日本レーザー 近藤宣之会長（74）

トップ直撃

経営難の企業トップは、よく耳を傾けてほしい。3年連続で債務超過だった会社を人員削減なしで再建し、25年連続黒字を続けている経営者がいる。経営がうまくゆく秘訣（ひけつ）は「社員を大事にすること」だというのだ。国内外の企業関係者が注目する「進化した日本的経営」について聞いた。（中田達也）

25年連続黒字の秘訣は 社員を大事にする経営

会社への忠誠心低いとピンチのとき助け合えない

「いままでの日本企業では年功序列で、学歴のある男であれば、給料はそこそこ上がっていきました。うちの場合は雇用を保証する代わりに評価は厳しいものです。社員一人一人が英語力やレーザーに関する知識、提案型営業などの面で成長しないと雇用を維持できません。生き残るには進化した日本的経営しかないと思います」

――進化とは

「日本人中心、男性中心、学歴重視をやめるということです。雇用を守るために多様な人事制度や待遇、評価制度が確立されていますが、透明性が高く、運用した結果にみんなが納得することが大事です」

――社員を大事にすることが黒字経営にもつながっていると

「会社のピンチは何度もやってきます。経営者と社員が一体となって乗り切るしかありませんが、社員を大事にしないとロイヤルティー（会社への忠誠心）も下がってくるし、自分を守るようになって献身しなくなる。会社が本当に困ったときに誰も手を出してくれなくなります」

――社員を大事にすることは

「身の回りに起きることは全て必然だと考えて、人のせいにはしないことです。健全な危機感や圧倒的な当事者意識、そして取引先を含めて一緒に生きていこうという仲間意識が大事だと思います」

――こうした経営は日本レーザーだから可能だというわけではないと

「レーザーの輸入商社は、売れなければメール1本で代理店契約を切られるし、売れたら売れたでメーカーが直接売ろうとする。取引先が大手に買収されてしまうこともある。それでも赤字にはしていません。ほかの会社ならもっと簡単でしょ？　というわけです」

――社員は自分たちが大事にされていると実感していますか

「社員が辞めないということが通信簿でしょう。新入社員で4年以内に辞めた人はゼロ。女性が第1子の妊娠出産後、辞めたケースもゼロ。転職組で辞めた人も事実上ゼロです」

――今後力を入れる事業は

「メディカル部門です。テレビのリモコンと同じ近赤外線のレーザーを当ててがん細胞を死滅させる光免疫療法の治験が行われています。薬事法では年に一度、レーザーの機能のチェックが義務付けられているので、機器の修理や消耗品などのビジネスを考えています」

――ピンチを何度も乗り越えてきたそうですね

「レーザー機器の輸入ビジネスは為替に大きく左右されます。一時は1ドル＝75円だったのが、2012年にアベノミクスが始まって、15年には125円まで円安が進みました。15億円で買えていたものが25億円になると、売り上げ規模が30億～40億円の会社で吸収できるわけはありません。そこで火事場の馬鹿力が出て、新しい商品を導入したり、値上げできない従来の商品は量を増やしたり市場を変えるなど、あらゆる努力をした結果、赤字にならずに済みました。リーマン・ショックもありましたが、25年間で一度も赤字になっていません」

――危機を乗り切るために必要なことは

【会社メモ】レーザー・光学機器輸入専門商社。本社・東京。1968年創業、2007年MEBO（経営陣と従業員による買収）で日本電子から独立する。17年度の売上高39億円。社員60人は全員が株主。

宮川浩和撮影

社内では常に笑顔「社員が心を閉ざしてしまう」

【リストラ】日本電子に入社後、28歳の若さで労働組合の執行委員長に就き、11年務めた。

30歳のときには会社の経営悪化で正社員の3分の1の希望退職が行われた。「『組合なのに雇用を守れなかったのはどういうわけだ』と言われたのがショックでした。組合がどんなに強くても経営者が失敗したら雇用は守れない。赤字になったから人を切るというのはとんでもないと考えるようになりました」

40歳で米国に出向した際には、ニュージャージー支社の全社員を解雇して売却。ボストンでは全米社員の2割のリストラにも携わった。

【独立】そうした経緯もあって、3年連続債務超過だった日本レーザーの再建に白羽の矢が立った。「雇用は守ると心に決めていました。就任1年目で黒字転換しましたが、腰掛けじゃダメだと感じ、本社の取締役を退任しました」。さらには経営陣と従業員が一体で親会社から株を買い取るMEBOで独立。「いつも迷ったら困難な道を選んできました」

【アベノミクス】経営について話を聞きに来る国内外の企業関係者も多いという。「韓国の中小企業は危機感を持っていて、私の本を読んだビジネスマンが団体で話を聞きに来ることが何度もあります。僕のような経営者の言葉は新鮮に聞こえるんでしょうね」

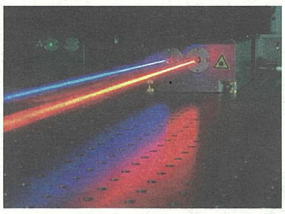
韓国で開かれたシンポジウムに参加した際、アベノミクスの指南役の一人、内閣官房参与の浜田宏一氏も同席していた。「私が講演で、円安にもかかわらず黒字を維持したと話すと、浜田先生に『アベノミクスのせいにしないで乗り越えたという話に感動した』とえらいほめられましてね。終わってからも握手を求められました」

【英語】全社員に英語能力テスト、TOEICの受験を義務付けており、500点以上取らないと正社員になれない。「TOEICは英語のテストというだけではなく、2時間に200問集中する必要があります。タイムマネジメント能力や情報処理能力という面も重視しています」

【笑顔】社内では笑顔を絶やさない。「会社でよほどのヘマをしても怒鳴られることはありません。トップがニコニコしていないと社員が心を閉ざしますよね。言いたいことを言わせて、自分で気がつかないと、人間は変わりません」

【スポーツ】学生時代は競技スキーに打ち込んだ。ゴルフのベストスコアは米国で77、日本では79。ホールインワンは米国で1回、日本で1回。最近買って気に入っているのが、ヘッドが円筒形のパター。

海外の産業関係者に対する研修――2017年9月


同社が扱うレーザー機器

こんどう・のぶゆき　1944年3月9日生まれ、74歳。東京都出身。慶應義塾大学工学部電気工学科卒業後の68年、日本電子入社。84～92年、米ボストン駐在、89～92年、取締役米国支配人、93年、取締役国内営業担当を経て94年、日本電子の子会社だった日本レーザー代表取締役社長に就任する。18年から代表取締役会長。近著に『社員を「大切にする」から黒字になる。「甘い」から赤字になる』（あさ出版）＝写真。