

人を大切にすること 経営を追求する

会社の掲げる目標は様々である。その中で近藤宣之氏率いる日本レーザーは、「人を大切にする経営」で躍進を遂げているといふ。近藤氏の信念を醸成した体験を振り返つていただき、会社、そして人間の成長に必要なものについてお話ししていただいた。



社員全員が 会社の株主

近藤 当社は、「人を大切にする経営」を実践してきた会社として、この頃世間で広く認知されるようになります。高い評価をいただいている

ます。平成二十三年に「日本で一番大切にしたい会社大賞」の中小企業府長官賞をいただいたのを皮

切りに、東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」、関東経済産業局の「女性の活躍により飛躍する企業」、経済産業省の「おもてなし経営企業大賞」、「ダイバーシティ経営企業大賞」、「がんばる中小企業300

選」、東京都の「ワーカーライフバランス経営企業選」など、いずれも人を大切にしていることを選定の基準にされている賞をたくさんいただいている。大変ありがとうございます。

MEBOとは何ですか？

近藤 経営者と従業員が共同で株式を取得して会社を買収することです。よくあるのはマネジメント・バイアウト(MBO)といって、上場企業が経営の自由度を確保するために、オーナーや役員たちが

ことです。

特集 一天地を開く

株を買い取る手法です。その場合、株の売買によって利益を得ようとするファンドが介入してきて、マネー・ゲームのような状態になるケースがほとんどで、その時点でもう人を大切にする経営ができなくなるんですね。

そういう中で、ファンドを入れないでMBOを実施した会社は非常に少なくて、さらに当社のようないい例がないんです。

—社員全員が株主なんですか。

近藤 はい。そういう会社が他にないわけではないんですが、当社が際立っているのは、例えばパート社員だった人が正社員や契約社員になると株主になれる。新入社員も入社した年の年末には株主になれる。こういう会社は他にどこにもありません。

—御社はレーザー専門技術商社とのことです。製品についても少しご紹介ください。

近藤 当社は創業以来四十七年一貫してレーザーと光学機器、つまり光に関連したものに特化して事業を展開しています。市場は産業分野と理科学分野です。

—レーザーというのは、どんな

ところで使われているのですか。近藤 マーケットとして最も大きいのは加工用でしてね。レーザーによって、鉄板に穴を開けたり、ガラスを切ったり、表面加工や研磨、溶接など、産業用の用途はいくつもあるんです。

身近なところでは、例えばレーザープリンターはどなたもご存じでしょう。お店のレジでバーコードを読み取っているのもレーザーです。皮膚科でシミを取ったり、眼科で近視の手術をしたり、最近は医療の現場もレーザーなしでは成り立たないくらいです。それから、現代人が一番恩恵を被っているのは光ファイバーですね。インターネットをはじめとする通信には不可欠ですが、あの中を走っているのもレーザーです。

—生活に随分深く関わっているのですね。

近藤 当社はもともと、日本電子という会社が自社のレーザー開発のために昭和四十三年に百五十出資で立ち上げた輸入技術商社でした。しかし日本電子はその後レーザーの開発から完全撤退し、当社は独自に事業を開拓してきました。

—ああ、目の前の仕事に全力投

球することだと。

—目の前の仕事に全力投球する

—優れた経営手腕で会社を導いておられるようですね。

近藤 はい。会社に入って不条理なことを経験すると新卒社員はバカバカしいと思って、三分の一が三年以内に辞めてしまいます。

しかし、そういう仕事でも自分自身を磨く砥石だと思って一所懸命続けていると、必ず次のステップが開けてくるんですね。私がここまでこられたのも、結局目の前で仕事を取り組んでくれている結果なんです。

近藤 世の中には天才と凡人がいて、天才というのは、自分は将来これをやると思いつめて、それを着実に実現する人だと思います。ところが世の中の九十九割は、私も含めて凡人なんですよ。その凡人の私が、どうして評価されるような経営を実現できたのかといふと、理由は一つしかありません。目の前の仕事を全力投球すること、それだけです。

—ああ、目の前の仕事に全力投

球することだと。

—その足跡をお話しください。近藤 学生の頃はいっぱいのマルクスボーリーで、高校の時には六〇年安保闘争にも参加しました。ところが大学在学中の昭和四十年に交換実習生としてドイツに行く機会がありました。東西ドイツの格差にショックを受けて、社会主義こそ人類の理想というそれまでの思い込みから脱することができました。後年、日本電子に就職して旧ソ連に短期駐在した時に、そのことは一層強く確信しました。

こんどう・のぶゆき——昭和19年東京都生まれ。43年度應義塾大学工学部卒業。日本電子に入社。米国法人支配人、取締役営業副担当などを経て、平成6年日本レーザー社長に就任。19年親会社の日本電子本社より独立。著書に『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』(あさ出版)などがある。

特集 一天地を開く

して行つてしまつたんです。急遽大阪にいた常務を呼んで二人で立て直しをすることになりました。

結果的には、当初二億円近い債務超過で赤字だったのが、一年目には二千万円の黒字を出すことができました。そういう混乱した状況の中で黒字を出せたことは非常に大きかったです。

——自覚正しい成果ですね。

近藤 それによつて、近藤は間もなく本社に戻つて社長になるといふ噂も流れ始めました。ただ、本社の他の役員にとつては、労組で長年委員長を務め、日米で経営を立て直した私は脅威に感じられたでしょう。また日本レーザーの社員の間には、自分たちは近藤の出世のために頑張られたのかといふ不満も燃り始めました。

私は、中途半端な立場で日本レーザーの経営を続けても、社員のモチベーションは上がらないと考へて、本社の役員から退くことを決意しました。

——よく決断されましたね。

者の持ち株を引き取りましたが、本当は親会社に引き取ってもらつたほうがリスクがない。でもそうしてリーダーシップがしっかりと發揮できる状態をつくらなければ、日本レーザーは絶対によくならないと考えました。そこでグズグズやっていると、絶対に運が悪くなると思うんです。

実際、背水の陣で社長に専念すると、急速に円高が進んで利益が出来るようになり、また利幅の大きい自社品の売り上げによって二年目で累積赤字を一掃できたんですけどもし私が本社の役員を辞めず、腰掛けでやっていたら、そんなに短期間で立て直すことはできなかつたと思います。

ただ、私が他と違つて特に力を入れたのは、社員を絶対にクビにしないと宣言して、彼らのモチベーションに賭ける。

——社員さんのモチベーションに賭ける。

近藤 雇用は絶対に守るということ。その上で、頑張った人間は報われるようにならんと金体規則などを見直しました。皆が納得するような仕組みが必要なんです。

そして、累積赤字が消せる見込みが立った二年目に本社をこのビルに移しました。まだ赤字の残っている段階で引っ越すのは無謀ですが、会社に余裕ができると逆に甘さが出るし、こちらのビルのほうが社員のモチベーションが断然上がる。その判断が非常によかつたんですね。

おかげさまでその後のアジア通貨危機やITバブルも乗り越えて利益が一億円を超えるようになりこの十五年はもう会社を辞める人がいなくなつたんです。

——厳しい経済環境をよく乗り切つてこられましたね。

人に優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 常に変化する経営環境を理由に赤字になるといつたら、経営者失格ですね。それでもちゃんと利益を出せるようにするのが社長の最大の仕事なんです。

そのために大事なことは、お客様に価値のある会社であると同時に、社員にとつてもいい会社でなければなりません。アメリカのハードボイルド作家、レイモンド・チャンドラーの有名な言葉がありますね。「人は強くなければ生きていけない。優しくなければ生きていく価値がない」私はこれを経営に当てはめてこう言うんです。

「企業は強くなければ存続できません。しかし、人に優しい経営をしなければ企業としての価値がない」と。この両方を成り立たせるのは大変なことですが、これこそ社長の役割であり責任です。冒頭にご紹介したMEBOを実施して、社員全員で会社の株を持つようにしたのもそういう理由からです。

ただ、その時大変だったのは、日本レーザーを親会社の日本電子から買い取るために一億五千万円の銀行借り入れが必要になり、それを返済するために五年続けて八千万円以上の経常利益を出さなければならなかったのです。



「大切なことは、仕事を通じて自分を成長させていくことです」

——二十八歳で労組の委員長に。
近藤 仕事をやりながらビラ配りや勉強会を開催していましたから大変で、当時は毎日三時間くらいしか寝ていませんでしたね。
昭和四十八年十一月のボーナスの闘争の時には、左翼系組合が違ったんです。ですが、体験を通じて反共の理論武装ができていたこと也有って、二十八歳で委員長を務めることになりました。

身の回りに起るJとは
すべて必然

近藤 ところが、その後オイルショックが起き、放漫經營の結果もあり、全社員の三分の一に相当する一千名もが希望退職で会社を去ることになったんです。その中にはともに左翼労組と闘って会社を守った組合員も多くいました。

——理不尽な現実です……。

近藤 聞き争積立金の返金に際して私は可能な限り個別に面談をして、せめてもの労いの言葉をかけて見送りました。年配の方々から「長年組合費を払ってきた俺が、なぜ会社を去らなくてはならないんだ」と詰め寄られましたが、ただ頭を下げるしかありませんでした。辛かかったです。

しかし、委員長を十一年間務め

代理店に出向させるよう命じられました。給料は代理店持ちという条件でしたから、向こうは怒りましたねえ。それでも何とか引き受けさせていただきました。

——辛い任務を命じられ続けてきたのですね。

近藤 私は、身の回りに起ることとはすべて必然だと考えていますですから、これも自分の使命と思ふ全力投球してきました。ただ、雇用を犠牲にする経営は誤りだと痛感いたしました。それが、私がいま人を大切にしている経営の原点なのです。

債務超過の会社を 一年で黒字化

近藤 着任した時は、コミュニケーションが悪いし、管理が悪いし、しもやつたことがないような減茶苦茶な状態でした。ですからまず、「君たちは絶対にクビにしない。その代わり、私の言うとおりにやってほしい」と言つて、基本的にところから取り組みました。

ところが、その時当社のナンバー12の常務は、自分より若い私が社長に就任したので自分の将来はないと思ったんでしよう。契約していなかった海外メーカーの日本法人化

就職先に日本電子を選んだのは、グローバルに活躍する技術者に憧れたからなんですが、当時は左翼系の組合が頻繁に違法なピケを張つて会社への出入りができなくなつたような状態でした。私は非左翼系の民主的労働組合を選んだのですが、体験を通じて反共の理論武装ができる、ここにあつて、二

法ピケを張ってお客様まで巻き込んだ闘争を展開しましたが、我わが組合は急速に力を失っていました。結果的に左翼的な労働運動から、会社を守ったわけです。

行くよう命じられました。企業再建のため、ニュージャージーで全員解雇、ボストンで指名解雇をせざるを得ない状況に直面したのであります。面接で解雇を言い渡した人が弁護士を連れて怒鳴り込んでくるような修羅場を散々体験しました。さらに、バブルが崩壊した平成四年に日本二年が戻りまして四

近藤 その頃、子会社の日本レー
ザーも債務超過に陥っていまして
ね。親会社が保証しても、主力銀
行は融資せず^は破綻処理を求めるた
で、日本電子からの借入金一億円
を持参し、私が社長になって立て
直すよう命じられたわけです。平
成六年でした。

特集 一天地を開く

ればならないことでした。創業以来三十九年間で、八千万円以上の利益を出した年は二回しかありませんでしたからね。

さらに、それまで日本レーザーが銀行から借りていた六億円の資金の保証を親会社の日本電子がしていたんですが、独立することで保証が得られなくなる。では、代わりに誰が保証するのか。結局、私が個人保証するしかありませんでした。家内にその話を最初にした時には、冗談じやないと怒りましたけどね(笑)。

——独立に成功する確信はあったのですか。

近藤 それはいくら算盤(さろばん)をはじいでも分からぬ世界ですよ。しかし、社員のモチベーションさえ上がり、利益は必ず上げられるという確信はありました。そうして懸命に社員のモチベーションを上げる努力をしたら、運よく円高が進み、新事業も軌道に乗って、無事五年で返済できたわけです。

——信念で乗り切られた。

近藤 結果的には上手くいきましたが、振り返ると、リスク的なスキームでしたね。しかし社員を信じていたからこそ乗り切ることが

仕事を通じて 自分を成長させる

人に優しい経営に徹して、社

人に優しい経営に徹して、運を高めてこられたのですね。

近藤 私が考えるに、人に優しい

——独立に成功する確信はあつた
したけどね(笑)。
でした。家内はその話を最初にし
た時には、冗談じやないと怒りま
のですか。

るもののが底にあって、それは現代の進化した日本の経営の原点であると思ふ。

もあると思うんです

一にやつてきて、前の経営陣を責

めたとしたら、それは他責、傲慢ごうまん

「俺が、俺が」の世界です。けれど

も私は、会社を債務超過にしてしまつた二つの怪縁が、つまらなくて困ります。

またその経営陣から株を額面で

買取りながらが会社でしたが、分割してでも退職金も

支給しました。そういう日本の経

常に則った判断を重ねていくこと

によつて、螺旋的に運はよくなる
と思うんです。

からです
二つ目として、「いつも感謝する
こと」です。生まれたこと、産ん
でいただいたこと、育ててくれた
こと、ご先祖への感謝。また、い
ま仕事をさせていただいているこ
とへの感謝。お客様、取引先から

——ぜひお教えください。
近藤 まず一つ目は「いつも明るくニコニコと笑顔を絶やさない」とです。特に社長は不都合な報告や話を聞いた時に不愉快な表情をしないことです。そうすると社員は二度と本当の話をしなくなるからです。

二つ目として、「いつも感謝する

近藤 私はこれまで厳しい状況を何度も乗り越えてくる中で、運を味方につけることの大切さを実感しています。そして体験を通じて五つの心掛けで運はよくなると考
えているんです。

にトラブルがくるのだと思えば、笑顔になれます。周りは自分が招いた世界ですから、自分が変わらなければ周りは変わりませんね。

——まさしく、経営で一天地を開いていく秘訣^{ひつけつ}と言えますね。

それからもう一つ、トラブルには感謝をすることが大事です。すべては自分が招いた結果であり、必然です。自分を成長させるため

私の経験から言えることはこの
五つです。

大切なことは、仕事を通じて自
分を成長させていくことです。そ
れが各々の道で一天地を開いてい
く秘訣と言えるでしょうね。

最後に五つ目としては、「身の回りに起ることは必然と考え、すべて受け入れること」です。起ったことが結果的に自分にとって必要であった、あるいはよりよいものになるための経験であつたと受け止め努力することが大切です。

四つ目は、「絶対に人のせいにして、自分のせいではないこと」です。すべての問題は自分自身の中にあるとして、周りのせいにしないことです。周囲を変えるにはまず自分自身が変わることです。

社員まで、皆に感謝することです。それから三つ目は、「昨日よりきょう、きょうより明日と成長すること」です。これはビジネスや専門知識という実務面の成長やコミュニケーション・スキルの成長という意味だけではなく、もつと大きな意味での成長のことです。即ち人間としての成長やその本質である内面の成長も意味しています。