

過去に安心することなく、モチベーションを維持 超円安を乗り切り、 22期連続黒字を達成する



株式会社日本レーザー代表取締役 近藤宣之社長

6月2日の東京外国為替市場で、円相場は12年半ぶりに1ドル125円台となった。近藤社長にインタビューを行った時点では、1ドル120円前後だったので、わずか2週間で5円の円安、4%ほど円がドルに対して下落する急激な変化となった。

世界のレーザを日本に輸入する日本レーザーにとって、円安は調達コスト上昇となり業績を圧迫する。アベノミクスによる金融緩和が始まった2013年12月期には、1ドル80円から100円へと約25%もの円安が進行したことで、調達コストの増加が前年の経常利益約3億円を上回る非常事態となった。

これに対し近藤社長は「赤字は雇用不安を生み、社員のモチベーションを下げる。雇用を守るという大前提のために、経営者は常に黒字を出すのが使命」として、社内のコスト見直しや新規事業の開発など、すばやい対応を行った結果、1994年の社長就任以来続けてきた20期連続の黒字経営を見事に達成した。

その手腕には、過去に日本電子最年少役員として海外子会社の整理を担当したことや、債務超過状態の日本レーザーを再建するという修羅場を体験した近藤社長ならではの強い信念が感じられる。

「2013年は再出発の年」（近藤社長）から、前期2014年1月～12月の日本レーザーの決算は、売上高37億7500万円（前期比19.5%増）、税引前利益1億3300万円（同84.7%増）、純利益8500万円（同97.7%増）と円安による仕入価格上昇の逆風の中でも、V字回復とも言える結果となり、受注額は過去最高

を更新して37億7000万円となった。

こうした日本レーザーの経営の強さはどこにあるのか、また、さらに円安が進んだ今期の見通しについて近藤社長に聞いた。

* * *

今年4月～6月の3ヶ月間、慶応大学大学院のビジネススクールでは、日本レーザーをケーススタディにして、学生達が企業経営の研究を行うプログラムを実施した。学生達は、近藤社長や社員からヒヤリングなどを行いながら、実際の日本レーザーの経営について調査、研究をして、最終的には、日本レーザーの事業展望や中期計画についてプレゼンテーションが行われることになっている。

日本レーザーの未来について、どのような提案が出てくるか楽しみにしているという近藤社長は、「彼らが日本レーザーをどう見ているのか。いろいろな質問も出て、こちらも勉強になります」と話す。

**キーワードは“円安”
全世界を相手にした
幅広い商品構成を有効活用
環境分野の新規事業も**

前期2014年の日本レーザーのビジネスについて近藤社長は「昨年、キーワードはやはり円安という



NKTフォトニクス社のピコ秒ファイバーレーザー
aeroPULSE

ことでしょうか、2013年に1ドル=100円で利益を出せる体制を整えたことで、21期連続の黒字となり、受注ベースでは過去最高の結果を残すことができた」としている。

2014年の年間を通しての円相場が、平均すると1ドル=106円程度で推移したことで、調達コスト上昇の影響を新規事業の伸長や、国内景気回復による量的な拡大がカバーし、前述の好決算となった。

「前期、一番貢献したのはニューポートです。傘下に次々と子会社が増えたことで、一つひとつは小さくてもトータルでは大きく伸び、ニューポートの売上高は日本レーザーが取扱いをはじめてから2倍になった」

その他では、JDSU社に買収された旧タイムバンドウィズ社のピコ秒／フェムト秒レーザーの販売を引き続き継続し、こちらも過去最高の販売台数となった。買収にともない国内仕入扱いとなったことで日本レーザーの利益率は減ったが、量的な拡大がそれを上回った形だ。

この背景には、大手の半導体検査装置メーカーからの受注増や、日本レーザーとシステムインテグレーターとのコラボレーションが順調にいったことが上げられている。

また業績への貢献では、アベノミクスを契機として、2013年からスタートしたレーザー・コンポーネント以外の新規事業分野が成長してきたことも大きい。

近藤社長は「円安環境下では、海外からレーザー単体をただ輸入してくるだけでは、ビジネスは厳しく

なった」として、ユーザーがオーバーラップする新商品の取扱いや、仕入先メーカーを使ったオリジナルOEM商品の開発、博士号や修士号など高度なスキルを持つ自社営業マンによる、世界最先端の装置販売への注力を進めて来た。

今後も新規事業開拓を進め、新たな事業分野としては、環境やエコロジーの分野で先進的なレーザーを開発している海外メーカーとの提携を検討している。

この他にも、国内でユニークな事業を行う中小企業とアライアンスを組み、レーザー描画装置など加工応用装置分野のビジネスが、韓国、中国への輸出に成功。産業分野では、イギリスのSPI社製ファイバーレーザー発振器が、国内の金属加工用3Dプリンターに採用され、海外へ向けて輸出されるなど、日本レーザーの幅広い商品ラインナップと販売チャネルを活用した経営戦略が、うまく機能していることが伺える。

円安で仕入コスト50%増 価格改定を進めながら 他では真似できない 独自のシステム、商品を開発

しかしながら、冒頭の1ドル=125円超という超円安となった現在、さすがの日本レーザーの経営にもその影響が表れているようだ。

「まず、今年に入って1月、2月の受注が前年比で減少、販売管理費は逆に増加した」

受注減少は、日本レーザーが進めてきた販売価格値上げの影響が指摘されている。金融緩和以前のドル円レートとの比較では、仕入コストは50%以上の上昇となる。2年前の値上げ交渉当初はユーザーから、かなりの反発があったが、ここに来て徐々に価格改定が浸透してきた。しかし、国内の競合メーカーや、日本で直接販売子会社を持つ海外メーカーと比較すると、日本レーザーの取扱い製品には値上げ

アンフォス社の超短パルスレーザー



圧力が高く、市場での価格競争力が落ちてきていることは間違いないようだ。

2015年も前半戦が終わろうとするなか、為替は年初から1ドル=120円前後に張り付いたままだ。国内の輸入業務を行う企業にも「話が違うよ、安倍首相」という声が聞こえてきた。

こうした中でも、近藤社長は、持論の「企業が黒字になるか赤字になるかは、経営者の意思の問題」として、22期連続の黒字達成を目指す。

「日本レーザーは対応が早い。数字が出たらすぐに役員会をやって、こういう状況下で、黒字にするにはどういうオペレーションをしなければならな

いか、すぐに一致結束した」

早速、社員を除く役員の報酬アップを凍結、出張手当も社長を含む全社員で一律とし、新入社員と同じ金額にした。受注アップは、そう簡単にV字回復とはいかないが、「日本レーザーが、小回りの効く中小企業であることや、無借金経営で打つ手がいろいろある、切り替えのスピードも早い」ことから、既に3月から効果が表れ始めた。

今期については、受注額は過去最高となった前期実績を目標としつつも、経常利益については円安の進行のために、前期並みの達成は厳しい展望だ。

「今期は、CFRP加工にも対応するアンフォス社の超短パルスレーザーが導入へ向けて稼働し、NK Tフォトニクスやデイルイトソリューションも本格的な販売を開始する。加工機などを除くレーザーそのものの世界市場は6000億～8000億円と、半導体等と比較すると小規模だが、IoT、インダストリー4.0に見るようにレーザー関連産業の未来は非常に明るい。21期連続黒字に安心することなく、今期もモチベーションを維持してこの円安を乗り切りたい」としている。



本社3F コンファレンスルームにて