

（社員全員が株主のレーザー専門商社）

北俊一 | 野村総合研究所 上席コンサルタント

日本レーザーは、2007年に経営陣と従業員が親会社から株式を買い取り、独立した。役員への経営に対する責任意識が高まっただけでなく、社員の挑戦意欲も高まり、日本を代表する優良企業へと成長を遂げた。

「会社は誰のものか？」この問いに明快に答えてくれる会社がある。今月は、東京・西早稲田に本社を構える日本レーザーを紹介する。取材を快くお引き受けいただいたのは、代表取締役社長の近藤宣之氏だ。

日本レーザーは、1968年に日本電子の子会社として創設された、レーザー機器専門の輸入商社である。その卓越した経営は、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の受賞を皮切りに、新宿区「優良企業表彰」経営大賞（新宿区賞）、東京商工会議所「勇気ある経営大賞」大賞、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」入選、経済産業省「おもてなし経営企業選」入選、東京都「ワークライフバランス認定企業」入選（多様な勤務形態導入部門）、経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者300社」入選など、多数の表彰を受けている。

北俊一（きた・しゅんいち）



1990年（株）野村総合研究所入社以来、一貫して情報通信関連の調査・コンサルティング業務に従事。特に移動体通信をライフワークに据え、市場の持続的成長のための提言や人材育成のための研修などの活動を行っている。総務省情報通信審議会専門委員

退路を断って信頼を得る

今でこそ日本を代表する優良企業となった日本レーザーだが、ここまでの道のりは決して平坦ではなかった。近藤氏が日本レーザーの社長に就任したのは94年5月。近藤氏はそれまで、親会社である日本電子の経営立て直しに深く関わってきた。トータル11年間、労働組合の委員長として本社で1000人のリストラに関わり、またニュージャージー工場の閉鎖、ポストン支店の閉鎖などに辣腕をふるった。そして、日本電子の最年少役員となった。その腕を買われ、子会社の日本レーザーの経営立て直しを任せられた。社長に就任したときは、債務超過で倒産寸前という状況。しかし、徹底したコスト削減により、1年目で黒字化に成功した。

そんな状況で迎えた2年目の春、近藤社長は社内の不穏な空気を感じ取った。「近藤さんは20代で労働組合の委員長を務め、親会社の再建に貢献した。海外現地法人経営の経験もある。うちの会社もたった1年で黒字化を安定させたら本社に戻るだろう。いずれ近藤さんは本社の社長。そう

考えると、この会社の再建は近藤さんにとっての踏み台のようなもの。近藤さんのために真面目に仕事するのがばかばかしいね」

これは、本社からの天下り社長、腰掛け社長に対する明らかな不信感。このままでは根本的にこの会社を立て直すことはできない。そう考えた近藤社長は、95年6月、3期6年務めた日本電子の取締役を辞任し、自らの退路を断った。「私は本社から送り込まれた人間だったが、今度の総会で本社の取締役を退任することに決めた。これからは日本レーザーの

Company Profile

株式会社日本レーザー

- 代表取締役社長
近藤 宣之
- 設立
1968年4月16日
- 資本金
3000万円
- 年商
32億円(2013年度実績)
- 社員数
58名(2014年1月現在)
- 所在地
東京本社
東京都新宿区西早稲田2-14-1
- 事業内容
レーザー機器の輸入販売等
- ホームページ
<http://www.japanlaser.co.jp/>

社長に専念し、会社のために尽くすつもりだから、みんなもいっしょにがんばって欲しい」「みんなの雇用は絶対に守る。だから会社を立て直すための新方針に協力して欲しい」。近藤社長が不退転の決意と覚悟を示したことで、社員たちのやる気に火が付いた。

MEBOで親会社から独立

全社員が一丸となって同じ目標に向かうようになると、加速度的に再建が進んだ。社長就任から2年のうちに累損を一掃、その2年後の99年には、不良債権や不良在庫を整理してBS(貸借対照表)も改善。名実共に再建を果たした。

ところが、近藤社長はまだ何かが足りないと感じていた。日本電子という上場企業の子会社であれば、金融面では安心だが、人事や事業展開上の制約は当然のこと、社員のモチベーションをさらに高め、より機動的に経営を推進していくためには、子会社を脱することが必要だと考えるようになった。

そこで、いくつかの選択肢の中から、MEBO (Management and Employee Buyout) という手法で、親会社からの独立を図ることにした。MEBOはM&Aの手法の1つで、経営陣だけでなく、従業員も一緒に親会社から株式を買い取って独立するというもの。近藤社長をはじめ、役員と社員全員が出資し、JLCホールディングス株式会社を設立。親会社の日本電子から日本レーザーの株式の大半を買い取り、独立を果たした。2007年7月、同社はパートと派遣社員を除

く全社員が株主という、日本でも先例のない会社となったのだ。

独立したことで、役員への経営に対する責任意識の高まりはもとより、社員の挑戦意欲も高まった。その後、日本レーザーは安定した黒字を続け、この10年間の離職率は実質ゼロ。社員たちは実はいきいきと働いているという。

「社員の成長が、会社の成長」——。これは、近藤社長の経営理念だ。一般に企業の経営資源としてヒト、モノ、カネ、情報というものがあられ、ヒトもモノ、カネ、情報と同次元に扱われている。しかし近藤社長は、モノ、カネ、情報の三角形の上の頂点にヒトを据える“三角錐”理論を唱えている。「人材」ではなく、「人財」だ。

「不況に陥った会社において、リストラを敢行した社長が良い社長と言われる世の中だが、リストラでは余計に不況になる」と近藤社長は言う。かつて日本電子において、リストラに辣腕をふるった経験があるからこそ、そのような確信を持つに至ったのだろう。

「そもそも会社が不況になるのは、優秀な人材がないから。優秀な人材とは、東大などの一流大学の出身者という意味ではなく、『高い志』と『熱意』を持った人材のこと。社員たちが本来持っている高い志や熱意を引き出せていないだけで、最大限に引き出す環境を提供することが経営者の重要な役割なのだ」と近藤社長は言う。

「社員たちがいきいきと働いていないとすれば、それは会社が彼らの成長欲求に応えられていないから。経



代表取締役社長の近藤宣之氏

営者は、社員が成長することがすなわち会社の成長なのだという強い信念を持たなければならない」

「経営者は聡明かつ善良たれ」

とはいえ、いくら社員のモチベーションが高まったとしても、社員の力だけではどうしようもないこともある。国際情勢の急変や、急激な為替相場の変化などに伴う、市場環境や事業環境の激変だ。冷戦の終焉やバブル崩壊、リーマンショック、急激な円安などがそれに当たる。

「それらを乗り越えるべく、新たな取引先を開拓したり、新領域に乗り出したりするのが、経営者のもう1つの重要な役割だ」と近藤社長は言う。

「リーダーというものは聡明であって善良でなければならない」。これは、近藤社長が慶應義塾普通部(中学校)に入学したとき、当時の普通部長(校長先生)が入学式で話した言葉だ。近藤社長は、なぜかこの言葉をずっと覚えていたのだという。その後、近藤社長はいろいろな体験を積み重ね、この言葉の真意を探求し、遂にある1つの結論を得た。それは、「人生というのは、すべて、選択を重ねてきた結果だ」ということであった。

「経営者は、自社を取り巻く状況がどうなっているのか、ということをも正しく認識することが必要だ。そのためには、聡明でなければならない。そして決断するときは、自分の損得ではなく、社員のため、取引先のため、社会のためという、利他の精神で決断をしなければならない。つまり、善良でなければならないのだ。自ら退路を断って、社員の成長にすべてをかけた近藤社長の言葉だけに、重みがある。

問われる代理店オーナーの覚悟

今回の取材に当たって、近藤社長には、私の問題意識、すなわち、携帯電話販売代理店のスタッフがいきいきと働き、お客様から絶大な信頼を得て成長し続けるためにどうすれば良いのか、という問いをあらかじめお伝えしておいた。

それに対する近藤社長の答えは極めて明快で、腹落ちするものであった。これまでの「感動企業」の取材では、いかに社員のモチベーションを高めるか、ということに焦点が当たってきた。しかし、構造的な事業環境変化を乗り越えるためには、いくらモチベーションの高まった社員がいようと限界があり、そこでは、聡明かつ善良な経営者による経営判断が求められる、ということなのだ。

具体的に言えば、現在、携帯電話販売業界は、スマートフォンの急激な普及と飽和、「iPhone」の全キャリアからの販売やOTT(Over The Top)の勃興等によるキャリアの土管化・同質化の進展など、構造的な変革期を迎えている。アプリの抱き合わせ販売や高額なMNPキャッシュバックな

ど、不健全な販売が行われるのも、この構造的な変革に伴う痛みのようなもの。

然るに、携帯電話の販売代理店も、キャリアの代理店として端末と回線をバンドルして売って手数料をもらうだけの従来のビジネスから、今後は、自ら新たな商材の発掘や新

事業の立ち上げなどを行うことで、自立化していくことが求められる。

そこでは、経営者が多くの決断が求められるだろう。そのためには、自社の置かれた状況や市場のトレンドを正しく把握し、善良な判断を下さなければならない。当然そこにはリスクが存在する。しかし、「高い志」と「熱意」を持った社員たちさえいれば、経営者の善良な判断に基づいた新商材の販売や新事業の立ち上げであれば、それを自己成長の場として捉え、果敢にチャレンジしてくれるに違いない。そして、それは必ず良い結果につながるはずだ。

逆に言えば、親会社から送り込まれた腰掛け社長や、自分のことばかり考えて何もチャレンジしない経営者の下で働く社員たちは、なんと不幸なことか。リストラや賃下げなどのコスト削減で利益を絞り出し、親会社の役員として返り咲くことを夢見る経営者たるや、最悪だ。

これはまた、一次代理店と二次代理店との関係においても同様だ。一次代理店としての責務を全うせず、二次代理店からの上がり搾り取るこ



卓越した経営から数々の表彰を受けている

とだけを考えている一次代理店に仕える二次代理店は、なんと不幸なことか。そのような行為は、ますます一次代理店への不信感を高めるだけだ。

本筋からは離れるが、キャリアと代理店との関係においても同様だ。手数料を削減することで利益を確保しようとするようなキャリアに仕える代理店は、なんと不幸なことか。誰がこんなキャリアのために尽くす気持ちになるだろうか。

私が申し上げたかったことは、この厳しい事業環境で生き残れる代理店は、不転退の覚悟と、「社員の成長が会社の成長」という強い信念を持った、聡明かつ善良な経営者のいる代理店だけ、ということだ。

「自分の損得を超えたところで判断し、行動していたら、運が良くなった」という近藤社長の言葉が強く印象に残っている。世のため、人のために行動していると、その人のためにがんばろう、尽くそうとする人が現れ、それが結果として表れる、ということなのだろう。販売代理店の経営者にも「人徳」が求められる時代になってきた、ということなのだ。