

# 自立心が日本の起業文化を変えていく!

携帯電話やデジタル情報家電の販売促進に照準を合わせたユニークなビジネスモデルで、営業アウトソーシング事業を成功に導いた、株式会社ボックスグループ代表取締役社長・CEOの西岡雄彦氏。その起業家精神のルーツを聞き、日本の将来を担う起業家育成についての意見をうかがった。

聞き手 株式会社東京リーガルマインド代表取締役 反町勝夫

## 一番優秀な学生は起業する

**反町** 西岡社長率いるボックスグループは、携帯電話やデジタル情報家電などを中心とした消費財の営業支援・販売促進に的を絞って業務を委託するという、非常にユニークなアイデアで業績を伸ばし、注目を集めていらっしゃいます。本日は、西岡社長の起業家精神の源と起業の経緯をうかがってまいりたいと思います。

**西岡** 私は岡山県の出身で、高校時代まで岡山で過ごし、大学進学をきっかけに上京しました。大学の専攻は、現在の事業とはほとんど関係のない美術でした。文学部で美術専攻というのは、就職とは一番縁遠いところですが、しかも、あまり大学には行かず、仏像や庭園、建築などに興味があった学生時代でした。その一方で、アルバイトなどで働くことを経験し、自分はビジネスが好きだということに気付いたのも学生時代でした。ビジネスへの興味が膨らむにつれ、早く社会に出たいと思うようになり、大学は4年まで進級しましたが卒業しませんでした。1985年のことです。

**反町** 飛び級型の天才は、卒業を待ち切れずに先に進んでしまうものです。1985年というと「ジャパン・アズ・No.1」と言われ、学生にはバラ色の将来が約束されていた時代でした。

**西岡** ええ。ところが私は、そのような時代に就職もせず、ワーキングホリデーでオーストラリアに行きました。現地でレストランを営んでいた先輩がおり、「永住権をとってやるから、こっちに来ないか」と誘われまして、卒業を待たずに出かけていったのです。当時はシドニーにも日本人が少なく、いろいろなビジネスチャンスがあったことも魅力でした。私がそこで早速始めたビジネスは「寿司パック・カンパニー」です。寿司の折り詰め弁当をつくらせ、シドニーのオフィスビルのお弁当屋さんに仕入れてもらうなど、販路を開拓して売りました。また、外国人向けに、漢字をプリントしたTシャツの販売をしたり、美術専攻でしたから、自分で絵を描いて売ったりと、他にもいろいろな仕事をやったものです。

**反町** 西岡社長の起業家人生スタートはオーストラリアだったわけですね。

**西岡** はい。その後日本に帰ってきましたが、帰国時の私は、今流に言うとフリーターだったわけです。そこで、これからどのような仕事をしようか考え、入った会社が就職情報誌の出版社でした。小さな会社だったのですが、その社長が面白い方で非常に影響を受けました。「アメリカでは一番優秀な学生は起業する。2番目に優秀な学生はベンチャー企業に入る。最後の一般的な学生は大手企業に入社する。ところが日本では、一番優秀な学生は大企業に行くため、起業家精神が育たない。これではいずれアメリカに負ける。だからうちの会社は学生の企業やベンチャーを支援するんだ」。その社長は、今から20年も前にそのようなことを話していました。

その言葉を受けた私は、ベンチャー支援会社と共同で就職セミナーを開催したり、ベンチャー企業取材したりしていくうちに、根っからのベンチャー人間になりました。

**反町** シドニーで起業家精神をインプットされ、帰国後に出版社で実務経験を積み、その後はいよいよ独立されたわけですか。

**西岡** そうです。ちょうど通信の自由化が進



められた時で、それがきっかけになりました。日本移動体通信(現KDDI)ができた年で、私ははじめ、その事業準備に加わっていたのです。就職セミナーを開催して、よい学生を就職させる、それがミッションでした。

ところが実際に事業が開始されると、携帯電話の販売店舗の販売員をどうするか、巡回営業するスーパーバイザーは、という具合に問題が出てきました。当時はいろいろな会社から優秀な社員が出向してきていたのですが、彼らは実際に物を売った経験がない。かといって、販売員をプロパーで採用するわけにもいかない。そこで私がやりましょうと手を挙げたわけです。今でこそ大きくなった携帯電話会社も当時はベンチャーのひとつでしたので、すぐに採用していただき、携帯電話の最初のアンテナショップを当社がすべて運営をしました。ドコモショップの第1号店も当社の運営です。それが、当社の始まりです。

**反町** メーカーがつくった商品やサービスを、その戦略に沿って販売し実行する部隊を提供する。それに適した人材を集め、教育研修し送り出し、その後のフォローもする。

そのようなイメージの業務と考えるとよろしいですか。

**西岡** その通りです。そしてそこで蓄積されたノウハウをもとに、クレームが出たときのトラブルの対応なども受け持ちます。この携帯電話販売と全く同じ構造が、電機メーカーや金融機関にも当てはまることから、ノウハウに磨きをかけ、業務拡大を図っているのが現在です。例えば、秋葉原や新宿の大きな家電量販店の販売員の多くはバックグループのスタッフで占められていたりするわけです。

**反町** 見た目には、その店の店員と区別できませんが、実は御社のスタッフがあちこちの販売店で活躍している。そのような現状は、多くの人は全く知らないことだと思えます。金融機関にもこうした事業構造が当てはまるということでしたが、これは具体的にはどのようなことなのでしょう。

**西岡** 金融業界は規制が多くて参入しにくいのが現状ですが、現在のターゲットはクレジットカードです。いかにしてカード会員を増やすか、これがカード会社の要求です。わが社が提供するものは、銀行の店頭や百

貨店のフロアで行うカード会員加入の勧誘です。

**反町** それはいわゆる資料を配付するだけでなく、申し込みの受け付けまで行うのでしょうか。

**西岡** そうです。私どものノウハウは配ることではなく、難しい商品説明をし、お客様に納得していただいた上で、申込書に名前を書いて、ハンコを押していただく。配るだけならアルバイトでよいわけですから。

## 社会に出るための授業を 小・中学校で

**反町** 西岡社長は、派遣スタッフを通じて多くの若者を見ていらっしゃいます。今の日本の若者に一番必要な能力は何だとお考えですか。

**西岡** 今、私どもの会社に登録しているスタッフは若い人が多く、登録者数は約3万人、月間約3,000人が実際に働いています。彼らと接して感じるの、今の若者に欠けているのは「自立心」ではないかということです。日本では、みんなと同じように進学し、就

職をする、という人がほとんどです。その中で、自分で何かを考える人は非常に少ない。「みんなが就職したから、

自分は別のことをやろう」、そのようないろいろな人生があってもよいはずなのに、そういう人はほとんどいない。

**反町** そうした自立心、起業家精神を支援する社会の体制はかなり整ってきていると思います。問題は肝心のやる人がいないことでしょうか。どのようにすれば、起業家を育成できるのでしょうか。

**西岡** もっと小学校、中学校で、社会に出るためのハウツー的な授業を設ければよいと思います。例えば、周りが会社に就職しても自らが「これぞ」と思えば、大工になったり、ボクサーを目指したりしてもいいわけで、その方が、会社という他者に依存しない主体的な職業選択であると言えます。そうすることのメリットとリスク、どうやったらなれるのか、そのようなことを教える授業があってもよいはずですが、また、高校での進路指導は、偏差値によって大学を選ぶ前に、そもそも経済学部と法学部は一体何が違うのか、そのようなことを教えるべきだと思うのです。

**反町** 西岡社長のおっしゃるような、職業に目を向けた授業、実社会を知ることのできる授業は、最近ではキャリア教育という言葉で、文部科学省もやっとそうした指導を始めようとしています。

**西岡** 米国では、証券、一般的には「株」ですが、これに関する授業が義務教育で行われているそうです。そのため、日本人は貯蓄ばかりするのに対し、アメリカ人は多くの人が株式投資をする。小・中学校の授業はすべての人が受けるわけですから、日本でもそのような取り組みをすれば、今後、起業家

育成に効果があると思います。

**反町** そうした教育哲学をお持ちの西岡社長ご自身は、御社に来る若者にどのようなお話をされるのですか。

**西岡** 「当社に入って定年まで一生過ごすなんて思っている人は、全く当社には向いていない人。当社に必要なスキルを磨いて、転職を重ねて、最終的な自分の夢に到達する。それが私の描く君たちのライフプランだ」という話をしますが、好意的に受け止められているようです。鉄は熱いうちに打てと言いますが、人生も30歳くらいまでにかなりのパワーをかけて自分を磨かないと、その後のリカバリーが効かない。したがって、そういう力配分で人生を考えてみたらどうだ、と言うと、最近の若者は納得します。もう年功序列で給料が上がるというモデルが崩壊していることを彼らは知っています。若くても実績を示せば、それに見合った収入をもらえることを彼らは望んでいますし、実際に20代で株式公開して成功している人の事例も見えています。

**反町** 西岡社長のような実際の体験を踏まえた、生きたモデルを目の前にして、若者たちの意識もきっと感化されていくのだと思います。

## 褒めると力を発揮する若者

**反町** ところで御社では、ホワイトカラーやブルーカラーという言葉に対して、「オレンジカラー」という言葉で、これから求められるコミュニケーション能力に秀でた人材を表現していますね。

**西岡** 当社のビジネスを分かりやすく説明するのに一つの比喻として、事務管理系のホワイトカラー、汗を流すブルーカラー、そして当社の求める人材をオレンジカラーと表現

しました。営業や販売に必要な能力を持った人は、やはり情熱、活気といったホットなイメージがある。だとするとホワイトやブルーに対して、もっと暖色系の色が似合うだろう、でもレッドでは猪突猛進だ。オレンジがちょうどよいということで、オレンジカラーと命名しました。

ポイントは、コミュニケーション能力です。どれだけお客様や取引先と話をし、それを自分で考え、相手の望むリアクションを返すことができるか。それはどんな仕事をするにも必要な能力なのです。当社の学生アルバイトに後で話を聞くと、「ここでのアルバイト経験が就職の面接に活かされて、望む会社に就職できた」というような事が多いようです。学生のうちにアルバイトとして当社に登録した人達はコミュニケーション能力を鍛えられていますから、それを就職活動で活かすことができるわけです。

**反町** 若手の育成に関して、今必要なのはどのようなことでしょうか。

**西岡** 人間は仕事で失敗したり、お客様に怒られたりすると、気持ちが弱くなってしまふことがよくあります。そのようなときは、放っておかないで、勇気付け、フォローすることが大事なのです。それがないと、落ち込んだ気持ちのまま、仕事が嫌になってしまったり、自分に自信が持てなくなったりして、ダメになってしまう。しかしフォローすることで、また前進できるようになるのです。今まであまり重視されてこなかった、このようなメンタルな面にも目を向けることが求められていると思います。今、フリーターやニート、早期離職といった若年者の雇用問題が話題になっていますが、私は、その人達がそこに至ってしまう前段階で、「大丈夫だよ」というちょっとした勇気付けがあれば救われた人も随分と多かったのではないかと思います。

**反町** 相手の心を開いて、そして勇気付け、目標を見せる。アメリカ的に言えば、それはコーチングですが、それも御社でのコミュニケーション能力に含まれることなのだとお見受けします。御社では、最近の若者を勇気付け、能力を引き出すノウハウをお持ちなのでしょうか。

**西岡** 私の世代だと、親や上司から厳しく言われ、高い目標を示され、それに応えるべく立ち上がる「巨人の星の星飛雄馬タイプ」しか、人材育成方法がなかったのです。しかしプレッシャーをモチベーションに転化できる人ばかりではありませんね。ですからより多くの人を伸ばしていくためには、個々人に合わせた育成方法を、家庭なり会社が用いなければならないと思います。特に最近の若い人は、やる前から無理だと投げげてしまいがちです。逆に小さなことでも褒めることで自分の力以上のものを発揮する人が多いので、まずはコミュニケーションをとった上で「評価する」「褒める」から入る育成方法がいいのではと思います。

**反町** マニュアルのない部分で、一人ひとりを大事にして、コミュニケーションを取ることによって勇気付けて育てていく。まさに社員のメンタルケアを大事にされているわけですね。

## 「起業」ではなく 「商売」から始めよう

**反町** これからの日本社会でも、コミュニケーション能力に秀でた人材が活躍する場が大きくなっていくことだろうと思います。御社では、そのような能力を育てるために、どのような研修をされているのでしょうか。

**西岡** 当社にはヒューマンポリシーというものがあるのですが、ことあるたびにこれを話すようにしています。その骨子は、「社員同

士でもお互い自立して成長していこう」というもので、社員から現場で働くスタッフまで、これを徹底しています。そうすることで、自立心が出てきているように思います。当社スタッフは、販売店で1人で営業の最前線に立つ。お客様が来る。自分で考えて、最適な回答をしてお客様に買っていただく。常に自分の判断が求められるわけです。そこでも自立心は養われていく。そしてそのお客様に「ありがとう」とご満足いただくと、自分の成果を認識し、自信が持てるようになる。こうした自信が、いろいろな局面に力となっていくのだと思います。

**反町** 今後、西岡社長が取り組んでいきたいこと、力を入れていきたいことについてお聞かせください。

**西岡** 個人的には、前述したような小学校や中学校でのいわゆるキャリア教育に取り組みたい、と考えています。働くことや起業することについての授業ができれば、お役に立てるかなと思っています。

ビジネスという観点では、世の中に非常に多く存在する営業マンやお店の店員といった、販売員の世界を自分たちが変えていくことを目標に据えると、まだまだ私どもがやれることはたくさんあると思います。また同じような方法論で、海外展開を考えるとということもやっていけると思います。

**反町** 今、政府の若年者雇用問題に対する新しい試みとして、厚生労働省の「YES-プログラム」があります。これはまさに御社が提唱されているような、コミュニケーション能力などの仕事に必要な基礎能力を、若者に身に付けさせるためのシステムですが、これについてはいかが思われますか。

**西岡** 実は同じことを当社でもやろうと思っています。身に付けた能力に対して当社が証明書を出し、就職活動の際、資格と同じ

ような能力の証明として使えるシステムを考えています。そういう意味からも、そのような新しい取り組みには賛同します。実際、このYES-プログラムには、当社でも認定講座の申請をして、承認を受ける動きを進めております。

**反町** 最後に、日本を起業家立国にするための、西岡社長のご意見をいただけますか。

**西岡** 私は、「起業」という言葉が立派すぎると思うのです。「商売」でよいのです。会社を設立しなくても、個人事業主でいいわけで、焼き芋屋だって起業なわけです。そこまでブレークダウンして考えれば、もっと多くの人が起業というものに対して参加でき、裾野も広がると思います。焼き芋屋だって、1人でやっていたら個人事業主ですが、それをフランチャイズにすれば、それはもう立派な実業家です。

**反町** やはり、学歴や建前を打破して、自分で「これはいい」と思ったことに果敢にチャレンジできる風土をつくっていかないと難しいようですね。それと同時に、どんな分野であれ、その道で成功した人に対しては社会を挙げて賞賛する、そんな文化をつくらないといけない。そこに自立心が生まれていくのです。右に倣えだけでは、うまくいかない社会になりつつあるのだと思います。

株式会社バックスグループ代表取締役社長・CEO

### 西岡 雄彦（にしおか ゆうひこ）

1962年岡山県生まれ。1981年早稲田大学第二文学部入学。1984年オーストラリアへ渡り、フードビジネスを立ち上げる。1985年早稲田大学第二文学部を中退。1986年に帰国後、株式会社フォワード入社。1989年、有限会社バックス(現・株式会社バックスグループ)設立、代表取締役社長就任。1992年、株式会社に組織変更し、2001年ジャスダック市場に株式公開、現在に至る。