

# 人を大切に 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う。近藤氏の信念を醸成した体験を振り返っていただき、会社、そして人間の成長に必要なものについてお話しいただいた。



## 社員全員が 会社の株主

御社が大変ユニークな企業経営をなさっているとのこと、お話を伺いにまいりました。

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、高い評価をいただいています。平成二十三年に「日本で一番大切にしたい会社大賞」の中小企業庁長官賞をいただいたのを皮切りに、東京商工会議所の「勇氣ある経営大賞」、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「ワーク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ます。大変ありがたいことですね。

それは素晴らしいですね。

近藤 これに関連してもう一つ注目されているのは、平成十九年に日本で唯一「マネジメント・エンプロイー・バイアウト」(MEBO)を実施した会社だということですね。

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)と違って、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

株を買収する手法です。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、さらに当社のように社員全員が株主になった会社というのは例がないんです。

— 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が、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器械、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すね。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らでもあるんです。

— 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か。

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割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展開してきました。バブル経済崩壊後に経営危機に

陥り、再建のため私が親会社から派遣されましたが、おかげさまで現在では年商四十億円と、当時の四倍近くまで売り上げを伸ばしています。これは他社が敬遠するスパーニッチな市場を開拓してきたからでもあります。それ以上に大きかったのは、やはり人を大切に」する経営を実践することによって、社員が高いモチベーションで仕事に取り組んでくれている結果なんです。

## 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 世の中には天才と凡人がいる。天才というのは、自分は将来これをやると思い定めて、それを着実に実現する人だと思っんです。

— ところが世の中の九十九割は、私も含めて凡人なんです。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う点、理由は一つしかありません。目の前の仕事に全力投球すること、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。

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身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、結局目の前の仕事に全力投球してきたということ。これに尽きると思っんです。端からは、「あいつ、左遷ばかりされている」と言われるような試練の連続でしたが、その時々体験がすべて糧になって、結果的にすぐ運のいい人生を築くことができましたから。

— その足跡をお話してください。

近藤 学生の頃はほぼしのマルクスボーイで、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たんです。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。

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。当時は左翼系の組合が頻りに違法なピケを張って会社への出入りができなくなるような状態でした。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ていたこともあって、二十八歳で委員長を務めることになったんです。

近藤 仕事をやりながらピラ配りや勉強会を開催していましたが大変で、当時は毎日三時間くらいしか寝ていませんでした。昭和四十八年十一月のボナナスの闘争の時には、左翼系組合が違

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

れがこのピケを破って堂々と就労したことで、二度とピケが張られるようなことはなくなり、左翼系組合は急速に力を失っていきま

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。

近藤 ところが、その後オイルショックが起き、放漫経営の結果もあり、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。その中にはとも左翼労働組と闘って会社を守った組合員も多くいました。

近藤 理不尽な現実です……。近藤 闘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、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。ただ頭を下げるしかありませんでした。辛かったですね。

近藤 確かに、委員長を十一年間務めて退任すると、すぐにアメリカに

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っ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発揮できる状態をつくらなければ、日本レーザは絶対によくなる

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っています。

近藤 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。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ったと思います。

近藤 再建では内部の緩んだ管理をきちんとすることから始めました。当時は出金伝票に私が全部判子を押し、おかしなものがあればすぐ注意していました。そうすると会社の規律が整ってくるんです。

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 よく決断されましたね。近藤 修羅場の中で最も大事なのが運なんです。損か得かで言えば、子会社に行かないほうが得でしょう。また私は、退任する前任

近藤 再建の道筋がたった要因は、運ばかりでもないでしょう。近藤 再建では内部の緩んだ管理をきちんとすることから始めました。当時は出金伝票に私が全部判子を押し、おかしなものがあればすぐ注意していました。そうすると会社の規律が整ってくるんです。

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない

近藤 人優しい経営をしなければ企業としての価値がない



「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」

# 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借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、冗談じゃ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 それはいくら算盤をはじいても分からない世界ですよ。しかし、社員のモチベーションさえ上げれば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、リスクイナスキームでしたね。しかし社員を信じていたからこそ乗り切ることが

できたと思いますし、社員も皆当事者意識を持つようになりました。おかげさまでいまでは自己資本比率が五十割になり、無借金経営を実現しています。

## 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、社運を高めてこられたのですか。

近藤 私が考えるに、人に優しいということ、誠を貫き正直であるということ、そしてともに生きるということが、古代からの日本人の民間信仰、「やまと教」と言われるものの根底にあって、それは現代の進化した日本の経営の原点でもあると思うんです。

ですから、私がこの日本レーザーにやってきて、前の経営陣を責めたとしたら、それは他責、傲慢、「俺が、俺が」の世界です。けれども私は、会社を債務超過にしまったその経営陣から株を額面で買い取り、おカネがなかった会社で支給しました。そういう日本の経営に則った判断を重ねていくことによって、螺旋的に運はよくなると思うんです。

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にトラブルがくるのだと思えば、笑顔になります。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と言えますね。

近藤 私はこれまで厳しい状況で、運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、五つの心掛けて運はよくなると考えているんです。

——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こと」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

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、もっ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。

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

最後に五つ目としては、「身の回りに起こることは必然と考え、すべて受け入れること」です。起こ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ったと受け止めて努力することが大切です。

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。