



定年再雇用社員やパートからフルタイム嘱託社員になった人も含めて、社員全員が株主。毎年の周年パーティーで集合写真を撮り、仲間意識を確認している



日本レーザーの社員が持っている「JLCクレド」。「CAR（信頼、魅力、共感）」の関係性を社内外に築くための心構えが書かれている



取引先は世界に60社。購買部の2人の女性で年間2,000万\$（20億円）以上の海外調達を行なっている。管理職の30%は女性だ

## 海外取引先にも社内でも「CAR」を原則にする

レーザー機器の輸入商社である当社にとって、アベノミクスによる円安の影響は大きなものです。二〇一二年末には、一三年度は仕入額が約四億円増えるだろうとわかっていました。それまでの三年間、当社は史上最も高水準の三億円規模の経常利益を出してきましたが、このままでは一億円の赤字が出る計算です。

けれども、蓋を開けてみると、十月が終わった時点で利益が五千万円。あと二カ月の成績次第では、一億円の利益も視野に入っています。少なくとも、二十期連続の黒字達成は間違いありません。

では、どうやって黒字にしたのか。手段は二つしかありません。一つはコストを下げることに。たとえば、海外出張が多いので、その日当や旅費交通費を削減しました。とはいえ、もともと贅沢をしている会社ではないので、コストを削れるのはせいぜい数%ほど。金額にすれば二千万円というところでしょう。でも、その効果には金額以上のものがあります。費用を抑えることで「会社は大変なのだ。頑張ろ

う」という意識が社員に共有され、モチベーションが上がるからです。

もう一つは、売上げを増やすこと。これについては、二つの方向性が考えられます。

一つは、既存の商品の売上げを伸ばすことです。顧客をこれまでの大学中心から高専にも広げる、企業向けでは電機中心から自動車にも広げる、といった取り組みを行ないました。

二つ目は、これまでやっていない事業に取り組むこと。つまり、事業の多角化です。多角化には原理原則があります。経験のない技術で新たなマーケットに挑戦すると、必ず失敗します。得意とする技術に関連することやるか、すでに持っている市場で新しいことに取り組むかの、どちらかでなければ成功しません。当社では、これまでの市場で新たな商品を開発道を選びました。

その一つがセンサー事業です。レーザーとはまったく違う技術なので勉強が必要でしたが、レーザーを使っている研究機関などに需要がある商品です。この分野で初年度から数千万円の売上げを出すことができました。

他にも、展示会などで見つけた新商品の販売が、すでに軌道に乗っています。これも含めて、受注額を一二年度に比べて一割ほどアップさせることができました。

本来、新商品が利益になるのは数年かかるものです。スピーディに収益化できたのは、普段から海外メーカーと良い関係を作っていたから。すでに他社が代理店として扱っていた商品に「ぜひ日本レーザーに扱ってほしい」とお声がけいただければ、成長が速いわけです。

こういう話があるのは、どんなハイテクを扱おうと、いかにグローバル化が進もうと、「ご縁と感謝」を大切にしているからです。商社の取引というのは、どうしても担当者対担当者の個人商店的な関係になりがちです。会社同士の関係として、ご縁と感謝を大切にしていくには、工夫が必要。小さな工夫を挙げれば、取引先とのミーティングや懇親会に、担当者だけでなく、周辺のスタッフも参加させるようにしています。たとえば、営業事務などのバックヤードのスタッフです。これによって、組織としての信頼感が深まります。

より根本的なことで言うと、取引先との関係を律する「CAR」という原則を作っています。



代表取締役社長

# 近藤宣之

**Nobuyuki Kondo**  
1944年、東京都生まれ。68年、慶應義塾大学卒業後、日本電子(株)に入社。72～83年、日本電子連合労働組合執行委員長。同社取締役を経て、94年、日本電子の子会社だった(株)日本レーザー代表取締役社長に就任。2007年、日本電子より独立。11年、第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、中小企業庁長官賞受賞。

## 成長企業にワザあり

第3回 (株)日本レーザー

なぜ、破綻処理寸前の会社が20期連続黒字に変わったのか

## "ご縁と感謝"を連鎖させるしくみ

本連載では、業績を急伸させている企業を取り上げ、その原動力となっているビジネスモデルや「しくみ」を紹介する。今回取り上げるのは(株)日本レーザー。近藤氏の社長就任以来、2013年度(1～12月)で20期連続黒字を達成する見通しだ。07年には他に類を見ないかたちのMEBO(経営陣と従業員による自社株買い取り)を実施。自己資本比率を約5割に引き上げ、無借金経営化に成功。同社の成長の基盤とは？

取材・構成 川端隆人 写真撮影 江藤大作

これは、信頼(Confidence)、魅力(Appeal)、共感(Respect)の頭文字を取ったもの。お互いに信頼し合い、当社は顧客のニーズをつかんで商品の魅力を伝えることで、取引先は良い商品を作ること、魅力的な会社になる。そして、甘い共感ではなく、「おま、なかなかやるな」という剣豪同士のような力強い共感に至る。そんな感覚です。深いつながりを目指しながらも甘さがないこの姿勢が、海外の取引先にも評価されているのです。

赤字は犯罪だということ。私が社長に就任して以来、当社は黒字を続けていますが、それまでは赤字続きで破綻処理寸前でした。破綻すれば、社員は路頭に迷います。私は労組の委員長を務めた経験から、雇用を守るには会社の事業を存続させるしかないということに身を染みて知っています。そして、事業を存続させるためには、社員が成長し続けるしかありません。

当社は、MEBOによって、社員が株主になっています。それも、マネジメント層だけでなく、若手から定年後再雇用の嘱託社員まで、全員が会社を信頼して出資してくれています。そ

の意味でも、赤字を出すのは犯罪なのです。もう一つは、他責にしないということ。「円安だから儲からない」「政策のせいだ」などと誰かのせいにする経営者では、会社は潰れます。

さらに、自分の周りで起こることはすべて必然だと考えること。一二年度までの三年間のように高収益が続くと、社員はもうしても弛緩(しかん)します。それが一三年度になって「一億円の赤字になりそうだ」とわかると、社員は「今までどおりやっていたはダメだ」と気を引き締めるようになった。これは、むしろ喜ぶべきことだと思います。

## いくら環境が変わっても赤字は犯罪である

具体的な取り組みとしては以上のことですが、より重要なのは、その根底にある経営者としての考え方で、まず、どんな理由があろうと、

## "ヒト、モノ、カネ、情報"を同列に考えてはいけない

円安で経費削減を迫られるなかでも、近藤氏が決して削らなかったのが人材への投資。日本レーザーの人材育成方法は独特だ。「普通、海外の展示会に出張するのは2～3人。しかし、当社では10人くらいで出かけて、朝食時に打ち合わせをしたあとは、「勝手に良いパートナーを見つけてこい」と別行動をとらせます。一人で海外企業と商談をすることで、社員は一気に成長するからです。人材育成のために増える出張費は無駄ではありません」さらに、普通の商社なら海外出張には行かない営業事務や一般事務のスタッフを積極的に海外へ出すのも同社の方針だ。「普段、メールや電話でやりとりをしている取引先のスタッフと顔を合わせることで、関係が深まります。英語が通じなかったことに発奮して、猛然と勉強を始める社員も多い」と言う。「ヒト、モノ、カネ、情報」とよく並べて言うが、この四つは同列ではない。ヒトが頂点にあって、残りの三つが底面を作る三角錐(さんかくすい)の関係だ、と近藤氏は言う。「ここを間違えると、ヒトをカネに変えるリストラを平気でやってしまう。どれだけヒトに投資できるかで、企業の成長は決まります」。MEBOから出張の仕方まで、近藤氏の経営の根底にあるのは「働く人を大切にしたい」という思いなのだ。