特別講演
「モンベルのものづくりとマーケティング」

株式会社モンベル　広報部長　竹山史朗

1．はじめに



株式会社モンベルは1975年に創業したアウトドア総合メーカーです。テント、バックパック、寝袋、登山靴、レインウェア等の各種アウトドア商品を扱っています。2010年4月には山崎直子宇宙飛行士のスペースシャトル船内被服として、モンベル製品が起用されました。また、2012年には耐摩耗性に優れた強じんな素材のアルパインウェア、ストリームジャケットを発表し、社団法人日本アルパインガイド協会のオフィシャルウェアにも採用され、プロからも高い評価を得ています。

本日は「モンベルのものづくりとマーケティング」というテーマでどのような観点でものづくりをしているのか、それをどのように売っているのかをお話しします。

アウトドアの商品を開発して売りますので、かなり特殊なマーケットです。一般的な市場には適用できない特殊な話も少しありますが、ヒントになる話もあると思いますので、ぜひ聞いていただければと思います。

2．モンベルのビジネス

モンベルはどのような仕事をしているかといいますと、安全で快適なアウトドア活動をサポートすることです。アウトドアで楽しむこと、つまり山登りや、カヌー、自転車でサイクリングなどをすると、必ずいろいろなリスクを伴います。リスクをできるだけ回避できるような機能性を持った道具や、着衣を開発し、楽しく快適にアウトドアができるようにサポートするのが我々の会社です。

様々なことを行っていますが、まずはアウトドア用品の開発、生産です。高機能なものを提供することが、第一であり、これが今行っていますビジネスのいちばんの柱です。

販売に関しても昨今は非常に力を入れ、直営店は全国に84店舗あり、北海道から鹿児島までカバーしています。

また、アウトドアのツアーやスクールを行っています。これはモンベルのアウトドア・チャレンジという一つの事業部があり、アウトドアスポーツの普及や、いろいろな啓蒙活動もここで行なっています。

モンベルのビジネス

安全で快適なアウトドア活動をサポー

- 高機能なアウトドア用品の開発・生産
- アウトドア用品の販売
- アウトドアのツアー、スクール
- 保険
- 飲食
- 宿泊

特に初心者を対象にした山登りや、カヌーのスクールを直営店のスタッフ、本社スタッフが主体となり、全国で開催します。四国の吉野川の大歩危や、関東では長瀞、奈良では五條の吉野川の中流域に、モンベル・アウトドア・チャレンジの活動を主に行なっているフィールドベースも設けています。そこはお店もあり、カヌーの教室を行ったり、常設でラフティングの体験ができる施設です。

あとは保険です。アウトドアでは、非常にリスクを伴う部分もあり、必ず保険に入っていただく必要があります。山を登っている方は山岳保険という言葉をご存知ですが、傷害保険に類するものも取り扱っています。

保険業以外には、飲食業です。飲食はあまり知られていませんが、直営店の中には、カフェも併設しているところもあります。東京都の渋谷店の地下にスパイスマジックというカフェがあり、町田区のグランベリーモール店もカフェがあります。最近できた品川店は、品川駅から5分ほど柘榴坂を上った高輪にありますが、地下がハーベステラスというレストランになっています。

アウトドアスポーツは、衣食住を外に持ち出して遊ぶことがありますので、食も無関係ではなく、飲食ビジネスも始めています。

そして宿泊です。奈良の五條店にはユースホステルを併設しています。アウトドアというと、すぐにテントに泊まるというイメージがありますが、それだけではなく、山小屋のように宿泊できる施設もあります。宿泊施設に泊り、思い切り遊んでもらうことも考えています。

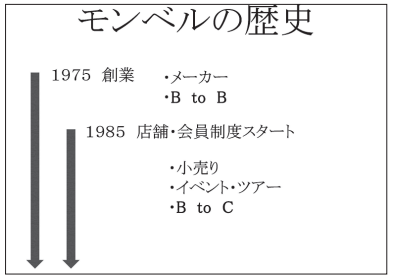
これほど、いろいろなビジネスを行なっているアウトドアのブランドというのは、世界にも類を見ないと思っています。

3．モンベルの歴史

1975年にアウトドアメーカーを創業し、1985年に直営店ができました。私の考えですが、まず創業したときは完全なメーカーとしての立場でした。登山用品をつくり、企画して、製作して、それを販売することです。

販売するといっても、卸売り（B to B）です。我々が問屋に卸す。これは

スポーツ関係の問屋に商品を卸して、その問屋が登山用品店などの小売店に卸すというかたちです。我々はモンベルというブランドで、メーカーであるという立場でビジネスを始めました。



この頃の流通形態は伝統的なものでした。今は、製造して、そのまま直営店で販売する形態が世の中にはたくさんありますが、昔はありませんでした。メーカーはメーカー、問屋は問屋、小売店は小売店に機能が分かれており、その中でビジネスが成り立っていた世界でした。

1985年に最初の直営店を出店した頃が一つの大きなビジネスの転換期と考えています。

なぜ直営店を出店したのかと言いますと、大きな理由の一つは、モンベルというブランドを世の中の皆様に認識してもらうためでした。

卸売りの商売だと、小売店は売れるものしか置いてくれないのです。例えば登山用品、スキー用品を置いている店が、モンベルの寝袋は売れるから置く、カッパも売れるから置くがそれ以外は置かないということもあります。よく英語でチェリー・ピッキングという言い方がありますが、売れる物だけ取っていくことです。寝袋はモンベルで、他の商品は他社ブランドでと、品ぞろえができるわけです。店にとっていちばん効率のいいビジネスになります。

しかし、ブランドの立場からすると、モンベルのブランドの全体像が世の中に知ってもらえないのです。モンベル商品を少なくとも全部見てもらえる場所が必要だと考え、直営店の展開に踏み切りました。

同時に、モンベルクラブという会員制度をスタートさせています。当時、商品を製造や販売しているメーカーが会員制度をつくるという発想もなかったのですが、モンベルのブランドを世の中に知ってもらうことと同時に、モンベルのファンをつくりたいという思いがありましたので会員制度をスタートさせました。

年会費1,500円を頂いて、当時はあまりサービスもありませんでした。ガリ版刷りのような簡単な会報誌をつくり、我々の思いやアウトドアの情報を書いたものを会員の方にお配りする。そしてモンベルのカタログを届けることを行っていました。

カタログを届けたいと思ったのは、店や直営店にモンベル商品を並べることはできますが、その頃、直営店は大阪に1、2店舗と少なく、現在のように全国にありませんでした。商品を知って頂くには、直接カタログをお客様の手元に届けることしかありませんでした。会員制度を始めて、会員の方に直接カタログを届けることによりすべての商品を見て頂けます。

年会費1,500円としたのは、会員の方が何万人にも増えていったとしても継続できるようにです。会員が増えるほど印刷費や郵送費など、多額の費用がかかるので有料の会員制度にする必要があります。初年度の会員数が1,000人ぐらいのときから年会費1,500円と決めて、スタートしました。

この頃からビジネスのかたちはB to C、いわゆるBusiness to Customerに変っていきました。もちろんB to Bのビジネスも継続していますが、B to Cが1985年から始まったと言えます。

お客様に直接行なうサービスとして、小売以外にもイベントやツアーを行う、モンベル・アウトドア・チャレンジもスタートし、モンベルポストという通販のシステムもスタートし、現在のようにオンラインショップにつながっていきます。

4．モンベルのものづくり



モンベルのものづくりのいちばんの柱になっている考え方が、自分たちが欲しいと思えるものをつくることです。傲慢に聞こえるかもしれませんし、お客様に気持ちが向いていないと受け取られるかもしれませんが、これには訳があります。我々自身が最も厳しいユーザーなのです。

モンベルは、1975年辰野が創業しましたが、彼自身、登山家でした。アイガー北壁を日本人で2人目として登頂しました。21歳だったので、世界最年少でした。

そして、28歳の誕生日にモンベルを創業しましたが、当初より、自分たちがつくりたいものをつくり、実際に山で自分たちで使ってみて、試行錯誤して、また新しいものをつくるという商品開発が行なわれてきました。

これは、今でも引き継がれています。現在会社は正社員600人以上、直営店等で働いているアルバイトのスタッフを合わせると、1,200人規模になりました。みんなアウトドアスポーツが好きで、登山などを行っています。その中からいろいろなアイデアが年間2,000件以上も出てきます。

実際にものづくりをするのは企画部で、アイデアを厳選し、商品のかたち

にしていきます。いま我々の展開している商品はモンベルブランドだけで約3,000アイテムあります。それだけのものを考え出し、さらにブラッシュアップをし、メンテナンスをしていくのは、会社の一部の人間のアイデアだけではできません。



モンベルの強みは社員全員がみんなアウトドアスポーツを経験しているところにあります。

そして、基本コンセプトが二つあります。一つは、モンベルがずっと唱えている、Function is Beautyという言葉があります。日本語で言うと機能美です。モンベルアメリカを展開するときに、アメリカ人のスタッフが機能美というコンセプトにとても感銘し何とか英語で表せないかと考えFunction is Beautyとしました。

我々のつくっているものは、すべて道具だと思います。着るものもそうです。最近では、ダウンジャケットなどは街着でたくさん見られます。暖かいアンダーウェアは、山に行かなくても着ているという方もたくさんいます。

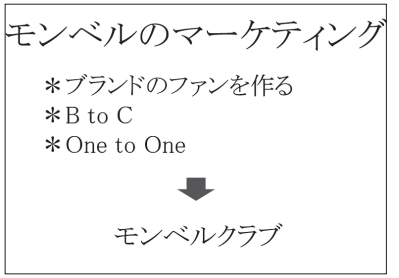
山へ持っていくから暖かければそれでいいというだけではなく、格好よく、街でも着れるものでないといけないと思います。ダウンジャケットなどは、それなりの値段がするので、汎用的に使いたいと思っているお客様は多いです。

格好いいものをと思いデザインをするのですが、アパレル的な発想で行うとだめです。機能優先でなければいけません。機能を考え突き詰めていくと、そこに美しさが宿ってくるという考えがあります。日本語で言うと機能美ということです。デザインの一つの大きな考え方です。このようなことを一つのコンセプトとしています。

もう一つは、Light and Fastです。軽量で素早く行動できるという意味です。アウトドア、特に山など、エクストリームな状況においては非常に重要なことです。装備、着るものも含めて重たいと行動が鈍くなります。そうすると厳しい自然環境の中ではたちまちリスクが増してくることになります。Light and Fastというコンセプトは常に意識して、できるだけ軽量でコンパクトなものづくりを心掛けています。

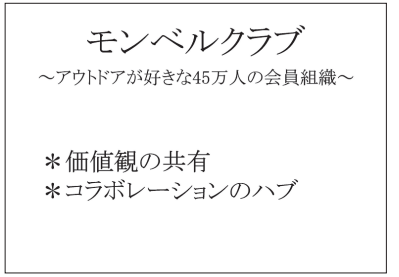
その二つがものづくりの大きな柱となっています。何かをそぎ落とし、シンプルにして軽量化する。ただし、軽量化されたシンプルなもので汎用的にいろいろな機能をカバーできるデザインにすることが非常に大事なことです。

5．モンベルのマーケンティング



マーケティングについてですが、いくらいいものを製造しても当然売れなければいけませんが、安定的に買っていただくためにはブランドのファンをつくることが大切です。その為にB to Cであること、カスタマーに対して直接販売、あるいはサービスをすることを一つの大きな柱としています。あとはOne to Oneです。できるだけお客様と直接つながっていくことです。モンベル・アウトドア・チャレンジで、お客様を山に連れていくことや、あるいは会員の方を対象としたいろいろなイベントを行い、直接お客様と接します。直営店のスタッフも、お客様との接点になります。こういうファン作りをきちんとシステム化したのが、モンベルクラブという会員制度です。

6．モンベルクラブ



モンベルクラブが我々のマーケティングの柱になっています。今は、年会費1,500円を頂いている会員の方が全国に約45万人います。

会員の方の特徴は、モンベルのファンであるということで、価値観の共有ができていることで、これは非常に大事なことです。最近ではいろいろな会員制度があります。例えば電気店では、年会費不要で、簡単に会員になれます。

一方、モンベルクラブは年会費1,500円を払っていただくという一つのハードルがあります。このハードルがあることによって、非常にセグメントされたお客様が集まっていると言えます。

45万人の会員の方はアウトドアスポーツが好きなのは当たり前ですが、それ以外に例えば自然や、旅が好きであること、あるいは環境的な意識が高いことなど共通した一つの価値観があります。モンベルが持っている一つの理念企業文化まで、お客様と共有できているところがいちばん大きいのです。

最近、直営店のビジネスの中でモンベルクラブの会員の方がモンベルの商品を買っている割合は、約半分です。非常に大きな割合を占めています。そういった意味でもモンベルクラブは我々にとって重要ですが、もう一つ重要

な訳があります。それはコラボレーションのハブであるということです。

最近多いのが地方自治体とのコラボレーションです。これは今、モンベルフレンドエリアとして提携していますが、新潟県の佐渡島や、山形の鳥海山、鳥取県の大山、大山町、米子市など全国に、約 30 カ所あります。モンベルクラブの会員に対して何らかのインセンティブ、サービスをする施設、例えば宿泊施設や山小屋などが点在し、地域ぐるみでウェルカムしてくれるエリアです。

フレンドエリアとして提携関係を結んでくれる地域には共通の思いがあります。それぞれのエリアには豊かな自然がありますので、自然を愛する人たちにぜひ来てほしいと思っています。大きな施設をつくり、それを観光の目玉にする時代はある意味過ぎ、自分たちが本来持っていた地域の良さ、自然、文化を生かして活性化したい地域からのオファーが多くなっています。

そういう意味でもモンベルクラブは、このコラボレーションのハブとしての機能が、非常に大きくなっています。