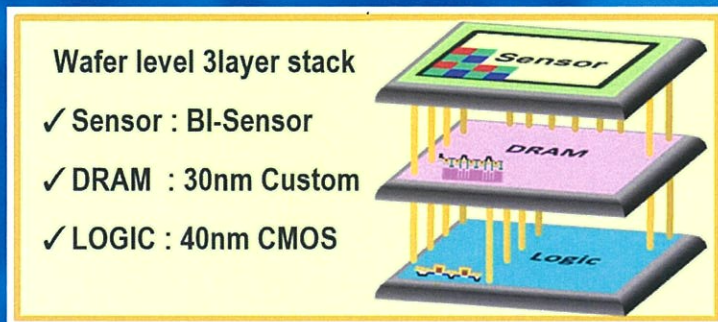


光エレクトロニクス
画像工学
レーザー技術

plusE
OPTICS+ELECTRONICS

2018
Vol.40 No.3

3・4



P.265 図8より

〔私の発言〕

絶体絶命のピンチととらえられがちなことにも、
必ず突破口はある

株式会社日本レーザー 代表取締役会長 近藤 宣之



Advanced Communication Media
アドコムメディア株式会社

絶体絶命のピンチととらえられがちなことにも、必ず突破口はある



株式会社日本レーザー
代表取締役会長

近藤 宣之

●近藤 宣之(こんどう・のぶゆき)氏 ご経歴

1968年3月 慶應義塾大学 工学部電気工学科卒業。同年4月 日本電子㈱に入社。電子顕微鏡部門応用研究室に勤務。1970年5月～12月 当時のソビエト連邦レニングラードとモスクワに駐在。1972年9月 全国金属産業労働組合同盟(ゼンキン同盟) 日本電子労組執行委員長、東京地方金属副執行委員長、ゼンキン同盟中央執行委員兼任。組合役員退任後、経営管理課長、総合企画室次長等を歴任後、1984年11月に米国法人副支配人に就任。1987年4月 米国法人総支配人。1989年6月 日本電子㈱取締役兼米国法人支配人。1993年1月 同社取締役営業副担当。1994年5月 ㈱日本レーザー代表取締役社長に就任。1995年6月に日本電子㈱取締役退任後、㈱日本レーザー社長専任。1999年2月 日本レーザー輸入振興協会会長。2007年6月 JLCホールディングス㈱設立、代表取締役社長に就任。同時にマネジメントエンプロイヤーバイアウトにより日本電子㈱より独立。2018年2月 ㈱日本レーザー代表取締役会長に就任、現在に至る。2018年2月 JLCホールディングス㈱代表取締役会長に就任、現在に至る。2018年2月 日本レーザー輸入振興協会顧問に就任、現在に至る。

●主な活動・受賞歴等

2011年5月 第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、中小企業庁長官賞受賞。2012年1月 平成23年度新宿区「優良企業表彰」、大賞(新宿区長賞)受賞。2012年10月 第10回東京商工会議所「勇気ある経営」大賞、大賞受賞。2013年2月 関東経済産業局「女性活用ベストプラクティス」に選定 2013年3月 経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」全国43社に入選、受賞。2013年4月 経済産業省「おもてなし経営企業選」全国50社に入選、受賞。2013年11月 東京都「平成25年度東京ワークライフバランス認定企業 - 多様な勤務形態導入部門」に選定。2013年12月 経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者300社」に選定。2015年10月 厚生労働省「キャリア支援企業表彰2015」に選定。2016年2月 日本能率協会「KAICA大賞2015」で「KAICA賞」受賞。2016年6月 新宿区「ワーク・ライフ・バランス推進企業」認定。2017年1月 ホワイト企業大賞委員会「第3回ホワイト企業大賞」受賞。2018年2月 新宿区「ワーク・ライフ・バランス アイディア賞」受賞。

■日本レーザーは 創業50周年のレーザー輸入商社

聞き手:2018年、株式会社日本レーザーは創業50周年を迎えますね。おめでとうございます。近藤様が社長になられたところから振り返って、いかがでしょうか。

近藤:日本レーザーは、もともとレーザー輸入商社として設立されましたが、レーザー自体ができてまだ60年弱なので、日本でいちばん歴史があるのです。1968年設立時の状況は、個人株主が10名、資本金500万円でした。そして、1971年に日本電子の完全子会社になってから、規模を拡大させていきました。1974年に資本金を1,000万円に、1976年に2,000万円、1983年にはコムテックトレーディングと合併し3,000万円になります。これに

より、株主構成は3分の2が日本電子、3分の1がその他となりました。同時に、営業拠点も、大阪、名古屋、サンフランシスコ、筑波と開設するような拡大過程で、経営破綻が起きたのです。

バブル崩壊の影響で赤字が3年間続き、1993年上期には債務超過に陥りました。私はちょうど日本電子取締役国内営業担当になって、1年も経たない秋のことでした。当時はバブル崩壊の大混乱の時期でしたから、取引銀行からも見捨てられ、親会社である日本電子からの融資で再建することになったわけです。

当時、私は日本電子では最年少の役員で、なおかつ、アメリカから帰ってきたばかりで英語ができる、労働組合の幹部でもあったから労務もできるということで、日本レーザーを再建するにあたって、白羽の矢が立てられました。1994年、私は日本電子の役員をしながら、日本レー

ザーの代表取締役役に就任しました。日本とアメリカでリストラを成功させ経営を再建させた経験を買われての代表就任でしたが、最高責任者として取り組むことは別格でしたね。それはもう大混乱でした。

私が来たばかりの頃、社内には「4つの不良」がはびこっていました。1つ目が「不良在庫」です。たくさん仕入れたほうが原価率は下がるため、多めの在庫を抱えていました。その結果、多くが売れ残り、不良在庫となっていたのです。棚卸しをやったことがなく、在庫管理がなされていませんでした。2つ目が「不良設備」で、事業の見通しを見誤り、設備も過剰に抱えていました。3つ目が「不良債権」です。担当営業部員は「売った」と言うものの、製品納入先からは、「いや、買っていない。預かっているだけだ。『使ってみてください』と言われたから置いているだけであって、代金を払うつ

もりはない」と言われるケースが山ほどありました。そして、4つ目が「不良人材」です。好き勝手に振る舞う社員がたくさんいて、出金伝票もチェックされていなかったのも、粉飾もまかりとおっていました。営業員にはタイムカードもなかったもので、勝手に来て、勝手に帰ります。

絶体絶命のピンチととらえられがちなことにも、必ず突破口はあるのです。でも、そのときに、「もうだめだ」と思考停止してしまったら、本当に終わってしまいます。私は、「在庫」「設備」「債権」「人材」という4つの不良を解消するために、「社員のモチベーションを高める工夫」「粗利重視の経営」「人事制度・評価制度の見直し」「能力と努力と成果に応じた処遇体系の構築」に力を注ぎました。その結果、就任1年目から黒字に転換し、2年目には累計赤字を一掃することができたのです。

■社長の本気が、社員を本気にするし、社員の本気が会社を立て直す

近藤：しかし、経営が回復していく中にあっても、私に対する社員の不信感は根強かったと思います。親会社の役員のまま日本レーザーの社長を兼務していたことで、社員にさまざまな疑心暗鬼を生じさせていたのです。もともと私も、日本レーザーに骨を埋めるつもりはありませんでした。再建がすめば、その実績を手土産にして親会社に戻るつもりでした。1年目に会社が黒字になっても社員の反発が続いたのは、そんな私



の気持ちが透けて見えていたからでしょう。社長がそんなつもりだと、会社が立ち直るはずはありません。私が本社の役員を兼務している以上、社員のモチベーションもロイヤリティも上がりません。

そこで私は、再建2年目に、3期6年務めた日本電子の取締役を退任することを決めて、日本レーザーに専任することにしました。この私の決意で、会社が変わりましたね。社内の空気が変わって、再建は加速度的に進んで、2年で復配にこぎつけることができたのです。

そのときに、会社というのは、社長の「決意」によってつくられるのだと実感しました。社長の本気が、社員を本気にするし、社員の本気が会社を立て直すのです。

聞き手：社長様の覚悟が社員に伝わって、会社は大きな転換期を迎えることになったのですね。

近藤：外に頼るものがなくなりましたから、社員に地力をつけてもらうしかありません。そこで大切なのが、社員全員が「会社から大切にされている」と実感をもつことです。多くの社長が「社員を大切にする」と口では言いますが、大半は実行されていないように思います。いざとなったら、利益を確保するためにリストラや減給をします。これでは、会社に対する忠誠心は上がらないのです。当社では、がんになっても囑託や非常勤扱いにはしません。当事者も安心ですが、周りの社員も安心



して業務に集中できるのです。

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、いつ自分が下位2割になるかなんて分かりません。雇用が守られる、という安心感があってこそ、人は会社に尽くすようになるのです。

その後、会社の経営危機から24年連続黒字という会社になりました。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。日本レーザーのクレドは、「社長第一主義であり、社員第一主義」です。「会社の定義」や「会社の存在意義」を明確にしておくことが大切で、「生涯雇用を守り、社員の成長の機会を提供する」ことが私の「目的」であり、「夢」であり、「志」なのです。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ます。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いきしているようにも見られます。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。

■日本レーザー輸入振興協会をみずから先頭でひっぱっていくワケ

聞き手：日本レーザー輸入振興協会（JIAL）の会長もされていらっしゃる

いますが、自社の成長だけでなく、レーザー業界をひっぱっていくのに、どんな活動をしていらっしゃるんですか。

近藤：日本レーザー輸入振興協会は、1991年にできて、2016年でちょうど25周年になりました。私が引き受けたのは1998年からで、2018年2月でちょうど20年になりました。結果的に、それだけ引き受けてきたのには、幾つかの理由があります。1つは、日本レーザー輸入振興協会の会員の構成が変わってきたことがあります。まず、レーザー輸入業というのは、基本的には3つのカテゴリーに分けられます。もともと輸入業ですから、日本レーザーのように「輸入専門商社」というカテゴリーに入る部分があります。それから、2つ目が、理経とか、丸文とか、伯東のような上場企業で、「専門商社」と言われるのがあります。大企業の一部門でレーザーを扱っています。専門商社は総合商社に比べると規模が小さくて、その中でも、レーザーというのはごく一部に過ぎないのです。また、3つ目で非常に増えてきたのが、海外メーカーの日本法人です。今現在、日本レーザー輸入振興協会の会員になっているところだけを見ても、スペクトラ・フィジックス・ジャパン、オフィール・ジャパン、コヒレント・ジャパン、ソーラボ・ジャパン、それからレーザーライン・ジャパン、といった会社があります。

一方、日本レーザー輸入振興協会



ではメディアが会員となり、輸入業の人たちとコラボレーションして展示会の企画をすることも多いわけです。アドコム・メディアの国際画像機器展、画像センシング展、それからオプトロニクス社のOPIE, Laser Focus World, Inter Optoを主宰しているJTBコミュニケーションデザインなどが会員になったわけです。そうやって、レーザー輸入業界自体がだんだん構成人員も性格も少しずつ変わってきているのです。

それから、活動内容そのものが大幅に変わってきたものもあります。日本レーザー輸入振興協会は、最初は、最先端のレーザーを輸入して展示会をやっていました。先端光テクノロジー展（Advanced Laser and Optics Exhibition）という展示会です。池袋のMIPROという通産省の外郭団体みたいなところが持っている展示会場で、来場者もだいたい1日1,000人くらい、3日で3,000人程度、プ

ライベートショーみたいな展示会でした。ところが、MIPROが展示会場を閉鎖して無料で借りられなくなってきたので、展示会自体をどうしようかとなりました。

そのときに、日本レーザー輸入振興協会の事務局を最初からずっとやっていた、精機通信社（現 アドコム・メディア）さんは、初代社長の松下さんが創業して、画像の展示会をパシフィコ横浜でやっていたのですね。それで、横浜で一緒にやろうということになりました。

私は日本レーザー輸入振興協会の会長として、無料で借りてやっていた展示会から、少しでも安くやるためには、事務局をやっているアドコム・メディアと提携したほうがいいだろうということで、場所を移すことに決めたわけです。

それで、最初のうちは相乗効果もあって維持していたのですが、だんだん参加者が減ってきたのです。そ

もそも、レーザーのジェネラルな展示会というのは、この頃、先端光テクノロジー展というアドコム・メディアと同時開催していた展示会、オプトロニクス社がやっているレーザー EXPO、これは将来的にOPIE、OPICになっていきました。そして、もう1つがInter Optoで、全部で3つありました。どの展示会も非常に集客に困っていました。

集客が難しいと、展示会はやめようという話を何回もしてきました。やめるのであれば、今度は何をするかと、次のことを考えるようになるのです。会長としては、そういうことを考えていかないとけないし、責任もあります。

そこで、もともと同じ分野で協力し合ってきたInter Optoで、展示会中にJIALグローバルテクノロジーセミナーというのをやることにしました。3日間にわたって1日6本で、18本ぐらい出たのが最大でしたね。それから、レーザー EXPOでもやろうということになって、翌年の4月に、JIALアドバンステクノロジーセミナーというのをやったわけです。その基調講演では海外のスピーカーや国内の教授を呼んできて、あとは日本レーザー輸入振興協会の加盟企業からそれぞれセミナーを出すようにしました。

そのセミナー本数も、16本あったのが、14本になり、だんだん減ってくるわけです。なぜかと言えば、最先端のレーザー技術が、あまり世の中に出てこなくなったからです。ファイバーレーザー、ディスクレー

ザー、ダイレクトダイオードレーザーといったレーザーが出てくるところまで来ると、それから先、あまり技術の進歩がなくなってきた、新製品・新技術が出てこなくなっていました。海外のメーカーも合従連衡で、どんどん吸収合併したりして、系列がいろいろ変わって代理店が変更になったりして、上場企業の専門商社も有力な商権を失っていく状態でした。そうすると、独立系で一番規模の大きいのが日本レーザーなので、多いときは5本ぐらい出したことがあります。だいたい毎回3本は出し、あとは他会員企業でそれぞれ出すのですが、それもだんだん少なくなってきました。輸入商社ですから、最初は英語だけでセミナーをやっていたのも、集客を増やすため、日本語のセミナーにして集客の増加を見込めるような動きもしました。

そういったことが、協会の会長を20年もの間やっていた最大の理由なのです。2000年頃は通信バブルのピークでしたから、展示会も2万人ぐらい集まって、商社もそのおかげで潤っていたわけです。それが2001年にはバブルは崩壊して、その途端に、1年後には売上がみんな20億円を割ってしまって、その後、レーザー関連の商社の中で売上が引き続き伸びていったのは、日本レーザーだけなのです。そうすると、日本レーザー輸入振興協会の会長は誰にするかを決めるときに、海外メーカーのジャパンの人よりも、あるいは大手企業の総合技術商社よりも、日本レーザーだろうということに

なってしまうという背景にあるわけです。

結果的に、ボランティアみたいなことをやり続けた結果、20年もやってきてしまった、ということになります。そのなかで、日本レーザー輸入振興協会が、世界最先端の物を供給していく協会としての情報交換や親睦団体という役割は、だんだん薄らいできているように思います。次期会長はレーザー専門商社であるオーシャン フォトニクス船木さんです。彼は日本レーザー輸入振興協会の活動にも毎回出てきてくれますし、これからの組織の活性化のためにも、新しいリーダーが出たほうがいいのです。これからレーザー業界を引っ張っていってくれると思います。

■経営は、動いている中で、走りながら考えている

聞き手：日本レーザー輸入振興協会を通してレーザー業界を引っ張ってこられたわけですが、レーザー専門商社としての日本レーザーの強みは、どんなところにあるのでしょうか。

近藤：最大の強みとなるのは、ファイナンスの力があるということです。レーザーの専門商社としても一番古くて、最先端の研究開発のためのレーザーを提供しているのです。特に最近では、予算が国家プロジェクトみたいなものにしか付かなくなっているわけです。そこで、例えばこれまで進めてきたものに、大阪大学のレーザー研との開発があ

ります。

レーザー研では、大型の予算が付くと、その予算の中で最先端研究をします。非常にハイパワーのレーザーを開発するのに、最終的には日本で国産化したいので、生産の委託をするわけです。「この予算で、こういうスペックで、こういう内容の物を作ってくれ」と教授から言われます。最先端の研究のため、開発するしかないのです、われわれが、これで受けられるかを、海外のレーザー

メーカーであるアンプリチュード・テクノロジーズ社と相談して、「受けられそうだな」となれば、「開発をしてくれ」と発注することになります。今までのレーザー商社の役割は、海外メーカーが作って出来上がった完成品、スタンダード品を輸入して売するというパターンでした。

開発の納期は、1.5年ほどです。費用はこちらが負担するのですが、前払いなのです。その時に、小さい商社では、こういう商売は対応でき

ないということなのです。だって、お金が一銭も入ってこないのに、1.5年間にわたってこの莫大な開発コストを払わなければいけないのです。それを今うちができてるのは、レーザー専門商社の中では一番大きくて、売上も40億円ぐらいあるからです。従業員もフルタイムだけで55人、総勢60人になります。財政的にも、今は無借金経営だからできるわけです。小さいレーザー輸入の専門商社では、とても太刀打ちはできないです。日本法人で大きいところはいっぱいあるわけですが、親会社である海外のメーカーの物しか日本で売っていませんから、請負なんかできるわけがないです。研究開発用のレーザーは、どこも作らないので、そこにわれわれの役割があるということなのです。だから、それが日本レーザーの強みなのです。

2つ目は、日本で一番古いレーザー専門商社という歴史と伝統があるということです。50年やっているから顧客ベースが厚くて技術力が高いという、レーザー専門商社としては最大・最強ということになります。

ただ、この業界はM&Aもとても多いのです。経営をやっていくには、そこが大変なのです。動いている中で、走りながら考えているわけです。M&Aがあるとはまったく知らずにセールストレーニングを受けていて、会社がなくなるからその商品が売れなくなったということも、これまで何回もありました。でも、M&Aは水面下で売るのが常という手段だから、「君たちには悪かつ



たね」で終わってしまうのです。

だから、この業界は売上も凸凹するのですね。普通は、こんなには凸凹しないですよ。だから、そこがうちのつらいところですね。なので、普段からアンテナを張って、新しい会社が出てきたら唾を付けておくとか、紹介してもらうことで、毎年とにかく提携先を増やしていくことが1つあるでしょう。

企業が生き残っていくための最大の条件というのは、売る物を確保していくということです。どこでもそうでしょうがね。売る物を自分たちで作るというやり方が1つ、これはメーカーですよ。それから海外にある物で、最先端で日本にない物を輸入して販売する、これは商社ですね。うちは今までは商社と、レーザーリペアとか、レーザーマーカとか、あるいは光ディスクの原盤装置などの自社品の開発をやっていました。今は海外の最先端の物を輸入するか、海外に最先端の物がなければ、日本のお客さんが要求する最先端の物をグローバル開発で作ってもらうか、です。これが、いま一番うちが差別化できる点です。それからもう1つは、次から次へとM&Aで切られたりしますから、どんどん代替品を確保していくことが大事になってきます。今までは欧米だけで良かったのですが、最近是中国の展示会に行ってみると、はるかにメーカーが多くて、ほとんどまねしているのですけれども製品がよくなっているのです。ですから、社員を中国の展示会にも行かせて、情報収

集してくることが大事です。

あと、これから力を入れていくこととして、メディカルに進出します。レーザーを使ったがん治療器を開発しています。高齢化社会だからみんな病気になるし、2人に1人はがんになるから、がん治療器は伸びるわけです。だから、そこに目を付けたわけです。

医療器に出ていくというのは、従来の延長の代替品のビジネスではないので、経営戦略も問題になってきます。使う技術は光とレーザーだけれども、ビジネスモデルは全く違うわけです。第一、売るのに薬事法で厚生省の許可がないと売れないのです。そのために、うちには経験がないから、いろんな経験のある人を、相談相手とか、コンサルタントとか、アドバイザーにしています。今ドイツのうちのレーザーメーカーが、がん治療器を作り始めたのがきっかけで、アメリカに50台ぐらい売っていますけれども、全部治験の段階なのです。成果があることが分かってきたのですけれども、これがアメリカのFDAの許可が取れるのが、来年から再来年になってくるでしょう。そうすると、FDAの許可のない物を、日本の厚生省の薬事法の許可なんか取れませんからね。アメリカで許可が出てから、厚生省を説得するという流れになるので、このプロジェクトは、時間がかかるでしょうね。2~3年はかかると思っています。今までの事業に比べると、はるかに難しいだろうと思います。すけれども、需要はあると思います。

■光は無限の可能性を持っているところが面白い

聞き手：最後に、光学のことを学んでいる学生や若手技術者などに向けて、光学分野の面白さについてメッセージをお願いします。

近藤：20世紀は電子・エレクトロニクスの時代で、電気とか半導体、コンピューターが盛んだったのですが、21世紀は光の時代だと言われているように、すべてのエネルギーというのは、もともと光から来るわけですね。その光の研究によって、最先端のがんの治療器みたいなものが出てきています。光って非常に面白いわけで、その証拠に、レーザー輸入業界の特徴の1つとして、業界内での転職が多いのです。いわばレーザー輸入業界を1つの会社に見立てれば、その中で人事異動(!?)しているようなものです。

とりわけ業界では歴史のあるところから多くの人財が輩出され、他社で活躍されています。ピーク時には日本レーザー出身の業界の社長が15人もいた時もありましたし、ほかの会社からも多くの社員が日本レーザーに入社しています。

海外メーカーの人間でも、いったんレーザー会社に入ると、他の業界には行かないです。個人の才能で、次から次へと会社を作って大金持ちになっていく人がいっぱいいるという面では、面白い業界です。みんなグルグル回っていて、よその業界に出ていけないのです。技術屋として

も面白いし、ビジネスとしても面白いし、代理店をやっても面白いし、何をやっても面白いのです。

ほかの、自動車とか半導体とか電機メーカーというのは装置産業で、莫大な何千億円とか何兆円というようなビジネスの一部になってしまっているから、自分1人がやっていることに對して手応えがないのでしょうね。ところが、レーザーは小さくて手作りですから、事業も数億円から数十億円まで立ち上げたら大成功ですから、このぐらいの会社の経営というのは見えるわけですから面白いのです。しかも、開発から設計、製造、セールスからサービスまで、一貫型で全部事業として見えます。才覚があつてバイタリティーが

あれば、世界のメジャーに簡単にのし上がれます。ものづくりでのし上がれる可能性は非常に少ないですから、すごい魅力があります。

それでいて、光はあらゆることで欠くことができませんからね。光のない世界というのあり得ないわけですから。そういう面では、光というのは無限の可能性を持っているわけですね。そこが面白いところです。だから、医療分野にしても、この光を使って画期的なことができる可能性が強いですね。

例えば先ほどもお話した、がん治療器というのは、近赤外線レーザーを使った治療器です。まずがん細胞にくつつく薬剤を注射し、その後がんの部分にレーザーを当てると、がん細胞が破裂するという原理です。

がん細胞以外は影響を受けませんから、エックス線治療のような副作用はありません。アメリカでの治験では転移したがんにも効果が期待できるとのことです。装置の価格は未定ですが、高くても数千万円はしないようになればと期待しています。

一方、陽子線治療装置や重粒子線治療器というのは、何億円とか数十億円とします。それから免疫療法で特殊な抗がん剤などだと年間で1人3,000万円もかかるから、国の財政が破たんしてしまうわけです。だから、レーザーを使ったがん治療器による治療が数十万円程度でできるならば、3,000万円の免疫療法よりはるかに安いわけです。

それが、これからの未来なのです。3,000万円もかかるような免疫療法に比べれば、治療費なんてそれほどかからなくて、国の財政も救うようなことを光でできるわけです。光ががんを救うのです。

そういう光のもつ無限の可能性を、若い人たちにはこれからもっと広げていってほしいと思いますね。



※ここに掲載した内容は、O plus Eのウェブサイトでもお読みいただけます。<http://www.adcom-media.co.jp/opluse/>