

株式会社スノーピークの起業的な事業承継

— 第二創業経営者による事業群変革のマネジメント —

事業創造大学院大学 岸田 伸幸

要 旨

継続的に繁栄する地域クラスターでは主力産業の転換があるため、クラスター内企業は事業を変革して生き残りを図ることになる。それは時に、事業承継者による第二創業として行われる。新潟県央金属加工産地のアウトドア用品メーカー(株)スノーピークの事例を通じ、その事業変革の経営論理を考究した。本論文ではRBVフレームワークに沿って、創業時から2014年12月の株式上場に至る同社の事業群変遷のマネジメントを論じた。1958年に開業した同社は創造的代替で事業群をマネジメントしてきたといえる。同社は事業群の変革に際し、須らく探索的なアプローチを採り、大胆な試行錯誤も辞さず新たな事業を開拓してきた。また、従来事業の転換・整理を雁行させるに際して、保全的・継承的な善後策に努めてきた。これを本論説では創造的代替と呼ぶ。県央産地で創業者が築いた実績を尊重しつつ進化させた三代目現社長、山井太の起業的な事業承継経営の特徴といえる。

キーワード

スノーピーク 山井太 第二創業 事業群の変革 創造的代替

1 はじめに

燕市と三条市を中心とする新潟県央地域金属加工産地（以下、県央産地）は、日本の代表的な産業クラスターである。これを構成する730余社¹の中で、2014年に株式上場を果たして注目を集めた株式会社スノーピーク（表1）における起業家精神を論ずる。起業家は英語でいうEntrepreneurの訳語であるが、しばしば企業家とも訳される。企業家の本質は、外部環境の変化へ創造的に反応し、伝統的理論に拠る慣行を超える積極的対応により克服し、延いてはイノベーション（創造的破壊）を担う点にあるとされる²。

さて、県央産地は400年を超える金属加工産業集積で知られる。吉川（2003）は、製品用途を基準にこの間を3期に区分して期毎に大きな産業構造の転換があったと指摘し、更に正に第四期目の転換を迫られていることを示唆した。また、この転換は企業と地域の両レベルで、チェーン・リンク・モデルにより行われたとする。産業構造の転換はイノベーションの典型であり、これら転換の過程で起業家活動が寄与したことが予想される。但し、

県央産地でのそうした活動を個別企業・経営者の視角からまとめた研究は見当たらない。

表1. 株式会社 スノーピーク 会社概要 (2014年12月現在)

代表取締役社長：山井 太
資 本 金：9,952万円
事 業 内 容：アウトドア用品、ナチュラルライフスタイルプロダクツ製造販売
従 業 員：192名（連結）
本社及び営業所所在地
本社（HEADQUARTERS） 新潟県 三条市 中野原456
物流センター（三条市） 東京営業所（世田谷区） 大阪営業所（淀川区）
Snow Peak Inc. アメリカ合衆国 オレゴン州 ポートランド市
Snow Peak Taiwan Branch（台湾オフィス） 中国 台北市
直営店 Snow Peak HEADQUARTERS Natural Lifestyle Store（本社併設）
太宰府店 二子玉川店 丸の内店 横浜みなとみらい店 武蔵小杉店
インストア 全国46店舗
キャンプ場 Snow Peak HEADQUARTERS Camp field： 三条市
スノーピーク箕面自然館・Camp field： 箕面市
グループ会社 Snow Peak Korea, Inc.： 大韓民国 ソウル市
株式会社スノーピークウェル： 三条市

（出所）スノーピーク社ホームページ <http://www.snowpeak.co.jp/about/index.html>（2015年1月28日最終確認）

スノーピーク（以下、同社）は過去三十年弱の間に大きな事業構造の転換を遂げており、県央産地第四期の産業構造転換を、企業レベルの転換を通じリードしている企業の一つと考えられる。本論説は山井太による同社の事業変革を第二創業者の起業的事業承継と捉え、産業構造を転換しつつ世代を超えた企業成長を牽引する起業家経営の論理と特性を論ずる。

その山井太は、同社の前身である山井幸雄商店の創業社長、故山井幸雄の長男として1959年に三条市で生まれた。創業者の没後4年間、実母の山井トキ（現相談役）が社長を務めたため、厳密には太は三代目社長である。3人兄妹で唯一の男子だったため、早くから事業の跡継ぎを意識したが、特別な教育は受けなかったと聞かれる。

また、父の影響を受けて登山に興味を持った。しかし、活発過ぎる性格のため、いずれ山で遭難して早世するかもしれないと心配され、親に登山を禁止されたという。当時、父が足繁く通っていた谷川岳で、岩登りの死亡事故が続発していた状況の影響もあったと思われる。その代り、溪流釣りやそれに伴うキャンプなどの野外活動を楽しんだとのことである。

ともあれ、太は町工場が立ち並ぶ三条市内で幼少期から早くもガキ大将としてリーダーシップを発揮し、高校時代は野球部で練習に明け暮れた。明治大学に進んで上京したのは、時あたかもエズラ・ヴォーゲルがJapan as No.1と呼んだ日本製造業の黄金時代であった。太は学業そっちのけで神田のスキー量販店のアルバイトに励んでスポーツ用品業界に親しみ、週末には六本木のディスコへ繰り出すことも多かったと語っている。

そうした若き日の経験が、今日のスノーピークでのキャンプ用品ビジネス、ブランドマネジメント、経営トップ外交などで活躍する素地になったことは想像に難くない。

仮に、大学時代の太が経営学の勉強に勤しんでいたら、どうだったであろうか。1980年代初めのこの頃、日本には未だ経営専門職大学院、所謂ビジネススクールは存在しない。また、企業家の役割、つまり、経済分野のリーダー機能に関するアントレプレナーシップ研究も、経営史学分野の事例調査や社史編纂を除き、学術的には傍流に留まっていた。

この当時、経済分野でのリーダー機能を論ずる経営学の主流は、組織論と管理会計論にあった。大まかに言えば、企業組織をどう設計して権限と責任とを配分するか、そして、そこでの経営活動の一挙手一投足を全て金額に換算して比較考量の上、意思決定するアプローチである。さもないれば、Japan as No.1の原動力としても囃されていた「日本的経営」に学んだ系列システムの強固な団結と、社歌社訓を唱和する朝礼に象徴される、精神主義的なアプローチしか選択の余地はなかったと思われる。こうしたドグマティックな、しかも大企業向の経営学が若き太に刷り込まれていたら、今の同社の、オリジナリティに富み、安心と心地良さで多くの支持を得ている顧客体験世界は生れなかったかもしれない。

さて、大学を卒業した太は、三年たったなら三条に帰るといふ、漠然とした約束を親と交わして、東京でスイス系の消費財貿易商社リーベルマン・ウェルシュリー&カンパニーに就職した。現在はDKSHグループに統合されている、1912年設立の歴史ある同社は、カルティエ、ロレックス、シャネル、エルメスなど、当時のヨーロッパ系主要ブランドの多くを取り扱っていた。ここで太は、ライセンスングブランドによる新商品開発を担当し、外資系企業のプロダクト開発とブランドマネジメントの実務に従事した。新たなブランドを導入するプロセスは、日本市場向けにデザインされたプロダクトを伴う場合は特に、新規事業の起業と似通っていたといえる。新法人を設立する必要はなく、既存のサプライチェーンが利用できるという優位性はあるにしても、である。

ところで、日本に於けるベンチャービジネス研究の先駆者で、シムパーターの企業家論研究でも知られる清成忠男法政大学学事顧問は、企業家育成についてこう語っている。

「企業家っていうのは、あらかじめ定められない訳ですよ。それで起業教育をやると、その中から適性のある奴が企業家になるんですよ。ちゃんと適性があってマスターすれば、それはちゃんと企業家として成功していく訳ですよ。だからスキルと精神を、教えるだけです。特定の人間を作るわけじゃないんですよ。大企業の専門経営者の育成ではビジネススクールってのは非常に有効だと思いますよ。でもアントレプレナーを教育するのは、なかなか難しい。」³

とすると、太にとっては、外資系商社の現場が起業教育の場だったと言えそうである。

また、太は、ユダヤ系ネットワークの仲間取引という欧州系高級ブランドビジネスの裏側も外資系商社で垣間見た模様である。三年後に太は、家業を継ぐ、というよりはスノーピークブランドを再興するという決意を固めて三条に帰るが、その背景には、他人の飯を食いながら学んだ、強い自社ブランドの優位性と人の繋がりの大切さがあったと見られる。

しかし、もちろん、外資出身経営者なら誰でも起業的に事業承継できる訳ではない。次章では、太社長の事業承継、第二創業をより深く検討する。

2 第二創業のビジョンと本質

会社が集まった多様な能力・経験を持つ人材達を一つの企業目標に向かわせるのに、企業理念やビジョンが必要である。この点は、コリンズの一連の著作⁴など多くの経営学者が指摘している。まして、人材に限られた中小・ベンチャー企業は、高い企業理念を掲げる優れた起業家が率いてこそ、その存続や発展が望めるだろう。企業理念は経営の目的を定めるもので、戦略に先立つ。そもそも如何なる企業も、顧客や取引先の支持で成立っており、スタートアップのスモールビジネスであれば尚更、自社が社会にどんな価値を提案するのかを社内外に明示することが大切といえる。これは企業の使命の定義：ミッションステートメントと呼ばれている。やるべきことと、やらざるべきことを定義し、分かり易く、シンプルで、そして何より、実践において「ぶれない」ことが重要とされている。

スノーピークには、Snow Peak Wayと名付けられたミッションステートメントがある。Snow Peak Wayは同社の商号がヤマコウだった1990年に、未だ常務だった太が中心になって制定された。その過程では、当時の社員全員に、それぞれ「自分のミッション」を書き出して貰い、それらを集約してまとめ上げたのである⁵。

こうしたボトムアップのアプローチは、いわゆるビジネスプランの経営理念や、外資系にみられるクレドといった、創業者や経営中枢が社員の頭ごなしに下賜する形の経営理念と異なる。むしろ1980年代からバブル期にかけ日本企業社会に流行したコーポレートアイデンティティ(CI)の手法と共通している。当時のCI活動といえば、社名とロゴを片カナ造語に変え、広告代理店と印刷屋を儲けさせただけという批判も聞かれた。しかし、CI計画は本来、社会に伝えたい企業のミッションやメッセージを創造する理念開発を基点としている。太常務は、そうしたパブリックリレーションの本質を十分理解していたと云える。

さて、Snow Peak Wayという企業のミッションステートメントを、事業継承予定者のイニシアチヴにより、社内からのボトムアップアプローチで作成したということは、ポストや代表権、自社株シェアといった法的、財産的なレベルではなく、理念的、形而上学的レベルで、事業継承者本人がその企業の事業承継を進めたということである。そして、それは事業継承者が自分の方針に会社を服従させるのではなく、経営者の意志と組織の思いを、融合させる形で行われた。つまり、スノーピークの事業承継は、シュムペーター流に解するなら、山井太新社長と既存会社組織との「新結合」として成立したのである。新結合とはイノベーションであり、新しい価値の創出、つまり、第二の創業に他ならない。

2. 1 「新結合」の相手方

さて、ここで「新結合」の相手方であるスノーピークの前身企業についてみておく。

故山井幸雄が金物問屋として山井幸雄商店を創業したのは1958年7月である。(表2)

この年は岩戸景気と呼ばれる日本史上空前の好景気の幕開けの年だった。スバル360、スーパーカブ、チキンラーメンなど戦後有数のヒット商品が発売された年であり、9月の狩野川台風で死者行方不明1,269名を出すという大惨事はあったものの、10月には東京タワーが竣工し、皇太子殿下（現 今上陛下）御婚約によるミッチーブームで白黒テレビが爆発的に売れるなど、自動車・家電など技術革新された耐久消費財の急速な普及と、それを当て込んだ企業の設備投資が相乗する、正しく高度経済成長の好循環が続いていた。

既に新潟県央五泉・見附の織物産地では、朝鮮特需に始まる所謂ガチャマン景気が続いていた。ガチャマンとは、織機が1回ガチャッと鳴って布地が出来れば1万円儲かるという意味である。こうした作れば売れる好景気の中で、洋食器の燕産地、利器工具の三条産地を地盤に創業した山井幸雄商店は、経営学的には産地問屋と位置付けることができる。

産地問屋とは、主に生産者からの製品収集活動を専門とする卸売商をいう。但し、燕三条地域のように、特定の地域に同業の中小生産者が集中的に立地して産地を形成している場合、そこで製品を収集し生産者に代わって販売業務に携わるだけでなく、生産者向けの原材料調達、資金の貸付け、デザイン等製品企画、また、生産工程が細分化され専門業者ごとに分業化されている場合にはそのコーディネートなど、多様な機能を果たすとされる。そうした産地問屋の存在が、産業クラスター活性化の要として評価されてきた。

三条産地の金物卸問屋は現在189社を数える⁶。その筆頭格で、「キャプテン・スタッグ」ブランドのアウトドア用品製造販売も手掛ける年商300億円級企業、パール金属（株）の設立は1967年である。つまり、1958年創業の同社は、必ずしも後発とはいえない。

但し、創業者山井幸雄は、燕三条産地発展への貢献という産地問屋の社会的機能の発揮より、趣味である登山の道具、特にアイゼンなど岩登り金属用具の開発・改善に熱心だった模様である。創業約五年後の法人成り迄に、後々「飯のタネ」になった釣り用具「カープ」ブランドに先立ち、登山用具「スノーピーク」ブランドを1963年に商標登録している。

表2. スノーピーク沿革

1958年7月	: 初代社長 山井幸雄が金物問屋として、山井幸雄商店を創業。
1959年	: 登山を趣味とする幸雄は、当時の登山用品に不満を持ち、オリジナル登山用品を開発。全国に販売を開始。
1963年	: 「スノーピーク」を商標登録
1964年1月	: 有限会社 山井商店を設立し法人化。釣具ブランド「カープ」を商標登録しフィッシング業界に参入。本格的アウトドアレジャーへ事業領域を拡大。
1971年	: 株式会社ヤマコウへ組織変更。
1976年	: 自社工場を設立。商社から、メーカーへと変革。品質を向上させる。
1986年	: 現社長である山井太が入社。アウトドアをライフスタイルととらえ、スノーピークをオートキャンピングブランドとしてリニューアル開始。
1987年	: スノーピークの代表的な商品であるマルチスタンドをリリース。同時にシステムデザインをコンセプトとしたオートキャンプ用品の開発を本格化。
1988年	: オートキャンプ用品の本格的リリース。オートキャンピングのパイオニアメーカーとして日本のアウトドアシーンを革新。
1992年	: 創業者 山井幸雄逝去。山井トキが社長に就任。
1995年5月	: 西日本の営業拠点として大阪営業所を設立。
1996年12月	: 現社長山井太就任。同時に現商号に社名変更。新規事業フライフィッシング事業に参入。米国拠点として子会社Snow Peak U.S.A.,Inc.をオレゴン州に設立。
1998年	: キャンプイベント「Snow Peak Way」の開始。
2001年	: 欧州、オセアニアへ輸出開始。韓国などアジア市場へ本格参入。東北営業所開設。
2003年5月	: 福岡・太宰府と東京・晴海に初の直営店『Snow Peak Store』を出店。
2004年	: 直営2店、インストア2店を出店。
2005年	: インストア1店を出店。Snow Peak Club 開設。
2006年	: インストア2店を出店。
2007年	: インストア2店と楽天市場へ出店。ドイツにSnow Peak Germany 設立。
2008年	: インストア5店を出店。韓国法人 Snow Peak, Korea を設立。
2009年	: 九州営業所設立。直営2店、インストア8店を出店。
2011年	: キャンプ場・店舗・工場・オフィスが一体化した「Headquarters」へ移転。
2012年	: インストア15店を出店。
2013年	: 直営2店（丸の内、横浜みなとみらい）、インストア4店を出店。
2014年	: 直営1店（武蔵小杉）出店。東京証券取引所マザーズ市場へ株式上場。

出典：<http://www.snowpeak.co.jp/about/05history.html>（2015年1月28日最終確認）他より構成

2.2 登山家起業家の経営DNA

スノーピーク創業者山井幸雄が魅了され、息子太も憧れたが禁じられた登山という趣味。

同社の経営に対する登山のインプリケーションを考察することは、山井幸雄商店以来、同社に受け継がれた経営のDNAを読み解く鍵になるのではないかと思われる。なぜなら、経営者が系統だった経営教育を受けたことがない場合、或いは伝統的な事業体運営のルールを持たない新興企業の場合、起業段階での会社運営規範を、経営者や社員に馴染みのある他の社会組織や集団活動のルールから援用することがしばしば見られるからである。

例えば起業家輩出企業として知られる株式会社リクルートは、大学新聞サークルから出発した。また、長期的な研究開発を生業とするバイオベンチャー企業は、大学や研究機関での研究プロジェクト運営の延長線上で経営される例が多々みられる。ハーバード大学の学生寮で創業したFacebookや早稲田大学生の下宿で創業したアスキー（現、エンターブレイン）は、ITギークの仲間関係を通じて運営されていた。スノーピークの経営に登山家の行動規範が援用され、受け継がれていても、不思議ではない。

山井幸雄が登山に魅了された契機は、友人と登った妙高山頂からの雄大な景色だったと伝えられる。当時、復興期の日本では、戦時中の抑圧から解放された社会人の大衆的余暇活動として登山が人気を博していた。また、長岡藩士の子孫で戦前にアルバータ山世界初登頂した榎有恒の指揮する登山隊が、ヒマラヤ八千メートル級峰マナスルの初登頂に成功した1956年の世界的快挙も、新潟県人にとって刺激になったのかもしれないと思われる。

ともあれ、この時期のアルピニストが何より重視したのは、他人のやらない事、出来ない事をやるオリジナリティである。誰も登ったことのない峰、ルート、装備などで山頂を極めることを何よりの名誉と考える傾向があった。その意味で、谷川岳一ノ倉沢の難所を自作のアイゼンで攻めようとした創業者の試みは、オリジナリティに富んだ登山家的な発想であり、また商品開発でオリジナリティを重視する現在の同社の姿勢にも共通するといえる。つまり、趣味を仕事にして徹底的にハイエンドに拘り抜く経営の根幹には、登山家のDNAが活きていると思われる。更にまた、スノーピークが現在グローバルな事業展開に成功している基盤として、登山やアウトドアレジャー文化が持つ、岩壁も国境も遮ることができない、文字通りの越境性があることは否定できないだろう。

3 第二創業事例分析のためのRBV企業戦略トライアングル

山井太社長の、現在に至る第二創業の起業家精神を解き明かすには、RBV（Resource Based View）の戦略フレームワークが適切と考える。なぜなら、太社長が、ヤマコウから受け継いだ一定の事業リソースと、「新結合」を起こして始まったのが、現在のスノーピークだからである。RBVの創始者はバーニーとされるが、他にも様々な論者や各種のフレームワークが存在する。その中で、本論説では、コリス&モンゴメリー（2005）が企業戦略トライアングルと呼んだフレームワーク⁷に拠り議論を進めたい。

このフレームワークでは①資源セット、②事業群、③組織構造・システム・プロセスを三辺とする三角形の中に、企業のビジョンと目的・目標が置かれる。企業のビジョンというのは、同社の場合、Snow Peak Wayと見なして差し支えないだろう。

RBVでは、企業の戦略能力は保有する有形・無形の資産を基盤に成り立っており、競争上の優位性は、競合他社にない資産の有無により規定されると考える。ここでいう資産には、いわゆる人・物・金・情報に加え、それらがどんな組み合わせで保有されているか、つまり、結合の状況にも及ぶ。

企業戦略トライアングルで①資源セットと呼んでいるのが、これに当る。同社では例えば、実証実験場であり顧客とのコミュニケーションの場であるキャンプ場が、本社と隣接して設置されている点がユニークである。本社ビル、試験研究部門、社有キャンプ場を、一か所に集中配置することは、財力のある大企業にとって不可能ではないだろう。しかし、社有キャンプ場に集い、自社製品の蘊蓄を傾け、新商品開発に喜々として協力してくれる顧客集団は、一朝一夕には形成できない同社の競争優位の源泉といえる。

次に②事業群がある。相互に殆ど関係のない諸事業を兼営するコングロマリットは別にして、本業と呼べる大黒柱的事業がある企業でも、他の事業を並行して運営していることがある。本業を核として、川上、或いは川下に進出する垂直型もあるし、本業の機能の一部を複数の事業で共用する水平型もある。そうした事業群の企業戦略上の関係が、例えば、本当に同企業集団の競争優位に貢献しているか検討しなければならない。同社では、自社ブランドによるアウトドアライフスタイル用品事業を唯一の本業としているが、本業の中にも自社製造品と仕入れ商品があり、販路も卸売と直営小売があり、キャンプ場も経営している。ペーパーの組織図上では未分化でも、事業群として考えることができる。

最後の③組織構造・システム・プロセスという要素は、字義通りでは、指揮命令系統や決裁権限、相互けん制などの組織の仕組み、業務支援ICTシステム、業務上の工程管理などを意味する。しかし、ここでは、それら活動の根底にある暗黙の社内ルール、そして、活動の過程で生じてきた情報や経験を社内の知識として意味付け定着させる、企業固有の組織学習の文化などが、不可欠な要素として含まれる。同社では、新製品開発工程上の行動指針だった「仮説検証」が、社内の他の活動の上でも、重要なキーワードになっている。こうした非物質的要素も、企業優位性を構成乃至制約する資源となる。

本論説では、同社の第二創業を解明するため、本フレームワークに沿って、特に②事業群変革のマネジメントについて、先代から何をどう受け継いでいったかを検討する。

4 スノーピークにおける事業群の変革

同社は現在、自社ブランドによるアウトドアライフスタイル用品事業を本業としている。但し、本業の中でも自社製造品と仕入れ商品があり、販路にも卸売と直営小売があり、キャンプ場も経営している。従って、組織図上では未分化のものもあるが、これらを事業

群として考えることができる。本章では、ここに至る迄の事業群の変遷を、同社自身による区分⁸を参考に、以下①～⑤の五期に区分し、各期について以下に論述する。(4.1～4.5)

4.1 ①先代経営期 (1958～1986)

個人商店にはじまり、有限会社を経て1971年に株式会社ヤマコウに組織変更した①期は、スノーピークブランドの登山用具とカープブランドの釣り用品が二本柱だった。創業者オリジナルの本格的岩登り用具は愛好家の評価を得、自社工場で製造し全国的に販売されていたが数量・売上の限られていた。相対的に釣り用品の方が儲かっていた模様である。

カープブランド事業の主力は、ハサミや針外しなどアクセサリ系刃物の仕入商品の卸販売だった。従来の釣具小売店では、小物類は平台の簡素なボール箱で乱雑に陳列されていたが、創業社長山井幸雄は、ハサミを透明なブリスターパックで個包装し壁掛け陳列できるようにした。それが釣具問屋に気に入られて、小売店へ浸透することに成功したと聞かれる。製品自体のオリジナリティという点では今一つかもしれないが、道具の収納とか、小型化するとかいうパッケージング意識、また、末端小売店の売り場での見せ方に訴求するというアプローチには、現在の同社にも受け継がれたDNAを感じさせるものがある。

そして何より、産地職人が只管作る製品を収集し、上手く流通ルートに乗せ商品として成功させる、産地問屋の社会的機能を十分に果たした商売だったと言える。ささやかながら、イノベーションの本質が「社会的価値の創出」であることの一例証とも考えられる。

4.2 ②第二創業期 (1987～1990)

②期は太現社長の入社が画期となる。企業的には釣り用品が主力のこの頃、太は低迷が続くスノーピークブランドのリニューアルに取り組んだ。このときの事業群マネジメントとしてのポイントは脱・登山用具である。従来のレジャー用品市場でキャンプは登山と不即不離に見られてきた。それ故、人間がバックパックで運ぶパッケージングを前提にデザインされ、機能性、耐久性、外観美の不十分な製品が当然視されていた。

しかし、オートキャンプの将来性をいち早く確信した太は、当時RVと呼ばれた四駆バンの積載容量を基準としたデザインを志向した。そこに収納されるのはキャンプライフ自体を楽しむという価値に訴求する野外生活用具である。着眼したのは、日本人の体格で気持ちよく使えるテーブル高だった。実証研究を重ね、この快適標準寸法を660mmに決め、以後、スノーピークの全製品は、この寸法を基準としたサイト設営を前提にデザインされている。パッケージングが①期から継承した思想といえるなら、この快適標準寸法もキャンプサイトがキャンパー達を快適に包み込み、パッケージしてしまう基準といえるだろう。

その結果、先代が拘った登山用具類はスノーピークの製品カタログから姿を消してゆく

ことになった。しかし、登山用具ブランドとして培った、ハードな本格派というイメージは、新生スノーピークブランドの製品にも、タフさ、高耐久性として継承されている。

4.3 ③経営改革期（1991～1999）

③期はスノーピークレイアウトシステム（SLS）提唱が画期となる。このシステム商品に向けて製品ラインを構築してきたのが②期だったとも言える。SLSは、テント、タープ、テーブル&キッチン、チェア、そして関連器具・用具からなるオートキャンプシステムで、テーブル高660mmを基準に統一され、如何様にも組み合わせで拡張することができる。この新提案が大ヒットし、1993年の創業以来の最高業績に結び付いた。1992年創業者物故に伴い、太は副社長になり、実質的には経営最高責任者となった。1996年には社長に就任し、現社名に商号変更を行った。この間、バブル崩壊不況で高価格なスノーピーク商品の売れ行きは鈍り、オートキャンプ自体もレジャーシーンで目新しさを失って行った。それでも太は、テント、ペグ、食器類、シュラフなど商品ラインの充実を続けた。キャンパー達を心地よく包み込むSLSの完成度を高める努力が続いていたのである。

しかし、減収が続く厳しい状況で二代目社長だった実母から経営のバトンを渡された太は、スノーピークブランドの再興だけでなく、会社全体の存続発展を考えなければならなかった。このとき採った打開策は二つである。一つはアウトドア用超小型燃焼器具ギガストーブ「地」開発を通じた米国市場への進出。もう一つは、ユーザーとのキャンプイベント、Snow Peak Wayである。1998年のSnow Peak Wayでユーザーと直接に対話し、割高さと品揃えの悪さを認識した結果、スノーピークはチャネル改革に乗り出した。①期から継承してきた問屋ネットワークによる全国販売体制を見直し、地域代理店、直卸し、小売の三本立て新体制に移行したのである。品揃えの良さへのニーズは、システム商品化したことの帰結と言える。米国での「地」の成功と新販売体制の稼働で、③期は終了する。

4.4 ④国際展開期（2000～2013）

④期では、ギヤ類と呼ばれるストーブ等の米国市場での成功を受け、同社はヨーロッパ、韓国はじめ世界市場への活発な進出を試みた。この事業展開はもはや第二創業の域を超え、太現社長自身の企業家活動といえる。但し、これは同社に限らないことだが、海外市場と向き合うことで、かえって日本的な価値を取り入れる試みが活発化した。例えばキャンプ用の卓袱台や座布団、竹素材の利用、南部鉄や燕三条鉄のダッチオーブン、蠟燭を彷彿とさせるLEDランタン「ほおずき」など。幾つかヒット商品も出ている。これらは、事業承継した資産ではないが、燕三条産地や日本のものづくり文化の継承ということではできる。

この期の事業群マネジメントの面で重要なアクションは、2009年の釣り用品事業の売却である。同事業は父の代から受け継ぎ、かつては会社を支えていた。しかし、SLSの成

功以後、次第に影が薄くなっていた。この釣り用具事業にも、仕入れ商品の他に同社持ち前の「自分が欲しいモノを作る」精神を発揮したオリジナル製品：アルミ製折り畳み式へら台「銀閣」など、釣りファン達の支持を得た自社商品も幾つか存在した。しかし、会社の重心がキャンプ用品に移り、釣り具売上が年商約1億円まで落ちたこと、また、釣り具の中でも周辺的なアクセサリ類卸売が主で、同じブランドの高級オートキャンプ用品直販と共に伸ばすことの限界を感じたことが、釣り具事業を手放す要因となった模様である。太は今も溪流釣りを愛好しており、夏場は各地で開催するキャンプイベントの合間を縫って楽しんでいる。彼の「好きなことだけ」を仕事にするポリシーからは、断腸の思いで手放したのかもしれないが、これは経営者として成長したことの証と見ることができる。

また、釣り用具事業を単に手放すのではなく、釣具業界トップ2であるシマノとダイワ精工（現グローブライト）と交渉し、スノーピークブランド釣具事業と同製品の県央地域の外注先の、両方を引き継ぐ条件で後者に売却したことも注目される。釣りという趣味、地域の協力会社、釣りとキャンプの両方で同社製品を愛用するファンの存在など、同社の価値観が表れた選択と思われる。「私達に関わる全てのものに、良い影響を与えます」というSnow Peak Wayの一節に悖らない事業群マネジメントに努力したと言えそうである。

4.5 ⑤公開企業期（2014～）

⑤期は始まったばかりであるが、既に事業群マネジメントは動き出している。先ず、同社は前期2013年度に脱・自社生産に取組んだ。そして、記念碑的自社製品である焚火台を除く、全商品の製造を外注する体制へ同年6月に移行した。なお、同社の新製品開発は毎年秋のローンチを前提に約1年半のサイクルで回っているため、最初から脱・製造業体制を前提に開発した新製品が発売されるのは、⑤期に入った2014年シーズンからである。

そして、アパレル商品の強化が公表されている。そのアパレル部門のデザイナーとして、太の長女が働いている。テント、タープなどファブリック製品は、日本国内で生産出来る企業がないため、従来から協力会社の中国工場へ外注していた。アパレル部門の強化により、内外何処の工場へ外注するかは別にして、脱・自社生産は更に強まると見られる。

さて、上場会社となるこの段階でのアパレル部門の強化は、マーケット規模が大きい点や類似企業が多い点で、株式市場関係者に好感される要素と考えられる。

例えば、大阪に本社を置くモンベルグループは、世界的登山家辰野勇を社長に山仲間3人で起業したアウトドア用品会社で、スノーピークの類似会社と株式市場関係者から看做されるだろう。未公開ながら年商540億円、従業員850名⁹とスノーピークを上回る業容だが、この数字は登山用品と並行してアウトドア系アパレルにも力を入れた結果といえる。

また、アパレル部門強化は、スノーピークが上場時に計画した公募増資（実際は自社金庫株の売出が行われた）で調達する資金の用途として説明し易い選択だったと考えられる。

4.6 事業群マネジメントの承継

ここまでスノーピークの事業群マネジメントを、年代を追ってしてきた。

総じて同社では、先ず人がいて、好きなことがあって、それから事業が出来てくる。つまり、人が熱中できることがあって、その中から事業として成り立つものが残るのである。従って、人の意欲を尊重した「集中と選択」はあっても、事業切り捨てが前提の「選択と集中」はないといえる。そして、より多くの有望事業を求める多角化というより、次代の「飯のタネ」の育成過程として事業群が存在し、雁行しつつ切り替わる形でマネジメントされてきた。更に、新事業参入の過程では、企業家が自ら先頭に立ち、失敗のときは撤退も辞さず、しかし諦めず、再挑戦するという起業家的なパターンが見受けられる。

RBV企業戦略トライアングルでいう事業群の承継として、同社で行なわれている物事の本質は、こうした探索的、且つ漸進的な事業群マネジメントであると考えられる。

5 むすび：事業群を創造的に代替する後継者の育成

本論説では、同社の事業承継、第二創業を通じたアントレプレナーシップを、RBV企業戦略トライアングルのフレームワークで整理し、何をどのように承継したのかを中心に、事業群マネジメントとしてみてきた。その特徴を以下の5つの質問に答える形でまとめる。

なお、質問1を除く4質問の典拠は、キム&モボルニュ(2005)¹⁰である。これらは、原型となる事業や製品を改変して新たな有望市場カテゴリーを拓くため利用される。故に、同社の漸進的で効果的な新事業創造手法の「リバースエンジニアリング」に有効と考える。

5.1 質問1「何を受継いだのか？」

先代経営期から現在に至るまで受け継がれている重要な経営資源には、地元新潟の県央金属加工産地での取引基盤と、本格アウトドアブランドの「スノーピーク」がある。これらの継承無しには、現在のスノーピークの事業を考えることはできない。更に、「ユーザーの立場に立ったものづくり」という企業文化の根幹を受け継いでいる。

5.2 質問2「何を増やしたのか？」

パッケージングによる差別化のアプローチは、先代経営期の釣り具小物商売からあった。それはシステム化、小型化、収納などの方向に増幅・拡張され、現スノーピークに活かしている。また、先代が山道具の開発で追求した耐久性や使い易さは、キャンプ用品が訴求する心地よさの基本要件として、現在も徹底的に追求されている。その結果、同社の製品は、当初のオートキャンプ分野を超えて幅広いアウトドアユーザーに支持されている。

5.3 質問3「何を減らしたのか？」

キャンプの楽しみを価値提案の中心にするため、スノーピークブランドの対象セグメントから、それまで主流だった山歩き、岩登りを外した。それにより、製品パッケージの基準が人から車に変わった。物理的スペックに余裕ができたため、ユーザーに求められる技量や使用上のストレスが減った。その結果、減らした以上の顧客を獲得することができた。

5.4 質問4「何を付け加えたのか？」

太社長は、前勤務先で経験的に学んだブランドマネジメントのノウハウを持ち込み、現スノーピークに付け加えた。ブランドマネジメントの中でも、ラグジュアリーブランドのライセンサーとして日本市場向け商品開発プロセスを担う、企画営業のノウハウである。外資系商社で多くの事例に接し「どんなことをするとブランドが潰れるのかを学んだ」と、太は語っている。また、システム商品志向という発想も持ち込んだ。この発想は、道具からウェアまで全て同じブランドで買い揃えさせるゴルフやスキーの商売に、学生アルバイトとして触れた経験に由来するかもしれない。スノーピークをオートキャンプ用品ブランドへリニューアルする際、これら無形の資源が死活的な役割を果たした。そして、これらは同社の現在の社内プロセス、組織風土の根幹に定着している。

5.5 質問5「何を取り除いたのか？」

太が一社員として入社した②期以降、四半世紀余の企業経営を通じ無数の商品企画が没になったことは間違いない。しかし、事業群マネジメントとして認識すべき主要事項で、明確に取り除いた要素は、先代の創業目的事業だった岩登り用具位しか見当たらない。確かに、かつて同社を支えた釣り事業、問屋網を通じた卸売、量産工場などは、確かに現在の同社から消えた。それによって、キャンプ事業への集中、中間マージン削減と品揃え充実、商品の安定供給など、同社のバリューチェーン構造に関わる大きな変革を実現した。但し、跡形もなく大鉦を振るうやり方ではなく、ブランド存続を条件としてサプライヤー契約共々譲渡する、各エリア代理店に集約する、特定アイテムだけ残す、といった、須らく継承・保全的なフォローアップを伴っていることが特徴的である。この手法を、取り除いた後に必ず何か残すことから脱皮になぞらえ、本論説では「脱・・・化」と呼んでおく。

5.6 創造的代替による起業的な事業承継

以上の5つの質問を通じ、スノーピークの現在のビジネスモデルを、太社長が創業者から承継し第二創業により革新した事業として捉えることができた。但し、現在のビジネスモデルが、最初から太の頭の中に設計図としてあった訳ではないと考えられる。

現在のビジネスモデルは、時宜に応じた起業的作為¹¹の実行による創造的代替、つまり、

前節で名付けた「脱・・・化」の成功を積み重ねて逐次的に形成されたといえる。(表3)

表3 スノーピークの創造的代替過程

	第①期	第②期	第③期	第④期	第⑤期
起業的作為	釣り具創業	キャンプ創業	SLS直販	ギヤ類充実	アパレル強化
創造的代替	脱・個人事業	脱・登山道具	脱・問屋網	脱・釣り具	脱・自社生産

(出所) 本論説第4章より著者作成。

「創造的代替」と云うのはイノベーションの定義の一つ「創造的破壊」の言い替えである。企業家により、より良い技術や事業に拠る企業が新たに起業されると、市場経済を通じて旧来の技術や事業に拠る企業の顧客が新たな企業に移行し、結果として旧来の企業が破壊されるのが、創造的破壊：イノベーションのメカニズムである。つまり、より良い技術や事業の創造が先行するのが本来である。但し、時代遅れの法規制や社会慣行がイノベーションを妨げている産業では、そうした障壁の破壊を先行させるのが有用な場合もある。

スノーピークの第二創業は、帰郷した太とヤマコウの「新結合」から始まった。当時のヤマコウは年商5億円、社員15名。新創造の元手にも事欠くような、旧体制の破壊を先行させれば四散し兼ねない小企業だった。それ故、起業的作為と創造的代替とを逐次的に雁行させたことは、当時の同社の維持と発展とを両立させるのに有効だったと考えられる。

そして、創造的代替のアプローチが④期まで、満足できる企業革新を連続して成功させたことは、このアプローチが同社の経営改革文化として根付いている証拠だと思われる。とすると、この自己革新のアプローチは、起業的に事業を承継した太社長の、第二創業を通じて創造された、同社の無形資産ということができよう。

5.7 結び：後継者育成という経営課題

同社は2014年12月に株式上場を実現した。同族経営企業が株式公開により急に、オーナー経営者からサラリーマン経営者体制になることは通常ない。しかし、社外から取締役、監査役を迎えた新たな経営体制への進化が求められる。そして、事業活動を通じて満足させるべきステークホルダーに、株式市場を通じた一般投資家が加わるため、経営を制約し成果を測る条件が大きく変わる。つまり、これからは同族株主の私有物でなく、投資家・公衆をも納得させる公器になるための改革。こうした経営目的の大きな変化は、企業には転生とも呼べる意義を認めるべきであり、同社にとっては第三の創業と評してよいだろう。

その道筋は既に見え始めている。まず、量産工程の外注化の徹底。需要変動に柔軟に対処できる能力を整えると同時に、Headquartersの企画開発部門とサプライヤー達との技術交流を通じたイノベーションが期待される。そして、アパレル部門が社内創業された。スノーピークは同部門のために首都圏の拠点を強化している。また、上場後の安定株主として、スノーピーカーやサプライヤーに期待し、その強化策を検討していくとみられる。

これら現在進行形の起業的作為は、引き続き太社長のリーダーシップ：企業家精神に導かれ成果をあげつつあるように見える。この状況で同社に潜在する課題は、同社の次代のリーダーシップをどう確保するかにあると考えられる。創業者と同様に、次代を任せられる経営者を確保して、ようやく第二創業は完結するのである。喫緊の問題とはいえないが、カリスマ経営者の穴を埋めるのに失敗した事例は少なくなく、同社として無視できない課題であろう。但し、こうした事案は、もはや経営学よりも、帝王学で論ずることが必要な領域である。よって、創造的代替による企業改革で発展を続ける同社の起業家的リーダーシップを、どう将来的に継承するかという課題を指摘して、本論説のまとめとしたい。

【注】

- ¹ 一般財団法人 燕三条地場産業振興センター 地域企業データベースシステムへの登録企業数は734社（2014年8月15日現在）。
- ² 清成忠男（1998）「編訳者による解説」、シウムペーター、pp.152-159。
- ³ 日本ベンチャー学会イノベーション研究部会（2010）、pp.10-11。
- ⁴ Jim C. Collins, III（1958～）米国の経営コンサルタント。ビジョナリーカンパニー4部作の著者。
- ⁵ p.12, 山井（2014）
- ⁶ 三条金物卸商協同組合は組合員数189社。（平成26年4月1日現在）
- ⁷ コリス&モンゴメリー（2004）、p.13。
- ⁸ スノーピーク編（2013）、pp6-14。
- ⁹ 2014年度。<http://about.montbell.jp/profile/>, 2015年5月15日確認。
- ¹⁰ キム&モボルニュ（2005）、p.51。
- ¹¹ シウムペーター（1998）pp.88-89のいう「企業家の創造的反応」と同義と考えられる

【参考文献】

- 1 株式会社スノーピーク編（2013）『PRODUCT CONCEPT 2014 Snow Peak Outdoor Lifestyle Book』、株式会社スノーピーク。
- 2 キム.W.C. & モボルニュ.R.（2005）『ブルー・オーシャン戦略』、ランダムハウス講談社。
- 3 コリス.D.J. & モンゴメリー .C.A.（2004）『資源ベースの経営戦略論』、東洋経済新報社。
- 4 シウムペーター .J.A.（1998）『企業家とは何か』、東洋経済新報社。
- 5 日本ベンチャー学会イノベーション研究部会編（2010）「草創期のベンチャーキャピタル業界」、日本ベンチャー学会会報、No.49、pp.10-13。
- 6 山井太（2014）『スノーピーク「好きなことだけ！」を仕事にする経営』、日経BP社。
- 7 吉川智教（2003）「産業クラスターの持続性と新産業創出のメカニズム」、JAPAN VENTURES REVIEW、No 4、pp. 47-56。