



パッション トーク セッション VOL.8

ネクシィーズ 近藤太香巳社長 **X** ピアズ 桑野隆司社長

社員数40名で迎えたマンパワー経営の限界 人事制度と高収益事業の構築が今後のカギ

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。だがその凝縮された人生には、若者起業家たちへの多くのヒントも隠されているはず。そんな近藤社長が、次世代を担う若手経営者をゲストに招いて経営について語るのが同連載。8回目となった今回は、携帯電話のセールスプロモーション事業を柱に活躍するピアズの桑野隆司社長だ。

近藤 桑野社長はパッションリーダーズの参事として活躍してもらっていますが、最近ではNAGAYA Branchの運営にも注力してもらっています。実は出会って4年ほどたちますが、こうして2人で事業の話をする機会があまりなかった。今日はずごく楽しみにしていました。早速ですが、桑野社長はどういうきっかけで起業したのですか。

桑野 簡単に言ってしまうと、サラリーマンになれなかったのが社長をやったという。(笑)。当然、就職活動もしたのですが、当時は就職氷河期の真っただ中ですから庄迫面接みたいなものも多かったのです。その中でも特に覚えていたことがありますが、ある不動産会社での面接だったのですが、「宅建の免許を持っているか」と聞かれ、ないと伝えると「そんなことも準備せずに来るなんてダメな人間だ。2カ月後にある試験を通過したやつだけ来い」と言われて、とにかくその態度が偉そうだったのです。ものすごく悔しくて、その後宅建の勉強をして試験に受かってその会社に行ったら、「君みたいな人材を待っていたよ」と言われたので、「私はそんな会社に入りたくない」と言って断りました。今思うと生意気じゃないですか。ただ当時はもう悔しくて何か言いたくて。熱くなれるものであれば、何でも良かったのです。そんな性格だから、当然サラリーマンには向いていないとも思っていました。

近藤 なるほど(笑)。そんな桑野社長が、現在の主軸事業である携帯電話のセールスプロモーションと出会ったのは、どんな流れだったのですか。

桑野 学生の時に携帯電話の販売スタッ

フをしていたのですが、そこでお世話になったNTTドコモの課長さんから「今、ドコモショップの人たちで会社を作ろうとしているから、君も行ってみな」と教えていただき、その人たちに会いに行ったのです。そこでスタッフの人たちと話をしているうちに、「もっとこうした方がいい」「ああした方がいい」となって気が付けば知らないうちに私もその輪に入っていたのです。そしてそのまま先輩が社長をやりました。その後、まず最初に手掛けたのが、ドコモショップのスタッフさん向けの研修でした。携帯電話といった分かりにくい商品を、分かりやすく楽しくスタッフの方に教えることで、売れるための支援を行っていたのです。当時の研修というのは、「集合型」といって、ショップのスタッフさんたちをわざわざ一カ所に集めて、「元キャビンアテンダント」といった女性が偉そうにやる。全然つまらないじゃないですか。第一、受けるスタッフたちにスポットが当たっていない。ですから私たちは「訪問型」といったショップに訪れて研修を行う形にしたのです。その結果、「楽しい」「やゝわざわざ来てくれる」という評判が立ち、一気に会社を軌道に乗せることができました。

近藤 なぜ、そのような順風満帆な状況からあえてまた起業したのですか。

桑野 業績が伸び始めたことで、社長たちが調子に乗ってしまったのです。派手な買い物をしたり、外車に乗り始め、次第に「顧客と癒着しているんじゃないか？」といった変な噂も社外から出るようになってきたのです。その結果、クラ

イアントである大企業の人事異動とともに仕事も干され、それまで伸びていた業績も一気に落ち込みました。そしてその途端、社内の雰囲気も険悪になり、社員はみんな会社や社長の文句ばかり。一方で、社長は社長で「おまえは社員と一緒になるなよ」と言う。次第に社員からは「おまえは社長の犬だ」と呼ばれ、社長にも「おまえはどっちの味方だ？」と詰められ、自分はいない方がいいのではなにかと思うようになったのです。

近藤 それは大変でしたね。そういう状況であれば、自分で飛び出してやろうと考える方が賢明ですね。

桑野 退職した際には、いろんなお客さんから「一緒に仕事をしよう」といった言葉を頂きました。ただよくよく考えた時に、私は携帯電話ショップの現場で疲弊している人たちの味方になりたいと思っただけで、それまで仕事をしてきたのに、そうなりきれない自分の現状にも寂しさを感じました。それであれば、起業についてよく分からないけど、1回やるだけやってみようということで会社を作ったのです。

近藤 今の事業もそれまでと同様なことを行っていたのですか。

桑野 いくつかの事業がありますが、中でも「携帯電話をいかに売るか」といったセールスプロモーション事業が主軸となっていました。そのため、先ほど申し上げた携帯電話ショップのスタッフに向けての研修もあれば、携帯キャリアから求められて土曜日・日曜日でイベントを行い、企画からアルバイトスタッフの派遣までを一手に引き受けています。通常は、ドコモショップ1店舗の売り上げ数字を1

カ月で上げるために、当社社員1人に対して約50万円ほどの収益となります。ただ実際働いた月の3分の1程度なので、1人当たり1カ月で3、4店舗を担当し、150万円から200万円の売り上げを生み出してくれます。前期は売り上げが5億円で、2500万円の利益。利益自体はもつと出そうと思えば出せると思うのですが、極力、社内に還元したいと考えています。最近では、社内のコミュニケーションのために社員へ交流経費を渡してみんなで飲みに行かせたり、会社の近くに部屋を借り、そこを「想いの共有部屋」としてみんなで語り合う場を作るなどしています。

約7割が川中から川下の仕事 より上流・源流の事業考案が急務

近藤 「想いの共有部屋」というのは面白いですね。当社でも本社のすぐ隣のビルにゲストルームがあるのですが、それと同じ感じですね。みんなでイズムを共有する意味ではすごくいいことだと思います。現在、社員は何名ですか。

桑野 40名ほどです。この携帯電話業界だけでなく、アパレルの店長といった現場出身者が多く、みんな弱者の味方というか「現場の人たちを何とかしよう」ということにやりがいを感じている人が多いです。ただ一方で、その努力からするとあまり効率の良いビジネスではないとも思っています。同業他社がほとんど存在しないという点では強みかもしれませんが、特殊なノウハウも必要ですし、特に現場周りの改善などはあまり業務効率に良くありません。人がやりたくない仕事という意味でニッチではありますが、

実際には「つらいから辞めます」といつて辞めていく人も結構います。こうした状況を打破するためにも、仕事の発注者である川上のキャリア企業と近い立場で仕事をしなければならぬと思っています。マーケティングや戦略立案といった上流の仕事も一部やらせていただいています。7割ほどが、プロモの企画や販売員育成といった川中の仕事であったり、現場などの川下の仕事。近藤社長はこれまでにWOWOWやスカパー、Yahoo!BBといったサービスの販売代理店として活躍されてきましたが、より上流の仕事をするためにはどうしたらよいと思いますか？

近藤 コンサルティングやマーケティングというビジネスは、当社のように依頼主のモノやサービスを川中や川下で売って、そこでお金を生み出す「完全販売代理店」とは少し異なります。一つの流れの中で仕事をするという意味では、確かに川中や川下の仕事だと感じるかもしれませんが、ただ依頼主という「源泉」が急に途絶えることはない。つまり、NTTドコモがドコモショップをなくすということはありません。ですから御社がしっかりとしたサービスと取引を積み重ねていけば、今後も着実に仕事を受注していただけるのです。

桑野 確かに当社のようなコンサルティングやマーケティングは、今後も確かなニーズがあると思います。しかし今後は、全体予算が少なくなっていくと思われ、市場は淘汰が進み、残存者利益に頼るだけになってしまいます。であれば主要クライアントであるNTTドコモ

(次頁に続く)



Takashi Kuwano

Profile 桑野隆司 (くわの・たかし)

1976年7月7日生まれ、京都府出身。20歳の頃からワーキングホリデーなどで海外を渡り歩いた後、名古屋でセールスプロモーション事業を行うベンチャー企業の立ち上げに参画。28歳の時に起業し、その後はイベントの企画から現場まで、ワンストップで手掛けるビジネスモデルを確立。現在も数多くのプロジェクトに携わっている。

Company Data ピアズ

設立年：2005年1月
所在地：愛知県名古屋
事業内容：イベント事業、販売員育成事業、セールスプロモーション事業など

桑野 最近になってようやく厳しいことを言い始めましたけど、やはり言いだしたばかりなので、そんなに伝わらないですね。今後は

桑野 おっしゃる通り、社内の組織体制の形は今後もっと制度化していかなければならぬと思っています。またそれと同様に、事業体系の変革も問われていると思っています。今後は事業の全体予算が縮小化し、中でも地方の予算はなくなるとも言われています。そのため今後は、中央集権化に合わせて営業部門を名古屋へ移管し、そこから契約した仕事を名古屋や大阪、広島や九州といった拠点に回していくことも考えていきたいと思っています。近藤社長にも引き続きご指導いただければ幸いです。

近藤 私はこれまで、社員のやる気や本気、情熱といったモチベーションを大事にする会社を作ってきましたが、一方で数字に対してはすごく厳しく見えています。やはり営業というのは数字をコミットさせていかないと社員が育っていきません。なぜなら上司がどんなにモチベーションが高いことを言っても、部下の数字に負けた時点で、部下は上司のことを尊敬しなくなるからです。でもそれを「違う、数字じゃないんだ」と言ったら、その部下はその会社でのやりがいなくなってしまうからですね。

桑野 クライアントからはどんな成果を求められるのですが、一方で市場環境が厳しくなり、「一生懸命頑張っているのに成果が出ない」といった状態になりつつあります。そしてその結果、退職していく仲間も出ているのが現状です。スタッフの待遇や組織の強化といった点も

近藤 ここは、ものすごくシビアなことをはすこく分かります。私もこれまで「頑張らなければいけない」というモチベーションを言ってきました。40名だったならそれで行ける。ただ100名、200名となったら、これは話が変わってきます。なぜなら自分の部下であれば、「何とか引き上げよう」とか「モチベーションを与えよう」といったことができていくし、人が多くなると自分の手から離れていくし、未来の希望にもなる。そのためには、企業の規模に応じたモチベーションの与え方も変わります。社員が増えてくれば、「この数字でこの先上に登れると思うか?」といった科学的な数字といったものを根拠にし、その数字をコミットさせた上で、「それができたらみんなでご飯に行こう」といったモチベーションの与え方をします。こうした制度的な取り組みは、企業にとって成長のための転換期であるとも言えます。ただこの転換期を乗り越えて一つの成長スキームができたなら、モチベーションのある会社は必ず伸びていきます。

桑野 おっしゃる通り、社内の組織体制の形は今後もっと制度化していかなければならぬと思っています。またそれと同様に、事業体系の変革も問われていると思っています。今後は事業の全体予算が縮小化し、中でも地方の予算はなくなるとも言われています。そのため今後は、中央集権化に合わせて営業部門を名古屋へ移管し、そこから契約した仕事を名古屋や大阪、広島や九州といった拠点に回していくことも考えていきたいと思っています。近藤社長にも引き続きご指導いただければ幸いです。

(前頁からの続き)

以外のキャリアからも仕事をもらばいいのかもしれないが、やはりNTTドコモにはお世話になった人たちもいるので、そう考えると現在のお付き合いを優先させてしまうのです。その点は経営者として良くないと思っております、今の事業を信念だけでやるのはダメで、まさしく今、事業変革を迫られていると感じています。いろいろ思い浮かぶアイデアはあるのですが、近藤社長が普段から言われているように「ナンバーワンになれるのか」と考えると、付け焼き刃だと思ってしまうのです。



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10社にまで成長させ、電子雑誌「旅色」「SUPER CEO」などのコンテンツや、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、一步を踏み出す起業家たちの応援組織として2011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、さまざまな部会も開催。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2年7か月で会員数は1300名を突破。今、最も「アツい」経済団体である。

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

近藤 私は通信の世界に誰よりも長く、それこそNTTドコモができる前からいますが、以前は通信の世界でも爆発的なバブルは何度かありました。しかし、もう今後は起きないと思っております。「コンテンツ」といった部分ではあるかもしれませんが、端末の販売の部分ではもう起きないでしょう。ですからそこへ人の何倍も努力して力を注いでも、大した利益にならないと思います。それよりも、利益になるものを追求しようと考えることが重要なポイントだと思います。そして利益という意味では、営業するの粗利益で1人当たり100万円以上のビジネスでなければ面白くない。当然、スタートの時は仕方がないけど、3、4カ月から半年ぐらいまでに1人100万円を達成できるビジネスというのは、うまく回っていきます。これは事務所の場所や電話代、給与といった固定費にもよりますが、純利益で40万円ほどを想定

桑野 当社の事業は「お手伝い」なので、かつての近藤社長のように販売代理店としてしっかり数字を握っているわけではありませぬ。ですから、その利益率なども含めて事業の再編をしなければいけないと思っております。

近藤 私自身、最近になってようやく「ナンバーワンになれるもの」のしかしい」と実感するようになりました。それまでは、いろんなものを売ってきてなまじ売ってしまうので、赤字が出ないからいいやと思ってしまうのでした。ただ一

桑野 事業選定のポイントはどこにあったのですか。

近藤 一言で言うと、「B to B」のビジネスです。これまで当社では、通信事業であるNexyz.BBを販売してきました。そしてその結果、今では約18万人の顧客へ通信回線を提供し、継続収入の合計は22億5000万円入って来るビジネスになっていきますが、当然、営業コストもかかります。そしてある時、この数字を振り返ったのです。そうしたら利益率はたったの4%。「寝る間も惜しんでこれだけ命懸けてきたのに、それがこの

桑野 これまでは、社員に「お客さんを喜ばせる」といった理念を優先させていたため、数字の教育をほとんどしてきませんでした。「数字は俺がコミットしてやるから」という形で、私自らトップ営業で売り上げを立てていました。そして3億円ぐらいまでは自分で何とかしてきただけですが、今後はもっとボードメンバーにも、会社の数字について共有する仕