

OPTRONICS

特集

ImPACTにおける パワーレーザー開発

Interview

レーザー加工がもたらす未来のものづくりシステムとは？
—AIを駆使した加工レシピの最適化へ

東京大学 小林 洋平

OPTICS & PHOTONICS International Exhibition

OPTICS & PHOTONICS International Exhibition OPIE '18 出展各社の見どころ

レーザーEXPO / レンズ設計・製造展 / 赤外・紫外応用技術展 / 産業用カメラ展
メディカル&イメージングEXPO / 宇宙・天文光学EXPO / ポジショニングEXPO

リーダーズインタビュー

市場の見極めが必要となるレーザー輸入業界にあって、
構造変化に対応する若い世代の試行錯誤が重要

株式会社日本レーザー 代表取締役会長CEO 近藤 宣之 氏

Photo-Tech News&Report

非球面オプティクスで
フレキシブルかつ頑強なビーム成形

日本最大級の光関連展示会

OPTICS & PHOTONICS International Exhibition

OPIE '18

2018年
4月25日(水)~27日(金)
パシフィコ横浜

OPIE公式アプリ登場!

出展社検索/スケジュール管理に便利



App Store
からダウンロード



GET IT ON
Google Play

No.436

2018

4



市場の見極めが必要となるレーザー輸入業界にあって、構造変化に対応する若い世代の試行錯誤が重要

(株)日本レーザー
代表取締役会長CEO 近藤宣之氏

光・レーザー輸入専門商社の草分けとして業界発展に貢献している(株)日本レーザーは、この2018年4月に創業50周年を迎えた。同社はレーザーが初めて発振された8年後の1968年4月に創業以来、最先端の光・レーザー関連機器を市場に供給してきた。2007年には、日本で唯一のMEBOを実施。JLCホールディングスを設立し、現在に至る。

近年では、第1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」、東京商工会議所の第10回「勇気ある経営大賞」、第3回「ホワイト企業大賞」など多くの表彰を受けており、その企業経営が注目を集めている。実は同社はかつて、債務超過により経営危機に陥った経緯がある。この危機を乗り越え、立て直したのが、同社・代表取締役会長CEOの近藤宣之氏である。

近藤氏が目指す企業経営として、一番に掲げるのは「社員を大切にすること

と」だ。この理念はこの先も変わることはないとしているが、さらに一段高い取り組みも進めているという。

今回、創業50周年を機に経営理念を通じてさらなる飛躍を目指すとする近藤氏に、企業経営に関するこれまでと今後の取り組み、そして光・レーザー業界に対する思いなどについて話を伺った。

「創業から50年という長きにわたって事業を続けてこられた理由とは何でしょうか。」

1968年の創設後、様々なレーザーや光学部品、周辺機器、それに応用技術を日本の産業界や学界に供給し、先端科学分野の発展を支える役割を担ってきました。

例えば、光ディスク分野ではCD→DVD→Blu-rayと大容量化が進みましたが、その原盤露光技術において露光用レーザーは μm オーダーからnmに、nmからサブnmへの集光技術

とそのビーム、テーブルの制御技術が重要なポイントとされていました。

これらの技術を海外から輸入し、また独自のアイデアをもとに開発し、サブコントラクターの協力を得て、自社ブランド品も製造・販売しました。自社製品は、その後の光ディスクメーカーの製品開発にも生かされました。

また、世界に先駆けて、100 TWの超短パルスレーザーシステムの納入実績もあり、このレーザーを使用した成果が多くの論文発表につながり、この分野におけるハイピークパワーを利用した技術開発の一助になることができました。

これらは当社が手掛けてきたことの一例に過ぎませんが、これまでの事業は2017年のレーザー産業賞（レーザー学会主催の表彰）貢献賞というかたちで評価も受けておりますし、半世紀にわたって事業が継続できていることに、たいへん嬉しく思っています。

しかし、決して順風満帆であったわ

けではなく、当社は1993年に債務超過に陥り、倒産寸前まで経営が悪化した時もありました。私は94年に当時日本レーザーの親会社だった日本電子から社長として出向してきたわけですが、最初の仕事は業績改善と組織風土の改革でした。

それはリストラをせず、社員の雇用を守ることを前提にしたものです。以来、今日までの24年間、黒字経営を続けています。かつての危機を乗り切ることができたのも、社員の成長やお客様の支援があったからこそと思っています。

—当時、経営危機にあって取り組んだこととは？

トップダウンで人事や財務管理を徹底しました。こうして1年目に黒字転換を達成しましたが、社内には社長に対する社員の不穏な空気が漂っていました。それは私が当時日本電子の取締役の立場にあつていずれば戻るということから起きたものでした。

会社の業績が回復しても、社員のモチベーションが下がっては意味がありません。そこで私は親会社の取締役を退任し背水の陣で、日本レーザーの経営に専念することを決めました。

私が企業が存続できる条件として考えているのは、社内風土を良くすることを含めて財務や人事、商品・サービスなど市場の変化をとらえた事業計画をしっかりと立てることです。

—社員のモチベーションを上げるために行なった策とは？

透明性と納得性の高い人事制度にしたというのが一番のポイントです。結

局のところ、社員の成長に経営者がどれだけの支援をできるかが大切です。もう一つは、当事者意識の向上。当社は2007年にパート・アルバイトも含め全社員が株主となるMEBOを実施しました。

その結果、(日本電子の)子会社時代の自己資本比率が17%だったのに対し、MEBO後は、自己資本比率は向上し、2017年末では57.5%になり、事実上の無借金企業へと財務内容が大幅に改善されました。こういうことを経験したことで、より社員の当事者意識が高まり、危機を克服する力を身につけることができました。

—MEBOによって、第二の創業になったのではないかと感じられます。

この頃からは、社員が会社から大切にされている実感を目指しました。まず、会社としての存在意義とは何か？という定義を突き詰めました。それは顧客満足第一というのを前に、社員満足が大事であるということです。

次の取り組みは、自己効力感のある社員による自己組織化の推進です。自己効力感とは、会社の使命として会社が売りたいものではなく、お客様にとって価値ある商品・サービスを提供することでお客様の問題を解決するという力です。

なおかつ、これをものすごいスピード感を持ってやっていくことが大切です。当社は同族企業ではないので、ひとり一人が自己効力を持った社員を増やすことができます。

こうなると、社長の役割も変わっていきます。自己効力感がある社員を支援することが、社長や経営陣の仕事と

なります。そうすると、社員は非常に高い能力を持ち、課題を達成できるという自信がついていきます。これが自己効力感へと発展し、結果として会社の業績が飛躍的に高まることにつながります。

現在では、研究用大型レーザー開発の受注を取ってきたり、国内の中小企業が開発した製品の輸出サポートであったり、さらにはレーザー治療器などのメディカル分野への参入など、社員が自己完結型で国内外から情報を集めて戦略を立てて事業化していくことができる組織体制になっています。

従来の事業に関して言えば、輸入商社である以上、常に海外メーカーのM&Aなどによって商権を失うリスクはありますが、中国など新たなサプライヤーの開拓や、新規応用分野の開拓なども社員が自己効力感と自己組織化の意識を持って取り組んでいます。

私は、社員の創造的な個の発想と個の営みを優先するというのが、組織の流儀だと考えています。これが社員の自己組織化を生み出すものと思っています。そのためには権力を行使しない社長のリーダーシップが求められます。

社長は思い切って社員に任せる勇氣を持ち、これまでのトップダウン型からサーバント型のリーダーシップをとる必要があると考えています。これによって新たな事業機会が生まれていくものと思っています。

—経営者が変わるということですか？

自己組織化を生み出す条件というのは、結論として社長自身が変われば会社は変わるのです。では、どう変わる

の？と言えば、当たり前のことですが、社長から率先して挨拶や対話を求めるといったように社員の懐に入っていく必要があります。また、ダイバーシティ経営では（社長に対する）批判や異論に対して感謝するというのが大事です。

50周年を機に、事業存続と組織の更なる活性化に向けて、私は社長を後継に譲ります。代表取締役会長CEOとなりますが、先ほど申し上げた社員に対するサーバントの役割を担っていくという意味で、一般的なCEOのChief Executive Officerではなくて、私の場合はChief “Entertainment” Officerの立場で見たいと思っています。

—日本レーザー輸入振興協会（JIAL）の会長としても、業界発展に貢献してこられました。

98年から務めてきたJIALの会長は2018年2月をもって退きますが、この20年間でレーザー業界、レーザー輸入業界がおかれてきた状況というのは、ずいぶんと様変わりしたと感じています。それは最先端のレーザーや、レーザーそのものの新しい事業が少なくなってきたことが要因として挙げられます。

レーザーの開発は1960年代のルビレーザーから始まり、ヘリウムネオ



ンレーザーなどのガスレーザー、さらにLD励起固体レーザー、ディスクレーザーやファイバーレーザー、高出力・高輝度半導体レーザーと進んできました。そのうちに量子レーザーが出てくるかもしれませんが、最先端と銘打ったレーザーが毎年出るわけではありません。

一方、大学の研究開発費用も大幅に削減されてきています。これはレーザー輸入業界にとって最大の問題です。要するに市場の構造が刻々と変化してきている状況にあるので、これに如何にして対応していくかを、経営者は考えていかなければいけません。

従来の延長でやっていくだけではなかなか難しい時代に入っていますの

で、どこにターゲットを合わせるかという市場の選択が重要となります。

当社で言えば、先ほども申し上げたように医療分野への参入もありますが、JLCホールディングスの下で大学の成果の事業化や海外メーカーとのジョイントベンチャーの発足などといった展開も考えられます。これからは若い世代の試行錯誤も重要で、これが次の方向になるのではないのでしょうか。◇

～インタビューを終えて～

近藤氏の社員に対する思いは揺るぎないものがある。なぜそこに至ったのかは、著書『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』（ダイヤモンド社）に詳しい。

本文でも述べられているが、日本レーザーはこの創業50周年を機に経営体制が変わり、会長には近藤氏が、社長には宇塚達也氏が就任した。光技術総合展OPIE'18（4月25日～27日@パシフィコ横浜）の会期初日には創業50周年記念パーティーも開催する。

この先5年、10年を見据えたレーザー業界の行方や事業方針が語られるのだろうか。いずれにしても、業界発展をけん引する同社の今後の展開が注目されている。