

モンベルには「志」の高い社員が大勢います。彼らは能力が高いだけでなく志も高い。そんな彼らの努力があってこそ、私の思いは実現できるのです。「社員の能力が、経営者の能力」です。経営者の思いも、それを実現してくれる社員がいなければ成就しません。

株式会社モンベル 代表取締役会長兼C.E.O

辰野 勇 氏



平成 28 年 6 月 21 日、同社にて

▶ 人生を決定づけた「白い蜘蛛」との出会い

— 登山用具メーカーを創業するきっかけについて教えていただけますか？

高校1年生の時、教科書に載っていたハインリッヒ・ハラーのアイガー北壁登攀記「白い蜘蛛」を読んで「いつか自分も」と誓いました。

この本に感銘を受けた私は、当時まだ日本人が登っていなかったアイガー北壁の初登攀*をめざして、本格的にクライミングを始めました。

そして10年後の26歳でアイガー北壁に登ろうと決めました。前人未踏の世界への好奇心が強かったのだと思います。また同時に学校を卒業したら山に関わる仕事に就き、28歳までに独立して自分で事業を始めようと思いを立てました。仕事への考えが明確になったのは、この頃です。

※登攀：高い山や険しい岩壁をよじ登ること。

— 高校生の時に既に事業を起こそうと考えて

おられたのですね。

私にとって仕事とは「自分で事業を起こし、自分で切り拓いていくもの」と迷いなく考えていました。私の仕事に対する考えは、物心ついたころから両親が家業の寿司屋で忙しく働く姿を間近で見てきた影響が大きいと思います。自分で事業を起こすことは極めて自然な選択でした。

▶ 登山で培った決断力と経営スタイル

— 登山はよく人生や会社経営にたとえられますが、やはり相通ずるものがありますか？

たしかに重いものを背負って頂上をめざす登山は、様々なしがらみを背負って、目標に向かって格闘する人生に似ているかもしれません。共通して言えるのは、自らの意思で歩いてこそ、その道のりを楽しむことができるということです。もし誰かの命令で歩かされるとしたら苦痛以外の何物

でもありません。ですから会社経営も登山に酷似しているように思います。

中でも大きな共通点は「リスクマネジメント」の重要性です。どちらも常に最悪の状況を想定したうえで、準備をして行動します。

— 登山は、時には命がけのリスクをとまなう冒険だと思いませんか？

登山家は、一見、向こう見ずに見えるかもしれませんが、実は細心の注意を払って準備をしています。天気のいい日でもザックに雨具をしのばせ、日帰りの山行きでもヘッドランプは必ず持っていく。「雨が降ったらどうしよう」「風が吹いたらどうしよう」などと先々をいつも心配しています。なぜなら登山では、瞬時に決断をしなければ命にかかわることがあるからです。ふとした気の緩みや決断の遅れが生死を分けます。だから「決断」が早いのです。ビジネスの世界では、この決断を「リスクマネジメント」と呼びます。私は登山を通じて会社経営に必要な決断力を身につけました。



私にとって決断とは「将来を見据えて、あえて困難な道を選ぶこと」なのです。そして怖がりだからこそ、その決断を急ぐのです。5年先、あるいは10年先を考えた時、難しいけれど今この決断をしなければ、将来はないと確信することが多いですね。

— 創業者に必要な強力なリーダーシップは、登山で培われたのですか？

現役時代の私の登山スタイルは「アルパインスタイル」と呼ばれる少人数で頂上をめざす登山方式で、リーダーがトップに立ち、ルートを選んで登っていきます。前人未踏の困難なルートに挑むときは、それが最も効率的で確実なクライミングメソッドなのです。グループで一番力を持ったリーダーが仲間を引っ張っていくことで、後に続くメンバーは迷いなく頂上に向かって歩み続けることができます。

会社経営もよく似ています。特に創業者にはカリスマ的なリーダーシップが求められます。前例のないさまざまな問題を手際よく解決しながら、進むべき道を選択して行動し続けなければなりません。私の場合こうした素養をアルパインスタイルの登山経験を通じ、培うことができました。

▶ 日本型経営の基本「終身雇用制度」

— 1975年、28歳の時に御社を設立されましたが、基本理念やモットーを教えてください。

当社の基本理念は「何事も自分たちの手で取り組む」ということです。そしてモットーは「どんなプロも、最初の1日目がある。そして今日がその一歩なのだ」です。経営とは哲学です。どんなにたくさん儲けるかではなく、自分たちの目標を実現していくために、一から勉強し努力して、具現化するという事に尽きます。

モノづくりには、川上から川下までプロセスがありますが、設立以前に勤めていた繊維商社でその基本を学ぶことができました。この経験がモンベル設立へつながる重要な足がかりとなりました。

— 会社のあるべき姿についてのお考えを教えてくださいませんか？

日本型経営の基本は終身雇用制度です。まず自分の社員を守ることが、一番にすべき社会貢献です。これこそが最低限会社が果たさなければならないCSR（企業の社会的責任）だと思っています。

ます。だから私は、社員が世界一幸せだと感じてくれる会社になりたい。

私がこんな話をすると「経営者のあなたにとって幸せな会社が、社員にとって必ず幸せと言い切れるのですか？」と質問をする人がいます。しかし少なくとも「経営者自身が幸せと思えない会社で働いている社員が、幸せを感じるはずがない」ということは確かです。

— 会社組織の中で一番大切なことは何でしょうか？

組織としては、常に社員の平均年齢を低く保って会社の競争力をつけなければならないということです。そうしなければ会社は高齢化し、いつしか活力を失ってしまいます。平均年齢を低く保つには、常に若い社員を迎え入れなければなりません。それは規模の拡大を意味します。同時に若年層からベテランまでの多様な年齢構成による優位性も期待できます。キャリアを積んだ社員が知識と経験を活かし、若い社員が時代のニーズを読む感性と行動力を発揮することで、会社はバランスのとれた推進力を維持することができるのです。

会社は競争力をつけなければなりません。必ずしもビジネスのフィールドで勝ち続けることを意味するわけではありません。足元を見て、自分たちがやるべきこと、またやらなければならないことを粛々と実践する。その先に会社の存続や成長があるのです。

— 組織の中で女性の割合はどの位ですか？またクオータ制についてどうお考えですか？

女性は、3割から4割ぐらいですね。

女性だから、男性だからと言うから話がややこしくなるのです。女性をたくさん役職に登用しなければならないとか、男性が育児休暇したらどうだとか、あまり意識していません。少なくとも給与ベースでの格差はまったくないです。だから、男女の区別は今までやったことがない。区別をやっているとしたら、社員側が望むか望まないかということはありますよ。例えば店長になってくださ



いと言っても「私はやりたくない」と言う人もいます。人によって人生観が違いますから。

時代の流れだからこうしなければならないとかいうことでもないと思います。こんなに女性を登用していますなんて言うこと自体がおかしい。私は違和感を覚えます。

▶ 地方自治体との連携による地域貢献

— 今年1月に、地域貢献に積極的に取り組んでおられる経済人として「毎日経済人賞」を受賞されました。地域貢献活動はいつ頃から始められたのでしょうか。

特に地域貢献という意識はなかったのですが、きっかけは20年前の阪神淡路大震災発生時にアウトドア用品が防災グッズとして役に立ったことです。特にライフラインが寸断された状態になり、アウトドア業界に関わるすべての企業、団体、個人の手で支援活動を継続するために、アウトドア義援隊（大規模な災害時の支援活動を行なう救援組織）を立ち上げ、被災地の復興支援を手伝ったことが始まりです。

— 復興支援をきっかけに各地の自治体との提携が進み始めたのですね。

2008年、鳥取県大山町にモンベルストアを出店してからいろいろな地域とのつながりが深まっ



伯耆大山の登山口に立つモンベル大山店

ています。アウトドア用品は東京、大阪で購入しても実際に利用するのは地方の山や川、あるいは海がほとんどです。そういう地域が元気になってもらうということは、アウトドアビジネスを生業にする我々にとっても必要不可欠です。各地域からの要請があれば、モンベルストアを出店したり、アウトドアイベントのお手伝いを進めてきたことが結果として今につながっています。

— 今では、地方創生を背景に各地域の自治体からいろいろな相談を受けておられるのですか？

複数の地方自治体から地域のグランドデザインや、ただ店舗を出店するだけでなく地域全体をどういうふうに盛り上げていくかという相談を受けています。その核になるのが道の駅であったり、モンベルストアであったり。さらに登山やサイクリングのコース設定などの相談もあります。その地域のフィールドに適したインフラ整備に関するコンサルティングをやらせてもらっています。またその延長線上の核となるビジネスセンターを中心とした施設整備などにも取り組んでいます。



風を切って走るサイクリングロード

— 地元の奈良県ならどんな取り組みが考えられますか？

奈良市は大阪に近いということもあって中途半端に大きな町ですね。例えば、もっとはっきりと過疎に向かっている地域の方々は、危機感を持って地域の活性化を考えておられるように感じます。しかし奈良は、そこまでの緊迫感、危機感を感じて取り組むという段階ではないのではないのでしょうか。いいか悪いかは別にしてね。だからアウトドアを中心としたエコツーリズムという経済活性化の取り組みは、他の地域に比べると若干弱いように思います。ただ早急に地域活性化に取り組みなくていいわけですから結構なことだと思いますよ。



— 奈良県は早急に取り組みなくても、しばらくは、現状のままで良いのでしょうか。

我々の立場から言うと、我々の出番がもう少しあってもいいかなという気はします。

でも地域活性化は民間企業がやるようなものじゃないですからね。民間企業が中心となって地域活性化をやるというのもまたおかしな話だと思います。

やっぱりその地域、自治体自身の本気になってもらわないと。他府県の自治体からは、もう既にコンサルティングの相談が入っているところもあります。またそういうことに対して非常にアンテナを張って敏感に対応しようとする自治体も多くあります。それが少し大きな町になってくると、いろいろな綱引きがあって、なかなか一つにまとまりにくいのだと思います。

自然豊かなアウトドアフィールドを持っている地域で、集客を望むならアウトドアしかないわけですよね。そういう自然を生かすということが、最大の地域活性化の切り口になるはずですよ。

だから、その自治体の行政全体がそういうことに関して積極的にならないと。ある自治体では大勢の人が当社へ足を運びレクチャーを受け、ぜひやりたいと言う。ここまで来られる自治体は、非常に熱心に取り組もうとされています。

今まで想定していないような状況をこれから作っていくとするわけですから、色々な縛りも出てくるでしょう。内容によっては地域でルールを変えるとか、国の支援を受けるなど、具体的な対策を考える必要もあると思います。

— 熱心に来られる自治体もあるんですね。

繰り返しになりますが、別にやらないで良ければやる必要はないのです。我々の立場から言えば相談に来られる自治体が増えれば、活躍の場がたくさんあるというだけの話です。

▶ 日本の第一次産業を元気にしたい

— 高齢化が顕著な日本の農業に関する取り組みについてはいかがですか？

やっぱり農家ももっとかっこ良くならないと。おしゃれなファーム生活を実践するために、ウェアや作業着、用具等に関して開発を進めています。またモンベルでは農林水産省が推進する「農業女子プロジェクト」を応援しています。

さらに次のステージとしては林業の安全靴とかチェーンソーで切れないようなズボン等、そういう林業の作業を安全で快適にできるような商品の開発に取り組んでいます。もともと当社は山登りが専門なので、そういった物を少しアレンジすることで、より簡便で使いやすい林業用商品の開発に取り組んでいます。

— 漁業にも取り組んでおられるのですか。

漁業に関しては、一次産業の中では、最後になるのですが、雨具とかその他漁業に適した商品開



おしゃれなウェアで農作業に従事する

発や物作りを適宜進めようとしています。

漁業においては、既にカヌーでいろいろな水回り用具をかなり先進的な商品として作っていますから、それをアレンジすればと考えています。

とりあえず、農業から始まって林業、それから漁業へと考えています。

▶好きなことをやりなさい、そして、やっていることを好きになりなさい

— 若いビジネスマンの方に対してのメッセージをお願いします。

好きなことを仕事にしなさい。やっている仕事を好きになりなさい。英語で“Do what you like, like what you do.”直訳すると、好きなことをしなさい。Do what you like ですね。like what you do は、やっていることを好きになりなさい。やらされているという感じでは仕事は楽しくありませんし、いい仕事はできませんから。自分がしたい仕事を自ら率先してやっていかないと。

そして自分の選んだ道を歩き続けることができる幸せに感謝する気持ちが、人生を豊かにしてくれる。私はそう信じています。

登山がそうですね。登山はあんな重いザック担いで、しんどいのを我慢して高い山を登って行く。それは好きだから登れるわけだね。もし誰かに命令されて頂上まで行って何か取って来いと言われてたら、相当つらいと思う。だから好きなことを仕事にするということが一番だと思います。

私は当社の入社式の日に言います。あなた方、入社する前はモンベルという会社がいい会社だと思って憧れて試験を受けて、そして合格した。入社するまでは会社側が、いわゆる選択権を持っているけれど、これからは、辞めるという選択権はあなたにしかないのだよと。もし、あなたがこの会社へ入って、自分の思っていたような理想の会社とちょっと違うなと思ったら、一刻も早く辞めなさいと。

お互いベクトルの違う方向を向いて仕事することはエネルギーの無駄使いです。だから、一刻も早く自分の理想の仕事に就いたほうがいいですよと。あなたが辞める権利を持っているのですよと伝えます。



モンベル本社

— 御社の離職率はかなり低いと思いますが。

離職者は、少しはいます。他の会社と比べたことはありませんが、確かに会社の創業メンバーはいまだに残っているくらいだから、定着率は高いほうだと思います。



▶ 奈良は居心地の良いところ

— 奈良の中で好きなところはどこですか。

好きなところというより、奈良は住むにはすごく気に入っています。

私は、50歳まで大阪の堺に生まれ育ち、そこで過ごしてきました。50歳の時に奈良に移って、ちょうど今年で19年になります。奈良は一言で言うと偉大な田舎です。

それは、先ほど中途半端に大きいとか言いましたが、偉大な田舎というのは町のような疎外感がない。また田舎ほどベタベタ感もない。私が住んでいるところは、他人に干渉されることがありません。もっと田舎へ行けば、なんか監視されている感じがあるかもわかりませんが、そんな感じが全くない。

私が住んでいる奈良市内の地域は、昔から大阪や東京の外部の人がたくさん移り住んで来ているところで、以前に志賀直哉さんが住んでおられたこともあり、文化的な方が多いと感じています。

町内会の会長さんのいつもの挨拶は「去年は何もありませんでした。今年も何もありません」です。年に1回だけ新年会で集まって親交を深めるのですが、それ以外は何もない。町内会でゴミ掃除なども一切しない。必要な時はパッと集まって、い

つでも話し合えるような、そんな大人の付き合いをさせてもらっています。

— 非常に住み心地のいいところですね。

私は居心地がいいですね。それはやはり奈良には文化的な背景があるからでしょうね。偉大な田舎と言いましたが、1300年の歴史と、かつては都もあったところですから、そのプライドのようなものもあるのですね。悪いことはないですが、先ほど言ったアウトドアの地域おこしということに関しては、なんと申すか、あまり興味がないように感じます。

— 1番お好きな山はどちらですか。

それは日本の剣岳という山が好きです。剣岳。どれか一つとなると難しいのですが、剣岳は国内の山の中では一番好きです。

— 年に数回は登られるのですか。

年に何回登るといふより、好きな山と言われたらパッと頭に浮かぶのが剣岳です。若い頃、トレーニングを兼ねずいぶん岩登りをしましたから。剣岳は普通の登山コースだけではなくて、いろんなコースから登っています。

— 海外でお好きな山はどちらですか。

海外の山が好きと言っても、度々行けるものでもありませんのでね。ただ7月に行く私の第二の故郷とも呼べるスイス・グリンデルワルトには毎年出かけています。私が登攀したアイガー北壁を背景に、雄大なスイス・アルプストレッキングルート歩きながら花に囲まれた高原や4,000メートル級の山々を眺めるのは非常に快適です。



スイス・アルプストレッキングツアー

●プロフィール 辰野 勇 氏

■主な経歴

1947年、大阪府堺市生まれ。1969年、アイガー北壁日本人第2登攀を果たす。1970年、日本初のクライミングスクール開校、1975年、株式会社モンベル設立。現在は、株式会社モンベル代表取締役会長兼C.E.O。

その他、ジャパンエコトラック推進協議会専務理事、びわこ成蹊スポーツ大学 客員教授、日本障害者カヌー協会 顧問、社会福祉法人東大寺福祉事業団 理事、社団法人日本カヌー連盟 常務理事、なら国際映画祭実行委員会 参与等。

■好きな言葉

「Do not worry. Just do it. Do not regret!」
(心配ばかりしないで、やっつけてらんない。そしてその結果を後悔しないで下さい)

■大事にしていること

「できるか、できないか」ではなく「やるか、やらないか」

■趣味

登山、クライミング、カヤック、テレマークスキー、横笛演奏、絵画、陶芸 等

■私のモットー

「Do what you like. Like what you do.」
(好きなことをやりなさい。そして、やっていることを好きになりなさい)

■主な著書

「軌跡」「モンベル7つの決断」「社長室はアウトドア」「カヤック&カヌー入門」等

■私のストレス発散法

ストレスはありません

■所属企業の概要

- ・名称：株式会社 モンベル
- ・所在地：大阪市西区新町2丁目2番2号
- ・設立：1975年（昭和50年）
- ・年商：約600億円（2014年度グループ合計）
- ・事業：アウトドアスポーツ用品、企画、製造、販売
- ・社員数：931名

(聞き手・文責：橋本公秀)