

## Case 3

### 日本レーザー

# 全員参加経営で エンプロイeeブランドを 高めるMEBOモデル

#### 他に例を見ない全社員出資の MEBO モデル

国内トップのレーザー機器専門商社・日本レーザーは、もともと日本電子（東証一部上場）の100%子会社であった。しかし、2007年にMEBO（マネジメント・アンド・エンプロイee・バイアウト、経営陣と従業員が共同で経営権を買収する取引）を実行し、親会社から独立を果たした。

その後、2011年に「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の中小企業庁長官賞に輝き、翌12年には「勇気ある経営大賞」大賞を受賞。全社員が出資し、全社員が経営する同社は、エンプロイeeブランドでオンリーワンモデルを確立したユニークな企業といえよう。

同社の近藤宣之社長は1994

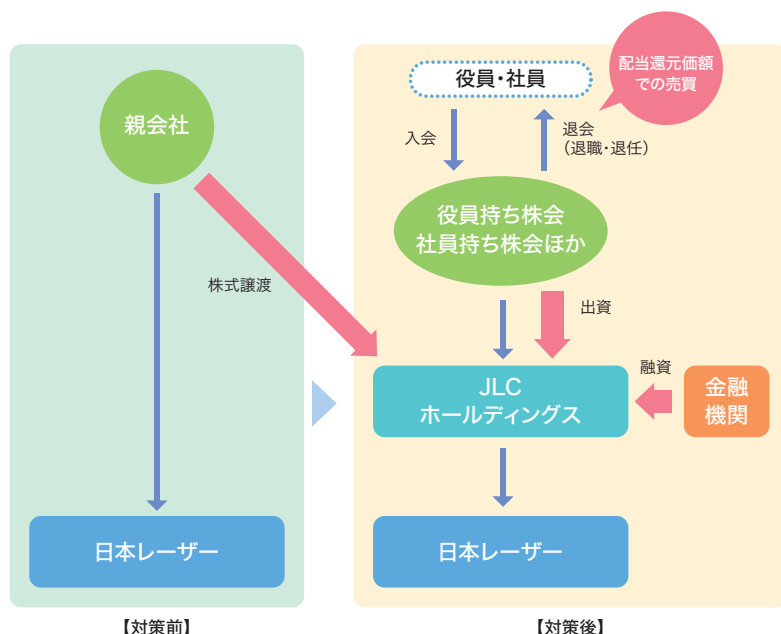
年に就任して、13年後にMEBOに踏み切った。なぜMEBOだったのか。MEBO経営とはいかなる資本モデルなのだろうか。

#### ファンドを入れない全国初の “ファイナンス型 MEBO”

日本レーザーがMEBOに踏み切った背景には、親会社の規制の厳しさに加え、どんなに優秀なプロパー社員でも社長に就けないという構造上の問題があった。そこで親会社から出向した近藤社長は、社員持ち株会の出資による「JLCホールディングス（以降、JLCHD）を設立。金融機関の融資を取り付け、親会社の保有株式を買い取って独立を果たした。（次頁【図表】）

親会社から事業を継承するスキームは、MEBO以外に

【図表】日本レーザーのMEBO スキーム



も多数存在する。しかしながら、M&Aでは親会社が変わるだけであり、IPOも金銭的メリットの面が強く、好ましくはなかった。MEBOのスキームでは通常、ファンドを入れるケースが多い。だが、その場合は将来売却される可能性が高かった。経営が安定しないばかりか、そもそも社員の士気が上がらない。模索の末、近藤社長がたどり着いたのは、金融機関の融資による“ファイナンス型MEBO”だったのである。

「ファンドを入れないMEBOは全国初のモデルだと思う」（近藤社長）。金融機関からの借り入れに当たり、近藤社長は個人保証の負担が発生した。「妻には内緒でサインした」とのことであるが、当時の近藤社長にとっては苦渋の

決断だったに違いない。

買収しても、会社が無借金にならないと後継者のなり手がいない。そこで、財務体質の改善に取り組んだ。現在、短期・長期とも借入金はなく、私募債を発行しているが、それを上回るキャッシュポジションで実質無借金体質となっている。

### KFSはモチベーションとリーダーシップ

現在、JLCHDの株主構成は、役員持ち株会の53.1%を筆頭に、社員持ち株会32%、旧親会社の日本電子14.9%となっている。JLCHDを立ち上げる当時、持ち株会への出資を社員に募ったところ、出資枠の4倍の応募があったという。

「MEBOをしたから社員のモチベーションが高まったのではなく、モチベーションが高かったからMEBOができたのです」と近藤社長は話す。同社にとって、MEBOは目的ではなく、社員の夢と志を実現する手段であったということだ。今では正社員にとどまらず、パート出身の嘱託社員、他社定年後採用社員に至るまで出資しており、文字通り「全員参加経営」が実現している。

同社は社員に事業承継していくことを前提としており、次期、次々期までの社長が決まっている。その次の世代の候補も複数名決まっているという。MEBOの成功条件は、卓越した資本政策の技術ではなく、夢と志を実現する社員のリーダーシップとモチベーションにこそあるのだ。

### Data

株式会社日本レーザー

所在地  
東京都新宿区西早稲田2-14-1

事業内容  
レーザー・光学製品輸入販売、自社品開発販売など

売上高  
37億8200万円（2015年12月期）

従業員数  
60名（2016年1月現在）