

「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、「勇気ある経営」大賞受賞の

日本レーザー近藤宣之氏・特別インタビュー【第4回】

# 経営に必要な運を呼ぶ

## 5つの心掛け



### 株式会社日本レーザー 代表取締役 近藤宣之氏

●こんどうのぶゆき氏…1944年東京生まれ。1968年、慶応義塾大学工学部電気工学科を卒業後、日本電子株式会社に入社。電子顕微鏡部門応用研究室に勤務。全国金属労働組合同盟、日本電子労働組合執行委員長に就任。1983年まで同職を務めた後、総合企画室次長、アメリカ法人支配人、取締役営業副担当などを経て、1994年、株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任、現在に至る。2007年に役員・社員の持株会などから構成されるJLCホールディングスを設立し、MEBOを実施。日本電子からの独立を果たす。同社は第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞・中小企業庁長官賞を受賞(2011年5月)。また東京商工会議所第10回「勇気ある経営」大賞・大賞を受賞している(2012年10月)。2013年3月・経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」全国43社に入選、受賞。2013年4月・経済産業省「おもてなし経営企業選」全国50社に入選、受賞。2014年1月・平成25年度東京都ワークライフバランス企業認定(多様な勤務形態導入部門)。2014年3月・経済産業省「がんばる中小企業300社」に入選、受賞。

●株式会社日本レーザー  
〈東京本社〉  
〒169-0051 東京都新宿区西早稲田2-14-1  
TEL.03-5285-0861 FAX.03-5285-0860  
<http://www.japanlaser.co.jp/>

日本レーザー、近藤宣之氏の特別インタビュー第4弾。リスクを取った経営が認められ、東京商工会議所の第10回「勇気ある経営」大賞で、商社として初めて大賞を受賞した同社。近藤氏に経営者に求められる条件を語って頂く。(前号記事HPにて公開中!)

◆聞き手…創光技術事務所/筒井潔氏・塩入千春氏 ◆取材・文…渡辺友樹

### 社員と経営者との関係性は……

〈前号のあらすじ〉中小企業によくある親会社からの理不尽な対応の数々を受けて、遂に独立する日本レーザー。はたして、2013年、2014年の業績は?

近藤…弊社はだいたい2000万ドル以上の海外調達があるので、2012年は平均80円で送金しているので、16億円で調達できた。円高だったので、それで3億円の利益が出ている。ところが2013年は25%円安になって、100円になり

は効果が小さいんですよ。しかも人は絶対に切りませんし、生涯雇用ですから。筒井…新入社員は新卒を採用しているんですか? それとも中途を? 近藤…2014年は早稲田から一人、2013年は名古屋大学院と立命館から男性と女性が一人ずつ、その前は職業能力開発大学校から一人。要するに毎年一人か二人新卒を採用しています。また転職者も今年も採用しています。弊社は60歳で誰も辞めませんから、再雇用して65歳まで働いて、65歳になっても辞めなくてみんな70歳まで働く。いま68歳が二人いて、70歳になつたら今度は75歳まで働く気でいますから、とにかく人間がどんどん増えていくんです。これは大変なことですよ。しかもあっちこっちで生涯雇用と言っちゃっていますからね(笑い)。

筒井…売上げを伸ばしていくしかない。近藤…そうですね。利益を常に上げていく。だから社員も成長しなければいけないということですね。損か得かというのにはここにも繋がるんですよ。一見損な選択だけれども、志を持って社員を信じてモチベーションを上げ

ました。そうすると2000万ドル調達するの20億

円ぐらいかかる。つまり同じものと同じメーカーから仕入れて4億円の利益が3億円で、行って来いで1億円の赤字になるわけです。しかし、そのまま1億円の赤字を出すと、私の経営者としての資質が問われます。外部環境が悪くても生き残らなければならぬと普段から言っているわけですから。そこで色々な手を打って、たとえばレーザー以外のセンサーも始めるなど新規事業、従来のレーザー部門も数を増やして薄利多売で売り上げを1割ほど伸ばす。もちろん社長の給料はじめ色々とコストカットする。ただその報酬カットやコストダウンというのは、せいぜい年間経費の5%程度。弊社の7億2、3千万円の年間経費のうち、3000万、3500万ほどしかカットできない。結局、縮小均衡というの

筒井…その社員と経営者との関係性は、どちらがニワトリでどちらがタマゴかは分からないようなものなのではないでしょうか? 近藤…いえ、これは絶対に経営者から先にやらなければだめですよ。経営者が社員を信じる。経営者が社員のための経営をする。厳しくても、結局は自分たちのためになると納得してもらえる経営をしていけば、社員は必ずついてくる。要するに社員が会社から大切にされているという実感が無いといけない。これはお金ということではなくて、給料が安くても大切にされていると思える環境というのもあるわけです。

筒井…そうですね。私も、経営者は社員にGIVEするのがあるが役割なのかなと思うことがあります。近藤…そう、経営者として、いつも笑顔で、感謝して、成長して、他責にせず、受け入れる、こういう気持ちで仕事をしていけば必ず運は良くなるんですよ。ところが、人間は弱いもので、私もブレることはしょっちゅうあります。たとえば社員が「社長、お話があります」と、私にとっては面白くないことを言ってきたときに一瞬顔色が変わっちゃう、これではダメなんですよ。瞬間的にニコニコして「そうか」と言う。これはもう修行ですよ(笑い)

近藤…そうですね。私も、経営者は社員にGIVEするのがあるが役割なのかなと思うことがあります。近藤…そう、経営者として、いつも笑顔で、感謝して、成長して、他責にせず、受け入れる、こういう気持ちで仕事をしていけば必ず運は良くなるんですよ。ところが、人間は弱いもので、私もブレることはしょっちゅうあります。たとえば社員が「社長、お話があります」と、私にとっては面白くないことを言ってきたときに一瞬顔色が変わっちゃう、これではダメなんですよ。瞬間的にニコニコして「そうか」と言う。これはもう修行ですよ(笑い)

創光技術事務所 共同企画 インタビューイベント

出世が遅れたり、事業に失敗したりして「ああ、俺は



な人間が、出せが遅れたり、事業に失敗したりして「ああ、俺は

近藤…今お話しした5つを「こころ」として「ああ、俺は

近藤…じゃあ近藤さんはもう感情的になることはない？

から日本人にとっては『本心』も『魂』も一緒で、その部分の成長が大切なんです。次に生まれ変わってくるののために、この部分の成長をしておかなければならない。けれども、前世の記憶は持っていない。要はこういう風に仮定しておけばいいんです。いま我々はこの世を生きていて、この世を立派に生きるために、そう仮定すればいい。それ以上は別の人に任せる。

運が悪い」とか、「自分は一生懸命頑張っているのに認めてくれない」と嘆く。これが間違いで、認めてもらえないのは努力が足りないだけなんです。たとえば、安倍さん（総理）の円安路線は我々のような輸入商社には不利ですが、それで弊社が赤字になったら、私の常々言っていることが嘘になってしまふから、絶対に赤字にしないわけです。外部環境が変わって赤字になるなら、経営者は要りませんと言っているわけですか。こういう風に考えると、身の周りに起こることはすべて必然で、何らかの意味があつて起こっているわけです。

近藤…ああ、それもいいでしょ。うね。ホームは居心地がいいです。筒井…居心地が悪いところにいるだけ出掛けるということをはかっているんです。

近藤…今お話しした5つを「こころ」として「ああ、俺は

近藤…難しいです。でも運が良くなるんです。僕はずっと自分運が良いと思つて、いますよ。筒井…でも仰るとおり、経営者は運をつけるしかないんですよ。近藤…そうですね。ところが優秀な人は学歴にこだわり、出自にこだわり……、「オレが、オレが」と自分の能力にこだわっているんですよ。この「オレがオレが」で運が悪くなるんですよ。いま運が良くなるための5つ心がけの話をしました。逆、運が悪くなる要素というのは、「他責、人のせいにする」「オレがオレが」という態度」「自分の利益を主張する」ということです。要するにさっきの心がけと反対のことですよ。損得で言えは目先の得、自分の利益を主張する態度です……。

近藤…そうですね。まさにサーバント・リーダーシップ（ロバート・グリーンリーフ「米、1904〜1990」が1970年に提唱した「リーダーはまず相手に奉仕し、その後相手を導くべき」という考え方）ですよ。塩入…山本五十六の名言にも、「やってみせ、言つて聞かせ、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」というものがあります。やはり、リーダーが先に頑張るものですね。近藤…そうすると社員も頑張る。ただ、社員を甘やかしてはいけないんです。だから、弊社の待遇は非常に厳しいです。筒井…なるほど。

近藤…この対談は経営者の条件というテーマですが、経営者には目に見えない領域の世界もとても大事で、目に見える価値観で自分だけが優秀だからという考え方は、絶対に限界があります。塩入…おっしゃる通りだと思います。近藤…ステイブ・ジョブズとか、

運を良くする5つの心がけ

近藤…そうですね。そういう西洋の人たちが持つていたものから学べることは大きいと思います。近藤…そうですね。だから例えば西洋の人たちが、たとえばアイシユタインが日本のことを勉強したら、日本ほど素晴らしい国や民族はない。筒井…そう！

近藤…そうですね。そういう西洋の人たちが、たとえばアイシユタインが日本のことを勉強したら、日本ほど素晴らしい国や民族はない。筒井…そう！

創光技術事務所 インタビューア



筒井 潔 (ついで・きよし) 経営&公共政策コンサルタント。慶應義塾大学理工学部電気工学科博士課程修了。外資系企業、ベンチャー企業、知財関連企業勤務を経て、合同会社創光技術事務所所長。



塩入千春 (しおいり・ちはる) 創光技術事務所シニア・アナリスト。理学博士。京都大学理学部卒業。京都大学理学研究科修士課程修了。総合研究大学院大学博士課程修了。理化学研究所研究員等を歴任。

●合同会社創光技術事務所 〒150-0046 東京都渋谷区松濤1-28-8 口ハス松濤2F http://soukou.jp