

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



コーウェル 宮本 健治社長 Vol.3

ネクシィーズ
近藤 太香巳 社長

コーウェル
宮本 健治 社長

倒産からの再起を賭けたLED照明ビジネス 設立わずか4期で年商12億円を記録

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。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3回目のゲストは、LED照明の販売事業で業績を急拡大させているコーウェル（東京都豊島区）の宮本健治社長だ。

近藤 宮本社長は、私が代表を務めるパッションリーダーズに初期から会員として参加してもらっています。最近では、コーウェルの主力事業であるLED照明販売についてもよく意見交換をさせてもらっています。

宮本 もともとある会で近藤社長が講演をされていたのを聞いて、「自分の人生と似ている人がいる」と思ったことを、今でも覚えています。私は現在の会社をつくる前にも別の会社を経営していたのですが、結果的につぶしてしまうことになり、当時の苦しい思い出が近藤社長の経験してきた話と非常に似ていたのです。

近藤 前社での話は聞いていますが、実際、何が失敗の原因だったのでしょうか。

宮本 もともと営業マンであったのにもかわらず、製造業といった「モノ」づくりに挑戦したことです。前社は貿易商社だったのですが、作る技術がないのにもかわらず、5億円も投資して中国にカメラレンズの研磨工場を造り、一流メーカーから技術者を引っ張っては中国に送っていました。今思うと、投資会社からの出資やファンド等ではなく、その資金をすべて借入れでまかなったこと自体が無謀なことだったのです。ただそれでも日本ではたくさん仕事があったので、赤字を垂れ流しながらも事業は走らせていたのですが、引き金を引かれたのはリーマンショックでした。そこから銀行の態度も約変し、それまで短期でつなぎながら行っていた融資も一斉に止められ、もうバンザイするしかありませんでした。

近藤 私もよく分かりますが、やはり営業の世界に身を置いているとビジネスの川上を抑えなくなるのです。商売というのは「作る」と「売る」ことの2つしかないわけですが、世の中の「作る」ことの方がすごいことだと評価されていて、技術者もその気になってしまいがちです。しかし、「売る」ということも企画力と表現力といった営業力という「技術」を必要とします。

宮本 当時は会社を上場させるという目標もありましたし、実際、証券会社とアドバイザリー契約を結んでショートレバニューまで行っていました。本来ならそうしたのもろの手続きを経て、上場した資金で工場を建てようと思っていたのですが、上場を視野に入れた瞬間、銀行や周囲の人たちの態度が大きく変わり、「ものづくりベンチャー」などと持ち上げられました。その時、私は起業してまだ5年の何も分からないうちに小僧だったのですが、世の中がベンチャーブームだったのでチャホヤされました。銀行からも料亭へ連れていかれて、「工場の資金は融資するので、上場したら球団でも買ってください」とまで言われる始末です（笑）。

近藤 それは私も他人事ではなくて、当社も初めてマザーズに上場しようとした2000年は大変な思いをしました。ようやく上場申請が下りて公開まであと2週間という時に、ITバブルが崩壊して上場が取り止めになったの

です。当時は私も銀行から「これだけうまくいっているのだから、上場後の事業拡大のためにも早い段階で資本を注入した方がいい」と勧められました。ところがその上場が2週間前に取り止めにになり、しかもそれが日本で二十数年ぶり、マザーズに至っては第1号であったため、「再上場した企業の前例がない」ということで一気に銀行が全面撤退しました。当社自体は業績も拡大して利益も上がっていたのにもかかわらず、一瞬にして黒字倒産の危機を察知しました。借り入れは自分でリカバリーできないような金額を背伸びして借りてはいけないということですが、ですからその資金調達の方法は、慎重に慎重を重ねなければなりません。

**上場ブランドで「信用」と「資金力」を補填
創業ベンチャーに向けた支援制度が必要**

宮本 先程近藤社長がおっしゃったように、自社に売れる力があると、今度は「作る」ことをしてみたくになります。以前私は、父親が経営していた貿易商社で働いていたのですが、その時はカメラの部品を中国で作らせていました。ただ工場を持たない商社だったので、コスト的に厳しくてメーカーに相談しても、「工場と直接やれ」と言われてしまうのです。その時の経営者であった父親の姿を見て、「やはり営業力があったも工場をもたなきゃダメだ」と痛感しました。ただ一方で、エンドユーザーとメーカーとの間に、「強い販売会社」として入れば、その会社は飛ばされることもないと感じたのです。

近藤 当社は企画から営業までワンス

トップで行う、販売代理店としてのパワーで上場しました。そして、そのビジネスの立ち位置は決して悪くなかったと思っています。実際、Yahoo!

！BBの販売では、本来数千億円の投資をしなければできないという事業だったのにもかかわらず、ソフトバンクから営業という重要なパートナーを任せてもらえた。WOWOWやスカパー！も同様で、自社で宇宙に衛星は飛ばせないけれども、その莫大なインフラを使

った大きなビジネスを担うことができた。その結果、当社はさまざまなノウハウを得ることができましたし、東証一部まで駆け上がることができたのです。ただ一方で、当社のビジネスは宮本社長のように商品を単純に仕入れて売るという形ではなく、先方のビジネスモデルに乗っかって行うもので

す。そのため、先方が拡張をやめたいと思った瞬間に、必要とされなくなってしまうリスクがあります。たとえばですが、現在当社の主力事業であるネクシィーズBBは約18万人の会員がいます。そしてその方たちからの月々の利用料だけでも、年間約20億円になります。当然、この継続収入はこれまで

もずっと入ってきたものですが、一方で会社社単位で言うと、数年前までは利益が出ていませんでした。それはなぜかというと、それまで営業コストが赤字だったからです。ですから極端な言い方をすると、当社が今、このビジネスに関わる営業活動をストップさせればすぐに20億円の利益になるのです。

販売代理店という業種はどこかで仕事を切られてしまう可能性が非常に高い

のです。

宮本 インセンティブが営業コストとして加算されていく以上、そのように切られてしまうリスクが高いということですね。ではなぜ近藤社長は、会社をここまで大きくすることができたのですか。

近藤 答えはシンプルで、当社が生き残れたのは常にナンバーワンの企画力と営業力を持っていたからです。WOWOWやスカパー！の時も、増加率の8割を当社が獲得していたため、その実績でソフトバンクからも声がかかるようになった。そしてYahoo!

！BBのビジネスでも400万人中137万人のシェアを当社が獲得したことで、ディストリビューターとしてナンバーワンの強い立場をキープできたのです。そしてさらに言うと、たとえばナンバーワンである当社がソフトバンクではなくNTTと組みたいと言

い出したら、ソフトバンクにとつてはものすごい脅威になります。だから私は、当時ソフトバンクが拡張を終えると言いつつ出した時に、「ソフトバンク回線を使ったNetwork.BBをやらせてほしい」と言うことができた。そしてその結果、自社でISP提供ができ、依存度を下げつつも自由度を上げることができたのです。

宮本 当社は代理店としての延長線上にそうしたシフトできるビジネスがあったことが大きかった。ただそうすることができたのも、当社が常にナンバーワンのポジションいたからなのです。

宮本 当社のようなベンチャー企業がこれから大きくなっていく上で必要な

（次項に続く）

要素は何なのでしょう
か。

近藤 アーリーステ
ージの経営者にとって必
要なのは、「信用」と「資
金力」です。「売る力
があるのに取引してく
れない」ということは
私もありましたが、で
もそれは仕方のないこ
とであって、その問題
を解決するのが経営者
です。ただ一度信用が
付くと、自然と資金力
も付いてくるもので
す。以前、当社はある
会社に出資をしたので
すが、その途端、それ
まで首を縦に振らな
かった銀行がその会社
に何千万円もの融資を
したのです。当社のよ
うな上場企業が出資を
した途端、彼らもそれ
を見て信用性を認識す
る。実はこうした背景
から最近あることを私
は考えています。それ
は私が代表を務めて
いるパッションリーダ
ーズの会員の中で、ビ
ジネスモデルが面白
く、かつしっかりと利
益を上げていような会
社に対して、全面的な
バックアップ制度を設
けるというものです。具
体的には10％程度の出
資を行うことや、上場
を希望する会社に対し
ては当社がコンサルテ
ィングを行い、また必
要な経営管理業務に関
しても当社の管理部門
のインフラを提供する
というものです。あく
までも制度の一つとし
てですが、こ

のような仕組みが実現
できればパッシ
ョンリーダーズのみ
ならず、ベンチャ
ー企業そのものが盛
り上がるのではな
いかと思っています。

宮本 それは非常に興
味深いですね。特に
上場を視野に入れて
いる会社にとって
は、膨大な金額を
かけずにサポート
してもらえると
いうことですよ
ね。

近藤 私自身、上場す
る時に何千万円
も証券会社に支払
って損してきた
と思っています
から（笑）。ただ
上場見込みのある
企業というよりも
、比較的アーリス
テージの会員に
対して当社の
ブランドを使
ってもらい、う
まくビジネス
を軌道に乗
せてもらいた
いです。

のような仕組みが
実現できれば
パッシ
ョンリー
ダーズの
みならず
、ベンチ
ャー企業
そのもの
が盛り上
がるのは
ないかと
思ってい
ます。

宮本 それは非常に興
味深いです
ね。特に上
場を視野に
入れている
会社にと
っては、膨
大な金額を
かけずにサ
ポートして
もらえると
いうこと
ですよ。

近藤 私自身、上場す
る時に何千
万円も証
券会社に支
払って損し
てきたと思
っています
から（笑）。
ただ上場
見込みの
ある企業
というより
も、比較的
アーリス
テージの
会員に対
して当社
のブランド
を使っ
てもら
い、うま
くビジ
ネスを
軌道に
乗せて
もらいた
いです。

かというリスクです。そ
こで今、宮本
社長に提案
しているの
は、最初の
3カ月間
だけは利用
料を無料に
して、そこ
から先も使
っていただ
ける場合
は「2年契
約」といっ
た。縛り
のような規
約を設ける
。実際、こ
れは当社が
Yahoo!B
Bを普及さ
せる時に使
った手法な
のですが、
当時はプロ
ードバンド
の営業をし
ても「うち
はNTTさ
んに任せ
ています」
の一言で断
られてしま
っていました
。そこで孫
社長に「2
カ月間利用
料を無料に
してください
」と言っ
て、とにかく
エンドユー
ザーに話を
聞いて試し
てもらえ
る土壌をつ
くったので
す。その結
果、一気に
加入件数が
増加したわ
けですが、
たとえいい
商品であ
っても、必
ずしもそれ
が

売れるとは限
りません。ま
ずは売ると
めの仕組
みをつくる
こと、そし
て御社であ
れば返品さ
れてもリス
クを最小限
に抑えられ
る。縛り
を設けるこ
とです。
宮本 おっしゃる
通り、当社
もまだまだ
知名度がな
いので、「本
当にこれで
大丈夫なの
か」といっ
た声をよく
お客さんか
らいただく
ことがあり
ます。ただ
これがパナ
ソニックの
ような大企
業になると
、「天下のパ
ナソニック
が言ってい
るので、任
せてみよう
」というふ
うになるの
です。まさ
しく今のお
話にあった
NTTとソフ
トバンクの
ようなリス
クを最小限
に抑え、か
つある程度
の利用を保
証する仕組
みをつくる
ことは非常
に有効だと思
います。

売れるとは限
りません。ま
ずは売ると
めの仕組
みをつくる
こと、そし
て御社であ
れば返品さ
れてもリス
クを最小限
に抑えられ
る。縛り
を設けるこ
とです。
宮本 おっしゃる
通り、当社
もまだまだ
知名度がな
いので、「本
当にこれで
大丈夫なの
か」といっ
た声をよく
お客さんか
らいただく
ことがあり
ます。ただ
これがパナ
ソニックの
ような大企
業になると
、「天下のパ
ナソニック
が言ってい
るので、任
せてみよう
」というふ
うになるの
です。まさ
しく今のお
話にあった
NTTとソフ
トバンクの
ようなリス
クを最小限
に抑え、か
つある程度
の利用を保
証する仕組
みをつくる
ことは非常
に有効だと思
います。

売れるとは限
りません。ま
ずは売ると
めの仕組
みをつくる
こと、そし
て御社であ
れば返品さ
れてもリス
クを最小限
に抑えられ
る。縛り
を設けるこ
とです。
宮本 おっしゃる
通り、当社
もまだまだ
知名度がな
いので、「本
当にこれで
大丈夫なの
か」といっ
た声をよく
お客さんか
らいただく
ことがあり
ます。ただ
これがパナ
ソニックの
ような大企
業になると
、「天下のパ
ナソニック
が言ってい
るので、任
せてみよう
」というふ
うになるの
です。まさ
しく今のお
話にあった
NTTとソフ
トバンクの
ようなリス
クを最小限
に抑え、か
つある程度
の利用を保
証する仕組
みをつくる
ことは非常
に有効だと思
います。

近藤 「商品を5年、10
年使っただ
さい」とい
う話になると
消費者も二
の足を踏
みますが、
そうした印
象を与えず
に、同時に
解約されて
も収支がマイ
ナスになら
ないペイラ
インを契約
期間にした
方がいいと
思います。先
ほどからお
話していますが
、お客様に
対するサー
ビスの仕組
みがシンプ
ルであるこ
とは商売に
おいて鉄則
ですが、そ
こに「リス
ク回避」が
なければ事
業は成功し
ません。そ
のためには
しっかりと
した規約を
設けると、
販売後のキ
ャッシュフ
ローを健全
化すること
です。どう
すればいい
のかという
と、販売収
益をリース
会社経由に
して入金し
てもらおう
のです。こ
れまでは販
売しても収
益が入って
こなければ
御社の立場
が厳しくな
ったわけ
ですが、そ
の入金先を
消費者とし
て考えるの
ではなくリ
ース会社と
すれば、御
社のキャッ
シュフロー
も健全化さ
れます。こ
の仕組みは
御社とリス
ース会社
との契約で
すから、消
費者には従
来通りのレ
ンタル契約
で商品を提供
することも
できるわけ
です。

宮本 当社はレン
タルという
切り口を差
別化手法と
して取り入
れてきまし
た。ただ、
縛りのない
レンタルとい
うのは金融

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1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年半で会員数は600名を突破。今、最も“アツい”経済団体である。

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

