

大西基文（おおにし もとふみ）さん

## グローバリアン人物史 大西基文さん

プロフィール：クロックス・ジャパン合同会社 代表



**略歴：**伊藤忠商事株式会社を経て、1997年よりデルコンピュータ株式会社（現デル株式会社）にてダイレクトセールス事業部長を経てビジネスセールス本部長に就任。個人および中小企業向け営業を統括し、直販営業・ネットビジネスに携わる。1999年、アスクル株式会社に入社、執行役員としてeオークションの立ち上げおよび経営管理を統括し、オフィス用品通販・ネットビジネスに携わる。2001年、デルコンピュータ株式会社（現デル株式会社）コーポレートディレクター リレーションシップグループジェネラルマネージャー兼エンタープライズ営業本部長に就任し、大企業・官公庁・教育機関・グローバル企業向け営業・マーケティングを統括。2002年、アマゾン ジャパン株式会社にて基幹部門であるBooks GMを経てジャパンバンダーマネジメントディレクターに就任、主要商品全般の調達を統括、取引先との関係構築・発展に尽力。その後、IP Locks 代表取締役社長、トレンドマイクロ株式会社シニアバイスプレジデント 営業統括本部 統括本部長の要職を経て2010年より現職。上智大学経済学部経済学科卒業。シカゴ大学 Booth School of Business MBA 卒。

大西基文さんには、私がアマゾン時代に大変お世話になりました。 エネルギッシュでどんな時でもポジティブに物事を捉えるその姿勢。 へこたれない気合いとド根性に大変勇気づけられました。 私にとってアマゾン時代はピンチの連続でしたが、大西さんのどんなピンチの時にも失わない、ギャグのセンス(?)、そのユーモアが忘れられません。 グローバリアンな人物史、第一回目の今日は、現状に決して満足せず、常に新しい世界を切り拓かれてきた大西さんのそのパワーの源泉がどこにあるのか、どのような強みを、どう生かしてきたのかを語って頂きます。

(以後敬称略)

酒井：大西さんの思い出に残っている成功体験や、ピンチをどう乗り越えたのかを聞かせてください。またその中で発揮された、ご自身の強みはどのようなところにあったのでしょうか。そんなところをぜひ具体的な事例も含めてお聞かせください。

#### ①大学時代

大西：上智大学時代、アメフトをやっていましたが、ひざの靭帯を3回切りました。3回目は卒業近かった時にやってしまいました。ギブスを1カ月はめ、ようやくとれて、走ろうと思ったらいきなり転んでしまったんです。当時の担当医からは、「今後アメフト人生は終わりだ。」と宣言されてしまいました。その時の思い出が忘れられません。

酒井：大変な体験だったと思うのですが、お医者様よりお話を聞かされた時にはどう感じましたか？

大西：目の前がマックラになりましたね。多分一日二日はボーっとしていたんじゃないですかね。

しかし、10キログラムのコメの袋を足に括り付けてリハビリするなど、懸命な努力をして、またアメフトができるようになりました。そして社会人アメフト・チームもその後結成して、またプレイできるようになったんです。

酒井：同じような境遇になれば、大抵の人はあきらめてしまうかとも思います。しかし、大西さんはあきらめずに行動ができました。大西さんは、なぜご自分が再びアメフトができるようになる信じられたのでしょうか？ 当時、担当医に「もうアメフトは無理だ。」と宣言されて、それでもどうしてできたのでしょうか？

大西：「好きだったから」からだと思いますね。ケガでアメフトができなくなるのが、非常に寂しかった。喪失感があった。もう一回走りたいと思ったんです。アメフトは、11人对11人の闘いです。自分はチームの中でたまたま足が速い方だった。敵をかわして前に出る。ゴールまで誰も自分を遮る者がいない。あの感覚が何よりも好きだったんです。もう一度最後の敵をかわした時の、その目の前に誰も遮る者がいないという風景を見たい。そのイメージを心に思い浮かべることにより、リハビリを継続することができました。結果としてまたアメフトができるようになったわけです。

学生だったから先も長いので絶対にできると思えたんですが、今振り返ると、結局自分で「できる」と思い込むことができたのが、それを可能にしたのかもしれないですね。私の座右の銘は、『セカンダリー・エフォート』。これはアメフトの用語で、最後の最後、倒れながらも、1ヤードでも多く陣地を得るためにする努力が、『セカンダリー・エフォート』です。最後の最後まで諦めずにもう一步前に進む。どこまで行っても、もう一步先が本当にあるんだなど。そのように、このアメフトを再びできるようになった体験を通して思えたんです。この経験は自分のDNAに刻み込まれています。

酒井: その「行動」を起こさせるだけではなく、諦めずに「継続する」こともまた難しいと思うのですが、大西さんの中にあるどんな性質が、その「行動を継続させる」ことを可能にしたのだと思われますか？

大西: やはり、自分が何が好きであるのかを認識できていること。そしてそれが、やがてきつとできるようになると信じていることができたことだと思いますね。その当時は、「まだ若いんだから、きつとできるようになる。」という根拠のあまりない『自己確信』がありました。また自分にとってよかったのは、『ポジティブ』で『楽観的』な性質だと思います。これは仕事にも通じるんじゃないですかね。

まず、「自分が好きなこと」をやるのが最も重要だと思います。そしてまた、それをやり続けるためにどのように力を付けられるのかを考えることも重要です。もちろん人間ですから、何でもできるわけではないと思います。例えばプロ野球選手になりたいと思っても、持って生まれた資質もあるので、全員がなれるわけではないでしょう。しかし本人ができることは何かしら必ずあります。自分ができている中で、自分が何が好きなのかを知ることは重要だと思いますね。それが分かったら、あとは「ポジティブ」に「楽観的」に継続することが大切だと思います。

## ②伊藤忠商事時代

酒井: 大西さんは大学卒業後伊藤忠商事に入り、その後シカゴ大学 Booth School of Business、で MBA を修得されました。伊藤忠時代の思い出の成功体験やピンチをどう乗り越えたのかを教えてください。

大西: 伊藤忠での最初の仕事は海外プラントの取扱いでした。とにかく動く金額も何百億円とスケールも大きく、長期間で支払いも回収する仕事です。何百億円というのは金額も、また施設の規模も大きすぎて、なんとなく夢の世界です。イメージを見せることで仕事を行っていたと言えます。そんな中で考えていたことは、「自分の力を付けねばならない」ということです。

どうということかと言うと、商社時代での仕事はどちらかと言えば理論よりも実践でした。先輩からの手ほどきも「俺の背中を見て自分で学べ」的な職人的であり、専門的なトレーニングがあるわけではなく、OJT が入ります。つまり、商社時代の当初は、自分にあまり専門知識がなく、弁護士や銀行と組んでビジネスにあたっていたわけです。しかし、取引先の自分のカウンターパートはその道の専門家でした。プラント・ビジネスでは、CFO なりその道のトップの方とやり取りすることが多く、皆さん専門家でした。MBA や博士号を持った方も、取引先のカウンターパートにはたくさんいらっしゃいました。

そういった専門家の方とやりとりをするうちに、根本的に自分にナレッジが足りないと思いました。もっとビジネスを理論から学びたいと思ったわけです。特にファイナンス系については支払いがらみで専門知識を求められることが多く、そこでファイナンスで有名なシカゴ大学の MBA で学ぶことを目指しまし

た。シカゴ大学は理論をしっかり学ぶに長けた学校でした。それまで、いわゆる OJT で職人芸だったのがしっかりと理論が学べました。

逆に言えば、シカゴ大学の MBA を学ぶほとんどの学生は、それまで私が一緒に仕事をしてきた人達とは違っていました。シカゴ大学の MBA は理論好きで有名なのですが、やはり元来理論好きの人が多く、しかも金融業界のバックグラウンドの学生が7-8割もいたように記憶しています。

酒井：シカゴ大学で MBA で学んで現在どんなことが大西さんの強みとして役に立っているのかを教えてください。

大西：シカゴ大の MBA では理論も学べましたが、それ以上に現在役に立っているのは、多様性を理解し受け入れる柔軟性だと思います。クラスで共に学んだ友人たちは、それまであまり付き合いがなかった、商社で一緒に仕事をしてきたことがなかった人達であり、こういう機会でない知り合えなかった人達です。伊藤忠には、商社向きの、概ね似たような環境で育ってきた人達が働いていました。会社がやはり、価値観も似ている人達を集めていると思いますし、またそういう人達でなければ、うまく立ち回れないようなところもあります。しかしアメリカで、まったく違う価値観、違う人種の人達と付き合い、本当にさまざまな価値観に直面します。そのような経験を通じ、自分は世の中の物事を見た際、実にさまざまな価値観や視点があることを身を持って知ることができました。

あることが自分の価値観ではこう思えることが、他の価値観ではまったく違うように思えることもあります。どちらが正しいとか正しくないとかではなく、ただ違うということだと理解できました。この体験により、相手を自分の価値観で否定してしまうのではなく、多様性を理解し、柔軟に受け入れることができるようになりました。つまり、柔軟性や受容性が極端に高まったのだと思います。MBA 卒業後もこれまで様々な会社の文化を経験しましたが、それぞれの会社が異なる文化を持っています。その多様性を否定せずに受け入れ、チームにとって最善の優先順位はなんであるのかを常に柔軟に考えることができるようになりました。考えてみれば、そもそも全員が同じはずがないんです。また理論が重要であるということがわかりました。好きか嫌いかの感情論ではなく、正しい理論が根底になれば、異文化で相手を納得させ、共感を呼び起こすことはできないということがわかったことも MBA から学んだ貴重な経験です。それが現在の経営でも活かされている、私の強みの一つになっていると思います。

### ③伊藤忠商事からデルへ

酒井：大西さんはシカゴ大へ MBA 留学し、伊藤忠商事に戻られました。いわゆるエリートコースにのっていた大西さんが、商社マンの前途洋洋たるキャリアを投げ捨て、その当時ではまだあまり有名ではなかったデルへの転職を決断されます。一流商社から、まだ日本で認知度が確立していなかったデルへの転職は大きなリスクとも思えます。その決断の背景にはどのようなものがあったのでしょうか。また、そこではどのような強みを生かされたのでしょうか。

大西：MBA時代に興味を持ち、そして学んだ企業買収の仕事を、MBAから戻ってきてたいと思いました。会社も当初協力的で、新しくできるM&Aの部署へ配属されるという話でした。ところが結局日本へ帰る間に、元のプラントの職場へ戻ることになってしまいました。自分としてはせっかく学んだことを生かせず、不本意でした。会社へ帰着し、MBAを活かすためにもっとマネジメントよりの仕事をしたいと思っていたところ、組合の専従をやらないかという話が来ました。

組合の専従は、リーダーとして組合員をまとめなければならず、また会社のマネジメントとも直接交渉をする役割があり、マネジメント寄りの経験ができます。それに魅力を感じ、2年間専従をやることになりました。その期間が終わって、さあ次はどうするのかという話になった時に、やはりプラントの仕事に戻ってきてくれと言う話になりました。MBAで学び、組合でマネジメントを経験し、それを生かす仕事がしたいと思っていたのですが、また以前と同じ仕事をするようになってしまったわけです。どうしようかと思っていた時に、デルに行くお話しをもらい、道を変えることとしました。

酒井：まわりの方の反応はどうでしたか？

大西：家族も含めて、まわりの誰一人もデルへ行くことを賛成してくれる人はいなかったですね。家族、友人、知人、全員が伊藤忠に残ることを薦めました。母に至っては会社をクビになったと思い、号泣していました。

酒井：良く決断されましたね。そんな逆風の中でも大西さんをデルへと向かわせたものは、一体何だったのでしょうか？

大西：デルを決断させた理由としては三つあると思います。まずプラントの仕事は、今後、商社が差別化や付加価値を付けられるものはあまりないと思ったのです。別にお客様にとっては、取扱う商社が伊藤忠でも他社でもさほど違いはないわけです。そこで自分が、これまで身につけてきた理論や判断力やマネジメント力を活かして差別化を図る余地があまりないと感じました。

二つ目の理由として、デルは当時まだ知名度はなかったのですが、メーカーからお客様に直販するという、その中間をスキップするビジネスモデルが斬新的であり、大変興味を持ちました。これからの世の中はメーカーが直接エンドユーザーのお客様に生産品を届けるのがその方向なのではないか。やがては社会全体が、その方向へ動いて行くのではないかと、そう思えたのです。

三つ目の理由として、ずっと先を見た時に、伊藤忠にいて自分に何が起きるのかを考えました。酒井さんは今、「前途洋洋」と言いましたが、自分の先を考えた時に自分ではまったくそうは思わなかったのです。巨大な組織の舵取りをしようと思ったら、極端なことを言えば社長になるしかないわけです。し

かし社長になるためには伊藤忠では気の遠くなるような時間がかかります。しかもなれる確率は、会社が大きく、みな優秀な人材ばかりの中、率直なところ、ほぼゼロです。それを考えたときに、会社に残るよりも、自分を信じて外で自分の可能性を試す方が遥かにリスクが低いと思いました。

酒井：大西さんありがとうございました。ここで大西さんの発揮した強みは「先見性」であり、「自己確信」であり、「行動力」であったと感じます。

#### ④デル時代

酒井：デルはKPIに非常に厳しい文化であると聞いています。数値目標を達成することは至上命令であると。デル時代の成功体験やピンチをどのように乗り越えられたのかを聞かせてください。

大西：自分が根が超楽観的なので、ピンチも数々あったかと思いますが、あまり苦に感じなかったというのが正直なところですね。デルには本当にお世話になったと今でも思っています。デルで鍛えてもらったのが自分にとってはその後のマネジメントに大きく影響を与えたと感じています。デルという会社は、とても数字に執着する会社であり、とにかく数字を達成できるか、そうでないかの実にシンプルな人物の業績評価をする会社でした。デルでは一度決めた目標を外すことは許されません。あたりまえの話ではありますが、1年間の目標を達成するためには、4半期の目標を達成せねばならず、そのためには4半期の各13週間の目標を達成しなければなりません。

それを達成するためには、最低でも52週ある内、49週は外すことができない。すると結局、一週間の内、一日でも外すと、キャッチアップするのが相当大変なことになります。じゃあ外さないかという、外すんですねこれが。結局どう挽回するのかを毎日考えていました。一般的に言えばピンチの連続だったでしょう。

酒井：たいへんなプレッシャーだったと思うのですが、その中でも成果を上げ続けることを可能にした大西さんの強みとはなんだったのでしょうか？

大西：『楽観的』であったことですかね。自分は超楽観的な性質なんです。やればできるという、学生時代のアメフトの復活経験も『自己確信』を強めていたのではないのでしょうか。他には『負けず嫌い』であったこともありますね。ターゲットに行かないことが許せなかったのです。

酒井：他にはどんな強みを活用したと思われますか？

大西：しがらみを気にせず、リカバリーする時の打つ手が早かったこともあります。調子が悪い時に、「もう一週やって様子を見よう」とする場合もあるでしょう。しかし、私の場合にはそうしなかった。

問題が起きたら起きた時に、すぐに変更・改善をやりました。また、前例やしがらみを気にせず、理論とデータに基づき行動をすることが全然平気であるということも強みであったと思います。例えば一例として、『メジャーリーグ、マイナーリーグ制』を考案しました。

その当時、デルは電話による受注を行っていました。電話による受注率をあげるためには、電話対応者の腕がものを言います。当然電話対応がうまい人はクローズレート(受注率)が高く、電話対応が下手な人は、受注率が低い結果となります。そこで全体の受注率を高めるために、メジャーリーグ、マイナーリーグを作り、メジャーリーグの対応者が、優先的にお客様からのお電話を受けるように仕組みを変えたのです。その変更により、マイナーリーグ所属の対応者は、メジャーリーグの人の通話ラインが全員通話中だった時にだけ電話を受け取れることとしました。

これはつまり、マイナーリーグにいつまでも属していると、なかなか電話が回ってこず、受注実績があげられず、したがって個人成績も悪くなってしまいうという仕組みとなります。マイナーリーグ所属の人は、メジャーリーグ・チームから、たまたま溢れたお客様からのお電話を必死にとり、確実に受注しないと、いつまでも実績があげられないこととなるわけです。そして毎週その結果を基に、メジャーリーグ、マイナーリーグのメンバーを入れ替えました。これも論理でいったら全体の受注率をあげるためにシンプルで当たり前の仕組みにただけですが、導入当初は、いままでやったことのない体制を敷くことで、まわりからの反発もありました。

酒井:それをどう説得したのですか？

大西:日本人はそういう単純明快な考えを実行することが、前例やしがらみに縛られて苦手ですね。そこで役に立ったのは、やっぱりクリアな理論を基にした説明です。言っていることは正しい。誰が考えてもその方法がシンプルに売り上げをあげるために良いのだと理論を説明しました。もしそこにしっかりとした理論がなかったら、前例がないということでつぶされてしまったのではないかと思います。いろいろな事を言う人がいます。しかし、全体の受注率を上げるための理論としては、だれが何を言おうとシンプルで確信があり、そしてやってみたら結果も出ました。そうやって理論を示し、結果を出してゆくことで、まわりからの信頼も得られ、自分の決断に、まわりがだんだんと理解を示してくれるようになりました。

酒井:大西さんありがとうございます。ここで大西さんが生かした強みは「理論」「自己確信」「着想」「行動力(活発性)」だと感じます。

⑤アスクールへ

酒井：大西さんは、デルで本部長に見事ご昇進され、まだまだこれからというところで今度はアスクールへ転職されます。この決断をさせたものはなんだったのでしょうか。

大西：デルでは一通りのビジネスを経験したと考えました。その経験を元に、今度はネットビジネスに適用したいと思ったのです。そういう時に、今度はアスクールからお声をかけられました。そこではネット販売という、アスクールでは新しいモデルを推進する役割であり、デルでの経験を生かす新たなチャレンジができると思い、引き受けることにしました。

こうして今までの人生を振り返ると、新しいビジネスモデルが好きであることがわかります。歴史的に定着してきたビジネスを運営してゆくのは、根本的に興味がないんでしょうね。新しいことを切り拓くことに私自身が興味があるのだと思います。

酒井：このままデルに留まらず、新たな道を切り拓くリスクはどのように考えられたのですか？ここで大西さんを他の人と差別化している『強み』はなんでしょうか？

大西：自分の強みとしては、『先見の明』が多少あるのかもしれないですね。例えば株価が上がってからとか、知名度が上がってから人は大抵その会社へ動くでしょう。しかし自分はその前にその会社のやっている可能性を見出すことができます。「これはどう考えても伸びるだろう」と直感で思えることがあり、そう思えた時に躊躇せず動くことができます。アスクルの後にお世話になったアマゾンも、IP Locks も、トレンドマイクロも同じような『先見の明』と『直感』による動きであったと思います。自分は経営に、過去のやり方にこだわらない、柔軟性を大切にしてきました。例えば、デルでは電話でパソコンを売っていたのですが、当時はまさかオンラインで売れないだろうとされていました。しかし、それにこだわらずに、オンラインで売ってみたら、結構売れた。PC が売れるのなら、ワークステーションだって売れるだろうと思ったんですね。売れないと言う人もいたがやってみたら結構売れた。ついには、サーバーも出してみたら売れるんじゃないか。いやまさかサーバーは売れないだろうと言う人もいました。しかしやっぱりやってみたら売れました。

アマゾンでもそうですよね。酒井さんもよくご存じの通り、過去の常識に固執せず、お客様の視点に立って利便性を追い続けたわけです。例えば、常識では本は中身を見て買うでしょうというところを、オンラインで売ってみたら、日本でも結構売れた。新しい本と古本を同じサイトで売ったら、誰も新しい本を買わなくなるという人がいた。著者も困ると言う人もいた。しかし、お客様の視点にたったら古本で買えるなら購入したいと思う方はいる。やってみたら、結局全体で本のタイトル数が増え、トラフィックを増やすこととなり、新しい本も古本も売上を伸ばすことができた。しかも新刊では手に入りにくい本や絶版になった本もお客様に提供できた。アマゾンがなかったら、全国の古本屋さんを訪ねて歩かねばならない人にとっては朗報だったことでしょう。家に届けてくれるサービスが利便性が高く、高齢者のお客様層にも役に立っている。地方に住んでいる方の役にも立っている。こういった過去にとらわ



れない、しがらみを考えない『理論』、お客様からの視点を基に躊躇なく動くことができる『行動力』は自分の強みかもしれませんね。

⑥クロックスにて

酒井:これからクロックスで大西さんが実現したいことにはどんなことがあるのですか。ぜひ教えてください。

大西:クロックスでは、例えば、毎朝の通勤電車での乗客の皆さんが全員クロックスを履いているようにしたいと考えています。現在靴のマーケットの大きさは1兆4-5千億円くらいです。しかしその中でまだクロックスは全体の数%くらいです。まだまだ小さいとも言えますが、逆にそれだけ可能性があるということでもあります。クロックスはサンダルが有名で、お客様に快適な履き心地を提供しています。それを基にした技術力やデザインで、あらゆるお客様に年間を通じて快適に履いて頂けるシューズやブーツも多数用意しています。軽くて足の健康に良い快適さをあらゆるシーンで提供したいと思えます。

他にも、新しいテクノロジーの試みとして、クロックスのサンダルやシューズにオン・デマンド・プリンティングができるようになりました。これは現在世界中のクロックスでも日本でしかやっていません。世界で一つだけのクロックスのシューズを作れるわけです。例えば自分のアメフトのチームのためにオリジナルのクロックスも作れます。現在ものすごい反響となっています。こういったクロックスだけが提供できる価値や楽しさを日本の皆さんに今後も提供して行きたいと思っています。

酒井:大西さんがクロックスで大西さんご自身のどんな強みをさらに磨かれたいとお考えですか。

大西:クロックスでは経営者としての決断力とスピードに、さらに磨きをかけたいと考えています。そして日本の皆さんがクロックスをもっともっとご愛用して下さり、健康な足元を促進することが自分のビジョンとなっています。

酒井:大西さんありがとうございました。ここまでお付き合い頂き私が感じるとことは、大西さんは、ご自身の強みを認識し、そして生かして、道を切り拓かれてきたのだと感じます。大西さんの強みは、たくさんあると思いますが、具体的は、「論理性」、「自己確信」、「行動力(活発性)」、「決断力」、「先見性」、「柔軟性」、「楽観性」、「ポジティブ」、「負けず嫌い(競争性)」、「協調性」、「着想力」、そして何よりも「好きなことをやる。」というところかと思われます。最後に30代、40代のこれから自分の強みを生かし、道を切り拓かれない方に送るメッセージをお願いします。本日は誠にありがとうございました！

大西： 人生を切り拓く、次世代の人達に送るメッセージとしては、まずご本人が、「Be Yourself」であることだと思います。他の人と同じことをやっていたら、自分の価値は高まらず、他の人と同じ価値になってしまいますよね。 Replaceable ではない人となるのが重要だと思います。つまりは他の誰かではなく、自分であるということです。 商習慣に合わせる、社風に合わせる、こういうことをしていると、ずっと安定して今のことを続けられるかもしれませんが。しかし、飛びぬけて何かをすることはできないでしょう。もし何かを成し遂げたいのであれば、自分にしかできないことをやるのが重要と思われます。そんなとき「好きなことをやる。」のが重要です。自分だったらこうするのになと思うところを普段から考え、自分のためにも、社会のためにも良いとおもったら、他の人に何と言われようともやり通す。そういったことが大切で、結局成功する可能性が高まるのではないのでしょうか。

（2012年2月14日対談）