



パッション トーク セッション VOL.10

ネクシィーズ 近藤太香巳社長 × クレーシェ 高橋正英社長

複数メーカーとの契約で独自性獲得 創業6期目、目指すはIPO!

19歳で企業。2004年、自らの直感と情熱を武器に当時最年少となる37歳で東証一部上場を果たしたネクシィーズの近藤太香巳社長。一介の若者から成功者へと駆け上がったその企業人世には、数えきれない成功・失敗・挫折が含まれている。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き、経営について語る同コーナー。記念すべき10回目を飾るのは、オフィスの総合コンサルティング事業を主軸とするクレーシェの高橋正英社長だ。

高橋 一番最初にお会いしたのは、実は私が創業する前の、今から10年ほど前になるのですが覚えていらっしゃいますか。

近藤 覚えてない(笑)。でもこうして創業し、一緒に話すというのは何か縁深いものを感じますね。今はどんな事業を展開しているのですか。

高橋 創業期から始めた、コピー機の代理店事業が主軸となっています。他社の場合は特定の1社とだけ代理店契約を結び販売を行っています。当社の場合は国内の全てのメーカーと代理店契約を結んでいますので、複数のメーカーを提案し、顧客ニーズにあった商品を提供できることが強みとなっています。

近藤 代理店ビジネスでは私もいろいろな事業を展開しました。しかしそうしたメーカーは一つの代理店が複数と販売契約を結ぶのを嫌いますよね。なぜそれができたのでしょうか？

高橋 当初の段階では、いち担当者やってくる契約の話をしていました。相手が担当レベルでは複数契約に対して「ノー」としか言いません。そこで私は各メーカーの取引決済者に直接アポイントを取り、「専売では販売できない」

ということを事前に話した上で、国内すべてのメーカーと契約を締結しました。ですが、顧客に対して既存設置しているメーカーからの乗換提案を積極的に行っているわけではありません。顧客に複数の機器を比較してもらい、その上で他社の提示価格を既存設置しているメーカーに伝えてしまうのです。そうすることでメーカーは他社と比較し、価格を下げざるを得なくなる。顧客は安価に機器を購入入できるし、メーカーも既存顧客を取られることはなくなる。この仕組みをメーカーに提案し、国内全てのメーカーと販売契約を結ぶことができました。

近藤 面白いですね。「価格ドットコム」のアナログ版とでも言うべきでしょうか。あれもメーカーに価格を競わせることで安価となり、消費者に還元させる仕組みです。あえて他社と価格を競うことで顧客を一気に囲い込む。とはいえず、実際、その理屈通りにうまくいくのですか？

高橋 現在当社は、東芝の販売代理店としてトップシェアを獲得しています。その東芝も、当社と契約する前までは国内オフィスでのシェアは6位でしたが、その後はかなり伸びはじめました。以前ま

での東芝の営業は大手企業に限定されていたのですが、当社が対中小企業の窓口となりシェアを伸ばしていききました。他社にとっても、複数契約を結ばせることで結果として営業先が分散することになった。トータルではこれまで以上の成果を出すことはできています。もちろん、当社にとっても複数メーカーと契約を結んでいることが営業的な強みとなっています。例えば顧客が使用している機器が故障してしまったとき、場合によっては同一メーカーの商品を再度導入することに抵抗を覚える顧客もいらつしやいます。そうした際に別のメーカーの機器を提案できるので、メーカーと顧客の間でフラットな立ち位置にすることができているのです。顧客に対しては複数のメーカー商品が提案でき、メーカーに対しては一定の販売数を提供できるという両面性が当社の強みとなっているのです。

近藤 実績を作り上げたことで揺るぎない強みとなったんですね。販売代理店としてどうやって強みを作るかは、非常に難しいことです。私も自社のISPとしてソフトバンクのインフラを使用する、Nexyz、BBという事業を展開しています。中身が一緒なのですが、当社の方が

料金は安くなっています。当社はそれにより顧客獲得がしやすいですし、ソフトバンクにとってもメリットがあるのです。つまり、同業で市場トップまで顧客を獲得した状態になった場合、そこからさらに顧客を獲得するというのは非常に難しくなる。例えば他社が価格を引き下げてそれに対抗しようとした場合、すでにいる大多数の顧客まで値下げすることになるので、利益が大幅に下がってしまいます。逆に当社のように0から顧客を獲得するために価格を下げるのは、なんの痛みもありません。ソフトバンクがドコモのシェアを崩したのと同じ手法です。このように同じ製品を扱う中で、いかにして違う角度での売り方をクリエイティブするのか。これが企画・営業会社としての強みなのです。

高橋 確かに、与えられた価格で販売数を競うとなると、単純に営業力の勝負になってしまいます。同じ「コピー機を売る」という土俵に立ったとき独自の強みを持つには、複数メーカーの販売を行う代理店というオリジナリティが必要でした。東芝においては当社が代理店としてトップの売り上げを上げたことで、いち代理店でありながら商品を提供する方法を自分たちで選ぶことができるようになった。

た。実際、営業会社であれば上場前は、よく「何をやっている会社なのか」と聞かれることも多かった。

つたのです。

近藤 代理店というのは、商品の源泉とはなり得ない。だからこそ角度や見せ方を変えることが価値になるのです。メーカーが発明家であるならば、私たち代理店も発見家にならなければいけないのです。それに代理店であつてもトップシェアを築けば、ソフトバンクのような巨大企業のインフラに入りこんで重要なポジションに就くことができるというメリットもあるのです。

「ギリギリの業績」がIPOの理想 株価動向も視野に入れた上場戦略

高橋 売り上げが順調に推移し、事業拡大とともに組織も拡大していますが、同時に悩みにもなっています。当社の営業は若手が多いのですが、大手企業を相手にした際にそれが会社自体の信用性を疑われるという事態を引き起こしている場合もあるのです。そこで上場という具体的なことを考えるようになりまし。

近藤 上場は起業家として1つの夢であると同時に、社会的信頼を獲得する最上の手段でもありますからね。実際、営業会社であれば上場前は、よく「何をやっている会社なのか」と聞かれることも多かった。



Masahida Takahashi

Profile 高橋正英 (たかはし・まさひで)

18歳で大手営業会社の門を叩き、21歳で支店長を務める。同社の出資も受け23歳で独立し、一時は年商16億円までの企業に成長させる。その後事業を譲渡し、債務5000万強が残り、営業コンサルタントに転身。債務を2年3家月で完済！28歳の時、資本金300万円で株式会社クレシーエを設立する。

Company Data クレーシエ

設立年：2008年11月
所在地：神奈川県横浜
資本金：6000万円
事業内容：オフィスコンサルティング事業、マーケティングソリューション事業、ウォーターヘルスケア事業

分の営業法を常に向上しようと努力する。優勝者は自信がつくし、それ以外の社員もトップ営業マンの手法を間近に見られるので、非常に勉強になる。高橋 人を育てるといふことが一番難しいです。何かほかにやっている

ことはありますか？
近藤 経営者として企業を拡大するときに、自分の腹心をどう育てあげるかということを考えました。組織が拡大すれば自分の意見を組織の全員に伝えるのは難しくなる。だから代弁してくれる腹心を作ることが重要だと思っただけです。よくやったのは、腹心となる人間を含め、多くの社員と食事に行くのです。そしていったん解散したあと、こっそり腹心だけ連れて飲みに行っていました。そこで「あそこで俺が言った言葉の意味はこうだ」とか「ここで俺がこう言ったら、君はこう反応すべきだ」みたいなことを何度も言うのです。そうするうちにあうんの呼吸みたいなものができ、自然と自分の意見が伝わりやすい環境ができました。高橋 私も社員とは週3回くらいの頻度で食事に行っています。しかし腹心を作るといふのも確かに重要そうですね。今はまだ30名程度の組織ですが、上場に向けて今年には新卒を7名、来年は20〜30名の採用を予定しています。今後とも本日のお話を大いに参考にさせていただきます。

より多くの事業を生み出すために求められる『株式公開』
高橋 当社も人材が命となる会社です。それだけに採用に対して慎重になっていきます。どうすればいい人材を得ることができるでしょうか。
近藤 まずは質を上げることです。会社説明会などで企業が欲しい人材はこれだとはっきり伝えます。ふるいにかけることで質を向上させるのです。そして量を増やします。当社では全国で30回以上説明会を実施し、5000名以上エン

トリイを受けます。その中にいざれ企業の重役に就くような人間が数名でもいれば、企業にとっては大きなメリットになります。あとは企業ブランドディングですね。企業が人材を選ぶ一方で、人材に選ばれる企業とならなければ優秀な人材は獲得できません。
高橋 魅力ある企業であることを対外的にアピールするということですね。当社では福利厚生メニューを多様化することでブランドディングを図っています。課長職以上の禁煙手当、バースデー休暇、失恋休暇など一風変わったものを採用しています。変わった福利厚生を行うことで注目を集めるとい

う意味ももちろんありますが、根幹には仕事効率の向上のために行っていきます。例えば当社では社員に対し連続休暇を与え、さらに5万円の手当を与えています。仕事のストレスを発散する場を企業が提供することで、効率を上げるとともに企業への不満を取り除くのです。こうしたユニークな福利厚生は定期的に社内でアイデアを集め、試験導入しています。
近藤 聞いているだけで楽しそうですね。しかもしっかりと会社経営に意味のあるものにしていくのがいい。当社でもN1グランプリといった営業コンテストを実施しています。これにより、社員が自

自社での持ち株についてもそうです。上場したところは持ち株比率をある程度残しておかなくては危険という意識がありました。ところがよく考えてみると、仮に持ち株比率が低くなったことが原因で買収されそうになったとしても、当社の商品はメーカーや工場のような、製造力を武器にした「モノ」ではなく、サービスという価値を見出す「クリエイティブ力や人財力」が強みであることから、当社の買収リスクは非常に低いのです。もし万が一、そんなことがあっても、社員みんなは僕についてくると思いますよ(笑)
高橋 営業が強い企業ならではのということですね。確かにそうした

上場できるはずですよ。
高橋 早く、ということに意味があるのですか？
近藤 ギリギリ上場できるタイミングで上場し、そこから業績を伸ばすというのが理想の形だからです。よく勘違いしてしまうのですが、業績は高ければ高いほど上場しやすい、というわけではありません。むしろ利益が3億円であろうと5億円であろうと、その途中でいったん業績が下がってしまうと上場はしにくくなります。高い株価もつきにくくなるのです。逆に上場時は業績が低くても、その後業績が上がっていけば株価はどんどん高くなります。
高橋 なるほど。しかし利益1億

円という状態で上場できるのでしようか？
近藤 むしろ1億円がギリギリのラインでしょう。その状態でもビジネスモデルに将来性があり、会社にIRを出せる体制が整っていれば上場できると思います。私は2000年にITバブル崩壊の影響で上場取り消しになりました。翌年は市場の状態があまりよくなかったため延期し、2002年にナスダック・ジャパン(現ジャスダック)市場に上場。その後2004年に東証一部へと上場しました。結果、計4回も上場経験に近い体験をしましたし、それによってわかったこともたくさんあります。さきほどの話もそうですが、

上場できるはずですよ。
高橋 早く、ということに意味があるのですか？
近藤 ギリギリ上場できるタイミングで上場し、そこから業績を伸ばすというのが理想の形だからです。よく勘違いしてしまうのですが、業績は高ければ高いほど上場しやすい、というわけではありません。むしろ利益が3億円であろうと5億円であろうと、その途中でいったん業績が下がってしまうと上場はしにくくなります。高い株価もつきにくくなるのです。逆に上場時は業績が低くても、その後業績が上がっていけば株価はどんどん高くなります。
高橋 なるほど。しかし利益1億

しかし上場後は逆に会社の事業について一切聞かれなくなるのです。聞く側も遠慮が発生してしまうのでしょうね。それと同時に、経営について非常にシビアになる。株主や投資家などの第三者が常に業績を見ているので、仮に数年連続で業績が上がりにくくても、ある時少しでも業績が下がる一気に責められる。上場企業は常に業績アップの策を講じる必要があります。IR資料を作っていると、自社の設計図(中身)がどんどん見えてくるので、想定以上の強みに気付くこともあります。ところで、現在の営業利益はどのくらいですか？
高橋 現在9800万円です。10期目となる3年後を目標に上場を目指しています。10期というのが創業時に私が決めた一つのこだわりでした。
近藤 私はすぐにでも上場準備を始めたほうがいいと思います。早ければ来年、遅くても再来年には



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「旅色」「GOODA」「SUPER CEO」など発行する8誌の電子雑誌は日本一の規模を誇る。また、伝統文化教育事業ハクビ総合学院、インターネットサービスプロバイダー「Nexyz.BB」を手掛け、DNA健康・美容コンサルティング(DiNA)、一般社団法人パッションリーダーズなど、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。

日本一 会員数 活動数 成長率

近藤太香巳氏が主宰「パッションリーダーズ」とは…

近藤太香巳氏

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3年で会員数は1500名を突破。今、最も「アツい」、日本一の経済団体である。

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