

# ネクシィーズ近藤太香巳×次世代起業家 パッショントークセッション

レジェンド 齊藤 徹社長 Vol.2



## 訪問販売一筋で年商6億円を突破 事業拡大のポイントは“脱代理店”ビジネス

19歳の時、わずか50万円を手に起業した青年は、自らの直感と情熱を武器に37歳で東証一部上場を果たした。一介の若者から成功者へ駆け上がったネクシィーズの近藤太香巳社長のその起業人生には、もちろん成功だけではない、失敗や挫折も数多く含まれている。だが、その濃縮された人生には、若者起業家たちへの多くのヒントも隠されているはず。前号から始まった同連載では、次世代を担う若手経営者をゲストに招き、近藤社長と経営について語っていただく。連載2回目のゲストは、通信キャリアの訪問販売を主軸に業績を拡大させているレジェンド（東京都千代田区）の齊藤徹社長だ。

**入社3年間の離職率が約8割  
社員のモチベーションアップが課題**

近藤 齊藤社長とはもう5年くらい付き合いですね。最初に会った時はまだ社員も5名くらいしかいませんでしたが、今では80名を越したようです。経営は順調そうですね。

齊藤 おかげさまで現在6期目を迎えて、年商も6億円を突破しました。初めてお目にかかったのは起業して1年くらい経った頃だったと思います。それ以来、近藤社長には定期的に経営の相談に乗っていただいたりと、お世話になりました（笑）。おっしゃる通りに、確かに現在は人員も増えたのですが、一方で組織体勢の構築も必要だと感じています。というのも当社のような訪問販売事業は、入社2・3年もすると自分で独立開業したり、もっとコミッションの良い会社に移ってしまうからです。実際、当社の離職率は入社後2・3年で7割から8割という状態です。

近藤 それは少し高いかもしれませんが、ちなみに当社で大体2割くらい。ただそれが一概に悪いということではなく、それだけ実力主義の体系で人材を採用しているということ。それであれば、むしろ社内ベンチャー制度のような独立開業モデルを作ってみたらどうですか。

齊藤 社内の独立制度というのは今まで設けたことがないのですが、具体的にどのようなメリットがあるのですか。

近藤 一言で言うと組織の力を使って会社に収益をもたらす事ができるということです。商社などでは当たり前

「ずっと訪問販売を続けたくない」という潜在的な願望があっても、ゆくゆくは本社に上がって仕事をしたいという人がほとんどです。だからこそ独立するなり、本社に残るなりの道筋を作っておかなければならないのかもしれないね。

近藤 相手が何を求めているかをきちんと把握しなければなりません。そしてその結果が独立であれば、独立開業制度を作ってあげて、いかに齊藤社長とパートナーを組んでいることがメリットであるかを理解させたい。そうすれば独立させることは非常に良いことだと思いますよ。当社も人事制度を工夫していますが、経営者のすることはこうした企業のブランドデザインを描くことです。

近藤 訪問販売といったモデルだけではなく、ほかの事業も考えた方がいいのではないかと。

近藤 それは分かりませんが、商売というものには「作る」と「売る」という2つの行為しかありません。ただ、作っても売れなければ意味が無いし、資本力が無ければ作ることもできない。しかし「売る」というのは、売り物さえあれば大丈夫です。そして「売る」という営業行為は、お客さんと会うので企画力が芽生える。ですから御社のように営業からスタートしている企業というのは、大きな武器になるはずだと思います。ただここで注意しなければならないのは、営業力だけあっても上手くないということ。私も訪問販売からスタートしたからよく分かりますが、進化して企画力も身に付けなければ

ばいけません。当社は代理店事業で東証一部まで行ったといっても過言ではない。ただそれには単に「営業力がある」だけでは決してなれるものじゃありません。

齊藤 確かに当社のようなビジネスだと、クライアント企業が突然取り引きを停止するリスクがあります。そうならないためにも当社ならではの強みというものを持つべきだと思います。

近藤 Yahoo! BBの代理店事業を手がけた時、本来ならインフラだけで何千億円もの投資がかかる事業の営業の中核を当社が担うことができました。だから代理店事業にも意義があった。新規のビジネスを担うことで、売るためにはどうしたらいいかといった「企画力」を養えたからです。実際、衛星放送のwowowやスカパーもそうです。それまで家電量販店では全く売れなかったのですが、それは衛星放

ことですが、社内で新たな事業や会社を立ち上げる際に社名の一部を使わせて、それを看板代として子会社から徴収する。子会社にとっては、親会社が大手であればあるほど自社の信用性にもつながるからメリットになる。当社でも上場しているのはホールディングカンパニーであるネクシィーズですが、子会社であるNexyz BBの名刺にも上場マークを入れていました。また、当社の高松支店は社員が20名程度しかいませんが、人数を聞かれたら連結の社員数である1000人と答える。こうした表現というのは一種の「組織力」をイメージさせるし、世間に対しての大きなブランドにもなります。

齊藤 単に一定の基準をクリアすれば独立させるというのではなく、親会社の強みを付加してあげるといいことですか。

近藤 結局、会社を作った時の一番の問題は「会社の信用力のなさ」です。私なんかは「ベンチャー」や「アントレプレナー」という言葉自体がなかった頃に会社を作ったので散々苦労しました。当時はどれだけ情熱があっても、しかも相手の商品を売ってあげる立場であったのにも関わらず、取引してもらえなかったことがたくさんあります。資本金や売り上げ、社員の平均年齢といったことを引き合いに出されてしまうからです。ですから私は、社長になりたい人間には社長にならなければならないと思う反面、いかに独立することが大変であるかをしっかりと教えておくべきだと思います。

齊藤 訪問販売という業種に就く人は

「ずっと訪問販売を続けたくない」という潜在的な願望があっても、ゆくゆくは本社に上がって仕事をしたいという人がほとんどです。だからこそ独立するなり、本社に残るなりの道筋を作っておかなければならないのかもしれないね。

近藤 相手が何を求めているかをきちんと把握しなければなりません。そしてその結果が独立であれば、独立開業制度を作ってあげて、いかに齊藤社長とパートナーを組んでいることがメリットであるかを理解させたい。そうすれば独立させることは非常に良いことだと思いますよ。当社も人事制度を工夫していますが、経営者のすることはこうした企業のブランドデザインを描くことです。

近藤 訪問販売といったモデルだけではなく、ほかの事業も考えた方がいいのではないかと。

近藤 それは分かりませんが、商売というものには「作る」と「売る」という2つの行為しかありません。ただ、作っても売れなければ意味が無いし、資本力が無ければ作ることもできない。しかし「売る」というのは、売り物さえあれば大丈夫です。そして「売る」という営業行為は、お客さんと会うので企画力が芽生える。ですから御社のように営業からスタートしている企業というのは、大きな武器になるはずだと思います。ただここで注意しなければならないのは、営業力だけあっても上手くないということ。私も訪問販売からスタートしたからよく分かりますが、進化して企画力も身に付けなければ



送が「説明商品」だったからです。どんな映画が見られるのか、視聴料がいくらかということのみならず説明できなかったのです。こういう商品売れるためには、単純に営業をしても売れない。価値を創造して分かってもらうための企画力が必要なのです。

齊藤 近藤社長はある意味、代理店事業を極めた方だと思いますが、今後もしも一本で事業を展開されていくのですか。

近藤 今話したことと矛盾するかもしれませんが、私も本音では代理店事業はやりたくないと思っています。齊藤社長のおっしゃる通りに、ある日突然、クライアントから仕事を切られてしまうからです。結局、この商売というのは川上を止められたら終わりです。こんな安定しない商売はないです。ですから当社が近年、電子雑誌やきもの着付け学院等の伝統文化事業をはじめたのも、こうした代理店事業一本からシフトするためです。ただ一方で、当社は代理店事業でここまで来たのも事実。もし、代理店事業として手がけるのであれば、よほど天地がひっくり返るようなスケールの大きいこと以外は手がけないようにしています。そういう風に、ここ6・7年間で完全自社完結モデルのビジネスを展開してきました。

齊藤 先ほど申し上げたように、当社のような代理店ビジネスは非常にリスクが高い。そういったこともあり、当社では一昨年から水の販売事業にも進出しています。

近藤 当社も整水器販売事業を行って

（次項に続く）

います。が、事業というものはスタートして3カ月でロジックができ、その後、3カ月間でおおよその平均販売値が見えてくる。そして当社の整水器販売事業の場合は、それが一人当たりの月商が100万円というレベル。ただ、同じく当社が手がけている電子雑誌の方は150万円から200万円を売り上げています。ですから今ちょうど、「整水器販売事業を辞めるべきでは？」と言っていたところですよ(笑)。



Takami Kondo

**Profile**  
近藤太香巳(こんどう・たかみ)  
19歳の時、50万円を元手に会社を創業し、34歳でナスダック・ジャパン(現JASDAQ)へ株式上場。その後37歳で2004年当時最年少創業社長として東証一部に上場を果たす。プロモーション&マーケティングを駆使したビジネスモデルでグループ13社にまで成長させ、電子雑誌「旅色」[GOODA]などの芸能コンテンツや、伝統文化教育事業のハクビ総合学院、インターネットサービスプロバイダー「Nexyz.BB」を手掛ける。さらにDNA健康コンサルティング(DiNA)、情熱経済人交流会パッションリーダーズの代表理事など、常に新たな分野へ挑戦し続けている。また、早稲田大学や東京大学、一橋大学などでの講演活動も積極的にを行い、若者の心を持ち前の情熱でリードしている。JAPAN VENTURE AWARD 2006最高位 経済産業大臣賞受賞。

### 近藤太香巳氏が主宰「パッションリーダーズ」とは

強きリーダーが求められている現代において、自らリスクを取り、企業を立ち上げ、一歩を踏み出す起業家たちの応援組織として昨年4月に創設。毎月一回の定例会をはじめ、アカデミー(人材教育)やビジネスマッチング、食事会などの部会も開催。活動を通じて次世代を担うリーダーたちとの交流やモチベーションアップが図れることから、わずか1年で会員数は530名を突破。今、最も“アツい”経済団体である。



http://www.passion-leaders.com/

**近藤** 営業会社が一番気を付けなくてはならないポイントは、何にでも手を出してしまうことです。確かに儲かっている事業を手放すことはなかなかできませんが、いくつもの事業を並行させている企業にとって、何でも手を出す事は「エネルギーの分散」になります。特に代理店事業の場合は、極論、一番の企業しか生き残れない。そのため、なまじ営業力があるから何でも売るというスタンスでやっていると、結局どれも中途半端な結果になります。また企業というのは、事業単位で会社のスター選手を責任者に配置します。その結果がどの事業も中途半端になるよう

なら、一つの大きな事業にスター選手たちをシフトさせた方が結果として良いはずですよ。私自身、そう考えるようになったのはここ数年ですが、今では業界No.1を狙えるビジネスしか手掛けないようにしています。

### 細部で社員をフォローする制度と社長自らの発信力が重要

**近藤** 当社は今年から訪問販売以外のチャネルとしてWEBを通じての販売をスタートさせました。これは先ほど申し上げたように、訪問販売だけをさせているスタックのモチベーションが上がらないということがあったからで

す。そしてそのWEB部隊には、これまで訪問販売で上位の成績を上げてきたスター選手を持ってきています。これが、いまいまいち芳しくない。もつとモチベーションを上げて良い成績を取ってもらおうようにしたいのですが。

**近藤** 会社というのは、みんなが何か一つの大きな柱となる目標を立てることが重要です。当社の場合それが「上場」というものだった。そしてさらにその中に人事制度や給与と制度といった明確な制度を作る。大きな目標に向かってみんながやる気を持って努力するということが、日常の細かな部分をフォローする制度を設けることで、スタ

売ってくれ」じゃ駄目です。頑張った先に「こうなるんだよ」というプロセスが必要ですよ。今後、今のスタッフより若い新卒社員を雇用していくのであれば、なおの事必要です。

**近藤** 確かに今までは勢いだけで会社を動かして来れたのですが、80名を超えると色んな人材がいます。そのため、それぞれに合わせた働き方や社内の制度を作っていくかなければならないと感じています。

じゃ住めないようなランクの高い住居を与えて上げること。なぜかというところ、昔の日本は丁稚奉公という言葉があった。当時の人たちは住むところと食べ物のを与えてもらった分、必死になって働いた。それほど「食」と「住」というのは、人間が生活していく上で重要なことだからです。これはまだ実現していないことですが、私はすでにこの話を社員にしています。社長というのはそうした夢や目標を常に語り、必ず達成させるヒーローでなければいけません。

が、社内のスタッフに対しては社長自身が直接言った方がいいのか。社長が直接社員に言ってしまうと、その子のプレッシャーになって潰れてしまうのではないかと思うのです。ですから最近では、フィルターとなる人間を挟んで発信するようにしています。

があって、同じ役職でも「A・B・C」といったランクを設けています。たとえば、ある主任がいたとします。彼が非常に頑張っていたので、上司が彼を係長に上げたいと思った。しかし、実際に今の係長と比べるとまだ力がない。しかも係長に上げると今度係長をどうするかという問題にもなる。そしてそれを気にしていると結局年功序列の組織になってしまう。そこで考えたのが係長でもその中にA・B・Cのランクを設け、社員に昇級を見えるようにしました。そうすると係長Aは、あと一歩頑張れば課長Cに上がれると分かる。同時に、主任から昇格した係長Cは「チャンスをもたらした」とやる気になる。だから単に「頑張っ

**近藤** 社長はほとんどビジョンを語らなければならぬ。たとえば、今私が福利厚生で求めている事は「食」と「住」の充実。社内に食堂を作ると、社員に栄養満点の食事を食べてもらうことと、目標を達成した社員に自分の給与

が落ちると気になっていました。今思うと発言すること自体に遠慮していたのかもしれない。

が、社内のスタッフに対しては社長自身が直接言った方がいいのか。社長が直接社員に言ってしまうと、その子のプレッシャーになって潰れてしまうのではないかと思うのです。ですから最近では、フィルターとなる人間を挟んで発信するようにしています。

## 「今までは勢いだけでやってこれたが今後は違う。社員の士気を上げるための制度づくりが必要」

Toru Saito



**Profile**  
齊藤徹(さいとう・とる)  
1982年10月11日生まれ。千葉県出身 O型  
21歳の時に通信関連サービスの販売会社に入社。営業マン300名の中でトップの営業成績を獲得。その後、最短最年少で札幌支店の支店長に就任。2006年12月に独立後、24歳で株式会社レジェンドを設立し、代表取締役就任。札幌を拠点に営業活動を開始し、2008年1月に東京進出。セールスプロモーション会社としてコスモウォーター、KDDIauひかりを販売。KDDIauひかりで全国代理店販売実績No.1となる。

**会社Data**  
レジェンド  
設立年：2007年 所在地：東京都千代田区  
事業内容：情報通信サービスの販売代理事業、ウォーターサーバーのレンタル・宅配事業等

**近藤** 昨日言ったことが今日変わっているという事は、経営者にとってにはよくあること。だからやりたい事業が変わることも全然問題ないのです。特に営業会社はメーカーと違って一つの商品を作っているわけではなく、むしろ変更することは普通のことです。

が、社内のスタッフに対しては社長自身が直接言った方がいいのか。社長が直接社員に言ってしまうと、その子のプレッシャーになって潰れてしまうのではないかと思うのです。ですから最近では、フィルターとなる人間を挟んで発信するようにしています。