ速報! 泉和摩, ンフフトークは相変わらず絶好調!」『週間チームダイワ』第2巻 (2002年9月6日号) <http://www.sfsx.com/TD/week/contents/020906.html>.
- Dees Gregory J. (1998) "The Meaning of 'Social Entrepreneurship'," *The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*, <http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/files/dees-SE.pdf>, pp.1-6.
- Demsetz Harold and Kenneth Lehn (1985) "The Structure of Corporate Ownership: Cases and Consequences," *Journal of Political Economy*, Vol.93, No.6, pp.1155-1177.
- Dollinger Marc J. (1984) "Environmental Boundary Spanning and Information Effects on

- Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol.27, No.2, pp.351-368.
- Drucker Peter F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins Publishers (上田淳生訳 (2007) 『イノベーションと起業家精神』ダイヤモンド社).
- Eisenhardt Kathleen M. (1989) “Building Theories from Case Study Research,” *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550.
- Frederiksen Lar, Linus Dahlander, and Erkkö Autio (2008) “User Entrepreneurship in Online Communities: Lead User Characteristics, Agenda Shaping and Social standing,” Paper presented at DRUID the 25th Celebration Conference 2008, Copenhagen, CBS, Denmark.
- Fueller Johann and Eric von Hippel (2008) “Costless Creation of Strong Brands by User Communities: Implications for Producer-Owned Brands,” MIT Sloan School of Management Working Paper, No.4718-08.
- George Alexander L. and Andrew Bennett (2005) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Boston, MA: The MIT Press (泉川泰博訳 (2013) 『社会科学のケース・スタディー理論形成のための定性的手法』勁草書房).
- Gerring John (2007) *Case Study Research: Principles and Practices*, Cambridge University Press.
- Gijie (2013) 『WINTER 特集：鯨とハンドクラフトエキスパートがしていること』芸文社.
- Habicht Hagen, Pedro Oliveira, and Viktoriia Shcherbatiuk (2013) “User Innovators: When Patients Set Out to Help Themselves and End Up Helping Many,” *Die Unternehmung*, Vol.60, pp.277-294.
- Haefliger Stefan, Peter Jäger, and Georg von Krogh (2010) “Under the Radar: Industry Entry by User Entrepreneurs,” *Research Policy*, Vol.39, No.9, pp.1198-1213.
- Harbin Clyde A. and Russell E. Lewis (2004) *Heddon Catalogs 1902-1953: Over 50 Years of Great Fishing*, Krause Publications.
- Henkel Joachim (2006) “Selective Revealing in Open Innovation Processes: The Case of Embedded Linux,” *Research Policy*, Vol.35, No.7, pp.953-969.
- Hienerth Christoph (2006) “The Commercialization of User Innovations: The Development of the Rodeo Kayak Industry,” *R&D Management*, Vol.36, No.3, pp.273-294.
- HMKL (2012) 『HMKL Catalog』 HMKL.
- Hoang Ha and Bostjan Antoncic (2003) “Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review,” *Journal of Business Venturing*, Vol.18, No.2, pp.165-187.
- Hump の会社情報 (2013) リンク : <http://hump.jp/outline/>, アクセス日 : 2013 年 6 月 10 日.
- Jeppesen Lars B. and Lars Frederiksen (2006) “Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments,” *Organization Science*, Vol.17, No.1, pp.45-63.
- Jeppesen Lars B. and Keld Laursen (2009) “The Role of Lead Users in Knowledge Sharing,” *Research Policy*, Vol.38, No.10, pp.1582-1589.
- Johannisson Bengt (1990) “Community Entrepreneurship: Cases and Conceptualization,” *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.2, No.1, pp.71-88.
- Kirzner Israel M. (1973) *Competition and Entrepreneurship*, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Lakhani Karim R. and Robert G. Wolf (2005) “Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects,” in Joseph Feller, Brian Fitzgerald, Scott A. Hissam, and Karim R. Lakhani (eds.), *Perspectives on Free and Open Source Software*, Boston Ma: The MIT Press, pp.3-22.
- Lewis Russell E. (2008) *Warman’s Companion Collectible Fishing Lures*, Krause Publications Inc.
- Luckey Carl F. and Russell E. Lewis (2010) *Old Fishing Lures & Tackle: Identification and Value Guide 8th edition*, F+W Media. Inc.

- Mair Johanna and Ignasi Marti (2006) "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight," *Journal of World Business*, Vol.41, No.1, pp.36-44.
- Marukyu (2013) 『Marukyu の 沿 革 』 http://www.marukyu.com/kaisya_annai/kaisya_gaiyou/kaisya_gaiyou.html, アクセス日: 2013年6月8日.
- Mitchell John E. (2005) *Rapala: Legendary Fishing Lures*, Rapala VMC Corporation.
- Numagami Tsuyoshi (1998) "Perspective-The Infeasibility of Invariant Laws in Management Studies: A Reflective Dialogue in Defense of Case Studies," *Organization Science*, Vol.9, No.1, pp.1-15.
- Ogawa Susumu (1998) "Does Sticky Information Affect the Locus of Innovation? Evidence from the Japanese Convenience-Store Industry," *Research Policy*, Vol.26, No.7-8, pp.777-790.
- Ogawa Susumu and Frank Piller (2006) "Reducing the Risks of New Product Development," *MIT Sloan Management Review*, Vol.47, No.2, pp.65-71.
- Orum Anthony M., Joe R. Feagin, and Gideon Sjoberg (1991) "Introduction: The Nature of the Case Study," in Joe R. Feagin, Anthony M. Orum, Gideon Sjoberg (eds.), *A Case for the Case Study*, Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, pp.1-26.
- Perren Lew and Monder Ram (2004) "Case-Study Method in Small Business and Entrepreneurial Research: Mapping Boundaries and Perspectives," *International Small Business Journal*, Vol.22, No.1, pp.83-101.
- Priem Richard L., Sali Li, and Jon C. Carr (2012) "Insight and New Directions from Demand-Side Approaches to Technology Innovation, Entrepreneurship, and Strategic Management Research," *Journal of Management*, Vol.38, No.1, pp.346-374.
- Roberts Edward B. (1991) *Entrepreneurs in High Technology: Lessons from MIT and Beyond*, New York: Oxford University Press.
- Romano Claudio A. (1989) "Research Strategies for Small Business: A Case Study Approach," *International Small Business Journal*, Vol.7, No.4, pp.35-43.
- Rose-Ackerman Susan (1997) "Altruism, Ideological Entrepreneurs and the Non-Profit Firm," *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol.8, No.2, pp.120-134.
- Santos Filipe M. and Kathleen M. Eisenhardt (2005) "Organizational Boundaries and Theories of Organization," *Organization Science*, Vol.16, No.5, pp.491-508.
- Schumpeter Joseph A. (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shah Sonali K. (2003) "Community-Based Innovation & product Development: Findings from Open Source Software and Consumer Sporting Goods," Unpublished doctoral dissertation, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Shah Sonali K. (2006) "Motivation, Governance, and the Viability of Hybrid Forms in Open Source Software Development," *Management Science*, Vol.52, No.7, pp.1000-1014.
- Shah Sonali K. and Mary Tripsas (2004) "When Do User-Innovators Start Firms? Towards a Theory of User Entrepreneurship," Working Paper No.04-0106, University of Illinois.
- Shah Sonali K. and Mary Tripsas (2007) "The Accidental Entrepreneur: The Emergent and Collective Process of User Entrepreneurship," *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.1, No.1-2, pp.123-140.
- Shah Sonali K., Sheryl W. Smith, and E. J. Reedy (2012) "Who Are User Entrepreneurs? Finding on Innovation, Founder Characteristics & Firm Characteristics," Kauffman Foundation Report. Kansas City, MO: Kauffman Foundation.
- Shimano (2013) 『Shimano の 会 社 沿 革 』 http://www.shimano.co.jp/publish/content/global_corp/ja/jp/index/about_shimano_top/enkaku.html, アクセス日: 2013年6月8日.
- Simon Herbert A. (1945) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations*, The Free Press (桑田耕太郎・西脇暢子・高柳美香・高尾義明・二村

- 敏子訳『経営行動－経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社).
- Simon Herbert A. (1956) "Rational Choice and the Structure of the Environment," *Psychological Review*, Vol.63, No.2, pp.129-138.
- Smith Sheryl W. and Sonali K. Shah (2013) "Do Innovative Users Generate More Useful Insights? An Analysis of Corporate Venture Capital Investments in the Medical Device Industry," *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.7, No.2, pp.151-167.
- Sorenson Eric L. (2000) *Classic Fishing Lures and Tackle: An Entertaining History of Collectible Fishing Gear*, Vogageur Press, Inc.
- Stevenson Howard H. and J. Carlos Jarillo (1990) "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.5, pp.17-27.
- Stiglitz Joseph E. and Carl E. Walsh (2006) *Economics*, New York: WW Norton & Company, Inc.
- Terziovski Milé (2010) "Research Notes and Commentaries-Innovation Practice and Its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol.31, No.8, pp.892-902.
- Trivers Robert L. (1971) "The Evolution of Reciprocal Altruism," *The Quarterly Review of Biology*, Vol.46, No.1, pp.35-57.
- Utterback James M. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press (大津正和・小川進訳 (1998) 『イノベーション・ダイナミクス－事例から学ぶ技術戦略』有斐閣).
- Vesper Karl H. (1990) *New Venture Strategies*, Prentice-Hall Inc.
- von Hippel Eric (1988) *The Sources of Innovation*, New York: Oxford University Press (榊原清則 (1991) 『イノベーションの源泉－真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社).
- von Hippel Eric (1994) "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation," *Management Science*, Vol.40, No.4, pp.429-439.
- von Hippel Eric (2005) *Democratizing Innovation*, Boston, MA: MIT Press (サイコム・インターナショナル訳 (2005) 『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス).
- von Hippel Eric., Susumu Ogawa, and Jeroen P.J. de Jong (2011) "The Age of the Consumer-Innovator," *MIT Sloan Management Review*, Vol.53, No.1, pp.27-35.
- von Krogh Georg and Eric von Hippel (2006) "The Promise of Research on Open Source Software," *Management Science*, Vol.52, No.7, pp.975-983.
- Yin Robert K. (2008) *Case Study Research: Design and Methods (Vol.5)*, Sage Publications (近藤公彦訳 (2011) 『新装版 ケース・スタディの方法 (第2版)』千倉書房).
- Zahra Shaker A., Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum, and Joel M. Shulman (2009) "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges," *Journal of Business Venturing*, Vol.24, No.5, pp.519-532.
- 加藤 (2012) 「ジャッカル本社でのインタビュー」, 時間: 2012年11月19日, 被訪問者: 加藤誠司.
- 加藤のブログ (2013) リンク:<http://www.sejilures.net/favorite/1084.html>, アクセス日: 2013年6月10日.
- 名光通信社 (2010) 『平成22年度版 日本釣具産業名鑑』, 名光通信社.
- 清宮 (2012) 「日本釣振興会本部でのインタビュー」, 時間: 2012年9月18, 19日, 被訪問者: 清宮栄一.
- 泉 (2012) 「HMKL 本社でのインタビュー」, 時間: 2012年11月14日, 被訪問者: 泉和摩.
- 泉 (2013) 「HMKL 本社で泉和摩との面談」, 時間: 2013年4月1日, 被訪問者: 泉和摩.
- 泉のブログ (2007) リンク: <http://ameblo.jp/hmkl/>, アクセス日: 2013年2月31日.
- 日本釣用品工業会 (2013) 『釣用品の国内需要動向調査報告書』, 社団法人日本釣用品工業会, 1987-2010.
- 山本 (2012) 「ハンブ本社でのインタビュー」, 時間: 2012年12月12日, 被訪問者: 山本千秋.
- 山根 (2013) 『「つり人」誌本社でのインタビュー』, 時間: 2013年1月25日, 被訪問者: 山根和明.

User Entrepreneur's Business Management: A Case Study of Japanese Fishing Tackle Makers

Xin Yu *

Abstract

This study explores the way user entrepreneurs manage their firms, by studying the cases of two Japanese fishing tackle makers. While previous studies have investigated why innovative users found a new firm and what impact user entrepreneurs can bring to the market and product innovation, the argument about user entrepreneur's way of managing a firm is still lacking. Our case study provides the following insights about user entrepreneurs' decision on business management and production: (1) they intend to maximize user benefit while keeping firms' profitability to moderate level; (2) they utilize the production outsourcing to mass produce products and focus effort on product design; (3) the matured industry provides them opportunities of approaching suppliers; (4) they only free reveal the innovation ideas to firms from which they will get benefit. These findings contribute to new insights regarding competition strategy and entrepreneurship.

Keywords:

user entrepreneur, entrepreneurship, user benefit, profit, production outsourcing, free reveal, fishing tackle industry.

* Assistant Professor College of Business Administration, Ritsumeikan University