

# 株式会社スノーピークのグローバル・マーケティング －韓国市場展開を中心に－

事業創造大学院大学地域・国際担当副学長・教授 富山栄子

## 1 はじめに

アジアを始め新興国の成長は著しく、人々の生活水準は向上し続けている。一方で、日本の人口は2011年から減少に転じ、今後も引き続き減少が見込まれている。国内での需要減少や産業構造、市場の需要の変化等に直面し、新たな市場を求めて、海外市場に活路を見いだそうとする中小企業もいる。今後企業が成長していくためには、海外の需要を取り込んでいく必要がある(中小企業白書2014<sup>1</sup>)。

2002年以降、中小企業の製造業で直接輸出を行っている企業の本数は3568社(2002年)から6336社(2011年)へと増加基調にある<sup>2</sup>。海外展開の成功と失敗の分かれ道となる要因は、中小企業庁が2013年に実施した委託調査<sup>3</sup>によると、「販売先の確保」と回答する企業が、輸出で売上高が増加した企業でも減少した企業でも最も多い(表1)。「販売先の確保」が最も重要な取り組みであると回答した中小企業に対し、「販売先の確保」に取り組めたか否か自社の評価を尋ねたところ、売上高が増加した企業では、約6割の企業が「取り組んでいる」と回答している一方、売上高が増加しなかった企業は、「取り組んでいるが、うまくいっていない」「十分に取り組めていない」「全く取り組めていない」と回答する企業が7割近くいる。つまり、売上高が増加した企業では自らの成功の体験を基に、また売上高が増加しなかった企業では自らの反省を基に、「販売先の確保」が輸出を成功させるために重要であると回答していると中小企業白書では分析している(中小企業白書2014)。このことは、海外進出のマーケティングにおいて流通チャネルの構築が第一義的に重要であるという竹田(1982)の研究を支持するものである。また、輸出企業が直面している課題・リスク(複数回答n=2458)では、「販売先の確保」に次ぎ、「為替変動のリスク」「現地の市場動向・ニーズの把握」「採算性の維持・

確保」「海外展開を主導する人材の確保」「信頼できる提携先・アドバイザーの確保」「経済情勢の変化のリスク」「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」「現地の法制度・商習慣の把握」「海外向け商品・サービスの開発」「必要資金の確保」「政情不安・自然災害のリスク」「知的財産・技術流出のリスク」の順番に多かった<sup>4</sup>。しかしながら、この分析は海外でどのように顧客創造を行っているのか、どのように維持しているのかというマーケティングの観点からの分析が不十分である。

日本の国内市場の縮小と競争の激化のために、地方企業の海外進出も今後もさらに増加することが予想される。こうした環境下で、市場をいかに海外に作っていくのかというマーケティングの視点からの研究が求められている(大石編著2013)。

海外展開に関する学術的な研究においては、国際経営やグローバル・マーケティングの分野で多くの研究が存在する((Douglas and Craig(1989, 1992, 2011) Kotabe(2001)、Kotabe & Jiang(2008)、小田部 & ヘルセン(2010)、大石編著(2009)等、大石編著(2013)、マーケティング史研究会(2014)、Jain(1989)、Sorenson R.Z. & Wiechmann U. E.(1975))。しかしながら、大半の研究対象は多国籍企業であり、地方の中堅・中小企業のグローバル・マーケティングに関する研究蓄積が少ない。グローバル・マーケティングとは「グローバルな視野に基づくマーケティング」(大石2013)で、「複数国の複数市場で同時にマーケティングを展開すること」(三浦2009)である。そして「世界市場を対象として、世界的に配置された調達・生産・販売・研究開発・サービス拠点をネットワークとしてつなぎ、世界的な競争優位を獲得しようというものである(大石2009)」。地方企業の海外進出が増加している状況下において、地方の中堅・

\* 本稿作成にあたり、株式会社スノーピーク代表取締役社長山井太様、同取締役執行役員社長室長國博之様、同台湾支店マネージャー勝野友寛様、同管理本部管理部門人事・労務課マネージャー桑山理沙様、Snow Peak Korea代表取締役社長Hyung Kim Nam様、同経営企画部長Sung Il Park様、販売部長Won Lee Chul様にご協力を賜りました。記して御礼申し上げます。

<sup>1</sup> 中小企業庁(2014)「第4章 海外展開－成功と失敗の要因を探る－」。

<sup>2</sup> 中小企業庁(2014) 同上。

<sup>3</sup> 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社が中小企業庁の委託調査として、2013年12月に中小企業5万145社を対象に「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」を実施した。回収率は8.7%である(中小企業白書2014)。

<sup>4</sup> 中小企業庁(2014)「第4章 海外展開－成功と失敗の要因を探る－」。

表1 輸出を成功させるために最も重要と考えている(成功と失敗の分かれ道となる)取り組み(輸出の開始によって売上高が増加した企業と増加しなかった企業)

(単位: %)

	売上高が増加した企業 (n=1,680)	売上高が増加しなかった企業 (n=722)
販売先の確保	29.1	25.8
信頼できる提携先・アドバイザーの確保	16.8	16.2
現地の市場動向・ニーズの把握	13.9	13.2
海外展開を主導する人材の確保	10.6	8.0
海外向け商品・サービスの開発	7.7	6.6
採算性の維持・管理	7.5	10.2
外国語や貿易関連事務ができる人材の確保	4.2	4.7
現地の法制度・商習慣の把握	3.7	4.6
リスク・トラブルへの対応	3.0	4.8
必要資金の確保	2.7	4.2
その他	0.8	1.7

(注)「売上高が増加した企業」とは、輸出の開始が与えた「売上高の増加」への影響として、「良い影響」「やや良い影響」と回答した企業をいう。また、「売上高が増加しなかった企業」とは、売上高への影響として、「どちらとも言えない」「やや悪い影響」「悪い影響」と回答した企業を指す。  
資料: 中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株))  
出所: 中小企業庁(2014)

中小企業のグローバル・マーケティングの研究が求められている<sup>5</sup>。

そこで、本稿では地方の中堅・中小企業の事例研究として、新潟県三条市に本社がある株式会社スノーピークを取り上げる。同社は、1958年創業でアウトドアライフスタイル用品の開発・製造・販売を事業としている。スノーピークは1996年に米国への輸出を開始して以来、海外売上高が増加し2014年には海外売上高は約33%を占めるまでに成長した(表2)。現在世界28カ国へ輸出している。資本金は9952万円、従業員数は198名(内契約社員およびパートタイマー64名<sup>6</sup>)である。同社は2014年12月に東証マザーズに上場し、2015年12月に東証第1部に変更した。「焚き火台」のみを自社で製造し、それ以外は外部の企業に製造を委託している。自社では商品の企画・開発・デザイン・販売・マーケティング・アフターサービスを行っている。スノーピークは製造業ではあるが、自社で直営店を展開している「小売りする製造業」すなわち、「小売製造業」である(原田2016、10頁)。それゆえ、製造業者ではあるが、物財の取引のみならず、消費者が商品を購入し、サービスを受ける店舗での商品の販売に加え、店舗の立地や店舗設計、接客など、

消費者が接するすべてが含まれる(三浦2016、39頁)。加えて各種イベント等が、顧客満足度や顧客の購買行動等に影響を与える。それゆえ、店舗やサービスの設計も重要となる。

スノーピークは「モノ」を売るだけでなく「自然指向のライフスタイル」を提案し、それに共感した顧客が商品サービスを購入しキャンプイベント等に参加してアウトドアを体験する「コト」づくりを行っている。

「コト」づくりの重要性については、今後の製造業の進むべき道として、総務省編(2013)でも指摘されている。それは商品のコモディティ化が進み、製品性能を差別化するのが難しくなっており、商品の価値はモノ自体の機能にあるというよりも、モノに付随するサービスや、ユーザーがモノの新しい利用体験を作り出すことが価値であるとみなされてきているからである(総務省編2013)。したがって、コトラ(2010)が指摘しているように、企業は製品開発(マーケティング1.0)、差別化(マーケティング2.0)の次の段階である「共感」「感動」「価値共創」(マーケティング3.0)により、顧客創造・維持を行っていくことを考える必要がある。

スノーピークは製造業者であるが、モノの取引のみなら

<sup>5</sup> 中小企業基本法の定義によると、中小企業とは、製造業その他では、資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員数が300人以下の会社及び個人である。卸売業では、資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員数が100人以下の会社及び個人である。小売業では、資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員数が50人以下の会社及び個人である。サービス業では、資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員数が100人以下の会社及び個人である(中小企業庁ホームページ、<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>、2016年6月7日アクセス)。常用雇用者数100人以上～1000人未満程度の企業を経済産業省は「中堅・中小企業支援パッケージ」の中で「中堅企業」として位置づけている(経済産業省製造産業局2015)。

<sup>6</sup> スノーピーク(2016)

表2 スノーピークの国別売上高

	2013年		2014年	
	売上高 (百万円)	構成比 (%)	売上高 (百万円)	構成比 (%)
日本	2,930	65	3,733	67
韓国子会社	827	18	754	13
台湾支店	216	5	426	8
米国支店	514	12	645	12
合計	4,487	100	5,559	100

出所：スノーピーク(2014)に加筆して作成

ず、メンテナンス、アフターサービス、イベント運営などサービスの開発を活発化させており、製造プロセスとサービスプロセスとを一企業において統合している。こうした取り組みをどのように世界へ展開しているのか、製造業のサービス化が進む中、明らかにする必要がある。そこで、本研究では、スノーピークが本国で構築したビジネスモデルを他国の市場で展開すること、および進出先でのサービスの設計にも分析の焦点を当てる。顧客とサービス提供企業は、サービスの生産プロセスの中で相互作用し、それを通して価値が共創される(Gronroos2000、Gummesson1998、南2012)。それゆえ、サービスの設計面では、サービスの提供において顧客の参加が不可欠である。

グローバル展開する小売製造業の小売り・サービスの既存研究では、Chung(2003)や矢作(2007)らが、顧客への適応度を高める必要性を強調している。小売業の国際化の研究では、現地市場の特性への適応と標準化に伴う規模の経済性の追求の両立が困難であることを向山(1996)や南(2009)、川端(2005)(2006)(2016)らが指摘している。グローバル展開する企業は、調達、製造面では標準化する必要がある。その一方、進出先のローカル市場では顧客接点の設計が重要な鍵となる(神戸大学経済経営研究所2012<sup>7</sup>)。

以上の既存研究を踏まえ、本研究では最初にスノーピークの特長と国際化誘因について概観する。次に、ポーターの分析枠組みに基づき、同社のグローバル・マーケティングについて明らかにしていく。その際、神戸大学経済経営研究所(2015)の知見を基に、1)主要な海外進出国である韓国市場において、いかなるサービスの設計を行っているのか、2)サービス・イノベーションにおいて鍵となると想定される価値共創プロセスにおいて、企業と顧客がどの

ような役割を担っているのか、3)共創される価値は何か、4)価値共創の基盤としてスノーピークはどの活動面を標準化しているのか、5)現地適応化する部分はどの活動か、6)全体として小売製造企業として価値共創プロセスをどのように設計・管理しているのか、について考察していく。

## 2. スノーピークの対象ユニット(事業分野)のグローバル化

### 2.1 対象ユニットの事業分野の特徴

本節ではスノーピークの企業概要と事業内容について概観する<sup>8</sup>。

同社のミッションステートメントの要は、「自然指向のライフスタイルを提案し実現するリーディングカンパニーを作る。常に変化し革新を起し、時代の流れを変える。自らもユーザーであるという立場で考え、お互いが感動できるモノやサービスを提供する」である。これに基づき、みずからもユーザーとして製品をつくることと、製品の販売を通じてユーザーと「つながる」ことにより、「自然と人をつなぐ」「人と人をつなぐ」市場創造型(market driving)企業として事業活動を展開している<sup>9</sup>。同社は「小売製造業」として、市場のトレンドに追随するのではなく、顧客が店舗に集まり、自社の商品を購入するような仕掛け作り「マーチャндаイジング」を重視している<sup>10</sup>。マーチャндаイジングとは、「商品政策を意味し、商品の仕入れ、調達、品揃え、価格設定、店頭での商品陳列まで、幅広く含む用語」であり、「ターゲットとする年齢層やトレンドを意識して企画される」(神戸大学経済経営研究所2015<sup>11</sup>)。

同社の事業背景には、現代社会は文明の進化が著しい反面、ストレスの増大など人間力の低下が危惧され、社会構造が複雑になればなるほど、人間性を回復したいという欲

<sup>7</sup> 神戸大学経済経営研究所(2015)115~116頁参照。

<sup>8</sup> スノーピーク(2016)。

<sup>9</sup> スノーピーク(2016)。

<sup>10</sup> 神戸大学経済経営研究所(2015)39頁参照。

<sup>11</sup> 神戸大学経済経営研究所(2015)39頁。

求が高まっていることがある。人間性の回復のために、自然の中で生きる力、家族や友人とのコミュニケーション等、「自然と人のつながり」や「人と人とのつながり」に結びつくアウトドアライフスタイルを提案している。

スノーピークは1980年後半から1990年前半にかけて、快適なキャンプサイトを創るために、快適基準寸法をベースにシステム化されたリビング、キッチン、ドームテントタープを効率よくレイアウトするSLS(スノーピークレイアウトシステム)を考案し、「ドーム+タープ+SLS」という現在のオートキャンプスタイルの原型をつくった。そして、「火を囲む食のコミュニケーションスタイル」などのライフスタイルから市場を創造し、製品を「つくる」ことや、ひとつのシーンに関連する様々なカテゴリーの製品をシステム化し、既存概念にとらわれないスタイルを創造している<sup>12</sup>。

スノーピークはモノやサービスを「単品(コンテンツ)」として販売しているわけではない。店舗では、キャンプのさまざまなシーンという「コンテキスト(文脈)」を連想させることによって、単品の価値が向上し、消費者に買ってもらえるようなクロスMD(マーチャンドライジング)を行っている<sup>13</sup>。そして、世界でオートキャンプを文化として確立させ、スノーピークとかかわるすべての人に感動や幸せを感じてほしいという世界観の下、スタッフが行動している<sup>14</sup>。

同社の長所は以下の点にある。

第1に、製品の設計、生産、販売、配送、顧客サポートの価値連鎖<sup>15</sup>のうち、商品企画・開発に力を入れている。同社は企画開発力で新たなシーンやスタイルを創造し、他社のまねではない新しい価値のある製品を作っている。そして新たなシーンやスタイル提案を起点とした製品を開発している。仮説—検証を繰り返す製品開発の結果、ロングセラー製品が多く生まれ、20年を超えて販売している製品を有している<sup>16</sup>。

同社はデザインに力を入れており、国内外の数々の名誉ある賞を受賞している。例えば、海外ではBack Packer誌Editor's Choiceを4製品が受賞している。日本国内ではGood Design Awardを52製品が1990～2014年の間に受賞している。同社の店舗や商品のデザインには、自社独自の世界観がある。時流に流されることなく、自らが心から欲

しいと思える商品を作るというポリシーを貫いている。製品の売れ筋、死に筋をマーケットデータにより判断し、売れそうな製品をデザインしていくというようなやり方は行っていない。このように優れたデザイン力が企画開発に生かされている。

第2に、製造については、燕三条地域に集積する中小企業に約半分の自社製品を委託生産している。自社製品約500品目中、41%を燕三条で製造している。このように伝統的な燕三条の加工技術の集積がスノーピークの品質面での競争力を支えている。鍛造技術、チタンの深絞り技術、燕三条極薄鋳鉄などはその代表例である。例えば、三条特殊鋳工所にはダッチオープン、滝口製作所にはペグ、シマト工業にはランタンなどを委託生産している。シマト工業がパーツを手がける小さな加工場を取りまとめるハブ工場の役割も果たしている<sup>17</sup>。テントは95年までは片貝で作っていたが、95年以降は、中国の青島にある韓国系メーカーに製造委託している。

第3に、同社は、自社製品の品質に永久に責任をもつ永久保証制度と、それに連動したアフターサービスを行っている。永久保証制度は、製品の機能が損なわれた場合、製造上の欠陥が原因の場合は、無料で修理または交換をする。その他の場合には適正な価格で修理を行っている。

第4に、「つながり」を重視し実践している。1)対面接客でつながる(日本国内58店舗のスノーピークストアでエンドユーザーに直接つながっている)。2)自社主催のキャンプイベントで1998年から開催している「スノーピークウェイ」や2003年から開催しているストアイベント、2001年から開催している雪峰祭で、累計参加者数は推計10万人に上る(2016年3月17日現在)。1998年から続くキャンプイベントは、ユーザーと共にキャンプをしてユーザーの声を直接聞くことで同社の克服すべき課題を五感で感じることができる貴重な場になっている。ユーザーにとっては同社の役員やスタッフに直接意見を伝えることにより、同社の事業に参加できる場となっている<sup>18</sup>。このキャンプイベントを通して新しい世界観「人生に野遊びを」や自然指向のライフスタイルの提案を浸透させている。「スノーピークウェイ」によって具体的なユーザーがわかり、投入した商品サービスのフィードバックを受けている。それを、グループウェ

<sup>12</sup> スノーピーク(2016)。

<sup>13</sup> 三浦(2016)40～41頁参照。

<sup>14</sup> 台湾支店マネージャーへのヒアリング調査(2014年7月7日)。

<sup>15</sup> 価値連鎖については、コトラー、アームストロング、恩蔵(2014)44頁参照。

<sup>16</sup> マルチスタンドADは27年間、FDチェアワイドは26年間、焚火台は18年間の販売期間である(スノーピーク2014a)。

<sup>17</sup> 山井太(2014)199～203頁。

<sup>18</sup> スノーピーク(2016)。

アで情報を共有し、製品開発に活用している<sup>19</sup>。3) 自社運営のコミュニティサイトやfacebookの活用でユーザー同士もつながっている。このように、ネットコミュニティでつながっている(「いいね」)の数は14.71万人に上る(2016年3月17日現在)。

第5に、自社の存在意義を社内外に徹底して周知している。「私たちスノーピークの存在理由は、お客様の笑顔、つまりお客様の人生を豊かにすること以外にはありません。これからも私たちスノーピークはユーザーの皆様のためにある会社として、感動できるモノやサービスを提供し続け、世界一顧客に近いブランドであり続けます<sup>20</sup>」。この自社の目指すべき方向性を社員に周知徹底させるために、1週間に1度、朝礼で自社のミッションステートメントを唱和している。そして、人材採用では、アウトドアとスノーピークが好きな人だけを採用している。

## 2.2 国際化誘因について

本節では、スノーピークの国際化誘因について分析する。

88年に同社がオートキャンプの製品を発売すると、まもなく注目を集めブームに乗った。山井社長が入社したときのスノーピークの売り上げは5億円程度だったが93年には25億5000万円と5倍になっていた。しかし、オートキャンプのブームが去り、スノーピークは94年から99年まで減収が続いた。売り上げは99年には14億5000万円まで減少しピークから4割を失った。国内経済の成長率が低下し、ハイエンドな市場が縮小する中、ハイエンドへのこだわりを捨ててホームセンターや量販店に製品を出荷するか、製品のコンセプトを変えないで、新たに海外市場を開拓するかという選択肢があり、スノーピークは海外への展開を選んだ<sup>21</sup>。

すなわち、スノーピークは、「新商品・サービスの企画開発力」、「商品・サービスの独自性」はあったが、表1の中小企業と同じように、国内市場の低迷により「安定した取引先・商圏」「資金体力・財務基盤」を求めて海外市場に参入したといえる。

## 3. 海外展開の沿革

本節では、スノーピークの海外展開の沿革について概観

する。

1958年7月	初代代表取締役、山井幸雄が、金物などの商売を目的として山井幸雄商店を新潟県三条市に創業
1963年10月	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、法人組織化
1986年7月	オートキャンプ事業に本格参入
1996年12月	米国法人である子会社Snow Peak U.S.A., Inc.をオレゴン州に設立
2000年1月	欧州へ輸出開始し、韓国をはじめアジア市場へ本格参入
2001年10月	オセアニア地区へ輸出開始
2008年11月	韓国法人である子会社、Snow Peak Korea, Incをソウル市に設立
2009年9月	米国支店・Snow Peak Inc. A Corporation of JapanをSnow Peak U.S.A., Incからの組織変更による開設
2013年1月	台湾支店Snow Peak Taiwan Branchを開設
2013年3月	米国に直営店を出店
2013年4月	韓国に直営店を出店
2013年9月	台湾5店内にスノーピークストアを出店
2013年12月	韓国に直営店を出店

同社が海外に本格的に進出したのは米国からである。その後、欧州、アジア、オセアニアという順番に拡大し、2016年3月現在、合計28カ国で販売している。同社は1996年12月に米国法人である子会社Snow Peak U.S.A., Inc.をオレゴン州に設立し海外輸出を開始したが、2009年に日本本社のbranchに変更している。2001年には韓国へ輸出を開始し、2008年に販売子会社をソウルに設立。台湾へは1980年代後半から輸出を開始し、台湾支店を2013年に設立している。2014年12月期の同社の海外売上高は韓国13%、米国12%、台湾8%で、韓国が海外では一番多い(表2)<sup>22</sup>。

## 4. スノーピークのグローバル・マーケティング

本節ではスノーピークのグローバル・マーケティングについて分析する。

<sup>19</sup> スノーピーク山井太代表取締役社長ヒアリング調査(2014年6月10日)

<sup>20</sup> <http://event.snowpeak.co.jp/2016/spw/>(2016年6月7日)。

<sup>21</sup> スノーピーク山井太代表取締役社長ヒアリング調査(2014年6月10日)。

<sup>22</sup> 経済産業省(2015)では、世界銀行の定義に従い、新興諸国146カ国・地域を所得水準に応じて3つのグループに分割し、これに高所得国76カ国・地域を加えた計4つのグループに分けている。「高所得国」は、一人当たりGNIでみた2013年の所得水準が1万2746ドル以上の国・地域と定義している。ここにはG7諸国、ユーロ圏諸国、韓国、台湾、シンガポール等いわゆる先進国とされる国など76カ国・地域で構成される(経済産業省(2015)第2章第1節「新興諸国経済の類型化」)。

#### 4.1 グローバル・マーケティングの枠組み：配置と調整

グローバル・マーケティングには「配置(Configuration)」と「調整(Coordination)」の2つの次元がある(Porter 1986)。「配置」戦略では、どの国に、どのような製品サービスで、どのような参入様式で進出するかを決める。その後、「調整」戦略で進出したそれぞれの国でSTPや4P戦略の標準化・現地化を行い、各国のノウハウを移転・共有する(Porter1986、三浦2009<sup>23</sup>)。マーケティング戦略は、コトラーら(2014)によると「ターゲット市場、ポジショニング、マーケティング・ミックス、マーケティング・コストに関する具体的な戦略であり、ターゲット顧客から見返りとしての利益を獲得するために、いかにして価値を創造するかをまとめたものである(コトラー他2014、55頁)。さらに、マーケティング戦略の立案・管理を誰が担うのか、本国本社か、現地法人なのかというマーケティング管理についても分析を行う必要がある(大石編著2009)。

グローバル・マーケティングは「顧客価値創造の源泉である自社のマーケティング知識を世界中へ移転(transfer)して、売上や利益などの企業業績のグローバル最適を目指す経営活動」(林2014)でもある。それゆえ、「マーケティング知識は人から人へ移転されるので、HRM(人的資源管理)のダイバーシティをグローバルに最適化することが求められる(林2014、81頁)」。そこで、林(2014)の知見を基に「調整」戦略に人材戦略も加えて分析を行う。

#### 4.2 スノーピークのグローバル・マーケティングの現状

スノーピークのグローバル・マーケティングを考える際、1996年から進出していた欧米地域と、2001年から進出した韓国や台湾地域では、基本的にスタンスが異なる。欧米地域にはオートキャンプ文化がなく、バックパッカー文化であると山井社長は述べている<sup>24</sup>。このため、欧米地域では欧米における主要ユーザーはバックパッカー等の旅行者であり、主な販売製品は、ガスコンロ等のヒーターギア、携帯用小型クッカーやマグカップ等のチタン、ステンレス製のクックウェア及びテーブルウェアである。一方、韓国や台湾地域にはオートキャンプ文化があり、テント、タープ(日除け)類、テーブルウェア、クックウェア等を販売している。韓国は登山人口だけをとりても、人口5000万人のうち2500万人ほどが登山を楽しんでおり、スノーピークにとって可能性があった。「韓国のオートキャンプマーケット

は非常に大きく550億円程度である<sup>25</sup>」という。

Ghemawat(2007)はCAGEフレームワークにより、文化的(Cultural)、制度的(Administrative/Political)、地理的(Geographical)、経済的(Economic)な距離が、輸出入と生産活動の結びつきに影響を与えるので、それぞれの国ごとの戦略的差異を認識する必要性を説いている。もちろん産業や製品特性ごとにも差異は存在するが、韓国は、文化的な距離では同じアジア圏にあり、欧米諸国と比べると文化的な距離は近い。地理的距離も隣国であるので近い。経済的な距離は、需要サイドでは所得水準が基本的な要素となるが、IMF(2016)の、世界の1人当たり購買力平価GDP(USドル)では、日本は3万8054ドルに対し、韓国は3万6511ドルであり、約1500ドルの違いではない。

しかしながら、山井社長(2015)は韓国市場の課題を以下のように述べている。「韓国は非常にアグレッシブな市場で、スノーピークの製品のフルコピーを作っている会社が30社ぐらいあるといわれている。そうした会社は登山アパレルを販売している会社が多いが、売上規模が30億円から400億円程度の会社で、資本力がありスノーピークの600アイテムをすべて金型から起こしてフルコピーしてしまう。韓国系企業のビジネススキームの多くがフランチャイズで、スノーピーク製品の600アイテムをフルコピーし、フランチャイジーを通じて販売する。スノーピークグループの拠点数は韓国に21店舗しかない。スノーピークはオリジナルを創っている会社であるが、コピー製品が横行している韓国流通網の中で埋没してしまっている。韓国のオートキャンプマーケット自体は成長しているが、コピー製品が大量に供給されていて、業界内がオーバーストックになっているため、流通在庫を処分するための叩き売りが横行し、品質の高いオリジナル製品を適切な価格で販売しているスノーピークにとっては不利な状況が続いている<sup>26</sup>」。

このように、韓国ではスノーピークは自社のコピー商品による「知的財産のリスク」にさらされており、2014年には韓国子会社の売上高は7.5億円に減少している。

これは、CAGEフレームワークの制度的な違いに関係している。日本の特許庁はJETROに委託し、『特許庁委託事業 韓国進出のための知的財産経営マニュアル』や『特許庁委託事業 韓国知的財産政策レポート』を作成している。こうした調査報告書を研究し、韓国知的財産政策の変遷を把握して事業に取り組む必要がある。

<sup>23</sup> 三浦(2009)149～150頁。

<sup>24</sup> スノーピーク山井太代表取締役社長ヒアリング調査(2014年6月10日)。

<sup>25</sup> 山井太(2015)10頁。

<sup>26</sup> 山井太(2015)10頁。

## 5. スノーピークのグローバル・マーケティングにおける 「配置」戦略

上に述べたように、スノーピークのグローバル展開は、アジア地域と欧米地域で戦略が異なる。アジア地域では、日本と同じ商品サービスを展開しているが、欧米地域では、ヒーティングギア、クックウェア及びテーブルウェアを中心に販売している。

以下に、同社のグローバル・マーケティングの配置戦略を考察する。

### 5.1 国(市場)の選定

山井社長によると、最初に米国へ進出したのは、アウトドア業界の中でリーディングマーケットはアメリカだからである。トレンドを作っているNO.1市場でトップになることがブランドを広めるうえで一番であると考えた。マイクロストーブというそれまでに無い燃焼器具を開発し、米国へ輸出を開始した。しかし、オートキャンプ文化は欧米には広がっておらず、バックパッキングやトレイラーやキャンピングカーのキャラバンというカルチャーであった。最終的にはオートキャンプの用品を販売したかったが、まずはバックパッキングというこれまでの市場でスノーピークしかできないことに取り組み、知名度を上げようと考えた。そこで米国でのビジネスの基礎をつくるため、チタン製の鍋や小さなストーブを開発して投入した。すると、当初、米国では無名だったにもかかわらず、著名なアウトドア誌の製品賞を日本メーカーで初めて受賞した。これを契機に全米にある300店の販売店との取り引きが実現し知名度が上がった。アウトドアにはバックパッキングなどで「ウルトラライト」というカテゴリーがある。米国や欧州ではこの領域でスノーピークはハイエンドで先鋭的なメーカーというイメージが広がっている<sup>27</sup>。

ヨーロッパではドイツにハンブルグ事務所を作った。1階プール吹き抜けのハンブルグの一等地に店舗を出した。そこに入れたのは米国THE NORTH FACEと独Jack Wolfskin<sup>28</sup>と日本のスノーピークだけだった。その後、ドイツからスイス、イタリア、フランスへ展開した<sup>29</sup>。オートキャンプの文化がない国へは、キャンプ用品はほとんど

輸出していない。登山の習慣があり、所得が平均で2万ドル以上の韓国や台湾にはキャンプ用品も販売している。

今後はASEAN、中国市場を成長市場と位置づけ進出を図る。平成26年12月期連結売上高に占める海外売上高の比率は32.8%である。主要製品は、海外生産比率が高く、為替レートの変動は外貨建ての直接取引および商社などを經由する間接取引の製品調達等に影響を及ぼす可能性がある(スノーピーク2015<sup>30</sup>)。

### 5.2 製品の選定

上に述べたように、バックパッカー文化の欧米での販売製品は、ヒーティングギア、クックウェア及びテーブルウェアを販売している。一方、オートキャンプ文化がある韓国や台湾地域を中心としたアジアでは、テント、タープ(日除け)類とテーブルウェア、クックウェア、ファニチャーを販売している。

このように進出国の選定とともに、投入する製品を選定している。その際には、当該国の文化・習慣・市場の状況などの外部要因を検討している。基本的には、自社にとって各カテゴリーで売り上げ規模や重要度の大きな製品から選定されている<sup>31</sup>。

### 5.3 参入様式

参入様式には輸出(直接輸出、間接輸出)、フランチャイジング、ライセンス契約、直接投資(合弁、独資、M&A)などがあるが(Root1982、小田部・ヘルセン2010、富山2005<sup>32</sup>)、スノーピークは輸出から始まっている。メーカーは、輸出を開始する際にはリスクを最小にするために商社経由の間接輸出で参入する場合があるが、スノーピークは商社を利用せず直接輸出を行っている。最初にアメリカで子会社を設立し、そこへ輸出するという形態を取った。全米300店の販売店との取引拡大には、販売子会社を設立して、レップ(manufacturer's representative「販売代理人」)を使った。その理由は、アメリカの流通形態にはレップが多かったからである<sup>33</sup>。レップは営業能力の小さい小規模の業者が多いが、特定のローカル・マーケットに詳しい。小売価格その他の販売条件はメーカーが決め、レップは関

<sup>27</sup> 山井太(2014)189頁。

<sup>28</sup> ジャックウルフスキンは、機能的なアウトドア製品を提供するヨーロッパのリーディングブランドである([http://www.jack-wolfskin.jp/user\\_data/company.php](http://www.jack-wolfskin.jp/user_data/company.php))。

<sup>29</sup> スノーピーク山井太社長ヒアリング調査(2014年6月10日)。

<sup>30</sup> スノーピーク(2016)。

<sup>31</sup> 三浦(2009)参照。

<sup>32</sup> 富山(2005)。

<sup>33</sup> スノーピーク山井太代表取締役社長へのヒアリング調査(2014年6月21日)。

与しない。レップは販売額に応じた手数料を受け取るからである<sup>34</sup>。

しかし、バックパッカー文化であったことから売上が伸びず、支店(branch)に変更した。欧州は、アメリカにある本社の支店から輸出している。

韓国へは2001年から現地の商社をディストリビューターとし、それがディーラーへ販売し、その後エンドユーザーへ販売するという直接輸出を開始した。米国の見本市で知り合った韓国人がディストリビューターになった。2008年には現地に設立した販売子会社Snow Peak Koreaがインポーター・ディストリビューターになり、卸売販売と小売り販売をしている。

台湾へは2007年からディストリビューター兼ディーラーへ直接輸出を開始し、2013年に日本本社の支店を開設した。台湾では日本と同様、スノーピークはオートキャンプのパイオニアメーカーという認識が強い。台湾でもスノーピークウェイを実施し、台湾支店が販売を行っている。これまで、台湾市場については、本社から直接台湾のディーラーへの卸売を通して事業展開をしていたが、2013年に台湾支店を設立し、台湾支店へ直接輸出している。販売区分は、卸売小売と卸売に大別され、インスタアは6店舗出店している<sup>35</sup>。

このように、スノーピークは韓国、台湾については段階的に自社が最終顧客に接近する参入様式を取っている。こうすることで、海外でもスノーピークの世界観を直接知ってもらうことができる。さらに、自社製品に対する要望、顧客の苦情を直接聞くことができるなど、消費者ニーズを直接的に把握できる。また、テントの使い方などについての事前指導やメンテナンスなど、アフターサービスを実施しやすく、迅速で適切な対策をとりやすい、自社ブランドの浸透に適しているなどのメリットがあるからである(富山2005)。

## 6. スノーピークのグローバル・マーケティングにおける「調整」戦略

### 6.1 STPの標準化/現地化

スノーピークのグローバル・マーケティングの調整戦略は、商品・サービスは標準化を志向しながら、地域のニーズや状況に合わせて現地化しているのが基本スタンスである。これはSTP(セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング)についても同様である。

ターゲットは、アジアでは小学生がいるファミリー層を中心にしている。

韓国子会社の経営企画部長によると、韓国の客層は30～50歳代である。さらに絞ると30～40歳代半ばである。その年頃の人たちには子供がいる。子供がいるファミリー層が主なターゲット層であるという。6、7年前からキャンプブームが起き、キャンプが普及し、20代の若者もキャンプを始めている。50歳代以上の人たちもキャンプを始めており、年齢層が広がっている。中学生になると、韓国は受験競争が激しいため勉強に熱心になる。奥さんたちは子供の面倒を見る必要があるため、男性は一人でキャンプに行く傾向がある。子供が結婚や大学に入学すると、夫婦でキャンプに出かける傾向は日本と同じである。スノーピークの商品は高めであるため、都会に住むミドル層以上の所得層の人、年収が600万円相当のファミリーがコアターゲットである<sup>36</sup>。

一方、欧米ではバックパッカー文化であるため、より幅広い層が中心となっている。

スノーピークのポジショニングは、「自然指向のライフスタイルを提案し実現するリーディングカンパニー」であり、これは世界共通である。同社の存在意義である「自然指向のライフスタイルを提案し、人と人、自然と人をつなぎ、お客様を笑顔にする」が、海外子会社でも海外支店でも共有され社内に深く浸透している。そして、自分たちはお客様を笑顔に、そして生活を豊かにするために働いていることが徹底されている。

ブランド戦略では、どの国でも日本発のグローバルブランドを展開しており、標準化戦略である。

### 6.2 4Pの標準化/現地化

4P(製品、価格、プロモーション、流通チャネル)については、STPに比べ現地化している。

#### 6.2.1 製品・サービス

製品戦略の中のブランド・ネームは、標準化である。

韓国子会社が本社の商品の企画に携わることはない。日本から来る商品を100%そのまま販売している。台湾ではメッシュでできた亜熱帯モデルを開発中である。新製品は新たなキャンプスタイルを創造する新製品、海外市場向けローカライズされた新製品の開発を積極的に進め、新製品売上比率を高める予定である(スノーピーク2015a、

<sup>34</sup> 富山(2005)。

<sup>35</sup> スノーピーク(2014)(2015b)。

<sup>36</sup> Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。



2015b)。

スノーピーク韓国の経営企画部長によると、「日韓ではキャンプ文化も食べる文化も異なる。器、材料・食材など韓国文化に合った提案が必要である。韓国のキャンプはグラウンドスタイルで、冬好まれる。2005年に本社に冬にキャンプができるキャンプ用のシートを作ってくれるよう依頼したところ、リビングシートを作ってくれた。韓国の冬のキャンプはグラウンドスタイルでリビングシートを敷いた床の上に電気毛布と温水暖房などを敷く。それゆえ暖かい。キャンプイベントで韓国と日本と同じことはエンドユーザーに会えること、ターゲット層がファミリーであること、キャンプ文化を提供するという同じコンセプトであることである。異なるのは、キャンプイベントのプログラムである。また、競争が好きなので料理自慢較べをやる。韓国は品質にうるさい人が多い。不満を持っているとストレートに口に出す。それを無視すると商品は売れなくなる。韓国人は、気が短く、ユーザーの力は強い。ブラックコンシューマーもいる。だからお客様の期待値以上の答えを即座に対応していく必要がある<sup>37)</sup>」という。

スノーピークウェイなどのキャンプイベントは、予約・来場・キャンプ開始、調理、イベント、たき火トーク、後始末、キャンプでの宿泊、朝食の準備、後始末、帰り支度等のプロセスがある。プロセス全体で価値を提供する必要がある。特に、キャンプ全体のプロセスを通して、楽しく豊かな時間のコンテクストを創造する必要がある。それゆえ、現地人の嗜好に合うよう現地適応化がされている。

## 6.2.2 プロモーション

プロモーション戦略は、グローバルブランドを目指しており、韓国のスノーピークのホームページにおける打ち出し方も同じである。しかし、国ごとに広報展開は異なる。

韓国では2014年に独自のモバイルのアプリを作り、インタラクティブなお互いにコミュニケーションが取れるようなツールづくりを実施し、スマホを使ってスノーピークのブランド情報を伝えている。スマホでお客様とのコミュニケーションを取るためにこのアプリを開発した<sup>38)</sup>。メッセージを消費者に届けるには、顧客時間のすべてにおいて消費者にアプローチすることが重要である。スマホアプリを用いることで、顧客時間のプロセスの中にスノーピークというブランドが密接に関わることが可能になっている。

## 6.2.3 流通チャネル

流通チャネル戦略は、現地の流通構造の特徴や発展状況に規定されている。各国の状況を考慮しながら、現地化している。製品販売はスタッフによる接客を重視している。一方、店舗展開の方針は標準化である。スノーピークは、お客様へ自社製品や世界観やこだわりを説明する販売方法にこだわっているからである。

表3はスノーピークの販売形態別売上高を示している。ここに示す通り、エンドユーザーへの「小売り」には、直営店とECサイトがあり、それぞれ国内外合わせて14%、4%の構成比である。「小売り」は、直営店が直接運営する店舗においてスノーピークスタッフが直接顧客に説明しながら販売する。法人への販売では、「インスタ」(卸売小売)と「ショッピングインショップ」(卸売とディーラー店舗)がある。

「インスタ」とは、スポーツ量販店やアウトドア専門店等(以下「母体店<sup>39)</sup>」と表記する。)に設けられた自社製品のコーナーに自社スタッフが常駐し、自社製品の特徴について顧客に説明しながら販売する形態である。この販売形態は自社スタッフによる運営であり、その構成比は34%(日本46店舗、台湾6店舗)である。自社製品だけでなくアウトドア全体に関する知識の豊富な当社スタッフが顧客とつながりをもつことにより、母体店にとっても集客力の向上、売上高の増加につながり、Win-Winの関係を構築することができる。

上述の直営店、ECサイトと合わせると、自社スタッフによる販売シェアの売上構成比は52%となる。

「ショッピングインショップ」は、母体店に自社製品のコーナーを設けているのはインスタと同じだが、母体店のスタッフが自社製品を販売する。自社製品の使い方等に関する教育・研修を受けスノーピークマイスターとして認定された母体店スタッフが自社製品を販売することにより、自社スタッフと同じレベルで顧客に自社製品の特徴を伝えている。この構成比は16%である(日本55、韓国41)。自社のスタッフによる販売と合わせると、差別化された占有売場構成比は68%に達する。

このように、スノーピークは、お客様へ自社製品や世界観やこだわりを説明する販売方法にこだわっている。スタッフこそが、スノーピークの価値を伝えられるアンバサダーであるからである。

<sup>37)</sup> Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。

<sup>38)</sup> Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。

<sup>39)</sup> 母体店とは、スノーピークグループがインスタやショッピングインショップとして出店するディーラー店舗のことを指す(スノーピーク(2014b)、(2015a))。

表3 スノーピークの販売形態売上高

販売先		販売形態の特徴	店舗数	売上高 (百万円)	構成比 (%)
エンドユーザー	小売	直営店	14店舗	544	14
			日本9		
			韓国1		
			台湾1		
			米国1		
		ECサイト	展開地域	137	4
日本					
韓国					
法人	卸売小売	インストア	52店舗	1,286	34
			日本46		
			台湾6		
	卸売	ショップインショップ	96店舗	616	16
			日本55		
		韓国41			
	ディーラー店舗	-	1,215	32	

注：店舗数は2015年6月30日現在のものである。売上高は2015年12月期第2四半期の実績による。ディーラーとは法人顧客を指す。  
出所：スノーピーク(2015b)より筆者作成

ショップインショップは、韓国が日本に提案した販売形態である。韓国の流通チャネルのほとんどはオーナーの個人事業主であり、資金繰り、営業、マネジメント能力などは法人より厳しい状況にあるという。それゆえインストアの基準を満たせるところが見つからず、ショップインショップのカテゴリーでの展開を企画した<sup>40</sup>。これは韓国の流通に合わせた現地適合理化である。

一方、アメリカでは家具屋、デザインショップ、インテリアショップ系の店舗にスノーピークの商品が並んでいる<sup>41</sup>。これも米国の事情に合わせた流通チャネルの現地適合理化である。

#### 6.2.4 価格

価格戦略については、韓国も台湾も日本の2割増になっている。所得水準を勘案しながら柔軟に現地化への対応をしている。

以上をまとめると、製品自体は標準化を基本にしながらサービスや4Pは現地適応している。ブランド名はグローバルブランドを目指しているため標準化している。サービスとプロモーションは現地適応化している。流通チャネル戦略と価格戦略は現地の流通構造や経済の発展状況に応じ

て現地適応化している。

#### 6.3 マーケティング戦略の立案プロセスとグローバル・マーケティング管理

スノーピークブランドのコア・バリューは全世界標準化、パッケージ・デザインも世界統一である。スノーピークのコア・バリューは、「アウトドアを通して幸せを共有する」である。それには「家族や仲間などと楽しくキャンプをやりながら、食事を共にする」機会がふさわしい。つまり、「モノ」としての「スノーピーク製品」ではなく「アウトドア」を通して得られる「コト」(絆)の価値を提供している。日本本社発のプログラムを現地適応化するか、現地独自のプログラムを実行するかは、現地主導で立案し、本社の承認を得て実行すればいずれでも構わない。

マーケティング・マニュアルは存在しないが、マーケティング戦略立案プロセス<sup>42</sup>(市場機会の分析、標的市場の調査と選択、マーケティング戦略策定、マーケティング・プログラムの立案、実行、フィードバックとコントロールからなる)は標準化され、マーケティング・プログラムは各国が開発・実践し、現地に適応化できる部分は適応化している。そして、全体会議で各国のマーケティング知識を共有しながら、マーケティング戦略立案プロセスは標準化、

<sup>40</sup> Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。

<sup>41</sup> スノーピーク山井太代表取締役社長ヒアリング調査(2014年6月10日)。

<sup>42</sup> コトラー(2006)第2章

マーケティング・ミックスの戦略プログラムは各国主導で、現地適合理化と標準化の複合化が行われている。

各海外支店や子会社は、担当取締役へ毎月の目標達成会議で報告し、定期的なイベントを開催し、各店舗でも設営講習を行っている<sup>43</sup>。このようにマーケティング計画の作成と実践においては、各国の各ブランドのマーケティング計画は、各現地法人や支店が本社スタッフの支援を受けながら作成し、本社の了解を得て実践に移される。本社には海外担当部署があり、ここが全世界の現地法人や支店の担当者を支援している。本社が主導して現地は支援を受けるだけではなく、韓国の事例のように、各地域のプロダクト戦略やプログラム戦略の本社への逆移転も行われており、本社の調整機能の比重は高い。すなわち、本社によるマーケティング管理は現地適合理化と標準化の複合化である。

#### 6.4 人材戦略

米国は米国人がトップ、台湾は米国人がトップで日本人がマーケティングのサポートを行っている。

韓国は2013年8月までは山井太社長が韓国の社長だった。2013年の9月から韓国人のKim社長に交代した。韓国の場合は経営スピードが速い。早く意思決定して市場に適合するので、スピードに合わせないといけない。それまでは日本の方ですべてコントロールされていたため、時期相応に適した判断ができなかった。韓国では市場のトレンドが早く変わるので、それに見合った対応をするのが韓国の経営スタイルである。企画の作成は韓国子会社がやるが、最終的な決定は日本の本社と話し合いをしてから進める。スノーピーク韓国の理事会役員4人中2人が日本人である。理事会の中で意見共有をやってから決定をする。日本の意思は入ってくる<sup>44</sup>。韓国従業員数は27名である。スタッフ一人一人がアウトドアと専門的な知識を持って、本人が趣味として持っているライフスタイルを楽しんでいるので、お客様と対面してお互いの話をする。キャンプを好きな人しか採用しないのは世界共通である。

同社のビジネスは「コミュニティビジネス」である。スノーピークの世界観に共感して集まり応援する準拠集団「ブランドコミュニティ」に属する人たちは「スノーピーカー」と呼ばれている。したがって、各国ではローカルなスタッフとユーザーの関係強化が重要になる。それゆえ、スノーピークでは、各国子会社のトップには現地人を社長にし、日本人がサポートし知識の移転を行っている。

#### 6.5 拠点間でのノウハウの移転・共有

スノーピークは、韓国からの提案を受けてショップインショップ制を導入した。さらに、冬用のキャンプ用品の創造やモバイルのアプリの導入など、世界の拠点間でのノウハウの移転や共有、創造を行っている。日本の本社からのスノーピークウェアのノウハウの移転が中心であるが、韓国からのプロモーションなどのマーケティング戦略のノウハウの移転も行われている。さらに、全体会議で、各国の情報を共有し、マーケティングのノウハウの横展開も行われている。

#### むすび

以上、本研究では、スノーピークの国際化誘因を概観し、同社のグローバル・マーケティングについて分析を行った。本研究で明らかになったのは以下の通りである。

第1に、20年間で海外売上高が全売上高の33%へと増加した背景には、「自然指向のライフスタイル」を提案することで「人と自然、人と人をつなぎ、スノーピークにかかわるすべての人を幸せにする」という世界観が顧客の支持を得たこと。それを独自のデザインで創られた商品サービス、店舗、スタッフすべてが伝道者として伝えていること。韓国、台湾、米国とも直営店を設け店舗の役割を重視していること。世界観やライフスタイルへの共感、キャンプイベントでの顧客との価値共創が消費者の共感を呼んでいることにある。

第2に、同社は、モノとしてのキャンプ用品ではなくキャンプを通して得られる人と人をつなぐコト(絆)の価値を提供している。同社はそれを体感できるキャンプイベントや設営講習会などのユーザー体験の場を設計し、海外市場へ移転してきた。統一されたビジョン、ミッション、世界観の下で、韓国や台湾で実施してきたキャンプイベントでのコンテンツは現地適合理化がされている。例えば、韓国市場において、キャンプイベントや講習会実施自体については標準化、コンテンツは現地適合理化し、顧客が参加して実施する各種イベント、たき火トーク等を通して、笑顔と感動を共創している。現地適応化する部分は、商品とサービスのコンテンツである。同社は、小売製造企業として顧客を笑顔にして感動を作るために顧客の声を聞き現地ニーズを吸い上げながら価値共創プロセスを設計している。そして、PDCAを廻し、次回に生かすというマーケティング管理を韓国で行っていることが確認された。そのために、

<sup>43</sup> 台湾支店マネージャーへのヒアリング調査(2014年7月7日、於スノーピーク大宰府店)、Snow Peak Korea社長へのヒアリング(2014年8月17日、韓国、ソウル)。

<sup>44</sup> Snow Peak Korea経営企画部長へのインタビュー調査(2014年8月17日)による。

提供プロセスや流通、プロモーションは、現地適応化戦略が取られている。すなわち、製品の調達、製造、供給面においては、「標準化」による規模の経済を追求している一方、ローカル市場への適応化は、日本とは異なるキャンペーンを提供するなどして、製品サービスや店舗の魅力を創出している。そして、ローカル市場のニーズや思考、ライフスタイルを情報収集し、店舗やモバイルで製品サービスを通じて消費生活を提案している。

第3に、スノーピークのビジネスは、スノーピーカーという「ブランドコミュニティ」ビジネスである。したがってローカルな国でローカルなスタッフとユーザーの関係強化が重要であり、統一されたミッションの下で、人材戦略は現地適応化がなされている。

最後に、韓国がグローバル・マーケティングの中で果たしうる役割について述べる。事業のアクターとしての韓国大企業は、欧米、日本企業を追従し、グローバルな展開を果たしている。国内市場に限られていることから、今後もその流れは一層加速していだろう。一方、韓国を市場として見ると、ゲマワットのCAGEフレームワークによると、韓国は、日本と同じアジア圏にあり、文化的、地理的、所得水準という需要サイドからみても経済的な距離が近いことから、日本にとり、市場としての役割を有する。制度的な距離については、国家的な規制をはじめ各種規制や制度を研究し、対応方法等について検討することが求められるよう。経済的な距離を供給サイドからみた場合は、賃金コスト水準を考慮する必要がある。

## 参考文献

- Chung, H.F.L.(2003), "International Standardization Strategies: The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets," *Journal of International Marketing*, Vol.11, No.3, pp.48-82.
- Douglas and Craig (1989), "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy," *Columbia Journal of World Business*, Fall, pp.47-59.
- Douglas and Craig (1992), "Advances in International Marketing," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, Issue 4, pp.291-318.
- Douglas and Craig (2011), "Convergence and Divergence: Developing a semiglobal marketing strategy," *Journal of International Marketing*, Vol.19, No.1, pp.82-101.
- P. Ghemawat (2007) *Redefining Global Strategies*, Harvard Business School Press (パンカジユ・ゲマワット著『コークの味は国ごとに違うべきか』望月衛訳、文芸春秋社、2009年)。
- IMF(2016), *World Economic Outlook Databases* (2016年4月版)。
- Jain, S.C.(1989), "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses," *Journal of Marketing*, Vol.53, No.1, pp.70-79.
- Kotabe (2001), "Contemporary Research Trends in International Marketing: The 1990s," in Rugman A.M. and T.L. Brewer, eds., *Oxford Handbook in International Business*, Oxford University Press, pp.457-502.
- Kotabe and Jiang (2008), "Contemporary Research Trends in International Marketing: The 2000s," in Rugman A.ed., *Oxford Handbook of International Business*, 2nd ed., Oxford University Press, pp.447-501.
- Kotler P. (2006) *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.(コトラー&ケラー『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』恩蔵直人監修、月谷真紀訳、丸善出版、2014年)。
- Kotler P., Kartajaya H. & Setiawan I. (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers in the Human Spirit*, WILEY (コトラー・カルタジャヤ・セティアワン『コトラーのマーケティング3.0: ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版、2010年)。
- Kotler P., Armstrong G. & Onzo N. (2012) *Principles of Marketing*, 14th Edition, Pearson Education (コトラー・アームストロング・恩蔵直人『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』丸善出版、2014年)。
- Porter, Michael E. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School.(マイケル E. ポーター著『グローバル時代の競争戦略』、土岐 坤・中辻 万治・小野寺 武夫訳、ダイヤモンド社、1989年)。
- Root, F.R. (1982) *Foreign Market Entry Strategies*, AMACON. (F.R.ルート著『海外市場戦略』、中村元一監訳、桑名義晴訳、ホルト・サウンダース、1984年)。
- Sorenson,R.Z. and Wiechmann, U.E.(1975), "How Multinationals View Marketing Standardization," *Harvard Business Review*, Vol.53, No.3, pp.38-54.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolvoing to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of*

- Marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2006), "Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be," Lusch, R.F. and Vargo, S.(eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, NY, pp.43-56.
- 大石芳裕編著(2009)『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房。
- 大石芳裕編著(2013)『グローバル・マーケティングの新展開』白桃書房。
- 川端基夫(2005)『アジア市場のコンテキスト[東南アジア編]』新評論。
- 川端基夫(2006)『アジア市場のコンテキスト[東アジア編]』新評論。
- 川端基夫(2016)『外食国際化のダイナミズム』新評論。
- 経済産業省(2015)『通商白書』経済産業省。
- 経済産業省製造産業局(2015)『地方の中核となる 中堅・中小企業への支援』、[http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/seizou/pdf/003\\_s03\\_01.pdf](http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/seizou/pdf/003_s03_01.pdf) (2015/4/3)、経済産業省。
- 小田部正明・C. ヘルセン(2010)『国際マーケティング』碩学社(Kotabe Masaaki, Kristiaan Helsen(2010), *Global Marketing Management*, John Wiler & Sons.)。
- JETRO(2011)『特許庁委託事業 韓国知的財産政策レポート』、日本貿易振興機構、2011年3月。
- JETRO(2012)『特許庁委託事業 韓国進出のための知的財産経営マニュアル』[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/world/asia/kr/ip/pdf/management\\_2011.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/kr/ip/pdf/management_2011.pdf), 2012年3月。
- スノーピーク(2014a)『決算説明会資料2014年12月期』<http://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS03293/4ad2ffd2/9c24/45c1/a843/b9e76950525a/20150325181806149s.pdf>(2016年6月18日)、スノーピーク。
- スノーピーク(2014b)『有価証券報告書-第50期(平成25年1月1日-平成25年12月31日)』。
- スノーピーク(2015a)『有価証券報告書-第51期(平成26年1月1日-平成26年12月31日)』。
- スノーピーク(2015b)『四半期報告書-第52期第2四半期(平成27年4月1日-平成27年6月30日)』
- スノーピーク(2016)『有価証券報告書-第52期(平成27年1月1日-平成27年12月31日)』
- 総務省編(2013)『平成25年版情報通信白書』総務省。
- 竹田 志郎(1992)「国際マーケティングにおける販売経路構築の先行的役割に関する再論-在日外資系企業の分析を中心に」『横浜経営研究』横浜経営学会, 13(2) 1992, 121~137頁
- 中小企業庁(2014)『中小企業白書2014』中小企業庁。
- 中小企業庁(2015)『中小企業白書2014』中小企業庁。
- 富山栄子(2005)『わかりすぎるグローバル・マーケティング』創成社。
- 林廣茂(2014)第4章「食品企業」、マーケティング史研究会編『日本企業のアジア・マーケティング戦略』同文館出版。
- 原田保(2016)プロローグ「小売&サービス業のフォーマットデザインにかかわる基本思想」原田保・三浦俊彦編著(2016)『小売&サービス業のフォーマットデザイン』同文館出版、3~20頁。
- 三浦俊彦(2009)第6章「花王」、大石芳裕編著『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房2009。
- 三浦俊彦(2016)第2章「フォーマットデザインの分析枠組み:小売業とサービス業を統合する枠組み」、原田保・三浦俊彦編著(2016)『小売&サービス業のフォーマットデザイン』同文館出版、37~58頁。
- 南知恵子・西岡 健一(2012)『サービス・イノベーション:価値共創と新技術導入』有斐閣。
- 向山雅夫(1996)『ピュア・グローバルへの着地 もの作りの深化プロセス探求』千倉書房。
- 矢作敏行(2007)『小売国際化プロセス 理論とケースで考える』有斐閣。
- 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。
- 山井太(2015)「スノーピークの今後の成長戦略」『新潟経済同友会会報』第42号。