

「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ます。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気にしません。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

ていけば、不可能なことはないと思っています。普通はこんな風にリスクな経営は絶対しませんけどね。筒井:それは近藤さんが社員の方々を信じる、信じていることができるといふことですね。近藤:そう、社員を信じてこういう経営をしていけば社員は付いてきます。親会社の言いなりになつていたら付いてこないですよ。

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。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。

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4億円のコストアップです。すると前の利益が3億円でですから、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、3500万ほどしかカットできない。結局、縮小均衡というの

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気にしません。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

ていけば、不可能なことはないと思っています。普通はこんな風にリスクな経営は絶対しませんけどね。筒井:それは近藤さんが社員の方々を信じる、信じていることができるといふことですね。近藤:そう、社員を信じてこういう経営をしていけば社員は付いてきます。親会社の言いなりになつていたら付いてこないですよ。

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。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。

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。

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。

創光技術事務所
共同企画
インタビューイベント

あ、俺は
りして「あ
に失敗した
たり、事業
出世が遅れ
な人間が、



心にかけているんです。
近藤…今お話しした5つを「こ
うすると運が良くなるよ」と話
すと、みんなその場では「なる
ほどそうか」となる。だけどそ
のひとつひとつが普通はなかな

近藤…じゃあ近藤さんはもう感
情的になることはない？
近藤…そうですね。何が起こっ

近藤…そうですね。何が起こっ
てもニコニコと受け入れること
が大事なんですよね(笑)。
筒井…難しい！
塩入…人としての基本的な心が
けを何十年も続けてきておられ
て、なかなかできないことでは
ない。
近藤…難しいですよ。でも運が
良くなるんです。僕はずっと自
分は運が良いと思って、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
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
に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
よ。要するにさっきの心がけと
反対のことですよ。損得で言
えば目先の得、自分の利益を主
張する態度です……。

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。
四つめは、「絶対に人のせいに
しないこと」。他責にしない。同
時に五つめが、「起こることをす
べて受け入れること」です。だ
から、運が良いと思ひ込むこと
が大事なんです。「俺は運が悪い」
と言う人がいますが、運が良い
と思ひ込んでいけば、何か不都
合なことが起こったときに「俺
はもともと運が良いはずなのに
こういうことが起こるとい
うことは、もう少し努力しないと
いけないんだね」というメッセ
ジと受け取れるわけです。と
ころが、一流の大学を出た優秀

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よ。
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
まうから、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
ら。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。
だから、経営者に限らず若
いビジネスマンでも、入社して
不条理なことやひどいことをさ
れたときに、3年もたずにすぐ
辞めてしまう人がいるけれども、
その不条理なことやばかばかし

いことが起こるのはすべて自分
を磨く砥石だと思えば成長でき
るはずですよ。
ですから、「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。絶対ね。ところが
人間というのは弱いもので、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い
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。ね。
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)。
筒井…運を付けるために、私は「異
種格闘技戦」をとにかくこなす
アウェイな環境になるべく身を
置くことを心がけています。
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
すからね。
筒井…居心地が悪いところにで
きるだけ出掛けるということ
心がけています。

筒井…でもそれについては、私
もそう思います。運を呼ぶ経営
者と運を呼ばない経営者って間
違ひなくいる。
近藤…ええ、間違ひなくいます。
で、「どうやったら運を呼べるん
ですか」ってみんな聞くんでは
ないですか？
筒井…「人間力」しかないとい
うのが私の考えです。
近藤…幸運を招くというのは本
人の態度が重要で、5つの心が
けでうまくいくんですよ。まず
一つめは「いつも明るくニコニ
コと笑顔を絶やさないこと」で
す。それから二つめとして、「い
つも感謝すること」です。生ま
れたこと、生んでいただいたこ
と、育ててくれたこと、いま仕
事をさせていただいていること
への感謝、それから周囲の人々
にお客さまからサプライヤーから
社員まで、皆に感謝することです。
次に三つめとして、昨日より
今日、今日より明日と「成長す

ること」です。これはビジネス
やコミュニケーションのスキル
の成長という意味ではなく、こ
れらももちろん大切ですが、そ
うではなくてもっと大きな意味
での成長のことです。この世に
生まれた目的は何なのかという
起点から問い詰めていくと、そ
れは結局、この肉体の身を借り
てこの世に現れてきたけれども、
亡くなったとき、つまり肉体の
身が減びたときに残るものがそ
の人間の本質だということ。こ
の本質の部分の成長がいちばん
大事なんです。
これを宗教では『魂』と呼ぶ
こともありますし、日本人はそ
れを『本心』と呼んできました。
「私の本心にかけて」という言い
回しがありますが、じゃあその
本心とは何かと言ったら、私や
筒井さんのこの肉体が本心であ
るとは誰も思いませんよ。肉
体は減びるわけで、減びても残
るものが本心なんです。だ

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
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って
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、

直感でビジネスを行う経営者
がいるけれども、その直感とは何
なのか。これは科学的なメスが
入りきらない領域だから、分か
らないところがあります。でも、
直感というか気の動きというの
は確かにあつて。よく、『気働き』
といって昔の日本人はそれを捉
えていました。
筒井…そうですね。そういう西
洋にはない日本的なもの、日本
の昔の人たちが持っていたもの
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
ンシュ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…日本が存在することは人
類にとって素晴らしいことだと
言っているんですよ。すごいで
すよね。で、そのアインシュタ
インの相対性理論で量子力学が
とことん進んでいったら、ある
ものを測定するときにこちらの
気持ちで結果が変わってくる
というんですよ。このデータがこ
うなつて欲しいなと思うと、実
際にそうなるというんです。こ
こまで来るともう、いまの科
学では説明できません。これは

まさに潜在意識とか気のレベ
ルじゃないですか。よく民間療
法で、氣功でガンが治ったとか、
キリストが手をあててらいた病が
治ったとか、沢山あるじゃない
ですか。そういう力を持つてい
た人が昔はたくさんいて、それ
は昔話とか伝説ではなくて、今
もあるんですよ。
筒井…お医者さんにも、行き着
くところは東洋医学だと言つて
いる人もいますよね。
運を良くする
5つの心がけ
近藤…目に見えない領域とい
話を、経営者の条件というテ
マに沿って進めると、経営者
は「運」や「つき」が必要とい
うことになります。自分を
周りを知らないと、自分が分
らずに、「俺が、俺が」では「つき」
は来ない。「運」の悪い経営者
は企業は発展せず、社員も不幸
になります。「運かよ」ってみ

かできない。だって、ニコニコ笑
い続けているなんて殆ど不可
能ですよ。家に帰って奥さんや
主人にニコニコするかとい
ころが、人間の本質は潜在意識
の下で繋がっていますから、家
でブスツとしていたらそれは結
局、仕事場にも繋がるんです。
こういうことを言うと、家内な
んかもうすぐ非科学的だとバシッ
と言いますけど(笑)、まあ確
かに潜在意識というのは一般的
に認められてはいるもの、ゼ
ンぶ水面下で繋がっているとは
思われていませんものね。
筒井…ケンカというのはいかが
でしょう？ 運とケンカとい
うのは？
近藤…感情的になってやるケン
カはいいことではないでしょ
うね。
塩入…近藤さんは、ケンカはな
さららないのですか？
近藤…殆どしないですね。社
員を怒鳴ることもないし、お客
さんにももちろんしないでし
アピールというのはいけませんか
ら。
筒井…じゃあ近藤さんはもう感
情的になることはない？
近藤…そうですね。何が起こっ

近藤…そうですね。何が起こっ
てもニコニコと受け入れること
が大事なんですよね(笑)。
筒井…難しい！
塩入…人としての基本的な心が
けを何十年も続けてきておられ
て、なかなかできないことでは
ない。
近藤…難しいですよ。でも運が
良くなるんです。僕はずっと自
分は運が良いと思って、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
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
に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
よ。要するにさっきの心がけと
反対のことですよ。損得で言
えば目先の得、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、言ってみせ
て、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
頑張るものじゃないか。
近藤…そうですね。社員も頑張
る。ただ、社員を甘やかしてはい
ないですね。だから、弊社の
待遇は非常に厳しいです。
筒井…なるほど。

筒井…そうですね。そういう西
洋にはない日本的なもの、日本
の昔の人たちが持っていたもの
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
ンシュ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…日本が存在することは人
類にとって素晴らしいことだと
言っているんですよ。すごいで
すよね。で、そのアインシュタ
インの相対性理論で量子力学が
とことん進んでいったら、ある
ものを測定するときにこちらの
気持ちで結果が変わってくる
というんですよ。このデータがこ
うなつて欲しいなと思うと、実
際にそうなるというんです。こ
こまで来るともう、いまの科
学では説明できません。これは

筒井…そうですね。そういう西
洋にはない日本的なもの、日本
の昔の人たちが持っていたもの
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
ンシュ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…日本が存在することは人
類にとって素晴らしいことだと
言っているんですよ。すごいで
すよね。で、そのアインシュタ
インの相対性理論で量子力学が
とことん進んでいったら、ある
ものを測定するときにこちらの
気持ちで結果が変わってくる
というんですよ。このデータがこ
うなつて欲しいなと思うと、実
際にそうなるというんです。こ
こまで来るともう、いまの科
学では説明できません。これは

筒井…そうですね。そういう西
洋にはない日本的なもの、日本
の昔の人たちが持っていたもの
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
ンシュ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…日本が存在することは人
類にとって素晴らしいことだと
言っているんですよ。すごいで
すよね。で、そのアインシュタ
インの相対性理論で量子力学が
とことん進んでいったら、ある
ものを測定するときにこちらの
気持ちで結果が変わってくる
というんですよ。このデータがこ
うなつて欲しいなと思うと、実
際にそうなるというんです。こ
こまで来るともう、いまの科
学では説明できません。これは

筒井…そうですね。そういう西
洋にはない日本的なもの、日本
の昔の人たちが持っていたもの
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
ンシュ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…日本が存在することは人
類にとって素晴らしいことだと
言っているんですよ。すごいで
すよね。で、そのアインシュタ
インの相対性理論で量子力学が
とことん進んでいったら、ある
ものを測定するときにこちらの
気持ちで結果が変わってくる
というんですよ。このデータがこ
うなつて欲しいなと思うと、実
際にそうなるというんです。こ
こまで来るともう、いまの科
学では説明できません。これは

創光技術事務所
インタビュー



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。
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