



文=高袖佑基(編集部)  
写真=友田享助(編集部)

INTERVIEW  
奇跡の  
V字回復

日本レーザー代表取締役

# 近藤宣之 社長

## ——社長が社員に果たすべきこと 「自己成長の機会を与えなさい」

「ありえないレベルで人を大切にしたら23年連続黒字になった仕組み」。昨年発行されたこのビジネス書には、債務超過に陥り、不良人材がはびこっていた日本レーザーの立て直しに奮闘した近藤宣之社長の姿が描かれている。教育し、自主自立型の社員を育成する。問題の枝葉ではなく根本に目を向ける。その重要性を理解していても、我慢し結果を出すことは難しい。近藤宣之社長は、なぜそれができたのか。

東京・西早稲田にある日本レーザーは、最先端の研究・産業用レーザーや光学機器などを輸入、販売するレーザーの専門商社。1968年、電子顕微鏡のトップメーカー日本電子の子会社として設立された。

93年、日本レーザーは赤字が続き1億8000万円の債務超過になり主力銀行から見放されるなど倒産の危機に陥った。そこで再建を託されたのが日本レーザーの現社長で当時日本電子の最年少役員だった近藤宣之氏だった。

近藤氏は当時、労働組合執行委員長を11年務めた後、米国法人の総支配人などを歴任、リーダーシップと海外生活で培われた海外人脈、語学力、国内市場での実績が評価されての抜てきだった。

日本レーザーが深刻な経営危機に

陥ったのは、バブル崩壊によって顧客が減少し、業績悪化を外部のせいにして対応が遅れたことに加えて、歴代社長に本社重視、子会社軽視という経営体質などの理由があった。近藤氏は、「こんなことがあっても社員の雇用を守る」を信念に会社の立て直しを図った。

——社長就任当時のことを教えてください。

**近藤** 債務超過でメインバンクからの新規融資が受けられず、ほぼ経営破綻の状態でした。バブル崩壊の後で、銀

行から見ると同じ境遇の会社はたくさんあったでしょう。就任当初の日本レーザーはダメ会社の典型でした。そういった会社の特徴として4つの「不良」が存在します。1つ目は不良在庫。たくさん仕入れた方が原価率は下がるため、何であれ在庫を多めに抱えていました。棚卸をしたことがない状況で、在庫管理もされていませんでした。2

つ目は不良債権。回収できない架空の売上です。3つ目は不良設備。事業の見通しを見誤り、設備を過剰に抱えていました。4つ目は不良人材。商権を持ち出して独立する社員、顧客のもとに納めるべき機器を私物化する社員、空出張や空接待の経費を精算する社員など粉飾もまかりとおっていました。

——社長に就任し、どのような経営方針を打ち出したのですか？

**近藤** 今でこそ、ポトムアップ型の組織に生まれ変わりましたが、社長就任当時は、そんなことができる状況ではありませんでした。再建期にはトップダウンの経営が必要です。社員の自由や自主的な動きを制限し、

まずは私の指示通りにしなさいと言いました。これまでの経験から、企業のトップはその時の状況によってリーダーシップやマネジメントを変えるべきだと考えています。第1段階はトップダウン型による再建、第2段階は社員のモチベーションを上げる、第3段階は社員の当事者意識を高める、第4段階は社員が会社から大切にされている実感を持つる経営へのシフト、最終段階は自己効力感が高い社員による自己組織化への展開です。

——確かに、最初からポトムアップ型を目指すのは無理がありませんか？

**近藤** そもそも、働くモチベーションが低く、会社に対するロイヤルティが低い状況で社員たちに意見を求めても、建設的な意見はなかなか上がってきません。「まずは働く環境をどうにかしてくれ」となりますよね(笑)。それまで蔓延していた企業内部のムダや利益を阻害する問題を抽出し、利益を生み出す体質に改善していかなくては企業の存続が危ういのですから、そこはトップがスピー



——まずはどんなことから着手したのですか？

**近藤** 一例ですが、当時の営業社員はタイムカードで管理をしていなかった。そこで、何をしていたのか分からなかった。そこで、営業社員を必ず朝8時30分に出社させ、その日の予定を聞き、成果を報告させました。2年目からは廃止しましたが1年目は管理することを徹底しました。

た。精算についても、出金伝票は社長の決済なしに出金しないことにしました。接待費や会議費、交際費などは会社を食い物にします。

——そうした改革の後にいったことは？

**近藤** 1年目にトップダウンで社内規律を整えたことで、4つの不良が



株式会社 日本レーザー 本社:東京都新宿区西早稲田2-14-1

1968年設立。取引先はキヤノンや京セラなどの光学機器メーカーをはじめ大学、宇宙航空研究開発機構など多岐にわたる。2017年、ホワイト企業大賞委員会[第3回ホワイト企業大賞]を受賞。資本金3千万円、年商33億円(2017年度)、従業員49名。東京・大阪・名古屋に事業所。



# 大切にされている実感が 社員に力を与える

改善されました。ただ、社長が細かい実務までできるわけではありません。実際に行うのは社員です。ということ、それぞれの社員がレベルアップして成長しない限り会社も成長しません。そこで大切なのがモチベーションです。まずは、人事評価制度を整備しました。例えば、500万円売って100万円の粗利が出た場合は3%のインセンティブを通常賞与とは別に出す。また、当社のような商社が売り上げを出すためには、営業員だけでなく技術員や納入を行うサービス員などの協力も必要です。つまり、一人で業務をしているわけではない。そこで、全体の流れを一番把握している営業員がインセンティブを受注計上に携わった人に振り分けるようなシステムにしました。社内全体にモチベーションが波及するような仕組みを作ったのです。さらに、業績だけではなく、社員の能力と紐づいた評価制度も作りました。

「英語力」「ITスキル」「対人対応能力」を5段階で評価しています。英語力では、獲得点数に応じて手当を支払います。昇級にも明確な基準を設けており、主任・係長になるにはTOEICで600点以上、課長・副課長になるには700点以上など数字を提示しています。努力する理由を示してあげることでもモチベーションが上がる。研修などを行っても理解力や吸収力に差が出ます。

◇ 第3段階の「当事者意識を高め」とは何でしょうか？

近藤 過去、親会社株式の7割を持っていた時は、社長や管理部長、監査役などは親会社から派遣される決まっていた。つまり、どんなに成長したとしても、日本レーザーでは社長はおろか役員や幹部にもなれなかつたのです。これは日本における子会社や一族経営に見られる問題です。そこで私たちはManagement and Employee Buyout (MEBO) というM&Aの手法で、親会社から独立することにしました。ファン

ドやVCを入れない日本で初めてのMEBOにより、パートや派遣社員、定年再雇用社員、新入社員も含めて全社員が株主という日本で唯一のコーポラートの会社になりました。この手段を選択した理由は有能な人材が飛び出していく会社の構図をなくすためです。これにより、社員全員が会社を愛着を持ち、会社のことを一番に考える当事者意識が生まれました。

それは、どのような制度でしょうか？

近藤 社長は親会社の取締役でもありません。周囲の社員も安心して業務に集中できます。よく2・6・2の法則といって、利益を生み出すのは上位2割、下位2割は利益を生み出さない社員だと言われます。ですが、この下位2割も大切にすることが重要なのです。会社に有能な人材が入ってくれば自分も下位2割になるか分りません。雇用が守られるという安心感があるからこそ、人は会社に尽くすようになるのです。

近藤 組織のマネジメントという観点で、当社は最終段階に入りました。最終段階は、自己効力感が高い社員による自己組織化の展開です。平たく言えば社員を信頼して、社員の好き勝手にやらせることです。ただし、社員が会社の方針から外れた行動をしては、会社は空中分解してしまいます。そこで大切になるのがクレドです。クレドから外れなければ、本業と少しズレていることでも新たな価値を生む可能性があることなら自由にやらせる。クリエイティブな価値を生み出す人を評価します。傍目から見ると特定の社員をひききしているように見られます。すると会社は揺らぎます。ですが、その揺らぎによって組織は進化していくのです。

近藤 常々時代の変化に適応していくこと。過去の繰り返しではなく新たな価値を創造していくこと。同じサービス、同じ商品だけを提供し続けていくだけでは成長は望めません。実際、当社と同じ規模だったレーザー輸入商社2つが倒産しました。そんな中、当社は、名古屋支店の支店長が大阪大学の教授と組んで世界最高のレーザーを開発しました。さらに開発のために別会社を立ち上げる話もあります。これは、社員からの提案で実現したことです。この社員は会社のクレドに則り新たな道を会社に示してくれました。こうした社員を一人でも多く輩出していきたいと思っています。



近藤 躊躇がなかったと言えども、再建のためには親会社の取締役を辞任すべきだという結論に至りました。当初は子会社の再建を成し遂げた後、親会社に戻る予定でしたが、再建中も社員からは少なからず「近藤社長は我々をこき使って子会社で業績を残して親会社の社長レースに復帰する気だ」などの声がありました。結果的に私が親会社を辞めたことで社員のモチベーションはより上がったと思います。

近藤 経営危機から23年連続黒字という会社になりました。

近藤 組織のマネジメントという観点で、当社は最終段階に入りました。最終段階は、自己効力感が高い社員による自己組織化の展開です。平たく言えば社員を信頼して、社員の好き勝手にやらせることです。ただし、社員が会社の方針から外れた行動をしては、会社は空中分解してしまいます。そこで大切になるのがクレドです。クレドから外れなければ、本業と少しズレていることでも新たな価値を生む可能性があることなら自由にやらせる。クリエイティブな価値を生み出す人を評価します。傍目から見ると特定の社員をひききしているように見られます。すると会社は揺らぎます。ですが、その揺らぎによって組織は進化していくのです。

近藤 常々時代の変化に適応していくこと。過去の繰り返しではなく新たな価値を創造していくこと。同じサービス、同じ商品だけを提供し続けていくだけでは成長は望めません。実際、当社と同じ規模だったレーザー輸入商社2つが倒産しました。そんな中、当社は、名古屋支店の支店長が大阪大学の教授と組んで世界最高のレーザーを開発しました。さらに開発のために別会社を立ち上げる話もあります。これは、社員からの提案で実現したことです。この社員は会社のクレドに則り新たな道を会社に示してくれました。こうした社員を一人でも多く輩出していきたいと思っています。

近藤 常々時代の変化に適応していくこと。過去の繰り返しではなく新たな価値を創造していくこと。同じサービス、同じ商品だけを提供し続けていくだけでは成長は望めません。実際、当社と同じ規模だったレーザー輸入商社2つが倒産しました。そんな中、当社は、名古屋支店の支店長が大阪大学の教授と組んで世界最高のレーザーを開発しました。さらに開発のために別会社を立ち上げる話もあります。これは、社員からの提案で実現したことです。この社員は会社のクレドに則り新たな道を会社に示してくれました。こうした社員を一人でも多く輩出していきたいと思っています。



## こんどうのぶゆき

1944年東京生まれ。慶応義塾大学工学部卒業後、日本電子株式会社に入社。28歳の若さで日本電子労働組合執行委員長に就任。総合企画室次長、アメリカ法人支配人、取締役国内営業担当などを経て、1994年、株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任。2007年、社員のモチベーションをさらに高める狙いから、ファンドを入れずに役員・正社員・委託社員が株主となる日本初のMEBOを実施。人を大切にしながら利益をあげる経営で、就任1年目から黒字化、また現在まで23年連続黒字、10年以上離職率ゼロに導く。