

生涯雇用を宣言。社員の雇用を守るためにも20年連続の黒字経営を目指す

日本レーザー成功の秘訣は「社員が輝いていること」、「お客さまが喜んでお金を払っている」こと

株式会社日本レーザー
代表取締役 近藤宣之社長



日本レーザーは、今年創業45周年を迎えた。1968年に設立され、1971年には電子顕微鏡の世界のトップメーカーである日本電子の100%子会社となった日本レーザーだが、その歩みは決して順風満帆とは言い難く、近藤宣之社長が、日本電子の最年少役員から日本レーザーへ社長として就任したのも、債務超過に陥った同社を再建することが目的だった。

社長に就任した1994年以降の、日本レーザー再建の過程については、すでに多くの出版物や新聞紙上に掲載されている通りである。最近も公認会計士で経営コンサルタントの西浦道明氏が著した「社員にもお客様にも価値ある会社」（かんき出版）という本に、日本の中堅中小企業の代表4社の一つとして19年連続の黒字を続ける近藤社長の「進化した日本型経営」が取り上げられ、NHKの「おはよう日本」やラジオ日経でも、そのユニークな会社経営が紹介されるなどメディアへの露出も夥しい量となっている。

世界でも珍しいファンドを介入させない嘱託社員までの全社員によるMEBO（経営者と社員による企業買収）で日本電子から独立、レーザー輸入商社として、海外レーザーメーカーの国内販売代理店の枠を超えた購買代理店としての役割など、日本レーザーの再建が成功した背景には、様々な要因があることが指摘されている。

前述の「社員にもお客様にも価値ある会社」によ

れば、儲かり続けている会社の共通点となる秘訣は、「社員が輝いている」ことと「お客さまが喜んでお金を払っている」ことの2つということだが、これはまさに近藤社長が目指してきた現在の日本レーザーの姿と一致する。

2011年の第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞中小企業庁長官賞、2012年の「新宿区優良企業経営大賞」新宿区長賞、東京商工会議所が顕彰する第10回「勇気ある経営大賞」大賞、2013年には経済産業省の「おもてなし経営企業選」、「ダイバーシティ経営企業100選」入選など、次々に経営に関する表彰を受賞し、今期、社長就任後、20年連続での黒字経営を目指して精力的に活動している近藤社長に、日本と世界のレーザー市場の現状について話を聞いた。

——日本レーザーの今期上期（2013年1月～6月）までの、経営状況についてお願いします

近藤 この半年間の受注動向で判断すると、今年の第1四半期は過去5年間で最悪でした。

これにはいろいろな理由があります。おそらく、アベノミクスで株価が上がって世の中が浮かっているわりには、实体经济はまだあまり好転していなかったのではないかと思います。

ところが第2四半期になると、前年比でも少し良くなって来ました。しかし1月～6月までの上期が

終わったところで見ると、前年比ではやはりまだ悪い。第1四半期が非常に悪かった分が足を引っ張っているような状況です。

そこで現在の下期に向けた見込み客や引き合いの状況を見ていくと、第3四半期の終わり、つまり9月までには、累計で去年並みに追いつくのではないかと感じになって来ました。だからQ1、Q2、Q3と段々と良くなって来ている。受注ベースで見て、1月～9月までの累計で、昨年の実績24億円に追いつくのではないかと見ています。

そうすると最後の第4四半期は、さらにもっと良くなることが予想されます。今期の受注額の計画である36億円を、達成できる見込みになってきたことで、20年連続黒字は間違いのないと思っています。

安倍政権は、去年の補正予算を成立させ、今年の前半期についても公共投資を増やしたり、研究開発費を増やすなど、前政権と比べれば、明らかに科学技術予算や、様々な投資を行っています。やはりそのことの影響が出ている。ただし、民間企業のほうは、その影響が表れるのはまだ少し先となりそうです。

いずれにしてもアベノミクスは、世の中の雰囲気を変える、気分を変えたという意味では大成功していると思います。その結果、当社にも効果が少しずつ出て来ているのが現状です。

レーザーはスーパーニッチな業界 世界市場を相手にしないと 成り立たない

——セグメント別の概況についてはいかがでしょうか

近藤 トータルでセグメント別を見ると、もっとも数字的に上がっていないのは、システム関係なんです。それはレーザー加工機、レーザー描画装置、可視化装置、計測応用装置などです。この分野が良くない。ただし、こういったものが動き出してくるのが第3四半期からと見ています。比較的安定しているのは、アクセサリ、ユニット、周辺機器、レーザー発振器の分野です。

用途別のセグメントでは、産業用と研究開発用が、

もともと当社は5：5を中心に6：4になったり、4：6になったり、年ごとに変化してきました。両方の分野を持っているため、景気が極端に落ち込んだときには、政府が補正予算を出して、景気対策をやる、そうすると研究開発関係が上がる。そのうちに、景気対策の必要がなくなって、民間がよくなるから今度は産業用が上がってくるということで、両方の分野を持っているところは非常に強いんですね。

現在は、産業用はまだ立ち上がっていないので、研究開発が7割、産業用が3割といったところです。これは、おそらくこの秋に産業用のレーザー描画装置などがかなり納品できますので、今期全体では最終的に6：4くらいで終わるかなと見ています。

——日本のレーザー市場の現状について、どのように見ておられますか

近藤 レーザーが1960年に発明されて、国内では日本電子も含めて、大手企業みんながレーザーに手を付けました。

ところがレーザーは儲からないんです。特に発明されて10年間ぐらいは、いったいレーザーって何なんだということで、レーザーそのものが研究対象とされていた。

そうやって研究しているだけでは、企業としては儲からないわけです。そのうちにレーザーを加工用でやるのが、一番いいだろうということで、国内では、レーザー加工が普及していった。そこで日本の大手企業は、CO₂の何kWというハイパワーのレーザーを使って、鉄板なんかを切ったりするのに適するレーザー加工用途に特化していきました。

しかし、結局は日本電子も早々と1975年にはレーザーから撤退してしまいます。その理由は、やはり大きな投資をしてもあまり儲からないからなんです。売上が100億に満たないと、大手企業としてはなかなか事業化することが難しい。

レーザーは、用途によって実に様々な、いろいろな種類がある。さらに商品としてもあまり安定していない。発振しなくなったり、パワーが落ちたりと、いろいろな理由で非常にデリケートなものでした。そうするとますます大手企業にとっては扱いが難し

いものになっていた。

結果として、例えば10のマイナス15乗のフェムト秒とかの非常に短い発振をする短パルスレーザーのような最先端のレーザー開発は、国内では、なかなか出てこなくなっていました。

ところが世界のレーザー市場を見ると、日本レーザーが海外で取引しているのは、みんな5～10人といった小さな会社の人達なんです。大学からスピアウトして、それで会社を起業して、創業メンバーはみんなドクター、Ph.D.ということがざらにあります。当然、技術力もあるからどんどん成長していきます。

例えばアメリカのレーザーの展示会であるフォトニクス・ウエストに行くと、そういう会社が1500社も出展しているわけです。ドイツのミュンヘンで行われるレーザーショーに行っても1200社くらい、しかもどんどん増えている。

ではどうして日本で、そういう中小企業が出てこないのかとなります。これは日本の体質の限界だと思いますが、まず日本の大学や研究機関からスピアウトして、会社を作って成功した例はまだあまりありません。それは、技術力はあっても、営業がわかっていないとか、営業展開ができないとかの理由

でできない。

もうひとつ日本の中小企業がうまくいかない理由は、このレーザーの市場というのは、マーケットが世界的でないと成り立たないわけです。ものすごくニッチな業界です。ですからドイツのメーカーが、ベンチャーとして出てきたら、ドイツ国内だけで売っても合わないから、ヨーロッパ全体で売る。そしてヨーロッパだけで売っても合わないから、当然アメリカでも売る。さらにアジアでも売るということになっていく。

アジアといっても主に東アジアですが、ヨーロッパと東アジアとアメリカと、この3つで売るということ、最初から考えないと無理なマーケットだということです。そうすると当然、必要なのが英語であり、グローバルなリソースとなります。

日本は結局、ものづくりの国ですから、レーザーを使ったセットとしてのレーザー加工機は売れている。だからみんな、そこに集中しています。レーザー加工機分野に出てきて、そこではレーザー発振器自体を作るのではなくて、他所から買ってきて、システムを作っていくという形が多いわけです。

日本の大手は、シングルプロダクトの売上としては小さいレーザー開発に、多額の投資はできない。そこで中小企業の出番となるが、それだけの技術力がない。あるいはあってもグローバルにやらないと最初から採算が合わない。スーパーニッチな業界ですから。我々が扱っているどこの海外メーカーの製品も世界中で売っている。世界に対して売らなければ、成り立たないが、日本の中小企業にはそのノウハウがないのが現状です。

海外の取引会社を 日本レーザーの工場として OEM事業を展開

こうした理由から、日本国内ではレーザーは輸入製品が圧倒的に多い市場になっている。だからレーザーの輸入商社は、数え切れないほどの数があります。——国内の光産業の中で日本レーザーの果す役割とは何でしょうか



本社受付には、勇気ある経営者大賞などの数々の表彰状とトロフィーが並ぶ

近藤 日本レーザーのターゲットは、サイエンティフィックとインダストリーと両方の分野があります。海外から輸入して販売代理店として国内で販売していくという役割は、引き続き大きな仕事です。

基本的には、日本の科学技術のレベルを高くしていくお手伝いをするために、欧米やイスラエルなど世界中で作られたレーザを我々が販売するという輸入商社としての役割が、一つ目の役割です。

二つ目の役割としては、今度は逆に、我々が企画開発会社として世界に50～60社ある取引会社に対して、日本レーザーの工場が世界中にあると考えることで、日本からのスペックでこういうものを作りたいという、OEMの事業があります。

カタログの定番商品にするわけではなくて、特定のA社、B社の専門のものを作っていき。まさに我々の工場として製品を作ってもら。それが企画開発会社としての日本レーザーの新しいビジネスモデルです。

これは始まってまだ2、3年ですが、順調に進んでいて、今後結果が大きく表れてくると思います。

さらに三つ目の役割として、お客さまの購買代理店になるという考えかたです。日本の研究者が、こういう研究をやりたいけど、こういうものはないかとか、ファイバーレーザでもこういうものはないか、DPSSレーザでこういうのはどうかとか、あるいはもっと全然違うものはないかとか。あるいはまた、日本レーザーと直接の取引はなくても、文献で調べるとイスラエルの研究者がこういう装置を使っていると、それを手に入れたいと実際に頼まれることがあります。大学の先生は、直接それを輸入することはできませんから。

当社には、イスラエルにも情報網がありますから、この会社は信用できるから、じゃあそこから仕入れようと、それで阪大、東大とかの大学へ納めることがあるんです。これはまさに購買代理店としての仕事です。

この購買代理店としての日本レーザーが成り立つのは、世界中にネットワークを持っていることがまずひとつ、それからもうひとつは、我々の営業マン

のレベルが非常に高いことが、その条件となります。その高いスキルを持った営業マンが先生方のニーズを聞いて、それで海外のどこにどういうものがあるのかということ提案できる。

日本レーザーには、京都大学のPh.D.のドクターが一人、東大、阪大、名古屋大学のマスター、修士が7人います。全員が営業をやっている。これはすごいです。英語力もあって、専門は電子物理とか原子物理ですから、レーザのことをよく知っています。

そういう営業マンなら、先生方と対等に話ができるし、提案もできる。古くから言われた提案型営業、それに特化した購買代理店という発想。これができるわけです。

4つ目としては、日本レーザーは、東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」をいただいたのですが、それは当社が商社機能だけでなく、ものづくりもやっていることが評価されました。それは、日本レーザーというブランドでのものづくりです。一番成功したのは、光ディスクの原版製造装置ですが、現在でもその応用とか、大手企業が撤退してしまったために、当社がそういうものづくりを引き受けてやっています。だから単なるレーザ専門商社というだけでなく、4つ目の要素として、ものづくりもやっている。

また、現在では、もうひとつの視点として、国内メーカーの支援として、日本のベンチャーの良い製品を海外に売っていきこうということも仕事としていて、これを5つ目の役割としています。

例えば展示会などで、日本レーザーのブースの中に、こうした日本のベンチャー会社からのメーカー商品を出品すると、非常に引き合いが多くいただけます。

日本レーザーと一体化した中で、描画装置の液晶のマスクを作るメーカーの製品を並べて、作る装置はうちが供給し、マスクはこうですというように注文をいただく相乗効果、そういうコラボレーションも商社としての役割としています。

こんな感じで日本レーザーのビジネスモデルは常に変わってきています。海外の最先端のものを提供

するサービスで、常に新しいものをやっていると、それが結果的に日本レーザーの歴史になっている。レーザー商社というのは、単純に右肩上がりに直線ではいかない。なにしろ為替変動、商品の変動が大きい、これがものづくりをしているところとの違いでしょうか。

日本のお客様、大学の先生もメーカーも、日本レーザーに期待しているのは、やはり世界最先端の技術であり、商品であり、情報です。そこが大事なんです。

**マイクロセンス社センサー製品の販売を開始
新規事業として年間売上1億円増**

—今後注力していく分野について教えてください

近藤 研究開発の分野とともにものづくりの面で言えば、マシニングとか、微細加工分野です。当社は、鉄板を切るよりも、微細加工の方を得意としていますから。それからレーザを使ったセキュリティ産業が今後もっと出てくると思います。

また、直近では、レーザとは違う分野ですが、マイクロセンスというアメリカのボストンにある会社の代理店権を得て、この夏から本格的に販売を始め

ました。

これはセンサーの会社です。センサーだからあらゆるものに組み込まれる。位置センサー、加速度センサーなど。実はニューポート社の方に描画装置とかステッパーに使うモーションがあります。動くのにはセンサーが要る。動くモーションのステージを当社が扱っているので、モーションのセンサーをやることになりました。このセンサーの会社は非常に古く、日本に来て30年くらい経っていますが、代理店を変更して今回、当社にということになった。新規事業として年間1億円くらい売上が増えると期待しています。

**生涯雇用を宣言
リストラは絶対にしない
新しいものに挑戦し続ける**

—今後、日本レーザーは何処を目標に向かっていくのでしょうか

近藤 目指す会社の規模イメージとしては、これまでに売上で40億円までいっていますが、今のビジネスモデルでいっても50億円というのはあると思います。このぐらいの規模を維持しながら無借金で経営していくことが理想でしょうか。



第10回「勇気ある経営大賞」大賞を受賞。
右は、岡村正東京商工会議所会頭

どんどん借金して、投資をして人と商圈をさらっていくというような荒っぽい経営をすれば、それはすぐ伸びると思います。しかし、当社は定年70歳の次は、80歳への延長を考えています。一番大事なのは、日本レーザーは絶対にリストラはしないし、生涯雇用でやると宣言していますから。そうなる则会社の経営として、借金してまで成長を第一にしない。会社を上場しない理由はそこなんです。着実に自己資金でやって雇用を守りたい。

そうすると50億円くらいまではいくだろうけど、それを100億円にするには、今ある持ち株会社の下に、今は日本レーザーしかありませんが、社員がスピンアウトして自分の会社を作るというような形、技術と営業がわかっているならば、2、3人で会社を作って、人事、経営とかはアウトソーシングしてできますから。

あるいはニューポート社をはじめ、みんな日本人を作りたいと思っていますから、その時に出資をして、なにになにジャパン、なんとかジャパンを作る。そうやって、分裂、アメーバのように増やしていく、ということになれば売上100億円くらいはいくのかなという感じです。

社員の幸せを考えれば、絶対にリストラはしない。何とか1億円くらいの利益を出して、10%の配当をして、新しいものに挑戦しながら、そうやって凸凹しながらでも伸ばしていくという意味で、売上50億円がターゲットというのが、当面の日本レーザーの目指すところです。