

ファーストコールカンパニーシリーズ

ザ・ビジネスモデル イノベーション

成功企業にみる事業革新の流儀

村上幸一 著

タナベ経営 ビジネスモデルイノベーションコンサルティングチームリーダー

+

タナベ経営 ビジネスモデルイノベーションコンサルティングチーム 編

あふれる事例、めぐる思考

「構造」は業種を超えて伝播する。

ビジネスモデル創造に向けた新定説！

—— 早稲田大学商学大学院教授 井上達彦

3

MEBOから二三年連続黒字を実現する強い組織のつくり方

——日本レーザー

(1) MEBO成功と再建のプロセス

日本レーザー（東京都新宿区）は、最先端の研究・産業用レーザーや光学機器を輸入・販売するレーザー専門商社である。当初は、電子顕微鏡のトップメーカー・日本電子（東証一部）が

立ち上げた一〇〇%出資子会社だったが、現在はMEBO (Management and Employee Buyout) 経営陣と従業員が一体となり投資ファンドやベンチャーキャピタル、金融機関などの支援を受け、企業の所有者から株式を買収する取引のこと) により独立。MEBO実施に当たっては、投資ファンドやベンチャーキャピタルを入れず、出資金と借入金だけで買収した。社員全員が株主という珍しい会社だ。MEBO成功企業のパイオニアであり、日本で唯一のコーオウンド・ビジネス企業（従業員が所有する会社）としても有名である。

同社がMEBOを実現できたのは、近藤宣之社長の会社に対する情熱が社員に伝わり、ともに投資してくれたことが大きい。近藤氏が個人保証をしてもMEBOで独立すると覚悟を決めたのは、生え抜き社員や役員のモチベーションアップを重視したためだ。近藤氏は日本電子の役員だった時に日本レーザーへ出向。債務超過の株を簿価で買ったため、本社の取締役を退任するなど、自らを背水の陣へと追い込み、自己責任で経営を行い、今の礎を築いた。

上場企業の子会社から独立へと導き、三年連続の赤字・債務超過から再建を果たし、二三年間の連続黒字を可能にしたビジネスモデルイノベーションは、右から左にモノを流す従来の輸入販売モデルから、「ソリューションプロバイダー」という開発型商社に進化させたことである。一人ひとりの顧客に個別対応し、それぞれへソリューション（解決方法）を提供することに徹底。当初は売りたい商品を買っていたが、顧客が抱える固有の課題を解決したり、社員のモチベーション向上につながる商品（仕入れを含む）の開発にシフト。その行動が結果的に、顧客が

「日本レーザーの応援団」となっていた。

(2) 強い企業体質づくりへのトップの信念

日本レーザーには、「赤字は犯罪」というDNAが浸透している。近藤氏は親会社に在籍していた時、労働組合の執行委員長として一〇〇〇人のリストラに直面した。また独立に当たっては、親会社が保証していた借入金である六億円の個人保証を求められ、さらに右腕の常務が人材と商権（輸入総代理店権）を持って独立するなど、苦難のビジネスライフを歩んできた。赤字は犯罪というDNAは、そこから生まれたものだ。これは、「全従業員の雇用を守る」という決意の裏返しでもある。

環境変化は、どの業界でも起こることだ。国内のライバルメーカーが輸入製品をまねして開発・販売したり、また海外メーカーが代理店契約を解除して日本販社を設立するなどのリスクを想定し、常に危機感を持って、何が起きても他人のせいにならない組織風土を目指してきた。その組織風土を実現するには、社員が頑張れば利益を上げられるビジネスモデルが必要で、それを構築することが社長の一番の仕事と考え、常に多角化を推進している。ここでいう「多角化」とは、コングロマリットではない。あくまで事業ドメイン内での商品（仕入れ）開発という「多角化」だ。

そして多角化するための判断基準は、次の五点に置いている。

- ① 市場か製品（技術）か、どちらかで共通性があるもの（シナジー効果）
- ② 大企業とは競合しない
- ③ 社員の成長や意欲につながる
- ④ すべてを自前でやろうとせずパートナーを探す
- ⑤ 本業の収益の範囲内で行う

同社はこれまでに、多角化で何度も失敗した。だが、会社が赤字になったことはないという。それは、この五つの判断基準に従って経営を行っているからこそ、本業できちんと利益を確保するバランス感覚が発揮できているのだろう。

(3) 社員を大事にする経営

社員が長時間残業をしなければならないのは、ビジネスモデルが間違っている、もしくは崩れてきているからであり、長時間残業をしなくてよいようなビジネスモデルに変革することが重要だと近藤氏は言い切る。同社の社員一人当たりの月平均残業時間は約一〇時間だという。

同氏が考える会社の目的はたった二つ。「社員の雇用」と「社員の成長」だ。経営者には「働くことを知る喜び（人生の喜び）」を知る雇用者を、一人でも多く増やす責任がある、という経営哲学を持っている。二三年間連続黒字の最大の要因であり、これがなければビジネスモデル

を進化させることもできなかったに違いない。「(会社は)社員のモチベーションが一〇割」と同氏はコメントしている。

次に、日本リーダー*12*が取り組んでいる「社員を大事にする経営」の施策について、近藤氏の著書から紹介する。

① 明るい雰囲気づくり

同社では、相手に好印象を与える「笑顔の能力」に対して、新入社員は最低ランクの月額四〇〇〇円、最高で同二万円の手当を支給している。笑顔は性格ではなく「能力」と定義しているのだ。明るさや快活さを生来の性格だと位置付けると何も変わらない。能力として位置付ければ、鍛えることも磨くこともできる。

近藤氏は、「良い報告は笑顔で聞く。トラブルなどの悪い報告は、もっと笑顔で聞く」ことを自ら実践している。なんでも言える環境、社員が話し掛けやすい空気、問題を隠蔽しない体質があれば、社員は会社を辞めない。

② メールを活用した成長とコミュニケーション強化

全社員が毎週末、「その週に自分が気づいたこと」「その週に頑張ったこと」を上司や担当役員へメールで報告(同僚にも同時送信)する。業務上のトラブルだけではなく、日常生活の中で嫌な経験や失敗談など、内容は問わない。大事なことは、自分がどう考えたか、という気持ちを報告するものだ。メールを受け取った上司・担当役員は必ず返信し、フィードバックする仕組みである。その主な成果は次の五点だ。

- 社員の成長を促す
- 社内コミュニケーションが円滑になる
- 返信内容を見て次期経営者を見極める手段になる
- 理念や方針が浸透する
- 社員の承認欲求を満たす

二〇〇七年に始めたこの制度、今ではトップのもとに五万五〇〇〇通のメールが保存されており、同社にとって社員成長記録の宝物となっている。

③ 魔法の「働き方契約書」クレド

近藤氏は、「会社の結果は社長の思いで決まる」と考えている。トップの言葉で社員にダイレクトに伝えることが経営の要諦であるとし、「会社の定義」や「会社の存在意義」について、「JLCクレド」を通じて明確にしている。

このクレドは、近藤氏が誰にも相談せず独りで作成したものだ。同氏は、「中小企業は社長第一主義が正しい」という哲学を持つと同時に、「社員第一主義でなければならぬ」とも考えている。つまり、同社のクレドは「社長第一主義と社員第一主義を両立したもの」となっている。また、社員にとっては「このように働く」という約束になるため、同社ではクレドを「働き方契約書」と表現している。このクレドは、同社ホームページで全文が紹介されているので、ぜひご覧いただきたい。

このクレドを作成したのは、社員の雇用を守るため絶対赤字にしない、そして人が辞めない会社にする仕組みづくりの一環である。手帳サイズに印刷して全社員に配付し、会議のたびに唱和して理念を浸透させている。また各項目は後述する人事考課制度の評価対象になっている。

④ダイバーシティー経営

日本レーザーは、国籍・年齢・性別・学歴を問わず、異質な人材、多様な人材を採用し、その能力が最大限に発揮できる機会を提供している。女性社員比率は三〇%、管理職に占める女性比率も三〇%、六〇歳以上の高齢者比率は二〇%、外国人比率が二〇%と、ダイバーシティー経営を実践している。異質が刺激し合いながら協力体制を生み、能力発揮の場をつくっており、「他人を認め、自分の成長を追求する」ことにつながっている。

また、本人のライフスタイルによって雇用契約形態を選択できる制度を導入している。パート社員の雇用形態を例に挙げると、一日四時間までの勤務で週三〜五日働くケースがあり、一人ひとり違う。正社員でも七〜八時間勤務を選択できる。毎日四時間勤務のパート社員だった女性は、六〇歳を過ぎてフルタイムの嘱託雇用契約社員になり、株主になったケースもある。では、中小企業でダイバーシティーに取り組むにはどうすればよいか。同社では次の三つに取り組むことで、ダイバーシティー経営を推進した。

A. ハローワークの活用

背景には、経営破綻による人材不足があった。しかし、再建当初は求人費用を多くかけられないため、ハローワークに頼らざるを得ない。そこでリストラされた高齢者や、セクハラにあつて会社を辞めた女性、外国人などを採用し、結果として労務構成がダイバーシティーになった。

B. 新卒採用をやめて通年採用

日本企業ほとんどは新卒四月一括採用で、初任給に「男女差がない」という建て前が一般的だが、この制度は一〇年、二〇年と勤続していく間に格差が生まれる。同社ではそれを生まないため、通年採用の方針をとっている。家庭の事情で内定を辞退せざるを得なかった新卒者、また能力に応じて働きたい優秀な人材を採用するには、そのほうがよいという判断である。

C. 透明性の高い人事制度

ダイバーシティー経営を支える同社のバックボーンシステムが人事制度である。これについ

⑤ 実力主義の人事評価制度と「二・六・二」の下の二〇%を切らない経営

企業の人材構成に関する通説で「二・六・二の法則」というものがある。上位二〇%は会社のけん引役、中位の六〇%は会社を支える人材、下位二〇%は上・中位の八〇%にもたれかかっている人材。この下位二〇%をリストラ対象にしている会社もあるが、同社では「残り八〇%に気づきを与えてくれる存在」と定義し、この二〇%の雇用を維持している。それにより「たとえ下位二〇%に落ちたとしても会社は雇用を守ってくれる。だから自分たちも会社に貢献しよう」というロイヤルティーが醸成されている。

そのバックボーンに、実力主義の人事制度がある。年功序列の定昇制度、家族・住宅手当などを廃止し、能力主義（基礎能力と実務能力を評価）、成果・貢献度主義（目に見える成果と目に見えない貢献度を評価）、さらには経営理念の体現度に基づく処遇体系を構築している。このような制度なら女性・外国人・転職者でもフェアに処遇でき、社員のモチベーションが高まる。

そして、全役員が全社員の全項目について評価する決まりであり、役員間の合意によって評価ランクが確定する。人事考課によって自身の評価やポジションが明確に分かる仕組みになっているため、たとえ下位二〇%にポジションニングされても、上位を目指すためには何をすべきかが明確になっているといえる。

(4) 組織風土イノベーションの成果

同社の組織イノベーションを一言で集約すれば、「社員を育む経営」である。「第一回 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」受賞（二〇一一年）を皮切りに、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」「おもてなし経営企業選50社」や東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」（ともに二〇一二年度）、中小企業庁「がんばる中小企業・小規模事業者300社」や厚生労働省「キャリア支援企業表彰（厚生労働大臣表彰）」（ともに二〇一五年）、「ホワイト企業大賞」（二〇一七年）など、数々の賞を受賞している。

日本レジャーは二三年間連続黒字に加え、一〇年以上も離職率は実質ゼロという。社員が辞めないのは、会社がもう一つの「家族」だからだ。ただし、甘やかしたり過保護にしたりするのではなく、実力主義の中で一人ひとりが個性を發揮し、協力し合える社風をつくり上げたことに他ならない。

トップの信念がDNAへと昇華し、社員全員経営で強い組織体質と風土をつくり上げたモデル事例である。