

「いい会社」をつくった 名経営者の言葉

心に沁みるひと言で学ぶ

”人を大切に”する経営の“本質”

藤井正隆 著

坂本光司 監修

「日本でいちばん大切
にしたい会社大賞」

受賞企業をはじめとする

「いい会社」と言われる

企業の31人の経営者が

試行錯誤の苦勞の末に

気づいた大切なこと

遠回りこそ人生の最短ルート

人生において2点間の最短距離は直線ではない

02

株式会社日本レーザー 近藤宣之 代表取締役会長

東京都/レーザー専門商社

どんな逆風でも黒字を出し続ける夢と志の経営

（株）日本レーザーは、世界のトップメーカーをはじめとしたレーザー機器や光の技術とその製品を輸出入する専門商社である。

デフレ脱却を旗印にしたアベノミクス経済政策により、一時円安が進んだ。急激に為替が変わると、どんな大企業であってもそれをコントロールできない。世界のレーザーを取り扱う輸入比率の高い同社にとって、円安は調達コストの上昇となり業績を圧迫した。特に、80円から100円になった2013年には25%も増加。前年の経常利益約3億円を上回る非常事態となった。

こうした一時的な赤字経営もやむなしと考えるのが通常の経営者だ。しかし、「業績を経済、政治など、他責にするのは経営者として失格。赤字は雇用不安を生み、社員のモチベーションを下げる。雇用を守るという大前提のために、経営者は常に黒字を出すのが使命」と、代表取締役社長（当時）の近藤宣之は断言した。

近藤は1994年に代表取締役役に就任。以来20年以上にわたり為替の急激な変化などの逆風があっても、社内のコスト見直しや新規事業の開発などのすばやい対応で黒字経営を続けている。まさに、中小企業のお手本とも言える同社は「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、勇気ある経営大賞ほか数多くの賞を受賞している。

しかし、同社の歴史や再建に当たった近藤の人生は決して順風満帆というわけではなかった。

労働組合委員長としての退職面接

近藤が、大学卒業後に就職したのは電子顕微鏡の世界トップメーカーである日本電子（株）である。同社は1949年に設立。1962年には、東京証券取引所第2部に上場したが、その後事業拡大に失敗。社員の3分の1を削減するという苦境に陥ることになった。

近藤は当時、労働組合の委員長を務めていた。何百人も退職していく組合員一人ひとりに対し、労組が集めていた個人別闘争積立金を返還するため退職面接の場を持った。

30歳の近藤にとってはつらい面接だった。ベテラン社員の中からは、「どうして俺が会社の経営の失敗の犠牲にならなきゃいけないのか」「なぜ組合に協力して会社を去らなくてはいけないのか」と問い詰め寄せられ、答える言葉がなかった。

労働組合の委員長の立場から、経営のチェック機能が果たしていないことに対する自責の念を強く抱くことになる。労使関係が良好であっても、経営が破綻してしまえば組合員の雇用を守ることができないことを思い知らされたのである。

会社再建の目的がつき近藤が委員長を退任すると、今度は米国への転勤が命じられる。米ニュージャージー州にある米国法人の支社が業績不振に陥り、その破綻処理が仕事だった。支社閉鎖を決め、日本人駐在員は帰国指示、現地社員は全員解雇、全事業売却という荒療治を断行した。

次に、ボストンの米国法人本社で支配人を務めた。米ソ冷戦終焉で軍事費が縮小した影響で、100億円以上の売上が60億円台にまで落ち込む事態となり、経営の立て直しに当たることになる。和気藹々の雰囲気の典型的な日系企業だったが、売上が4割も落ち込む

というときに、すべての雇用を守ることはできない。社員の給料を2割削減した上で日本人駐在員の半分ほどを帰国させ、米国人社員の解雇に踏み切らざるを得なかった。

近藤は、今度は経営者として退職面接を行うことになった。泣きながら「解雇がないと思ったから日系企業を選んで入ったのに……」と訴える米国社員もいて、再び経営の重要性を知ることになる。現地で米国的経営に触れた経験により、その後の近藤は個人主義的な米国流の経営について疑問を持つようになる。

自腹を切り退路を断って再建に臨む

近藤は、米国での業務を経験した後の1992年末、日本への帰国命令で1993年から日本電子の国内営業担当取締役就任。翌1994年、銀行に見放され存続が危ぶまれていた7割出資の子会社、日本レーザーの再建に社長として当たることになった。

日本レーザーはもともと日本電子の100%の子会社だったが、日本電子の資本が入っていないレーザー商社を吸収したために、個人株主が3分の1に比率になっていた。再建に当たり、前任の経営者の株をどうするかということになった。

通常であれば、日本電子が買い取って持株比率を増やすことになる。しかし近藤は「親会社からの雇われ社長だと思われては、日本レーザーの社員の信頼が得られない。そうなれば再建はできない」と考え、個人として買い取る決断をする。

額面は500円の未上場の株だが、債務超過で価値がないために100円でもいい株だった。しかし、あえて額面どおりの500円で、自らのポケットマネーで買い取った。このことは、その後の日本レーザーの再建に好影響をもたらした。

「社長は親会社の役員兼務とはいえ自腹を切った。本気だ」と、社員が感じたからだ。しかし、「数年経てば本社に戻って社長になるのだから……」といった見方をする社員もいた。再建のために厳しいマネジメントをする近藤に、反発した役員や中堅社員がフランスやドイツ、イスラエルなどの海外パートナーと組んで出て行き、商権も失うこともあった。

本社役員兼務でやっているからだと考えた近藤は、1995年6月の総会をもって日本電子の取締役を退任する。「戻る場所があつては社員はついてこない」と、近藤は親会社でのキャリアアップを放棄し、背水の陣を敷いて日本レーザーの社長に専念する選択をしたのだ。

その後、円高が追い風になり、自社ブランドシステムが売れて2年目に大幅な利益を挙げ、累積赤字を一掃して復配が可能になった以降はさまざまな経営改革を進め、冒頭のように、

どんな逆風の中でも黒字経営を続ける超優良企業になった。

人生に思いどおりに行く道はなし

「人生において2点間の最短距離は直線ではない」と近藤は言う。

理論上、2つの点の最短ルートは直線だ。しかし近藤は「人生においてその常識が当てはまらない」と言う。まっすぐ進むもうとしても壁にぶつかったり、途中で道が途切れたり、山あり谷ありと迂回しなければならない。しかし、後に振り返ってみると、遠回りだと思っていた道筋が、実は最短ルートだったという意味だ。

近藤の父親は軍医で、先の大戦で満州やインドネシアほかを転戦して命を落としかけたことがあるという。たまたま乗り遅れた船が撃沈されたりといった経験を重ねるうちに、人生とは思いつりかかないという人生観が身につく、この言葉を口にするようになった。

近藤は、紹介したような壁にぶつかるたびに、この言葉を思い出し、「一見、遠回りに見えるが、これが私にとっての最短ルートだ」と言い聞かせてきたのだ。