



こんどう・のぶゆき

1944年東京生まれ。68年慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子入社。72～83年、日本電子連合労働組合執行委員長、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などを経て、94年日本レーザー社長に就任。2007年にJLCホールディングス設立と同時に、日本電子本社より独立。

再建のきっかけは親会社へ帰るといふ退路を断ったこと

# 「中小企業は必死。だが、その必死さが中小企業の強さにもなりえます」

社員を振り向かせるためには自分も背水の陣を敷いて退路を断つ——。レーザー機器輸入販売の日本レーザー社長の近藤宣之氏は親会社から出向してきた「落下傘社長」だった。1年目から赤字会社を黒字転換させたが、親会社の取締役を辞任する。その後、同社は21期連続で黒字を実現。近藤氏が社員を奮い立たせた再建物語とは？

日本レーザー社長  
**近藤 宣之**  
Kondo Nobuyuki

## 最年少役員から子会社への出向

——近藤さんは親会社の日本電子から日本レーザーの社長に就任し、2007年に経営者と従業員が参加して会社を買収するM E B O (Management Employee Buyout) を実施。親会社からの独立を果たすという経験をしてきましたね。

**近藤** ええ。1994年に私が親会社から子会社であるこの会社に来たときの社員数は30人ちょっとでしたが、今では約60人となりました。

日本電子に入社した私は28歳のときに労働組合委員長に就任し、二つの労働組合が対立していたのですが、何とか労使関係を安定させることができました。

その後、オイルショック後の経営危機では社員の3分の1が会社を去るといふ合理化にも直面、眠れない日々を過ごしました。幸い自主再建に成功し、11年間務めたこの労働組合の委員長を39歳で退任、1年後には米国法人に出向したのです。ニュージャージーの事業所で

は土地・建物も全て売却、全社員解雇という荒療治。またボストンの会社では日本の経営を維持していたのに、冷戦の終了による軍事予算の削減で業績が悪化。やむを得ずレイオフによる人員削減など、米国法人存続の取り組みを実行しました。

その後、最年少で本社の役員に就任して、ようやく本社に戻れたと思っていたところに、経営危機に陥っていた子会社である日本レーザーへの出向を命じられたのです。——それから現在に至るま

ただ日本レーザーの社員から見れば、「近藤さんは何年かしたら本社に戻るんだろうね」となります。実際、私自身は本社員との兼務でしたからね。「近藤さんはやっぱり雇われ社長なのだ」といった社員からの声も耳に入りました。

## 退路を断つために親会社の取締役を辞任

——普通なら子会社の再建を果たしたということで、親会社に戻されるケースが多いです。

**近藤** そうですね。労使関係安定化の経験もあるし、米国の現地法人の立て直しもしている。グローバルな経営経験や国内営業も経験して中小企業も立て直した。

だから、日本レーザーの社員からしてみれば「近藤さんは日本電子の社長になるためのステップとして、日本レーザーの社長をやっているようなものだ」と思うのも当然です。「そのためにこんな再建で苦勞させら

で21期連続で黒字を続けているわけですが、どんな思想で改革に当たってきたのですか。

**近藤** 私が社長に就任した当初、日本レーザーは3期連続の赤字で債務超過という状況で、銀行にも見放されていました。

抜本的経営再建にあたり、「雇用は守る」と社員にはつきりと約束してきました。その代わり、新しい経営方針には従ってほしいと訴えたのです。お陰様で1年目から2000万円以上の利益が出たんです。

れるのか」と。そういった心境も社員の心の中にはあったと思います。

そこで私は1995年の総会をもって日本電子の取締役を退任することを決めました。もちろん、この会社を再建できないければ本社に戻ることはできない。しかし、再建するためには兼務では厳しい。だから、一旦本社の役員を辞めて再建に専念する、と覚悟を決めました。

社長が背水の陣でなければ社員もついてきてくれません。そしてその覚悟を日本レーザーの社員にも伝えたかったんです。

——それを知った社員の反応は、どんなものでしたか。

**近藤** みんな驚いていましたし、それから社員はみんな一生懸命になってくれました。「近藤さんは本気だから頑張ろう」と。本社の取締役に戻れればという期待はありましたよ。

でもあえて周りから損だと思われる決断をしたことで、全社が一体となり、天下一再建社長というイメージが変わりました



産業界の一翼を担い、今やレーザーの存在なしにテクノロジーは語れなくなった。日本レーザーはレーザー専門商社としてレーザーやレーザー関連商品を数多く取り揃える

た。ただ、今振り返って感じることは、退路を断つという損な判断をすると、運が良くなるということですね。

—— 具体的には？

**近藤** 当社はレーザー機器専門商社ですから、円高になれば有利になります。私が退路を断つことを社員に発表したのが、1995年4月1日。それまで円安基調だったのですが、4月17日には1ドル79円75銭の超円高に切り替わりました。

これで大変有利な状況になりました。為替差益で利益が出るようになったからです。もちろん、今はアベノミクスの影響で円安となり、非常に苦しい状況になっています。それでも無借金経営で利益も出しています。

### レーザーにまつわる技術力を生かした商品開発

—— 為替以外にどういった要素があるのでしょうか。

**近藤** 当社は輸入製品に頼っているだけでなく、自社品も開発・製造しているんです。

つまり、輸入商社に加えて自社ブランドのシステムも作れるというメーカーとしての一面もあるんです。

例えば、CDやCD-R、DVD、ブルーレイといった光ディスクですね。今はその光ディスクも国内で製造しては割に合わないので規模は小さくなっていますが、数年前までは国内で光ディスクを製造していました。

光ディスクは映像や音の信号を光で取り出すもので、それをつくるのもレーザーで、石英のようなガラスにレーザーでピットとミクロン単位で撃つていきます。それでできあがったものが原盤であり、マスターになります。

そのマスターにステンレスのような金属を押し付けて型（スタンパー）を取る。そのスタンパーにプラスチックを被せて圧力をかける。1枚のスタンパーから10万枚のプラスチックのDVDができあがります。ですから音楽の世界で100

万枚の大ヒットとなると、スタンパーを10個作ればいいという計算になります。

当社の製品はその光ディスクの原盤露光装置です。その装置を手掛けている会社は大手電機メーカーのS社さんとP社さんの2社に減りましたが、その両社も基幹部品は当社から買っていました。

—— 光ディスクの原盤装置の製造では、お客さまであると同時に、競合メーカーでもあったのですか。

**近藤** はい。その後、S社さんもP社さんも、アメリカの現地法人で部品を現地調達して日本に持ってくるようになり、当社から買わなくなったのですが、両社と競合する他の電気メーカーさんは当社から購入していただきました。

1台1台、仕様も性能も違う特注のシステムで、価格も数億円しますが、累計では40台ほど販売することができました。

—— 持っている技術を生かして、時代の変化に対応した商

品を出していったと。

**近藤** ええ。光ディスク原盤露光装置に続いて、顧客の要望に応じて、液晶のアンダーリング装置の開発にも取り組みました。これは10インチ×5インチのサイズで、重量が15kgもある3億円もする大型システムでしたが、大手液晶メーカーに納入いたしました。大手メーカーが手を出しにくいこうした特注品をやってきたのです。

—— 日本レーザーにはそれだけの技術力があつたのですか。

**近藤** もちろん、当社にも企画・開発・技術力がありました。が、お客様のアイデアや社外のパートナーがアウトソーシングで協力してくれたことが大きいですね。

当社が企画を手掛け、エンジニアリング会社が設計をやってくれて、製造は大手メーカーの下請けをしているようなメーカーにやってもらっていました。社長2年目に、先ほどの光ディスク原盤露光装置の受注があり、その売上げが立ったこ

ほどのように取り組みますか。

**近藤** もちろん、新規事業には常に取り組んでいきます。

例えば、高出力レーザーで材料加工する分野では、CFRP（Carbon Fiber Reinforced Plastic）といった炭素繊維の切断にも使える世界最先端製品も今年導入しました。東レさんが製造し、米ボーイング社が飛行機の主翼などに使っている材料です。

私の経営信条は、とにかく赤字にしないということです。一度、赤字になったからといって会社が潰れるわけではありませんが、赤字になると雇用不安が出てきてしまいますからね。

—— 社員にしても、非常に不安になってきますからね。

**近藤** それから銀行の当社への見方も厳しくなってきました。私は社員という人を大切にしている。そのため中小企業は必死です。しかし、その必死さが中小企業の強さでもあるのです。

とで大幅な利益を計上でき、円高メリットと合わせて、一気に累積債務を一掃し、復配も実現することができました。

利益も1994年から昨年の2014年までの21年間、全て黒字になっています。

—— 技術力以外に日本レーザーを支えたものは何でしたか。

**近藤** 結局、社員のモチベーションが高いということが企業風土としてあつたということだと思います。これは見えない当社の資産ではないでしょうか。

全社員が株主となって持株会社を設立し、MEBOをして親会社から独立したことで、社員みんなが必死で頑張ってくれています。新入社員も株主になります。

### 値上げ、受注拡大、新商品で円安を乗り切る

—— アベノミクスは当分逆風となって続くわけですが、これはどう乗り切りますか。

**近藤** アベノミクス以前の2012年は1ドル80円でしたので、2000万ドルの海外仕入額

は16億円でした。それが13年には100億円になり、20億円、14年には106億円です。21億円以上に、そして今年には120円です。24億円にもなります。

海外から同じ製品を購入して8億円もコスト増になれば、年商40億円規模の企業では立ちゆかなくなりそうですよね。しかし、外部環境の変化で赤字になっては社長の責任を果たせません。

アベノミクスへの恨みや泣き言を言っても、誰も支援してくれませんが、自主努力をするしかありません。幸い13年も14年も黒字を維持できました。赤字維持の最大の理由は、受注・売り上げを伸ばし、新規事業を導入、そして経費削減です。

それからもう一つは値上げです。これを自動車メーカーはじめ、円安で好調な企業にお願いしています。今年はさらに円安がキツイですから、値段を上げる、量的拡大をする、社内のコストをまた下げる。これらを進めていきます。

—— 新規事業などについて