



TAKAYUKI TSUJII

21 ← → 20

IMPACT CREATOR



自分の問題意識が、会社の
ミッションとぴったり重なった

辻井隆行

辻井隆行

自然を知らないことのコンプレックス

*このインタビューは、2019年10月末日にバタゴニア日本支社を退職した辻井氏が支社長として勤務していた2018年に行われたものです。

27歳でシーカヤックをはじめ

僕は東京生まれの東京育ちで、自然を知らない。ことに關してコンプレックスがあったんです。隅田川のほとりで育ったのですが、小学生のころは「光化学スモッグ警報」というのがあって、今日は外の体育は中止とか、本当に喉がビリビリと痛くなる、隅田川も今みたいにきれいじゃなくて魚の死骸も多い、そういう中で育ちました。27歳の時に社会人サッカーを辞めた後、「自分は何をやりたいんだろう？」と考えて、自然について何も知らないことに改めて気がつきました。それでシーカヤックをはじめたんです。キャンプデビューもその時。遅いですよ

ね。そこからどどんはまっていきました。

夏はシーカヤックをやって、冬はスキー場で働いていたのですが、これは純粹に興味でやったほうがいいのかもしれないというジレンマを抱えていました。そんな時に、「うちで働いてみない？」とバタゴニアの方に声をかけてもらいました。面接に行ってみたら、働いている人がみんな面白くて、「ああ、こういう人たちと一緒に働きたいなあ」と思いました。ちゃんと休みも取れて、シーカヤックもスキーも続けられるならいいと。今もそうですが、当時からバタゴニアで働いているスタッフはアウトドア・スポーツが好きで、自分のライフスタイルで、自然との関わり方を大切にしていての人が多かったですね。

支社長という
ポジション

それから10年でバタゴニア日

1968年東京生まれ。早稲田大学大学院社会科学研究所で地球社会論を専攻。研究テーマは「日本人の自然観」。1999年、パートタイムスタッフとしてバタゴニア日本支社に入社。入社後も長期休暇を取得し、グリーンランド（2003年）やバタゴニア（2007年）でシーカヤックと雪山滑降を組み合わせた旅などを行う。2009年から2019年までバタゴニア日本支社長。#いしきをかえよう <http://change-ishiki.jp> を通じて、市民による民主主義を考える活動が続ける。2016年、日経ビジネス「次代を創る100人」に選出。

辻井隆行
つじいたかゆき

日本の未来の決め方を、みんなで考えたい。
民主主義の根幹ともなる石木ダムのことから、
一生をかけて取組む

本支社長に就任しました。バートタイムから支社長になっていたので、よく「スピード出世」とか「登りつめたね」とか言われるのですが、「社長」じゃなくて、「支社長」ですし、そういう感覚はないです。「出世」という言い方にも僕自身としてはずっと違和感がありました。今もそうですが、僕は基本的にお店に出てお客さまと話すのが一番楽しいと思っています。最近やっと自分の中で整理できてきたのですが、ポジションって映画の配役みたいなものだなと。主役、脇役、監督とそれぞれ役割があつてはじめて映画作品が成り立つように、会社の中にもいろんな役割があつて成り立っていると思います。一番大切なのは、お客さまと直接接している店舗やカスタマーサービスです。ブランドの顔なわけですから。僕は全体のディレクションをする役割。英語では、ジェネラルマネージャー。と言いますが、まさしく「ジェネラルな」マネージャー、全体を統括する、まとめるという意味ですね。ベンチャー企業などのオーナー社

長とはそこが大きく違います。社会人サッカーをやっていたころ、僕はゴールキーパーでした。ゴールキーパーって、唯一全体を見渡せるポジション。そういう意味では、ジェネラルマネージャーと役割が似ているかもしれないですね。やっていることは地味ですし、ミスしたら目立つ。そんなところも似ているかもしれませんね。

40歳で
環境問題デビュー

バタゴニアには、全社員が判断や決断の際にいつも念頭においているミッション・ステートメントというのがあります。「最高の製品を作り、環境に与える必要な悪影響を最小限に抑える。そして、ビジネスを手段として環境危機に警鐘を鳴らし、解決に向けて実行する」というものです（*1）。バタゴニアは環境の保護と保全を業務の環境として、アクティビスト企業です。創設者のイヴオン・シュナードが提唱し、本社であるアメリカ、そして世界中にあるバタゴニアの支社がこのミッ

22
23

ションを背負っています。オーガニックコットンへの切り替え、エシカルな製品作りなどさまざまなプロジェクトがあるのですが、「環境助成金プログラム」という売上の1%を世界中の環境団体に寄付するというものもあります。

実は僕が働きはじめた当時は単にアウトドア・スポーツがやっていただけで、そういう意識はありませんでした。もちろん、個人的に環境問題に興味があったし、頭のどこかに引っかかっていた部分もあるのですが、まずは自分が外に出て体を動かしたいという思いが強かった。でも、自然の中で活動していると、世界各地、辺境の地にも足を運ぶことになるのですが、行った先で起こっている問題を目にする機会も多いんです。僕の場合は、そうして次第に環境問題や人権問題に意識が向いてきたという感じですね。

例えば、カナダのバンクーバー島をキャンブルしながらカヤックでまわった時に、人目につかない太平洋側の森が、ところどころバツサリなくなっているのに気づきました。後でわかった

のですが、この森林の皆伐によって川の流れが変わってしまつて、鮭が正常に遡上できなくなっているということ。鮭を食料にしている先住民の生活に影響が出てきているということ。そして、その木の8割は、どうやら日本に來ているらしいということ……。

その後、どこへ行っても同じような問題が起きていることに気づきました。都会の人が物質的な幸せを追求すればするほど、自然豊かな土地に住む人々を犠牲にしてしまっている。そこで、はじめてバタゴニアの取り組み問題の本質が本当に理解できたように感じました。

アウトドア・スポーツをやり続けると、どうしても環境や人権問題は目に入ってきてしまうし、知った以上は会社のミッションだからということではなく、僕個人としても何かやりたい。環境保護活動にお金を使っているよという会社なんてそうそうないし、やるからには勉強したい。僕らの意識も変わってきまして、僕が40歳デビューです。自分の問題意識が、会社のミッシ

ヨンとびつたり重なった。考えてみればとても幸せなことだと思えます。

（*1）2018年12月に「私たちは、故郷である地球を救うためにビジネスを営む」に登場。

日本人全体の 未来の決め方

石木ダム問題と 出会う

環境助成金プログラムにおける日本の裁量は日本支社に任せられています。数年前に、長崎県の石木ダム問題（*2）を解決しようとしている一人の女性がはじめた「石木川まもり隊」という小さなグループに、バタゴニアの売り上げの一部を寄付しました。2014年になって、石木ダムの問題がかなり緊迫化してきて、このまま行くと行政代執行が行われ、最悪の場合、機動隊が入って家も土地も強制的に取り上げられることになりかねない、という状況になりました。日本のダム建設の歴史の中

で、今まで行政代執行という手段が行われたことはありません。泣く泣く家や土地を手放したということはあったとしても、強制的に奪われることはなかった。これが行われるということは、非常に衝撃的なことです。もし、市民活動によってダム計画が見直されれば、国がお墨つきを与え、国土交通省が予算をつけた計画が見直される日本で初の事例になります。そう考えると、これは長崎の一地域の問題のようではあるけれど、日本人全体の未来の決め方、民主主義の根幹に関わる問題なんじゃないかと思うようになりました。

そんなことをいろんな人に話していたら、NPO法人いい会社をふやししようの代表である江口さんが、山田英治監督を誘って現地に行ってくださいました。その帰り道に、山田監督が「映画撮りますよ」と決心されて、帰りの飛行機の中で企画書を書いたと聞きました（*3）。映画は、ダムの建設に反対。するとというよりも、豊かな自然と共にある暮らしに賛成。その立場で作られています。山田監督のその考え方は僕もよく理

解できます。真っ先に、反対。を掲げてしまうと、そこで心を閉ざしてしまう人も多いですがね。映画を観た坂本龍一さんが、「この映画を、昔の日本はきれいな里山があつてよかったね、というノスタルジックな視点で見るとはなくて、日本の将来のあり方だと思って見ると、自分たちの未来もいい方向に向くかもしれないね」ということを言ってくれました。僕はそれを聞いてすぐうれしかったです。最初に受ける衝撃だけでは運動は続かない、バタゴニアのスタンスとしてもポジティブなイメージや将来像を絡めて提示していきたい。ただし、その将来像は無理やり作るものではなく、元々あるイメージを可視化していくものだと思うのです。

（*2）長崎県川棚町川原（こうばら）地区における、半世紀にも及ぶ住民たちによるダム建設反対運動。

（*3）2018年6月公開のドキュメンタリー映画「はたの川のまもりびと」（P42参照）。辻井は共同プロデューサーとして名を連ねている。バタゴニア版のショートフィルムもYouTubeにて公開された。

僕らは 動かなければならない

バタゴニアでは環境問題に関して他にもいろいろな取り組みをしています。

今の地球を人間の体に例えらると、大出血している状況だと思っけています。特に気候変動に関しては、台風が何度も襲ってきて、人もたくさん亡くなっている。なので、僕はCO2を多く排出する石炭火力発電所に反対しては議論するまでもなく反対です。気候変動へのリスクを高めるにもかかわらず日本は世界でも突出して数が多い。反対活動の支援に加えて、自分たちも主体者としてアクションを起こしています。ただし、ここでも、これまでの社会を支えてくれた方々はいるわけですし、ただ反対だけをすすめるのではなく、新しいエネルギー政策への移行を誰も取り残さないで進めていくことが大切だと思っています。その意味で、国連が掲げる「公正な移行」には大きな可能性を感じます。

それから地球が本来持っていた炭素を保有する力を、例えば、

土壌の健全性を回復することで支えていく食品コレクション（*4）の発売なども主な活動のひとつです。

そもそも、アメリカで生まれた外資系の企業が、環境問題や日本のひとつの地域問題に口を出すべきではないという考えに関しては僕にもよく理解できます。それでもなぜ口を出そうとしているのかというと、僕らはすでに運命共同体だからです。気候が変動して、気温が上昇して、いろんな地域や島が沈みそうになっているし、日本の自然災害は80年代の3倍にもなっている。この気候変動は人間の活動による影響があるとした説明できないと多くの学者が言っています。環境問題というのは環境の問題ではなく、実は人間の問題。地球は人間がいなくなっても困りませんから。これまでもおりに人間が生きていけるのかどうかということが突きつけられているし、その観点からすれば、環境破壊はほとんど顕著になってきていて加速度的に悪化している。普通に暮らしているが想像しづらいけれど、気

候変動はリアルだと感じている。それなら、僕らは動かなければならない。

矛盾を抱えながら

（*4）持続可能な農業や調達方法を支援する食品コレクション「バタゴニア プロビジョンズ」。

会社のみんなは「環境のことばかり話してないで、社内のことちゃんとやれ」って思っているかもしれない。でも、組織としての目的は一緒。専門分野は違っても、環境問題を解決するというミッションがある限りはそれぞれの専門領域をカバーすることで、会社全体として環境問題を解決することに貢献するというのが共通目的。店内のことにしてもそうです。足りない部分があればスタッフで補わないといけない。自然の中オフィス、切り離すことはできません。

責任者として任せられている以上、僕にはスタッフとその家族に責任があります。経営者はみんなそうだと思う。会社が持続するためには、利益は大事。

24
25

売上はお客さまの投票の結果、だから会社は小さくなるより、大きくは小さくなっていくほうが今はいいと思います。でも現状、洋服は世界で有り余っている。消化できない不良在庫は燃やされてしまふ。ビジネスが環境破壊をしているのに、ビジネスで環境破壊を止めようとしている……。矛盾との戦いですよね。

だけど世界のアパレルマーケットから見たら僕らは本当に小さな会社で、バタゴニアが今ビジネスを辞めても、アパレル全体の環境負荷を減らすという観点ではほとんど何の影響も残さない。だったら、今はビジネスに留まって、例えば、バタゴニアの製造におけるこだわりである、環境負荷の低い製造方法がアパレルのマーケットに拡大する努力をすべきだと感じます。バタゴニアが製品ラインで使う綿を全てオーガニックコットンに変えてからすでに22年が経つのに、マーケットにおけるオーガニックコットンのシェアはたった0.7%です。まだまだですよね。

（取材／2018年10月）

COMPANY PROFILE

patagonia／バタゴニア

1973年、登山家であったイヴォン・シュイナードにより設立（アメリカ・ベンチュラ）。アウトドア・スポーツに必要な機能を兼ね備えたウェアなどを中心に製造、フリースの原型となったシンチラを世界的に広める。綿素材商品のオーガニックコットンへの切り替え、環境助成金プログラムの活動など、「私たちは、故郷である地球を救うためにビジネスを営む」というミッションのために事業を行う。各国に支店を置きグローバルに展開する。

Address 神奈川県横浜市戸塚区川上町 91-1

https://www.patagonia.jp/home/

心の支え

やっぱり僕を「支えてくれる人」です。パートナー、両親、同僚、山や海の仲間。一人じゃどうしようもないです。意外だと言われますが、毎日ギリギリでやっています。落ち込むこともしょっちゅうあります。でもみんなそうですよね。最近50歳になりました（取材当時）。死ぬ時にはいい人生だったと思いたい。残りの人生をやるだけやりたいです。