



成功の秘訣は「モチベーション経営」

社員が主役になる MEBOによる事業承継

事業承継にはさまざまな形があるが、
日本レーザーは「MEBO」という手法によって親会社から独立に成功。
全社一丸となって退職者ゼロ・赤字からの無借金経営を実現した。同社の「夢と志の経営」に迫る。

社員を大切に経営で 赤字からの業績回復

「日本でいちばん大切にしたい会社」（人を大切にする経営学会）大賞、中小企業長官賞や「勇気ある経営大賞」（東京商工会議所）大賞など、さまざまな受賞歴を持つ日本レーザー。「(数々の受賞は) 全て、人を大切にしたい経営が評価されたものです」と話すのは、代表取締役社長の近藤宣之氏だ。

日本レーザーは、1968年にレーザー装置の輸入販売商社として設立され、1971年に日本電子の100%出資子会社に。その後も一貫してレーザー関連製品の輸入販売を行っている。

このように数多く表彰されるきっかけとなったのが、2007年に近藤氏が行ったMEBO（Management Employee

Buyout）だ。MEBOとは、役員と従業員が株を買取り、経営権を掌握する手法を指す。日本レーザーは、MEBOによつ



東京本社には多数のトロフィーや盾が。全て、人を大切に経営を評価されての受賞だ

て親会社から事業を承継し、業績を回復させ企業文化を一新したのである。その成果が高い評価を得ている。

MEBO に至るまでに、どのような経緯をたどったのだろうか。

日本レーザーが転換期を迎えたのは、親会社である日本電子の役員だった近藤氏が社長として赴任した 1994 年。当時、同社は深刻な債務超過に陥ってお

り、経営再建のピンチヒッター役として近藤氏に白羽の矢が立ったのだ。

「着任した当時は社内コミュニケーションが取れておらず、管理体制もひどかった。ですから、まず『みんなをクビにすることは絶対ない。だから私の言う通りにやってほしい』と宣言して、基本的なことから改善に着手しました」（近藤氏）

日本レーザーの歴代社長は親会社からの出向者ばかり。プロパーの社員は、社長はおろか役員にもなれないのが不文律だった。社員は自分が将来、経営陣に加わることはあり得ないと思っているため、仕事に対するやる気が高まることもない。

近藤氏は社員のモチベーションが上がらない限り、業績回復はあり得ないと考えた。この「モチベーション経営」ともいうべき考え方が、後の MEBO 成功につながった。

MEBOを選んだ理由は「人を見る経営」の実現

約 2 億円近い債務超過で赤字だった同社は、近藤氏の着任初年度に 2000 万円の黒字へ転換する。しかし、このままでは再建が困難だと考えた近藤氏は、日本電子の役員を退いた。兼務という中途半端な立場では、社員のモチベーションは上がらないと判断したからだ。

自ら退路を断った近藤氏は、着任 2 年目には配当を再開、さらに 1999 年には財務も改善するなど、経営の立て直しを図った。そして 2004 年度には経常利益 1 億 3700 万円を計上し、親会社に配当金を 50% 出す親孝行な企業へと変身した。

しかし、近藤氏には心配事が



日本レーザー 代表取締役社長 近藤 宣之氏

【Column】

MEBOによって 優秀な人材が集まる会社に

MEBO の効果がもう 1 つある。優秀な人材が集まってくるのだ。日本レーザーは、単にレーザー関連製品を輸入・販売するのではなく、顧客のニーズに合致した製品を提供するために、メーカーとの交渉や共同開発も手掛ける。当然、語学力や専門知識がないと務まらないが、一流大学の博士号や修士号を持つ社員が 15%、TOEIC (990 点満点) で 900 点以上の社員が 15% 以上もいるなど、優秀な人材が多い。

「こうした優秀な人材が入社するのも、当社がグレド (信条) として掲げる『社員満足が第一』という経営の原則があるからです。明確な経営ビジョンを発信し、実践することで大企業にはない中小企業の魅力を伝えることもできます」(近藤氏)

まさに「人を大切にする経営」の産物といえる。

あった。近藤氏も今までの社長たちと同様、日本電子から来た社長であるため、定年を機に日本レーザーを去らなければならない。自身の定年後には、また親会社から次の社長がやって来る。いくら改革しても結局、元の状態へ戻るのではという危機感を持っていたのだ。

このころから、日本レーザーが将来にわたって成長していくには、自主的な経営に移行するし

かないと考えるようになった。とはいえ、どのように独立すればいいのか。近藤氏は IPO (新規株式公開) や同業他社との M & A (合併・買収) など、あらゆる手段を検討したという。

「IPO は株式市場や株主を意識した経営になってしまいます。M & A も親会社が変わるだけで、自主的な経営にはなりません。しかもマネーゲームに陥りやすい。もちろん、会社が独立するとき

よく使われる MBO (経営陣による買収) という手段も考えました。私が自社株を買い取って経営権を確保することはできますが、それでは経営陣だけが独立に携わることになり、本来の目標である全社一丸となった独立は望めません。そこで取引銀行の担当者が提案してくれた MEBO にたどり着いたのです」(近藤氏)

これなら近藤氏が常々思い描いていた、「お金ではなく、人を見る経営」の実現にもつながると考えた。

当事者意識が高まり さらに活気ある組織に 改善

日本レーザーを MEBO で日本電子から買収するための受け皿として、2007 年に持ち株会社である JLC ホールディングスを設立。役員全員で 50% 以上、同時に社員にも合計で 32% の出資を募ったところ、全員が承諾し、その合計金額は予定の 4 倍に上ったという。そこで急ぎよ、出資金を 5000 万円に増資した。

しかし、これらの自己資本だけでは日本レーザーを買い取る資金に達しない。そこで、買収する日本レーザーが、自らの銀行借入金を保証する「コーポレート保証」という仕組みを利用して、銀行から 1 億 5000 万円の借り入

れを行った。

日本電子との交渉の結果、同社からは額面の6倍、個人株主から3倍の価格で株式を取得することに決定した。しかし、日本電子が保証していた日本レーザーの6億円にも上る運転資金は、近藤氏が個人保証するしか

なかった。「もし失敗していたらと考えると、ぞっとしますね」と近藤氏は笑うが、巨額の個人保証を引き受ける背景には相当の覚悟があったに違いない。こうして、MEBOが実現した。【図表】

「MEBO以後は、社員のモチベーションがさらに上がったのは

言うまでもありません。みんな『日本レーザーは自分の会社だ』という当事者意識を、より強く持って仕事に臨んでくれました。社外の方からも度々、『日本レーザーは従業員が株主だからよく頑張りますね』と言われます。でも、本当は逆なんです。従業員のモチ

【 Interview 】

社員が活躍できる環境をつくる、それが経営者の仕事

——「社員を大切にせる経営」を始めた理由は？

近藤 私は日本電子で組合執行委員長や海外現地法人の責任者だったことがあります。結果として組合員の雇用を守れなかったり、リストラせざるを得ない経験もしてきました。そんなつらい経験があって、社員を解雇しない経営を目指しました。

正しくは「大切にされていると社員が実感できる経営」であることが重要です。いくら経営者が「社員を大切にせる」と言っても、当の本人が実感していなければお仕着せですから（笑）。

——社員が成長できる社内制度も導入していますね。

近藤 商社ですから英語力を重視しています。TOEICの受験料は正社員が年3回まで、嘱託社員は年2回まで会社が全額支給しています。また育児中の女性でも営業職が務まるように、男性営業職とのダブルサインメントシステムを導入しました。これは同じ仕事を複数名が担当する「複数担当制」です。この導入によって女性のワーク・ライフ・バランスを実現しています。

——今後の経営方針をお教えてください。

近藤 時代の変化に対応していかなければ、持続的な成長はあり得ません。そこで今、目指しているのが「自己組織化」です。自己組織化とは、経営者がトップダウンで方針を定めるのではなく、自立した社員が創造的な活動を行い、常に変化に対応できるチームにすること。スポーツに例えると、野球ではなくサッカー的な、個々のプレーと連携プレーで対応できる組織にすることです。そんな社内環境をつくるのが経営者の役割だと考えています。もう1つは、将来にわたって収益が上げられる新しいビジネスモデルを創出すること。現在は、将来に向けて「環境ビジネス」に取り組んでいます。

ベーションが高かったから株主になってくれたんですよ」(近藤氏)

社員の頑張りで、借り入れた1億5000万円は5年後に完済を果たした。借入金の返済ができたことで、当初17.9%だった日本レーザーの自己資本比率は現在約56%まで増加。無借金

経営を実現している。

成功の何よりの秘訣は 覚悟とモチベーション

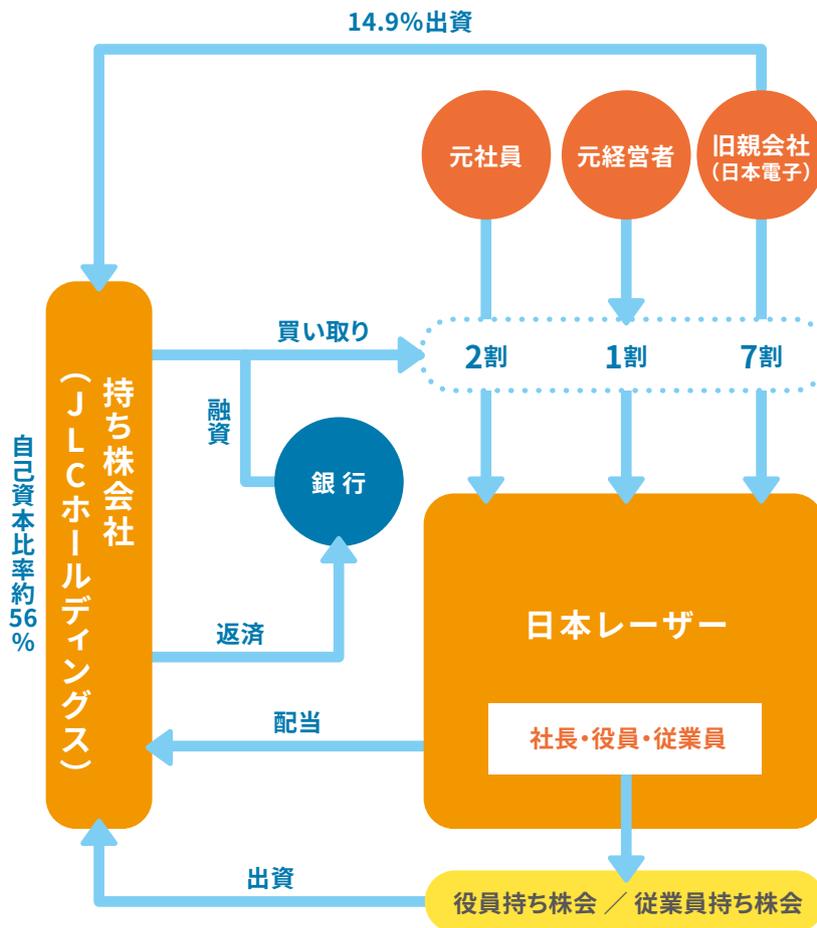
しかし、近藤氏は「MEBOという手法は諸刃の剣だ」と話す。いくつかの条件がそろっていないと実現は難しいというのだ。

「まず、『社員のモチベーションが高いこと』。社員が会社を成長させたいという強い意欲がなければうまくいきません。次に必要なのが『収益性の高いビジネスモデルの創出』です。独立時の借入金返済のためには収益性が重要ですが、当社の場合は顧客のニーズに合った最先端のレーザー関連機器を輸入することで、これを高めています。

そして最後が『経営者がリスクを取る覚悟を持つ』こと。失敗したら自己破産するだけでなく、社員を路頭に迷わせることになる。そのリスクを承知の上で敢行する勇気を持つことが不可欠です」(近藤氏)

MEBOから9年が経過した日本レーザーでは、その間の離職者はゼロに近い。このことから、社員のモチベーションがいかに高いかがうかがえる。また、60歳で定年を迎えた社員のうち、希望者は全員65歳まで再雇用しているほか、70歳までの再々雇用も実現している。さらに来春には70歳を迎える社員が複数いることから、生涯雇用へ向けた取り組みも行っているという。まさに社員と共に歩む企業として成長を続けているのである。

【図表】日本レーザーのMEBO



Profile (株)日本レーザー 所在地:〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 2-14-1 TEL: 03-5285-0861 設立: 1968年
 資本金: 3000万円 売上高: 37億8200万円 (2015年度12月期) 従業員数: 60名 (2016年1月現在)
 事業内容: レーザー関連機器の輸入・販売 <http://www.japanlaser.co.jp/>