

平成26年5月22日第5回通常総会に併せて東部支部の企画・運営により講演会を開催しました。講師は株式会社日本レーザー代表取締役近藤宣之氏。一部上場企業の子会社であった日本レーザーは、一時3年連続赤字によって債務超過に陥った会社です。それを近藤社長は日本で唯一の手法を用いて独立経営にして再建、以降21年間連続黒字。その企業・経営の素晴らしさは現在までに「第1回日本で一番大切にしたい会社大賞中小企業庁長官賞」をはじめ数々の賞を受賞されるほどです。講演会では、近藤社長がこれまでの様々な経験から学ばれてきたことを93枚ものスライドを準備してお話くださいました。業種は違えど経営の基本として共通していることも多く、受講者は皆真剣に聴き入っていました。



特集

講演会「夢と志の経営」＝魅力ある企業を如何につくるか？＝

開催日時／平成26年5月22日午後1時30分

開催場所／浅草ビューホテル(東京都)

講師／株式会社日本レーザー 代表取締役 近藤宣之氏

講師略歴

- 1944年 東京生まれ
- 68年 日本電子(株)入社
- 72～83年 日本電子連合労働組合 執行委員長ほか
- 84年 米国法人副支配人
- 89年 取締役米国法人支配人
- 93年 取締役営業副担当
- 94年 (株)日本レーザー 代表取締役就任
- 95年 日本電子取締役退任 日本レーザー社長専念
- 2007年 JLCホールディングス(株)設立と同時に日本電子本社より独立

1●人を大切にす経営の背景

今日のひとつテーマは「人を大切にす経営」で、これはレーザー商社であってももし生産者であっても共通すると思います。日本電子が1年間かけて正社員の1/3にあたる1,000名以上の合理化をしなければならぬ時に労組委員長であったわたしは雇用を守る立場で戦わなければなりません。この経験を通じて感じたのは、雇用を守るというのは、結局、経営者の責任であり、「経営者としての覚悟と責任」がなければ経営者になってはいけないということです。

その後、本社取締役米国支配人等を経て帰国後1年経たないうちに債務超過となった日本レーザーの再建に今度は委員長や役員ではなく社長として行くことになりました。それまでにグループ内の4つの会社を再建したのですが、企業破綻する会社には共通点があると感じました。駄目な会社に不思議はないです。

皆さんにも関係があります。お客様が減っている、そして売上が落ちている。そして一番問題なのは、そういう状況が生まれたときに、まわりが悪いんだとしてしまうことです。経営者はどんな状況であっても自分の会社をつぶすわけには行きません。会社が

不況になったときに、自分たち以外のものに責任を転嫁することは絶対にやっちゃいけないことです。



一方、再建を成功させる要因は、50社あれば50のやり方があります。けれども、あえて言えば、皆様方のところでも「サービスや新規商品の開発」は該当するでしょう。それから当然ながら値段が下がってきているとすれば、コストを下げる、合理化する、生産性を上げるなどがあります。それ以外に何があるか？「人間」なんですね。そして、ここが難しいところですが、やはりどこかに「幸運と好循環を招く努力」、これによって仕事が回ってくることを経験してきました。一番コアになっているのは「社長のリーダーシップ」だと思えます。「背水の陣」そうしなければ社員はついてきません。自分の社員が働かないから経営がうまくいかないんだというのはとんでもないことで、そういう社員を雇ったのはあなたでしょ。社員が働かないとすれば、教育しないあなたが悪いんですよということになるんですね。



社長のリーダーシップとか背水の陣にはどんなものがあるのか？ひとくくりで言います

と、得か損かで社長が判断すると間違いです。極端に言えば自分にとって損なことをどんどんやれば成功する。なかなか難しいですね。「正しいか正しくないか」会社や組織、あるいは組合や業界、もっと言えば日本の社会にとって良いことなのか悪いことなのかで決めていった方がいいですね。



社長がやらねばならないことは沢山あります。社員や取引先に夢や希望を与えることは当然ですね。だけれどもそれだけで飯が食えるのか。会社は社員が支えています。ということは社員のモチベーションが上がるような待遇とか仕組み、これが大事です。企業の中で実務・社会常識教育などやりませんが、本当に成長するとはどういうことなのか。人材の「材」を人「財」に育成することが大事なんですね。

企業の4要素として、ヒト・モノ・カネ・情報が挙げられます。ヒトがいるからモノを活用し、おカネを活かし、情報を活かして事業が推進できる。そこでヒトを切っちゃたらバラバラになります。三角錐の頂点にヒト、その下にモノ・カネ・情報がある。だとすると材料の「材」ではなくて財産の「財」なのです。学校を出てすぐ入ってきた子は材料かもしれません。それをどう「財産」に変えていくか。それは社長の仕事だと思います。ここまでは皆さんもできる。

一番大事なのは「社員が頑張れば利益を上げられるビジネスモデルの構築」です。これはどういうことかという、社員が頑張れば必ず事業が継続できる、利益が出るようにするということです。

例えば、今円安です。全く同じ海外の銘柄の仕入れが一昨年は16億円で買ったのに今年は20億円じゃないと買えないとなったときに、社員が8割増で頑張ったって利益は出ないですね。それまで3億円の利益を出していましたから1億円の赤字は必至ということになります。それではどうするか？そのときにビジネスモデルを変える、あるいは工夫する、とにかくサバイバルを生き残るためのありとあらゆることをする。それができなくなったら社長を辞めるんだと自分に言い聞かせています。もしどうしてもなるとならないときには清算するというのも選択肢です。そういうのを決めるのも社長なんです。大変厳しいです。でも、それが社長がやらねばならないことです。



そもそも我々が仕事をするということはどういうことか？仕事をする中で私自身が成長したい、そして成長してきました。社員も仕事を通じて周りから必要とされて、お役に立って、感謝されるという素晴らしい経験をする。会社は自己実現の舞台ではないでしょうか。

企業は縁あって採用したらその人の成長に努力しよう。雇用することは働くことで得られる喜びを提供することなんだ。それは会社の存在意義ではないのか？利益が目的？いえ、利益は目的ではなく存続への条件です。



2●モチベーションを高める経営

モチベーションを上げるためには、やっぱり赤字にしてはだめです。1年でも赤字になると社員は転職サイトを見るようになります。それから、どんな小さいことでも自主的に仕事ができる仕組みを作る、これは必ずです。

やる気にさせるために一番大事なことは、どんな仕事にも意味があるということを経営者や管理職が教えることです。そして、能力を発揮させ、良かったら褒めることです。



人事については皆さんお悩みだと思いますが、はっきり言って社長の好き嫌いで決めていいんです。だけれども社員が50人くらいに増えるとそうもいなくなって、なるべく透明性・納得性があるようにすることにしました。例えば基礎能力主義・業績主義・理念主義。これを納得できるようにしました。この3つは私どもの価値観です。どこの会社も自分の社員にはこうあって欲しいというのがあると思います。

例えば基礎能力主義。必要なものが3つあると思うんです。対人対応能力、PC/ITリテラシー、英語による情報処理能力。このなかで一番大事なのは対人対応能力です。



3●コミュニケーションを深める工夫

さらにはコミュニケーションですね。例えばさりげない会話が組織を活性化します。例えば、会社のラウンジで昼食懇談するというのもさりげない会話です。徹底したコミュニケーションをするためには色々な手法があります。一番大事なのは、社長室をやめたことです。そうすると社員がいつでも話しに来やすくなります。社長秘書も運転手もいましたが、中小企業ですから必要ないですね。今週の気づきというのをしています。業務報告ではない気づきです。普段は知りえない家族のことなども皆書いてくれ、それによって社員のことが良くわかります。人のことを批判する内容はだめです。コミュニケーションというのはさりげないことが大事で、コミュニケーションしようという意識が必要です。



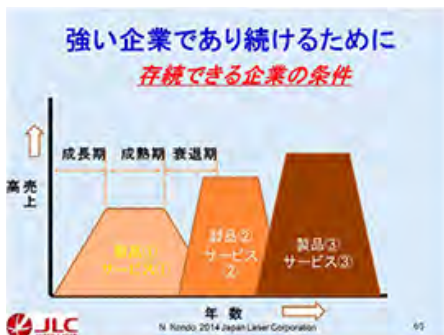
4●社員を成長させる仕組み

例えば、社員教育は最大の投資です。社員教育をするのには誰が一番いいか？これ、社長なんです。だって自分の会社なんです。あるいは皆さん2代目とかおられたら親から受け継いだ、このためにもやし生産者やっているんだという想いがあります。社員としての基本教育は現在外部のコンサルを使って自己革新研修をしています。それから役員や経営者候補は一人ずつ1年間経営者大学にやっています。また海外からの学生インターンシップと海外出張を行っています。私自身も教育しています。毎週社長塾で英語の社員教育をしています。



5●強い会社であるために

どんな会社でも存続するためには、常に新しい商品・サービス開発をしないと、そこそこ成長成熟すると落ちてきます。さきほど理事長さんに伺ったら、もやしの単価が3/4くらいになってきてると。大変なことですね。落ちないうちに次の製品、その次の製品と繰り返していくことです。もやしという産業であっても市場の選択とか市場構造の変化はあります。それにどう皆さんが対応するか。さきほどお話ししましたが、2012年までは80円で昨年の円安。この時にわたしが、仕方ない、そのうちに円高になるかもしれないから今年は赤字で我慢しよう、と一言でも言ったらその時点でうちは崩壊します。おそらく2~3年赤字が続いて前の会社のようになることでしょう。会社がだめになるというのはあつという間ですから。ですから、コストダウン、モチベーションアップ、そして新事業の導入が必要。



会社の経営環境は常に変わります。もうひとつ大事なことは、どんなに経営環境が変わっても顧客満足が大事だということです。ただし、社員が会社に満足する、会社に感謝をする、仲間に誇りを持つ、提供する商品に確信を持つ、ということがないと真の顧客満足を得ることはできません。ではどうするかというと、社員が大切にされているという実感をもてるようにすることです。



良く強い企業というのは、信頼(社長を社員が信頼する)、魅力(社長は社員に俺は一生懸命やっているぞとアピールする)、共感(お互いに社長頑張ってるな、社員の誕生日に家族宛にカードを添えて贈り物をする、家族から感謝される)という組織風土があります。社員に対して、これでもかこれでもかというくらい関心を持って能力を引き出すことによって社員は伸びます。これは中小企業だからできることです。



●お知らせ

講演会の内容については本紙では一部しかご紹介できませんでした。講演会の様子を収録したDVD等を頒布いたしますので、ご希望の方は別紙申込用紙により事務局までお申し込みください。

●編集後記

♪講演会・総会・大交流会。多くの方から準備・実施に多大なご尽力をいただき大変ありがとうございました。おかげさまで無事かつ盛況のうちに終了することができました。
♪今年度も事務局として真摯に取り組み、皆様に情報提供してまいります。調査やアンケート等お願いすることもあるかと思ひます。皆様にもご協力いただけますようどうぞよろしくお願い申し上げます。

6●社長のリーダーシップ確立

今お話ししてきたことは、会社の成長ということですが、同時に社長としての進化と成長ということでもあるんです。経営者ほど自分を成長させる場はないでしょうね。色々なトラブルが来たときは皆さんの成長につながるんです。大事なのは、何が起きても他人のせいにはしないことです。



■まとめ「進化した日本経営」

**まとめ：進化した日本的経営
＜人にフォーカスした経営＞**

1. 企業の目的は利益より永続
2. 働くことで得られる喜びの提供が存在意義
3. 社員の成長が企業の成長との確信を持つ
4. 社員にとっては企業は自己実現の舞台
5. リストラなし、生涯雇用～80歳
6. 性別、国籍別、学歴別の差別なく、フェアに処遇
7. 待遇は能力主義+貢献主義+理念主義に基づく
8. 上下関係ではなく対等なC、A、R.の風土

JLC
N. Kondo, 2014 Japan Laser Corporation 91

■結論「人生の幸福感・価値観」

家ができれば、車が買えたら、そんなことが幸せの条件ではありません。幸せになると思って努力するそのプロセスに幸せがあるのだと思います。今やらなくていつやるの、ここでやらなくてどこでやるの、自分がやらなくて誰がやるんだ、という思いは皆さん経営者にはあると思いますが、社員にもそういうことをやって欲しいですね。

■最後に

皆さん方ご自身が成長するだけでなく、皆さんが雇われている社員の方々も幸せになるし、ご家族も幸せになると確信しております。私は今日多少高い席から厳しいことも申し上げたかもしれませんが、これは全てわたしが経験したことです。わたしの年齢に免じてお許しいただき、本日の講演を終わりとさせていただきます。どうもありがとうございました。

ピックアップ! 講演会アンケート

■回収率45%、回答数21

●講演内容はいかがでしたか?

大変よかった 20 良かった 1
どちらでもない・あまり良くなかった・良くなかったと回答された方は0でした。

●その理由や印象に残ったことについて教えてください。(主なものを抜粋)

○社員を人財として、いかにモチベーションを上げ、成長させていくかという考え方や手法について大変参考になった。
○社員との会話において、大切にすることを一層明確に伝えて頂きました。もやしは、多くのパートさんに支えられていますので、内容は異なりますが、これから整備しなければならないことが見えてきました。
○会社にとって“人”の大切さ、社員の大切さを改めて理解でき、また、社員の育て方、経営者のあるべき・とるべき姿勢を勉強できました。

○講演内容が今自社でかかえている問題や悩みについての的確な話を聞き、目の前が明るくなった。又、近藤先生の講演があれば聴きたいと思う。

○会社を再建した具体的な事例が聞けて参考になった。現役の優秀な経営者の話は、自分たち経営者が日々行っている行動の評価につながる。

○不振の原因を外的要因に求めてはいけない。

ピックアップ! 大交流会

総会終了後に開催された周遊屋形船での大交流会では、浅草～お台場間の景色と食事を楽しみながら、総勢50名がお互いに交流・親睦を深めました。



ピックアップ! 大豆もやし普及委員会 業界史編纂委員会

総会開催日の午前中には平成26年度第1回委員会が開催されました。今年度の委員は次のとおりです。(敬称略・順不同)
委員長/高橋将、副委員長/鈴木泰隆・川上豊揮、委員/押切拓郎・佐藤信一郎・小池隆顕・林正太郎・佐東宗孝・和田巖・石井克社・黄裕樹・大森義雄・丹羽俊郎