

グローバル人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長



日本を代表する雑誌のオンライン書店、富士山マガジンサービスを率いる西野伸一郎さんはアマゾン時代の上席であり、私がアマゾン・ドット・コムへの入社する際にインタビューをしてくれた 1 人です。アマゾン・ドット・コム時代は、私はシアトルから、アマゾン・ジャパン立ち上げをサポートしていましたが、西野さんはアマゾン・ジャパンの創立者の 1 人として US でそして日本で立ち上げに文字通り東奔西走していました。彼がいなかったら、アマゾン・ジャパンの立上げは、さらに数年遅くなったのではないかと。アマゾン・ジャパン立上げの最大の功労者であると言えましょう。今回は起業家としての DNA を強く持つ西野さんが、人生の中でどのように強みを生かし、そして道を切り拓いてきたのかを語って頂きました。（以下敬称略）

酒井：西野さんの学生時代のエピソードを聞かせてください。

西野：高校時代はバンドを組んでいました。池袋店代表としてヤマハ音楽祭に出場したこともあります。当時の自分のバンドはジュニア部門でエントリーでしたが、同じ音楽祭でのアダルト部門からは、あのサザンオールスターズなども輩出されています。残念ながら我々のバンドは途中で夢破れ、そのまま大学進学とあいなりました。

当時、私は圧倒的に理数系のほうが得意だったのですが、大学に行っても音楽活動をすると思っていたので、実験などの多い理系には行きたくありませんでした。しかし文系と呼ぶにはあまりにも社会科学系が苦手な、得意な数学で受験できるどころとえば、経済学部や経営学部しかありませんでした。そこで山下達郎も通った明治大学の経営学部へ行くこととなりました。なので、経営学部と言っても、この時点では、まさか自分が経営者になるなんて、これっぽっちも考えていませんでした。

グローバル人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

音楽をやるのであれば、当時影響を受けた洋楽は当たり前ですが歌詞など全て英語だったわけで、何を歌ってるのか分かるようになり、英語で曲を作り、英語で歌えないといけないと思っていました。ところが、いつまでたっても出来るようにならなかったので、大学 3 年の時に 1 年間休学してロサンゼルスに語学留学しました。しばらくして当時米国進出したばかりの麒麟ビールの現地法人 Kirin USA でマーケティングアシスタントとして働く機会を得て、はじめてビジネスの面白みを感じさせてもらいました。

酒井：麒麟USでの体験で印象深かったことにはどんなことがあったのですか？

西野：当時学生だった僕にとって、就職して会社で働くことは、すでに人生の棺桶に片足突っ込んだ状態の灰色の世界のイメージでした。なにか決まりきったことをやらされるのではないか、チャップリンのモダンタイムスのような、漠然としたイメージですね。しかし Kirin USA で仕事をさせてもらい、自分の創意工夫によってお客様の購買活動に大きな影響を与えることができると分かりました。

例えば、ロサンゼルスのレストランをまわり麒麟ビールを売り込むのですが、従業員の方は自分が動き回っているので室温を低く設定しがちです。その室温設定を一度上げるだけで、ビールの売りに大きな影響がでます。またアメリカ人のお客様も、「とりあえずビールで行こうや」的なところがあるんですが、その際にウェイトレスさんに、一言「麒麟がおいしいですよ！」と付け加えてもらうだけで、大きく売りを伸ばすことができます。そのためにウェイトレスさんを集めて食事を奢ったり、、こうしたアイデアで成果が上がるのを目の当たりにして、ビジネスへの興味が湧いてきました。

また KirinUSA の当時の社長が、会社から米国MBAを取りに派遣された方で、社会人になってからでもこうして会社に派遣されてMBAを取りに行くこともできるのだということを感じました。それも大きかったですね。

酒井：西野さんは、明治大学を卒業されてNTTへ入社されました。その頃のエピソードを教えてください。

西野：NTTに入社した理由の一つには、会社でMBA派遣をしていたことがありました。NTTはその時ちょうど民営化した頃で、当時のKDD（現KDDI）とビジネスドメインが分けられており、国際事業を行うことが出来ない会社でした。そんなドメスティックな会社でありながら、年間20人もの社員をMBA取得のために会社から米国に派遣していることを、就職活動の過程で知りました。恐らくあまり外国経験のある社員は多くないで

グローバリアン人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

あろうところで、自分の米国留学で身に付けた英語力は差別化に役立つのではないかと考えたわけです。

酒井：戦略的ですね。西野さんの強みの一つとして『戦略性』があると感じます。また考えたことをすかさず行動に移せる『活発性』もその強みであると感じます。

西野：そうですかね？ でも、入社してから自分があまり正しくなかったかとも思いました。NTTで毎年20名米国等にMBA修得のために社員を派遣すると言っても、同期が3000人もいたことです。(笑) すると確率的には1%もないわけで、そこまで考えなかったところはありませんね。

酒井：そんな中でも、どうして自分はMBA派遣されるだろうと思えたのですか？ もしかしたら自分はいけないのではないかという不安はありませんでしたか？

西野：そういった不安はまったくなかったですね。その時やってる仕事にも楽しく集中してましたね。ただ、今から考えてみると、自分の人生の前提として頭の中にはっきりとMBAを取るというイメージがあったように感じます。また、自分なりにSWOT分析をして、自分を戦略的にポジショニングできていたからというものもあるかも知れません。

前身が電電公社であったNTTは、僕の入社する前の年までキャリア採用（通称「A採用」）とノンキャリア採用とで採用を分けていました。それが、僕らの年次から「採用時点から差別するようなことはしない。皆採用時点では一直線に並んで競争するようにする。」といった内容のことを宣言して採用するように変わった年でした。ですので、海外留学候補決定にあたって旧キャリア組の大学出身者で固めてしまうと、「なんだ、やっぱりA採用の制度は変わってなかったんだ…」と多くの同期のやる気を削ぎかねない、またはそれによる反乱が起きかねない状況でした。僕の出身大学はそれまでほぼキャリア採用された実績はなかったので、自分は逆にそれをうまく活用した流れを作ろうと考えていました。

今でもNTT出身者である話をすると、とてもそういうタイプに見えないと良く言われます。民営化をしたばかりで「何か変わらなければいけない」という雰囲気が溢れた社内では、良い悪い以前に異質なものを評価する土壌がその時期たまたま存在していたように感じます。また、自分の英語力に関しては、英語はできるが、ネイティブという訳ではないポジショニングでした。ごく少数ですが英語がネイティブレベルの社員も同期でいたのですが、彼らをわざわざMBAに派遣させる必要もないというのが社内の風潮でした。当然重要視されたであろう仕事内容とか研修などでの評価といったものもそれなりに評価

グローバル人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

してもらっていると感じていました。さらに人事部に対しては、いかに自分がMBAに行くべきかということ、ことあるごとにアピールしていました。そういった自分の差別化を一生懸命やっていたから、MBAは当然行けるものと思い込んでいたような気がします。

逆に自分で話をしていて気が付いたのは、もし何かを目指していて不安に思うということは、その目標に対してのめり込み度が足りないのかもしれないですね。のめり込んでいたら不安に思うような時間的、精神的な隙間を持つ前に、考えて行動しているからです。当時を振り返るとそう思います。

酒井：西野さんの強みに『自己確信』がありますね。思い込める、そしてのめり込めるのは西野さんの強みだと感じます。MBAに行く前のNTTでのエピソードを聞かせてください。

西野：入社した当時はNTTの電話局に配属になりました。私は横浜中華街近くにある、横浜中支店の料金課に勤務となりました。新入社員の事始めとして、NTTの料金未払いのお客様に対して取り立てる仕事をしていたわけです。

担当地域の一つに横浜本牧地域がありました。今でこそ良い地域となりましたが、当時、本牧地区はあまり品格の高い地域ではなかったですね。また中華街の中国人の方やヤクザ系の方々など様々なお客様が様々な理由で料金のお支払いを頂けないのですが、最後にどうお金を取り立てるのか、実情を見る良い機会になりました。その後はNTTでシステムコンサルタントの職種になりました。

いまでこそ笑い話ですが、会社に入ってから1年以上、僕は「決裁」という仕組みを知りませんでした。NTTでシステムコンサルタントの仕事をしている当時、後先考えずに自分で動き、新しいシステムの導入を決めてしまい、業者から2000万円くらいの請求が来てしまいました。会社からの決裁なしに自分だけの判断で購入を決めてしまったんです。僕も何だかおかしいなともどこかで思ってたんですが... 請求書が来てから初めて当時の事業本部長に説明に行ったりして... おおらかな時代でしたね。好き勝手やらせてもらっていた気がします。

他にもいろいろな失敗をしました。自分が見つめてきた取引先が潰れてしまい、何百万円もの損を会社に負わせてしまったこともあります。当時の自分の給与で責任を負える額ではなかったですし、かなり頭を抱えましたが、今から考えればとても良い経験を会社にさせて頂いたと思います。会社にいる間には、どんどん試して（会社の金で）失敗し

グローバリアン人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

の方が良い。それが後々貴重な経験となりますね。

西野さんの努力が実り、ニューヨーク・シティにあるニューヨーク大学のMBAに企業派遣となりました。MBAを目指される際に、なぜニューヨーク大学だったのですか？またそこでの学びにはどのようなものがあったのでしょうか。

西野：当時はITとファイナンスに興味を持っていました。それまでに西海岸で1年間過ごしたことがあったので、今度は東海岸もいいかと思ったのです。だってNew Yorkといえば、Blue note、Sweet Basilといったジャズクラブであり、Billy Joelの「New York State of Mind」ですよ！住む場所も52nd Street近くでした。

MBAでの学びですか。何が一番かなあ。その時期にニューヨークにいて、多様なバックグラウンドのクラスメイトと一緒にいたことが、自分の人生の方向を大きく変えたことだけは間違いないですね。それまではMBAでBPRを専門に学びたい思っていたのです。ところが私がMBAに行ったのは1993年～1995年です。ネットスケープとか新しいベンチャーがどんどん世に出て来て、世界がインターネットで急速にギアチェンジした時期でした。その場にいたことが、今のビジネスをやっているところに結局繋がっています。その時には分かりませんでしたが、振り返ってみると人生の方向を大きく変えるきっかけを作ったのがMBAだったと言えます。

MBAのプログラムでは、大学時代まったく勉強しなかったのを取り返すくらい広くたくさん学んだと思いますが単に経営のための専門知識の修得だけではなく、「自分を知る」のは大きかったと思います。私はそれまで良い意味でも悪い意味でも、いろいろな場面でどちらかというと目立つ存在だったと思います。しかしMBAの最初の半年くらい、自分の思ったような形で、クラスの討論などで気の利いた発言をすると目立つことが出来ませんでした。すると、パーティなどでクラスメイトと話しても私は明らかに皆からあまり認識されていない存在であると感じました。逆に言えば日本にいる時には良くも悪くも自分が非常に目立つ存在で認識してもらっていたこと、そしてそれを自分が実は求めていたと認識できたのです。

日本にいた頃との違いが圧倒的で、いきなりスポットライトがなくなった感があり、どう取り戻すのかを考えるようになりました。

酒井：西野さんのお話を聞いて、「自我」が強みであったと思います。きっと人前で目立つ事やお話をする事、先頭に立つことが得意なのですね。バンドマンでもありましたし。他にはどんな学びがありましたか？

グローバル人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

西野：スティーブ・ジョブズ氏も「コネクティング・ザ・ドット」と言っていましたが、MBAに行き、その後帰国し、MBA仲間を集めて勉強会を立ち上げることになり、それが結局ネットエイジを立ち上げることに繋がったわけです。MBAがその転換点になったことは間違いなく、もしそれがなければ人生がまた全然別の方向に行っていたと思います。

酒井：MBAに行って今一番役に立っていることはなんだと思いますか？

西野：今一番役に立っていることですか。 なんてしょうね。 あの瞬間の躍動感を体感できたことですかね。 ニューヨーク・シティでインターネットが出て来て、誰でも大きなビジネスを起こすチャンスがあるという環境とリアリティを目の当たりにしました。 いずれは日本にもこの波が来るであろう、その場所にいることができたことは大きかったと思います。

酒井：西野さんはきっと仲間を集う、その「社交性」も強みであると感じます。 またある変化を引き起こすであろう未来を思い浮かべるといふ、「未来志向」も強みではないでしょうか。 MBA終了後はどうされたのですか？

西野：めでたくMBA終了後は日本に戻り、NTTで4年半勤務しました。 仕事としては、NTTとコラボをしたいという米国ベンチャー企業と提携を進めたり、新しいビジネスモデルを作ったりしていました。 まさにMBAで学んだビジネスケースを実践していたわけです。 とてもエキサイティングでやりがいがあり、面白かったです。

酒井：そこでの学びはどうでしたか？

西野：NTTという大きな会社の強いブランド力で大きなお金を動かせ、交渉もできるということにビジネスの醍醐味を感じることはありました。 また一方で、交渉先のアメリカのベンチャー企業は4人で世界を変えてやるなどと言っている。 まさに正反対でそこに面白みを感じるが多かったです。 バンドマン西野としては、ジョンレノンの **Power to the people** が実現しつつある感がありました。 今まさにアルビン・トフラーが予測した「パワーシフト」が起こっている。 民衆にどんどん情報が流れている。 そういった大きな流れや変化が起きているのを肌で日々感じていました。 そこでNTTにいながらも、仲間と何かをゼロから立ち上げ、一点突破の変化を自分達で起こしたいという興味が強く湧いてきたわけです。

グローバリアン人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

その後もNTTに勤めながらネットエイジというベンチャー会社を立ち上げ、取締役としていろいろインキュベーションなどの活動をしていました。当時のネットエイジはビットバレーというネットビジネスに関する情報の発信基地になっていました。そんな折に「ネットで本を売りたい」という案件がネットエイジに持ち込まれてきました。やいのやいの話をしていたら、本を売るならアマゾンだと言うことで盛り上がり、それならアマゾン・ドット・コムの創立者のジェフ・ベゾスにメールを出してみようという事になりました。

まさか返事はこないだろうと思っていたら、しばらくしてアマゾン側から返事があり、もっと話をしようということになったわけです。そこで「信濃川プロジェクト」が立ち上がりました。

酒井：なんですかその信濃川プロジェクトって??

西野：信濃川は日本で一番長い川でしょう。アマゾンは世界で一番大きな川です。だから日本にアマゾンを持って来るなら信濃川だということで、日本にアマゾンを持って来ることを目的に何人かのメンバーを集めたのです。アマゾン側からは「もし具体的な提案などがあるなら、シアトルまで来たらどうか。宿泊費は持つけど、交通費は持てないよ。」という提案でした。

交通費なんて持ってくれなくて結構。あのジェフ・ベゾスと直接会って話ができるなら、それだけで十分価値がある！って感じでした。当時、僕はまだNTTの社員でしたから、僕らとの話がまとまらないとしても、「もしNTTとアマゾンが組むことになってもそれはそれで面白い。」とも思い、仲間と共に自腹でシアトルに行ってプレゼンすることになりました。

シアトルの会議室でいざ話をしようと思ったら、ジェフ以下、アマゾン・ドット・コムの当時のVP、ほぼ全員出席していました。彼らの日本に対する興味や意気込みが当時からとても高かったということです。そこで、「もし日本進出を成功させたいなら、俺たちがドリームチームだ。もし俺達がやるならば、こういう風にやる。」というプレゼンしました。彼らもすでに日本の市場を随分と研究もしていたようで、議論も質疑も盛り上がり、あっという間の2時間でした。その場で熱く握手を交わしながら「是非、話を前に進めよう」と言うと、そのままジェフも「是非、やろう！」と言う。あまりに簡単すぎてちょっと疑わしかったので、再度「ホントにやる？」と言ったら「もう俺たち始めてるようなもんじゃないか」という展開になりました。「さすが、ドックイヤーで進むドットコム企業」と思いました。

グローバリアン人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

後日談ですが、日本に帰国してしばらくして、ファックスで「あの話はなかったことにしてくれ。」と。(笑) 「俺達すでに会社辞めているんですけど。」ということもありました。何だよ～、全然「ドックイヤー」じゃないじゃんって。

後日にわかったことですが、当時はアマゾン・ドット・コムの中でも中長期の戦略をどうするのかの激論が交わされていて、US内でプロダクトの拡大を目指すか、それとも世界に拡大を目指すのか揺れていた時期だったようです。で、一旦US国内での商品拡充にフォーカスすることに取締役会で決まったことを受けての連絡という背景があったようでした。しかし、私達もここまで来てやめるわけにもいかず、再びシアトルに飛んで押し駆け女房のように働き始め、99年にジャパンプロジェクトは正式にスタートしました。まずは、アマゾンのDNAを植え込まれてくれ、そのためにはシアトルのAmazon本社で働いてくれということで、シアトルに1年間暮らしながら、日本進出プランを作り始めました。

酒井：すごい話ですね。一回話が立ち消えとなり、断られてもアマゾンが行けると思い続けてジェフに働きがけを継続されたわけですね？ たいていの人であれば諦めてしまうと思うのですが、何が西野さんを駆り立てたのでしょうか。

西野：やることしか考えていなかったからですね。本当にアマゾンは格好いいと思っていただけです。(そこですか？ 酒井) インターネットによる「Power to the people」を次々と実現していたのもアマゾンでしたから。カスタマーレビューを初めて始めたのもアマゾンだし、アフィリエイトプログラムを始めたのもアマゾン。民衆に情報をシフトすることを考え始めたのがアマゾンであったし、それを具現化したのもアマゾンでした。その方向性にはスゴイ正しいものを感じたわけです。

アマゾンを日本でスタートするにあたって、ビジネスの提携をするために日本のパートナー候補とたくさん話をしました。日本の業界関係者は、滔々とアマゾンがいかにか日本であまくいかないかを説明していました。しかし自分はまったく心配はありませんでした。アマゾンは中長期的に言えば絶対に日本で大ブレイクすると確信があったからです。

私がアマゾン・ジャパンの立上げでリスクを感じたというか、一瞬心がたじろいだのは、最終的にジャパnEnterリーのプランを決定する時ぐらいですかね。私達はいろいろとマーケットやビジネス環境をリサーチし、ビジネス上のタイミングも考え、2プラン企画しました。Aプランはジョイントベンチャーでやる方法。Bプランは100%法人で、すべて自分達でやる方法。とにかくアマゾンのことは大好きだし、その可能性も信じてる。し

グローバル人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

かし、実際にイー・コマースなんてやったことないし、倉庫、カスタマーサービス等の運営管理の経験もなければ本屋だってやったこともない、スーパー・ド・シロウトです。

一方、アマゾンが日本に来るならジョイントベンチャー作って一緒にやろうというその道の蒼々たる企業と、すでに話をつけてありました。しかしジェフは、今から思うと実はまったくジョイント・ベンチャーでやることには眼中なかったようでした。自分としてはどちらかと言えば、「Aプランで専門家を集めてやろうよ。」と内心思っていた側面があるのですが、日本進出戦略の最終決定の会議で最後にジェフに「お前達だけではできないのか?」と言われ、「もちろん、できる」と答えたので結局 100%の日本法人を作ってやることになりました。

酒井：よく言えましたね。 YESと。

西野：いや～、今から振り返れば、勢いとは恐ろしいものです。しかしあの場にいたら、YESと言うしかなかったかと。AプランBプランとも結局どちらも自分が提案しているわけで。不安は確かにあったんですけどね。まあなんとかなるかと言う感じでした。

酒井：アマゾン・ジャパンが立ち上がって一番印象に残っているピンチみたいなものはどうですか?

西野：酒井さんも知っている通り、いろいろありましたよね w。技術的な面、ビジネス習慣の面。最初選んだ倉庫までは当時光ファイバーが通ってなくてローンチまでに間に合わなくなりそうだったり、立ち上がり早々、某有名出版社から「貴殿のような書籍通販会社とは決して取引はしない」といった内容の FAX とかも頂きましたし（笑）しかし私が一番どうなるかと思ったのはマーケットプレイスの導入の件でしたかね。現在では当たり前になりましたが、日本で古本と新刊本を一緒に売るなんて当時の業界の常識としては考えられませんでした。まだアマゾンが日本進出する前に日本の某大手メーカーがその通販サイトで古本と新刊本を一緒に販売した事がありました。僕はその時からかなり深く日本の書籍 EC 市場を研究してましたからアンテナに引っかかったのですが、あっという間に取次会社からプレッシャーがかかり最終的にはサービス自体を停止してしまいました。そう言った先例もあったので、大手出版社や取次会社からの猛反発は容易に予想できたわけです。

酒井：それでもなぜ推進できたのですか。

西野：うーん、これは僕じゃないなあ... ベゾスです。いろいろと調査の結果僕は米国

グローバリアン人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

本社に「最悪の場合、大手出版社からの相当数の書籍が扱えなくなるリスクがある」というレポートを送りました。 何度かやり取りの後、ベゾスも交えた電話会議で彼は「最悪、だったら、Amazon.co.jp は新刊本は扱わない中古の本のみのマーケットプレイスになっても構わない」とまで言いました。 これは簡単に言えることではないですよ!? でも、ここまで言われたら何としても無事に成し遂げようという風にもなるものです。

これに関連して、米国アマゾン自体がピンチになった例のお話をすると。 今は知る人も少ないですが、以前アマゾン・ドット・コムではオークション事業をやっていました。 当時米国では eBay が急拡大をしていたのですが、アマゾンは自社の顧客数を以てしてオークションを立ち上げれば、すぐに追い抜かれると過信していました。 その当時シアトルで日本進出の事業計画を立てていた僕は、その関連の会議にも出席して間近で肌を感じていました。 サザビーズと組んだり、別のオンラインオークション会社を買収した入りといろいろ行ったのですが結果は惨敗でした。 その時の学びからアマゾンは、実はお客様がアマゾンに求めているのは、買えるか買えないか分からないオークションではなく、利便性であるということに気が付いたわけです。 値段も安く、ワン・クリックで、迅速にお客様に良い状態で商品をお届けすることができる。 そういった利便性をお客様が求めていると。

それに気づいてこの大失敗をコロンブスの卵的に大成功に導いたのは、当時の VP、David Risher でした。 彼は僕に「SDP」という言葉でこれを説明してくれました。「Single Detailed Page」それは、その商品の情報はすべて 1 枚の商品ページに集結させることによって、お客様が求めている便利なページになるというコンセプトでした。 そのコンセプトに基づき、アマゾンは、ある意味大失敗であったそのオークションの仕組みを活用し新刊と古本を同じページで売る技術に切り替えました。 後から考えれば当たり前かもしれませんが。 しかし失敗から学び、そしてそれをさらに将来に生かすことができる企業は多くはないでしょう。 これもお客様の視点から考え続ける風土だったからこそ出現したコロンブスの卵であったといえます。 アマゾンではリスクを回避するなら、リスクを取って失敗しろという気概がありました。 そうした積極的に挑戦し失敗してもそこから学ぶ文化も、私がアマゾンで身に付けた重要なビジネス・プラクティスの 1 つです。

酒井：西野さんありがとうございました。 アマゾン時代が懐かしく思い出されますね。 確かにいつでもお客様から始める会社です。 技術云々というよりも、スピリッツには大いに共感するところが私もあります。 西野さんは、結局足掛け 4 年 Amazon.com 及び Amazon Japan に務められ、その後卒業されて(株)富士山マガジンサービスを立ち上げたのですが、なぜまた新しい道を切り拓かれたのですか。 その時にリスクをどう考えたのですか。

グローバル人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

西野：キャリアという観点で、これは僕にとっても大きな選択でした。「外資系社長コース」か「起業家コース」かみたいな。意外と日本に進出して上手くいかずひっそりと撤退していく外資系も多いので、当時から結構良い条件でヘッドハンターからの「外資系社長コース」のオファーはありました。ただアマゾンに関わるきっかけがネットエイジであったように、僕は仲間とゼロから事業を立ち上げたい気持ちが強かったのだと思います。本当に日本で成功できるのか？と訝しがられていた Amazon.co.jp がローンチして1年半、圧倒的に競合とも差が付いたと確信できた頃、後に Fujisan を一緒に創業することになる仲間が取締役をやっているネットエイジのオフィスの会議室に泊まり込んで雑誌のビジネスを立ち上げたいといっている変な奴がいるという連絡が入ったんです。

アマゾンを持ち上げるために日本の出版業界に関しては随分勉強もしたし人脈もできました。書籍を販売していると雑誌はやらないのかという話は良く出てましたし、書籍の1.5倍の市場がある雑誌に特化したビジネスを自分で立ち上げることに強く関心を持っていたので、早速会ってみることにしたんです。結果として雑誌定期購読に特化した Fujisan.co.jp という EC ビジネスを立ち上げることになりました。

酒井：成功の確信はあったのですが？

西野：正直「成功の確信」と呼べる程のものはなかったけど、確実なユーザーニーズとその割にその可能性を業界関係者がまったく分かってないという事は確信できました。ただ、相変わらずまわりは反対するし。しかも今度はアマゾンの時と異なりもし失敗したら大部分の責任を自分が負わねばならず、「良い経験になる」というレベルではなかったわけです。今考えるとスタート時はかなりのプレッシャーがあったんですかね。

酒井：ちょっと興味がまた出てしまったのですが、富士山を始める際には、人を集めてから富士山をスタートされたのか、それとも富士山を企画してから人を集めたのかどうでしたか。

西野：当時のネットエイジは、起業家の梁山泊みたいな場所になっていて、いろいろな人が出入りしてました。決まっていることは、「雑誌×IT」で何か出来ないかというテーマで当時のプロジェクト名は「Project Z」でした。また、結果として一緒に創業することになるメンバーが各々実にユニークで、こいつらとなら何か面白いことが成し遂げられるのではというワクワク感がありました。結局、僕にとってはバンド作りと一緒になんです。インパクトある重低音を喰らすベースがいて、ちょっと気の利いたフィルを入れるドラマーが揃ったところに、俺、こんな曲作ったんだけど？ みたいな...だったら、あのギター

グローバリアン人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

の奴、呼ぼうぜみたいな w

酒井：なんとなく周りに優秀な人が集まるんですよね。類は友を呼ぶ。それが西野さんの最大の強みの一つだと思います。そんな西野さんの現在の *Fujisan.co.jp* のビジネスはどのようなものですか？

西野：*Fujisan.co.jp* は、皆さんご存知のビジネス誌やファッション誌からそれぞれのニッチ分野に特化した様々な雑誌 9000 銘柄を取り揃え定期購読を中心に販売しています。これまでに 100 万人以上の方にご利用頂いています。ご存知ない方も居られるのですが、定期購読することで送料無料かつ割引や特典がついてきたり、買い忘れることなく確実に発売日にお手元に届きます。例えば男性ファッション誌の「OCEANS」(<http://www.fujisan.co.jp/product/1227344/>) やタウン情報誌の「東京カレンダー」(<http://www.fujisan.co.jp/product/1281680620/>) は、定期購読することで 50%オフ（一冊あたり 780 円が 390 円）になります。しかも、「月額払い」を利用すると毎月お届けした分だけの支払いで最初に一括して支払う必要もありません。この雑誌を定期的に読める読者なら、この定期購読を申し込まない理由はないですよ（笑）？

酒井：今流行りの雑誌のデジタル化にも対応しているのですか？

はい。デジタル雑誌にも力を入れており、例えば、「住まいの設計」という住宅とインテリアに関する情報誌 (<http://www.fujisan.co.jp/product/70/>) では、定期購読している間、過去からのバックナンバーが全て検索可能で読むことが可能になっています。また、「タダ読み」というサービス (<http://www.fujisan.co.jp/tadayomi/>) では、500 誌以上の雑誌が無料で iPhone/iPad などでも読めるサービスです。是非この機会に一度試してみてください！

酒井：最後にこれから道を切り拓きたい人達に送るメッセージはなにかお願いします。本日はお忙しい所誠にありがとうございました！

西野：道を切り拓きたい人へのメッセージですか... とにかく自分の可能性が広がる方のチョイスをするようにチャレンジすれば良いと思いますね。もし迷ったら迷った方をやるべきではないでしょうか。迷うということは、結局可能性を感じているから迷っているわけなので。と同時にリスクも感じているのですが。ジェフ・ベズスの口癖で、私も信じているビジネス・プラクティスがあります。それは、**Regret Minimizing Framework**。つまり「やらないで後悔するより、やって後悔した方がよい」ということです。成功者とは、常に挑戦してきた人で、リスクを取ってきた人であり、常に安全を選んできた人が成功したという話は聞いたことがありません。言い換えれば、迷った

グローバリアン人物史#3 西野伸一郎様
富士山マガジンサービス代表取締役社長

時が決断の時と言えましょう。 魅力とリスクと感じたらその道を選ぶことではないでしょうか。

情熱を持ってトライアルしていれば必ずどこからか手を差し伸べてくれる人が出てきます。 社会に出たばかりの僕は、その頃から来るべき機会のためにそのため人脈作りをしようといわゆる異業種交流会なども多数開催したりもしてきました。 しかし、結局、そこで培った人脈が直接的に役立ったことはほぼなく、むしろ要所要所でその分野のキーになる方に出会ったり紹介されたりして、その方々が力になってくれました。 これは何とも上手く説明が出来ないのですが、直向きに情熱を持って突き進んでいけば必ずそういうサポートが現れ、道は切り拓かれていくものだと思っています。 なので、自分の描いた将来のビジョンは自分自身で作り出して実現してしましましょう！（2012年9月17日対談）