

心に
沁みる

『いい会社』の経営者の言葉

『いい会社』をつくれた経営者が、試行錯誤の苦勞の末に気づいた大切なこと

株式会社日本レーザーは、世界のトップメーカーをはじめとしたレーザー機器や、光の技術とその製品の輸出入を手掛ける専門商社である。デフレ脱却を旗印にしたアベノミクス経済政策により、一時、円安が進んだ。急激に為替が変わるということは、大企業であってもコントロールできない。世界のレーザーの取り扱いから輸入比率が高い会社にとって、円安は調達コスト上昇となり業績を圧迫した。特に、80円から100円になった2013年には、調達コストが25

%増加し、前年の経常利益約3億円を上回る非常事態となった。こうした一時的な赤字経営もやむなしと考えるのが通常の経営者だ。

しかし、「業績を経済、政治等、他責にするのは経営者として失格。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」と断言したのが、株式会社日本レーザーの代表取締役、近藤宣之氏（以下、近藤）である。

実際、同社の近藤は、社長就任

した1994年から為替の急激な変化などの逆風があっても、社内のコスト見直しや新規事業の開発などの素早い対応で、20年以上にわたり黒字経営を続けている。まさに、中小企業のお手本ともいえる会社は、日本でいちばん大切にしたい会社大賞中小企業庁長官賞、勇気ある経営大賞の他、数多くの受賞歴があるが、同社の歴史や同社の再建に当たった近藤の人生は、決して順風満帆というわけではなかった。

5

どんな逆風があっても黒字を出し続ける、
夢と志の経営

株式会社 日本レーザー 代表取締役 近藤宣之 氏

「遠回りこそ、人生の最短ルート」
人生において2点間の最短距離は直線ではない

労働組合委員長としての退職面接

近藤が、大学卒業後に就職したのは電子顕微鏡の世界トップメーカーである日本電子である。日本電子は1949年設立。1962年に東京証券取引所第2部に上場したが、その後、事業拡大に失敗し、社員の3分の1を削減するといった苦境に陥ることになった。

近藤は当時、労働組合の委員長を務めており、何百人も退職して

いく組合員1人ひとりに対し、労組が集めていた個人別闘争積立金を返還するため退職面接の場を持った。

30歳の近藤にとっては辛い面接だった。ベテラン社員の中からは、「どうしてオレが会社の経営の失敗の犠牲にならなきゃいけないのか」「どうしてオレが組合に協力して会社を去らなくてはいけないのか」と問い詰められ、答える言葉がなかった。

労働組合の委員長の立場からも経営のチェック機能が果たせていなかったことに対する自責の念を強く抱くことになる。労使関係が良好であっても、経営が破綻してしまえば組合員の雇用を守ることができないことを思い知らされたのである。

米国での破綻処理

近藤が、会社再建のメドがつき委員長を退任した後、今度は、米



■ 藤井 正隆 (ふじい まさたか) 株式会社イマージョン 代表取締役社長

人を大切にする経営学会 理事 事務局長。法政大学大学院 博士後期課程在籍。法政大学 中小企業研究所 特任研究員。大手組織開発コンサルティング会社で、営業責任者および総研チームを経て、マネージングコーディネーター・コンサルタントとして、『事業戦略』『マーケティング戦略』『組織変革』のコンサルティングおよびマネジメント研修を担当。徹底した現場主義で、優良企業年間120社以上の視察訪問研究を継続中。
 <専門分野>経営学、行動科学、心理学をベースにした組織開発コンサルティング。経営人財育成、ミドルマネジメント育成。
 <著書>『いい会社』のつくり方 (WAVE出版)、『感動する会社は、なぜ、すべてがうまく回っているのか?』 (マガジンハウス) 他多数。

国への転勤を命じられる。米ニュージャージー州にある米国法人の支社が業績不振に陥り、その破綻処理が仕事だ。支社閉鎖を決め、日本人駐在員は帰国指示。「現地社員全員解雇」「全事業売却」という荒療治を断行した。

次に、ボストンの米国法人本社で支配人を務めるが、ここでも、米国人社員の解雇に踏み切らざるをえなかった。近藤は、今度は経営者として退職面接を行うことになった。

現地で米国的経営に触れた経験から、その後の近藤は、個人主義的な米国流の経営について、疑問を持つようになる。

子会社の社長として再建を担う

近藤は、米国での業務を経験した後の1992年末、日本への帰国命令で1993年から日本電子の国内営業担当取締役となり、翌1994年、銀行に見放され存続が危ぶまれた7割出資の子会社の日本レーザーの再建に社長として当たることになった。

日本レーザーはもともと日本電子の100%の子会社だったが、日本電子の資本が入っていないレーザー商社を吸収したために、個人株主が3分の1の比率になっていた。再建に当たり、前任の経営者の株をどうするかということになった。

通常であれば、日本電子が買って取って持株比率を増やすことになる。しかし、近藤は、親会社からの雇われ社長だと思われては、日本レーザーの社員の信頼が得られず再建ができないと考えて個人として買い取る決断をする。

株の額面は500円の未上場の株で、債務超過で価値がないために100円でもいい株を、あえて額面通りの500円で個人のポケットマネーで買い取ったのだ。このことは、その後の日本レーザーの再建に好影響をもたらした。

「社長は親会社の役員兼務とはいえ自腹を切った」と、本気だと社員が感じたからだ。

しかし、数年経ったら戻って本社の社長になるのだろうかといった見方をする社員もいて、再建のために厳しいマネジメントをする近藤に反発した役員や中堅社員が、フランスやドイツ、イスラエルといった海外のパートナーと組んで出て行ってしまい商権を失うこともあった。

本社役員兼務でやっているからだと考えた近藤は、1995年6月の総会をもって日本電子の取締役を退任したのだ。「戻る場所があるとは、社員はついてこない」と、近藤は、親会社のキャリアアップを放棄し、背水の陣を敷いて、日本レーザーの社長に専念した。

その後、円高が追い風になり、

自社ブランドシステムが売れて2年目に大幅な利益を挙げ、累積赤字を一掃して復配が可能になった以降は、様々な経営改革を進め、冒頭のように、どんな逆風の中でも黒字経営を続ける超優良企業になったのだ。

人生に思い通りにいく道なし

「人生において2点間の最短距離は直線ではない」。理論上、2つの点の最短ルートは直線だ。しかし、近藤は、人生においてはその常識が当てはまらないと言う。まっすぐ進もうとしても壁にぶつかったり、途中で道が途切れたり、山あり谷ありと迂回しなければならない。しかし、後に振り返ってみると、遠回りだと思っていた道筋が、実は最短ルートだったという意味だ。

近藤の父親は、軍医で先の大戦で満州やインドネシア他を転戦して命を落としかけたことがあったという。たまたま乗り遅れた船が撃沈したり、といった経験を重ねるうちに、人生とは思い通りにいかないものという人生観が身につき、この言葉を口にするようになったという。

近藤は、紹介したような壁にぶつかるたびに、この言葉を思い出し、「一見、遠回りに見えるが、これが私にとっての最短ルートだ」と言い聞かせてきたのだ。