

THE JOURNAL FOR DEEPER INSIGHTS INTO BUSINESS

季刊 ビジネス・インサイト

Business Insight

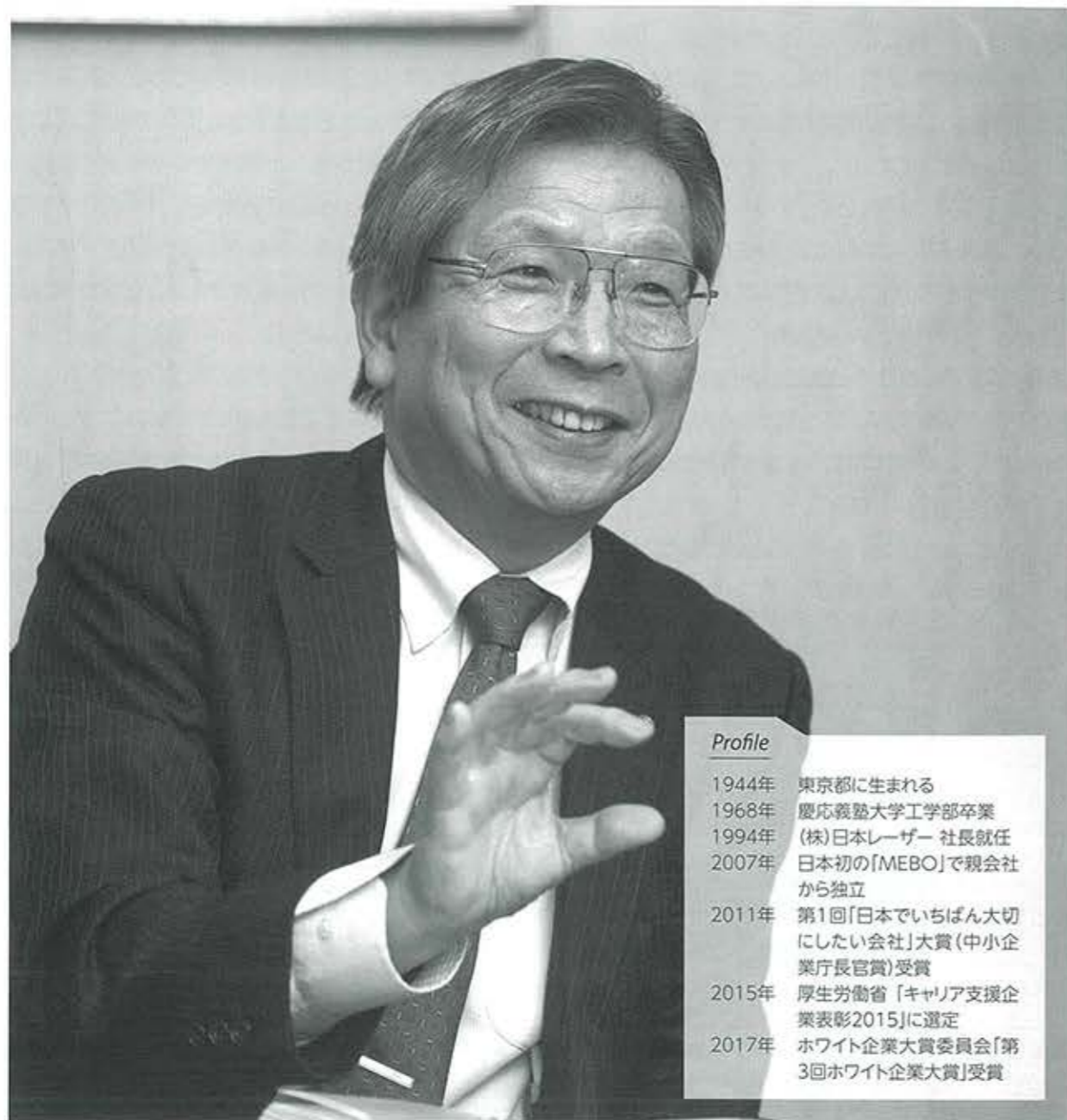
AI
が
変
え
る
会
計
の
将
来



NO. **108**
WINTER 2019

社員を大切にすることから黒字になる

近藤宣之 (株式会社日本レーザー 代表取締役会長)



Profile

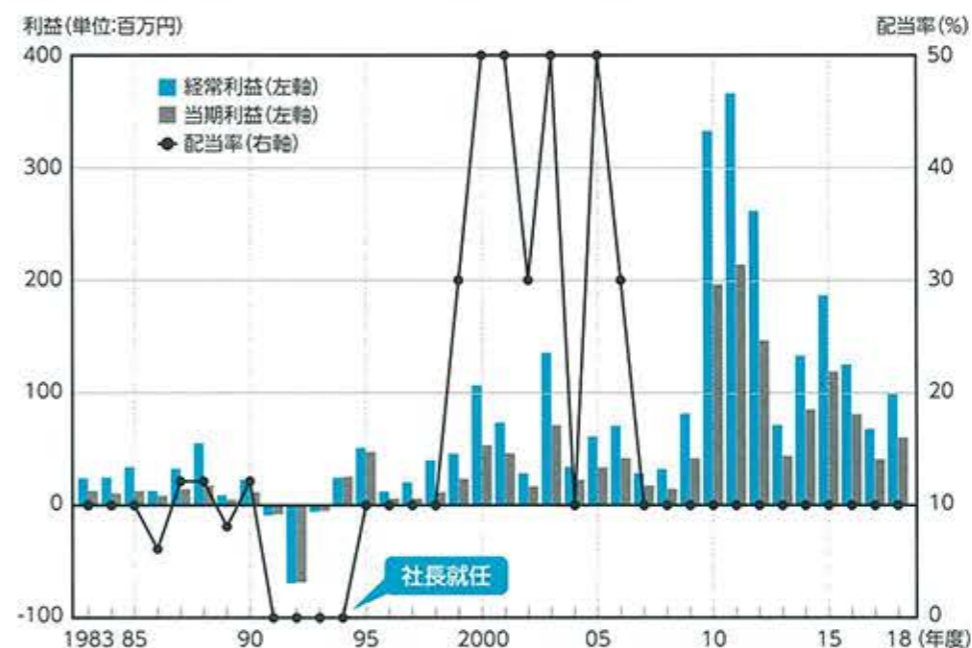
- 1944年 東京都に生まれる
- 1968年 慶応義塾大学工学部卒業
- 1994年 (株)日本レーザー 社長就任
- 2007年 日本初の「MEBO」で親会社から独立
- 2011年 第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞(中小企業庁長官賞)受賞
- 2015年 厚生労働省「キャリア支援企業表彰2015」に選定
- 2017年 ホワイト企業大賞委員会「第3回ホワイト企業大賞」受賞

倒産寸前だったレーザー商社の日本レーザー株式会社は、その親会社であるA社から出向した近藤氏のもと、日本で初めてのMEBO(Management and Employee Buyout: 経営陣と従業員による企業買収)を成功させた。近藤氏の就任以降の業績改善は目覚ましく、26年連続の黒字を達成している。売上は3倍、純資産は28倍となっている。また、2011年には中小企業庁より、「日本で一番大切にしたい会社大賞」に表彰され、2017年には「ホワイト企業大賞」に選ばれるなど、社員を大切にすることでも大変注目されている。

近藤氏は、A社の社員だったころ、労働組合の委員長として会社のリストラと向かい合った。その後、アメリカの子会社の清算も任された。そのような経験から、「会社にとって一番大事なことは、雇用を守ること」という信念を持つようになった。また、日頃より「社員を大切にすることから黒字になる」とも言っている。近藤氏がどのように、日本レーザーを変えていったのかについてお話を伺った。

聞き手・編集 三矢 裕 (神戸大学大学院経営学研究科 教授)
専攻: 管理システム・管理会計

図 日本レーザーの経常利益・当期利益・配当率の推移(1983~2018年度)



出所:「倒産寸前から25の修羅場を乗り越えた社長の全ノウハウ」ダイヤモンド社 32ページ

倒産寸前の会社への出向

三矢 1994年、50歳の時に、A社役員のまま、日本レーザーに出向し、赤字会社の会社を立て直すように言われたのです。近藤さんは、立て

直したら、またA社に戻って来るつもりだったのでしょうか。

近藤 日本レーザーは債務超過で銀行取引が停止という圧力をかけられました。A社からは、1億円貸し付けるから、再建に行けと言われてまし

た。しかし、債務超過まで経営が追い詰められたということは経営が悪いのだから、やり方は全て変えれば、再建できると楽観的に考えていました。そして、再建して戻ってきたら、将来はA社の社長になれるだろうと思っていました。

三矢 行って見て、当時の日本レーザー社内は、赤字で当然という雰囲気もあったのですか。

近藤 赤字で当然というよりも、なぜ赤字になるか分からないというのです。前の社長がみんなに情報開示していなかったの、ナンバー2クラス、常務クラスでさえ、こんなに悪いとは思ってなかったというのです。話は簡単で、パブルが崩壊して売れなくなったところに加えて、超円安になって輸入コストが上がり、業績が悪化して債務超過になっていました。パブル崩壊も円安も周りの環境要因なので、そのせいにしたら経営責任にはなりません。しかし、私は周りで起こることは必然だという覚悟がありました。それをみんなに分かってもらうため、社長になってすぐに社内報で社長からのメッセージを出し、徹底的に情報開示をしました。

三矢 近藤さんをご著書で「赤字は犯罪だ」と言われていますよね。

近藤 そうです。赤字だから税金を払わないし、それは会社としての欠陥だと思っています。だから、人を大切にするためにも黒字を出すことが大事です。

三矢 1年目はどういう取り組みをしたのですか？

近藤 とにかく悪いやり方を変えるぞと言いました。それと同時に、私のやり方が気に入らなけれ

ば辞めても構わないが、辞めたくないのに私から「辞めろ」とは言わないと最初から約束しました。そこからはトップダウンです。幸い技術力があつたので、受注・売上を伸ばしました。大幅なコスト削減も行って、1年目で黒字が出ました。

三矢 この赤字会社で、「雇用を絶対に守ります」と言って、実際に黒字にしたのであれば、社員から感謝してもらえるはずですね。

近藤 しかし、社員から見透かされたわけですよ。私は50代前半でした。組合の委員長を経験し、アメリカの修羅場を経験し、日本の中小企業を立て直したのだから、絶対に親会社に戻って社長になるだろうと、日本レーザーの人間が思い始めたのです。だんだんと「近藤のキャリアのために、俺たちが再建で苦勞するのはばかばかしい」という声が聞こえてきました。

そこですぐにA社の役員を辞任しました。社員に私の本気度を示したのです。みんな驚いていましたが、「この人は、単なる出向ではなくて、退路を断って再建しようとしているのだ」と気持ちが変わっていきました。まだ累積赤字は1億8000万円残っていましたが、「一生懸命やろう」という雰囲気になりました。同時に、黒字になったら親会社への配当を再開しました。

三矢 A社の役員を辞めて、日本レーザーの社長に専念されると、子会社としての問題はさらに見えてきたのでしょうか？

近藤 子会社の悲哀はたくさんあります。まず子会社のプロパー、要するに生え抜きの社員は役員になれません。子会社の役員人事に、本社からいちいち文句を言われます。配当でも利益を収奪されます。業績が良くなっても、日本レー

ザーのプロパーの人のやる気がだんだんなくなっていきました。

三矢 配当などの情報も社員に開示していたのですね。知ってしまうと、なぜそんなに持つていくのかと思うでしょうね。

日本初のMEBO

三矢 その後、2007年に、MEBOを行って日本レーザーはA社から独立します。その経緯を教えてください。

近藤 きっかけは2003年度でした。1993年に経営破綻していますから、ちょうど10年後のこの年、日本レーザーは史上最高の経常利益を出しました。経営破綻以来、社員旅行をしていなかったの、このタイミングで親会社の担当常務の了解を得て、全額会社負担で2泊3日の沖縄旅行をしました。

ところがそれが親会社の社長の逆鱗に触れ、私は始末書を提出させられました。この一件で、ここをA社から独立させ、社員のための素晴らしい会社をつくろうという気持ちになったのです。

三矢 それまで日本ではMEBOの成功事例がありませんでした。本社から独立するために、なぜ、MEBOを選ばれたのでしょうか。

近藤 そもそも、日本レーザーはA社が事業構造を変えたことで、もはやA社にとって戦略的な意義は小さくなっていったということが前提にありました。その上で、わが社からA社の影響力を除くためには、親会社が7割持っていた日本レーザーの株式を、この業界に理解がある他の会社にM&A

で買い取ってもらうということもありえます。しかし、これでは結局オーナーが代わるだけで、子会社という位置づけは同じです。また、IPOなら親会社が除けます。しかし、上場されると、人を大切にするより利益を出す方が大事だということで、市場のプレッシャーを受けます。その次がMBOですが、これなら当時のボードメンバーだけが株を買うことになるので、みんなの会社にはなりません。

困っていたところ、銀行の担当者との話の中でMEBOという案が出て来て、「これだ!」と思いました。

三矢 MEBOでは他のやり方よりも社員のモチベーションが上がりそうですね。

近藤 私の着任以来、社内報で全ての情報を公開しています。そういう面では、みんなは株主になる以前から、会社の動きには関心を持っています。経営への全員参加によって、モチベーションの高い経営は既にやっていました。

MEBOでは、経営陣だけでなく、パートや派遣の出身者からシニアの再雇用の従業員まで、全員が出資をします。役員は400万~500万円、社員は50万円、100万円出すこととなります。会社を信用していなければ、わざわざそんな大金を出すはずがありません。MEBOは、当社の社員のモチベーションが高かったからできたスキームなのです。ほとんどの会社が当社を真似したくても、できないのはそこなのです。

三矢 MEBOの前提が社員のモチベーションということだったのですか。具体的にはどのように進めたのですか？

近藤 まず幹部を口説く必要があり、役員会だけの合宿や課長以上も含めた合宿をしました。

パート出身もいるので全員の合宿はしませんでした。全社会議を繰り返す中で全て説明していききました。例えば、MEBOをやるには、親会社の株式を買い取るために、銀行の借入れをする必要があります。そして、その返済のためには、年間で8000万円という当時のレベルでは非常に高い経常利益を5年にわたって出し続ける必要があるということなど、厳しい面も説明しました。

ただ、私も全員が参加するとまでは思いませんでした。昨日までパート・派遣だった人や新入社員が出すとは思いませんでしたし、60歳で当社に来た人が出すとは思わなくて、大半が出ればいいと思ったのです。しかし、結果は全員が出資してくれました。

三矢 驚きですね。これで全社員、給料以外にも配当が来るようになったのですね。

近藤 はい、配当は出資額に対して年10%にしています。銀行などへの返済を済ませた後で、配当するか、内部留保を厚くするか判断が必要になりました。もはや、みんなが会社の所有者です。多く配当をもらうより、内部留保をして財務を強くし、会社を長く存続させ、雇用を保証してもらう方がいい。そのためには配当は10%が適当だということになりました。

10%にしたのは理由が二つあります。第一の理由として、もし株式市場で普通の株を買えば、買った値段の数%というのが実績マージンです。当社は出資した金額の10%で、実際の利回りは10%で回りますから、これほどいい金融商品はありません。だから、みんな喜んだのです。2007年に100万円出した人がいて、配当が10%なら10万円ずつ10年間で100万円です。税引き後で源泉が2割取られても、12年間配当をもらうと元が取れるのです。もう10年以上たっています

から、当時出資した人は、今、会社が経営破綻したとしても元は取っているわけです。

第二の理由は、個人株主はどんなに企業価値が大きくても配当が10%であれば、1株を買い取る際には額面でいいというのがかつての大蔵省の通達にありました。額面で株のやりとりができるのであれば、もし相続などで株を手放す場合に、他の人が気軽に買うことができます。こうすれば、サステナブルに株式が循環します。

今は利益を出せるようになってきているのもっと配当できるのですが、それをしないので内部留保がどんどんたまり、自己資本比率が約60%あります。

「圧倒的な当事者意識」 「健全な危機意識」 「ステークホルダーとの仲間意識」

三矢 赤字の破綻企業が、近藤社長の不退転の覚悟によって、みんなの気持ちが変わってモチベーションの高い会社になり、ついにはMEBOで社員全員が株主になる。まさに自分の会社だという気持ちで、みんなの仕事の仕方も変わっていったのでしょうか。

近藤 当社の強みとして、三つの意識があります。一つ目の「圧倒的な当事者意識」というのは、独立前からモチベーションが高く、その上、株主になって会社も仕事も自分のものだという意識が圧倒的にあるのです。これは大会社には全くないものです。

二つ目に、「健全な危機意識」があります。今のように25年間配当し、黒字が26年続いている中で、30歳で転職してきた人なら56歳です。定年60歳までの間ずっと黒字ですから、普通なら

危機意識などありません。ところが、当社はありがたいことに商社という不安定な業界にいます。当社が海外メーカーの代理店となって利益が出てくると、メーカーが日本法人化して、レター1枚で契約を切られることは日常茶飯事。この25年間で28社に代理店契約を切られたことで、健全な危機意識になっているのです。

三つ目は「仲間意識」です。同僚、上司、経営陣、取引先、顧客と共生していくことです。仲間意識があれば、苦しいときにも助け合います。独立して親会社のしがらみがなくなったことでこれが強くなりました。アメリカのデータでは、幸福度が高いと生産性は1.3倍、クリエイティビティなどはもっとすごくて3倍になるという話を聞きました。一人一人がこの会社のオーナーになったおかげで幸福度が上がっています。

三矢 人事評価についても教えてください。

近藤 評価の考え方として当社には、能力主義、業績主義、理念主義があります。まず、多くの日

本企業には、身分制度があります。女性と男性の初任給は一緒ですが、10年後、20年後は極端に差がついて、入社後30年たったら、男性は悪くても課長ぐらい、女性は良くて課長です。当社はそういう身分制度をやめました。能力主義というのは、基礎能力と実務能力に分けて評価できます。基礎能力はTOEICやICT、PCなどの「読み書きそろばん」です。もう一つは非常に面白くて、対人対応能力というものです。

当社の業績主義が非常にユニークなのは、デジタル的な業績は全て失敗するというので、アナログ的な業績にしたのです。商社は粗利で稼いでいますから、粗利の3%をインセンティブとして、人事考課や査定によるボーナスの他にこの成果賞与がもらえます。

粗利の3%というと、5000万円なら150万円、1億円稼いだ人は300万円であり、それは無条件で、受注して売り上げを計上した人に与えます。しかし、実際にはそのような大きな仕事は一人です。できたわけではありません。そのインセンティブ原資の配分も当事者に任せてしまうというやり方



本社にて

です。例えば、大阪の営業員が注文を取ったとします。しかしながら、注文を取る前に東京のプロダクトマネージャーが技術説明やデモをやって応援したとします。また、受注した後、納入および1年間の無償サービスを他の人が担当したとします。1000万円の粗利であれば、3%は30万円。大阪の営業員が一人で30万円独占した場合、協力した社員は怒って二度と手伝ってくれないでしょう。つまり、この1件の売り上げに対して関わった3人が納得して分け合う必要があるのです。

三矢 その配分を人事でなく、彼らに任せて、問題は起きないのでしょうか。

近藤 当社全体の取引は毎月500~600件、年間だと6000~7000件です。その一件ずつで誰が何をやったか、営業本部長も社長も全てを把握しているわけではありません。しかし、当事者だと自分が毎月5件、10件、20件、多いときで30件ぐらいなのでそこは分かっていますから、任せています。この方式を13年やっていますが、その配分の仕方を巡って文句が出たことは一度もありません。

クレドを浸透させる

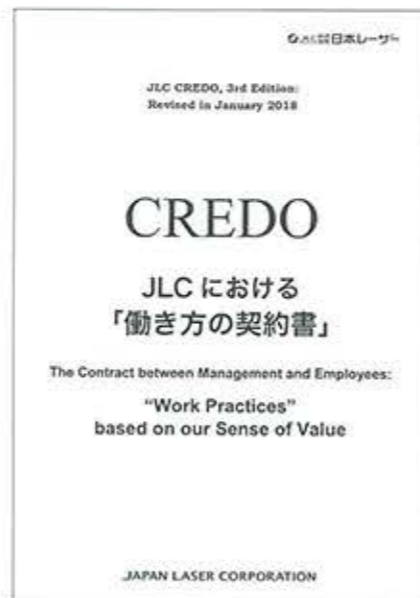
三矢 このような経営を行うには、理念や価値観の共有も必要ですね。

近藤 日本レーザーにはクレドがあります。クレドは「働き方の契約書」といっているのです。例えば「お客様満足より、社員と家族の満足が第一です」というのがあります。はっきり言うと社員満足が大事で、お客さま満足はその次だということです。まずはあなた方がプライドと誇りを持って、お客さまに提供する商品やサービスに対して自信と

確信を持たない限り、お客さまが満足できるわけがないという理念です。一家団らん中の社員に会社から電話がかかってきて、「急遽、北海道に来てくれ」と言われても、それはさせられないわけです。こういうものが経営側からの約束です。

一方、社員としての約束もあります。その部分は経営の約束より少ないのですが、「時間と期限を守ります」というような基本的な事柄から、「危機が起こっても、「なんとかなる」と楽観的に対処します」というような行動や判断に関するものがあります。

そして、クレドは唱和するだけでなく、全てを評価項目にするので浸透します。



クレド(表紙)

三矢 クレドなどは額の中や手帳に書かれているだけで、評価につなげる会社は少ないと思います。どのように評価するのですか？

近藤 クレドに基づく評価は20項目に分かれています。これを、本人、上司、役員がそれぞれ4段階で評価して点数化します。その後、5人の役員が、評価が適正であったかを話し合います。点数は相対評価しません。成長した分が必ず考課ランクに反映されるように絶対評価にしています。

表 総合評価表(一般社員対象)

評価対象項目(Dは特殊な例外なので、事実上A~Cの3段階評価)		A~Cで記入		
		本人	グループ	領合深
A 社員としての基本 (満点40点)	1 常に時間・約束を守っている。			
	2 常に整理・整頓をしている。			
	3 常に率先して粘り強く勤勉に働いている。			
	4 常に健康を維持している。			
B 対人関係の基本 (満点40点)	1 常に明るく笑顔であいさつしている。			
	2 常にお礼の言葉や感謝の気持ちを伝えている。			
	3 常に暖かく思いやりを持って人に気遣いしている。			
	4 人間関係の調整役として、相談ごとを聴き解決している。			
C 行動の規範 (満点80点)	1 感度を高めて、情報のキャッチと伝達を素早く行っている。			
	2 何事も細かく見、細かく伝え、細かく聞き、細かく確認している。			
	3 都合の悪いことでも、報告・連絡・相談・確認を徹底している。			
	4 慣習や前例に捉われず、臨機応変に柔軟に対応している。			
	5 現状に甘んぜず、常に意識改革し、自己革新している。			
	6 正確な情報、素早い判断、迅速な行動をしている。			
	7 物事を論理立てて判断し、間違いなく実行している。			
	8 状況判断の上で、全体最適を考えて対応している。			
D 理念の体現 (満点40点)	1 自分の成長に努め、部下の成長を常に支援している。			
	2 全ての問題は自分自身にあり、自己責任を自覚している。			
	3 自分自身のためだけでなく、利他の心では他人のためにも働いている。			
	4 経営理念・トップ方針を第一に認識して行動している。			
合計点(満点200点)				
評価:A=10点(ひじょうに優秀)、B=7点(十分である)、C=2点(あと一步の努力を)、D=1点(改善が必要)				
喫煙者(A4)、TOEIC500点未満(C5、D1)				

出所:「社員を「大切に」から赤字になる、「甘い」から赤字になる」あさ出版 243ページ(資料3-21)

三矢 ということは、その部門の全員が高い評価を受けることもあり得るのですね。その結果はどのように伝えるのですか？

近藤 この結果は、年3回役員と本人との1on1面接でフィードバックします。面接は、1時間ぐらいいかかることもありますが、会社評価と本人評価のどこが違うかを分からせる必要があります。上司とのきめ細やかなコミュニケーションが大事です。それに基づいてフェアな人事をします。評価は、本人だけでなく、周りが納得するものでなければなりません。例えば38歳で、パートで来ていた女性は、評価され、在宅勤務の囑託をやり、毎日会

社に来る社員になり、課長になり、今は次長までやっています。「この人なら仕方がない」と女性たちが言うから、もめないのです。周りが「なぜあの人が？」ということになると絶対に駄目なのです。

ガラス張りにして任せる

三矢 お話を聞きながら、本当にこの会社はガラス張りなのだと思うところがあります。任せてしまおうとしても失敗するリスクがあります。それが怖いので、任せる経営ができないという会社も多いと思います。御社の場合、片方で、あま

り大きな案件を取らないようにしたり、一つの会社に依存しないようにしたりするなど、リスクヘッジをしています。他方で、失敗はあっても許容する。ただし、犯した失敗については全社会議で全員と共有していますね。

近藤 失敗をどのくらいまで許容できるかという、300万~500万円は仕方ないと思って受け入れています。新しい事業をするときに、大体500万円までは使っていていいと言います。津波などでデータが消失しないよう、アーカイブといって文書を光ディスク化する事業案件がありました。当社もソフトを開発したり買ったりして500万円を使ったところ、結局この事業はソニーとパナソニックがやっているから勝てないということになりました。アーカイブとなると買うのは自治体です。そこに提供するサービスの質を考えたら、大企業にはかないません。やった価値はあるのですが、当社は潔く撤退しました。

では、500万円を超えるような話はどのようにするかということになります。とある社員から、「ドイツのメーカーが開発した新しい商品売りたいたいけれども、デモ機は1000万円します」という相談がありました。500万円を超えているから、すぐに「いい」とは言えないので、まず「全役員にプレゼンする資料を作れ。全社会議で他の株主社員も納得するように、1000万円を投資しても必ず1年でペイするものを出せ」と言ったところ、彼は作ったのです。よくできた事業計画でした。

三矢 それはみんな徹底的に吟味するのですね。逆にいえば、この人の失敗というより、みんなの失敗ということになるわけですね。

近藤 そうです。失敗したからといって本人を責めることは絶対にしないようにしています。最近

あった最大の失敗は何かというと、海外送金詐欺です。国際開発で、パートナー企業が所有するサーバーが海外のハッカー集団に乗っ取られてしまっていました。日本レーザーがすごい金額を送っていることがばれてしまい、ずっと目を付けられていたのです。「今月〇〇日に送金する」というやりとりを全て見えていますから、その段階で向こうからメールが来て、急に税務調査が入って別の銀行口座を使わなければならないので、そちらに送金してくれと言われました。銀行からも、送金先の口座が変わる場合は絶対に詐欺だから、「直接会うのが一番いいのだが、電話で確認してから送金してほしい」と言われました。ところが当社の担当者は忙しく、相手もなかなかつかまらないので、電話確認をせず、まさか盗まれているとも、見られているとも思わないからメールでやったのです。そして、送金した瞬間に4300万円を取られてしまいました。

三矢 これも授業料だと。

近藤 そうです。そのときに、もし「俺に一言相談すれば、俺は経験豊富だし、そんなものは詐欺メールだとわかる。電話で確認しろと言ったはずだ。君は経理課長の要請も無視した。メールでいいと思ったのは、君の問題だ。どうしてくれるのか」と言ってしまうと、彼は「じゃあ、会社を辞めます」となったでしょう。それは一切言わずに、「まさか俺も向こうが丸ごと盗まれているとは考えていないから、しょうがないだろう。それで君、これからどうするんだ」と聞いたわけです。

彼はパートナー企業と話し合いました。こちらが送金したのがまずかったのですが、向こうもサーバーが乗っ取られたことは悪いと思って、2000万円ずつ折半することになりました。ただし、お金をやり取りするわけではなく、次に似たよ

うな開発案件があったときに2000万円だけコストを下げる約束をしてくれたのです。「だけど、君が次の注文を取らない限り、取り戻せないよ」と言うと、「次の注文を必死になって取ります」と言ったわけです。

部下を責めたら、その時は気分がいいかもしれませんが、すごい人材を失うことになります。責めなかったために彼は残ってくれて、むしろ次の注文を取ることに全力を挙げてくれます。このことを全社会議でみんなに話しているの、みんなも警戒するようになりました。

4000万円も大きいですが、会社全体が気付きを共有し経験できたことで、もっと大きな詐欺に遭わずに済みます。非常に良かったと思うのは、400万円なら普通の損失ですし、4億円なら会社がひっくり返ります。いいところで4000万円と1桁違うのです。これは痛いけど、最終的には2000万円で済みました。

三矢 近藤さんは、社員のミスは授業料と言いつつ、片や赤字は犯罪で、必ず黒字にしなければいけないと言われています。お金は毒にも薬にもなります。そのあたりのお金に関する近藤さんのセンスは非常に勉強になります。

近藤 赤字は犯罪だというのは、会社全体の話です。当社は赤字部門をたくさん抱えていますから。でも、ある部門だけ常に赤字ということはないのです。経営者としてこの事業はどこかでやめようということになるので、会社全体としては絶対に赤字にしません。それは経営者にとって犯罪なのです。

三矢 では、各部門の赤字はいいということですね。それはガラス張りになっているから、どの部門が赤字かみんな分かっていますよね。

近藤 部門だけでなく、社員個人の成績も、実名で社内に公表されています。月末の営業幹部会議をしますが、計画を達成しないからといって責めることは一切しません。「あなたの部門は受注が芳しくないのに、展示会やデモ機にそんなにお金を使っているのか」と仲間が聞くからいいのです。上から言うと「すみません」と謝りますが、仲間が言えば一生懸命やるという文化です。

三矢 今回赤字の部署は、自分のところは赤字だが、他の部門の頑張りのおかげで会社が黒字を確保できたということに感謝する気持ちになるのでしょうか。

近藤 そういう気持ちになります。

社員を大切にすると黒字になる

三矢 近藤さんは、社員を大切にすると、会社が黒字になるとも言われています。

近藤 業績が良くなってから人を大切にするなどと言っていたら、永久にできません。最初に雇用の保証、それもできれば生涯雇用を保証します。生涯雇用という場合、70歳か80歳かというのはありますが、とりあえず時代によって変わります。今、当社は誰もが65歳までは無条件、65歳からは健康であれば再雇用することになっています。さらに70歳以上は、本人のやる気があればどうぞという形にしています。

人を大切にすることは、給与や休暇、福利厚生などを大切にすることとみんな勘違いしているのです。人を大切にすると、一番大事なのは雇用なのです。

人を大切にすると経営者と社員との信頼感が

高まります。経営者と社員、幹部と社員、社員同士、幹部同士の仲間意識が強まり、これが全社的に結束するわけです。これが何かやるときの会社の最大のパワーなのです。

もう一つは、社員に任せます。個々の社員が当事者意識を持ち、会社にノルマはないので計画にしても自分で決めるわけです。ノルマがないので、達成しなくてすみませんとは言わないわけです。

三矢 すごい人はすごい人なり、普通の人は普通の人なりに頑張るのですね。

近藤 ノルマがあると上司の方を向いてしまいます。ノルマを設定せずに、本人に任せると、意識がお客さまに向くのです。これが当社の社員がお客さまに対して優秀な理由です。できなくても、謝る必要はありません。自分のプライドが我慢できなければ自然と頑張ります。

目下の事業の回収や売り上げを上げるというようなことは担当者に任せればいわけです。一方、経営側は次の飯の種を必死で探していま

す。常にリスクを恐れずに新規事業に挑戦せざるを得ないのです。これがアントレプレナーシップです。われわれまで、追いかける仕事ばかり夢中になってしまうとダメなのです。一般的に、メーカーにしても商社にしても、既存でそこそこ飯が食えていると、そこばかり細かいことまで言うのです。これをマイクロマネジメントといいます。トップはマイクロマネジメントはやめる、ビッグピクチャーを描けと言っています。

三矢 その意味では、現場の方でマイクロマネジメント的なことをしているのを上の人はしっかり見ているし、上の人がビッグピクチャーを描いている姿を下の人も見ているということですね。

近藤 そうです。そして、マイクロマネジメントで失敗したときは、任せ方が悪いのははっきりしているのです。

三矢 いわゆる予算制度として言ってしまうと、これは会社のお金であり、自分のお金ではないと

思ってしまうし、もらった分を全部使おうとしてしまいますね。

近藤 だから、予算制度は駄目なのです。

三矢 そうですね。御社のように全てMEBOで、このお金はみんなのものだということにして、全てガラス張りで、変なことをしたらみんなの目でチェックできるような仕組みであれば、それぞれ自分の家の中のお金を大切に使うのと同じように、会社のお金も大切に使うようになるのですね。

近藤 そうです。でもこれは本当に難しいです。当社は昔、カンパニーカーを所有していましたが、最近は全てリースです。東京の2台は大勢で使うのと、駐車場に入れるのが難しいせいもあって、本当に小さな事故が多いです。「自分が200万~300万円出した車なら、こするなど絶対にあり得ない」と言うのですが、会社の車だから確認しないでぶつけるのです。2カ月に1回ぐらいやっています。そういう面では、中小企業の社長が自分で個人保証して、身銭を切つてやるのとは違います。

三矢 やはり会社の車は自分の車ではないのですね。それぞれが会社の所有者といいながらも、やはりここは違うわけですね。

近藤 だから、そういうことは絶えず言わなければ駄目なのです。ばかばかしいですが、当社のような会社ですら、しつこく言わなければ駄目なのです。

中計は目標ではない

三矢 ところで中期経営計画(中計)も目安で

あって目標ではないと言われていました。先ほどと同じ話で、ノルマにはしないのですね。

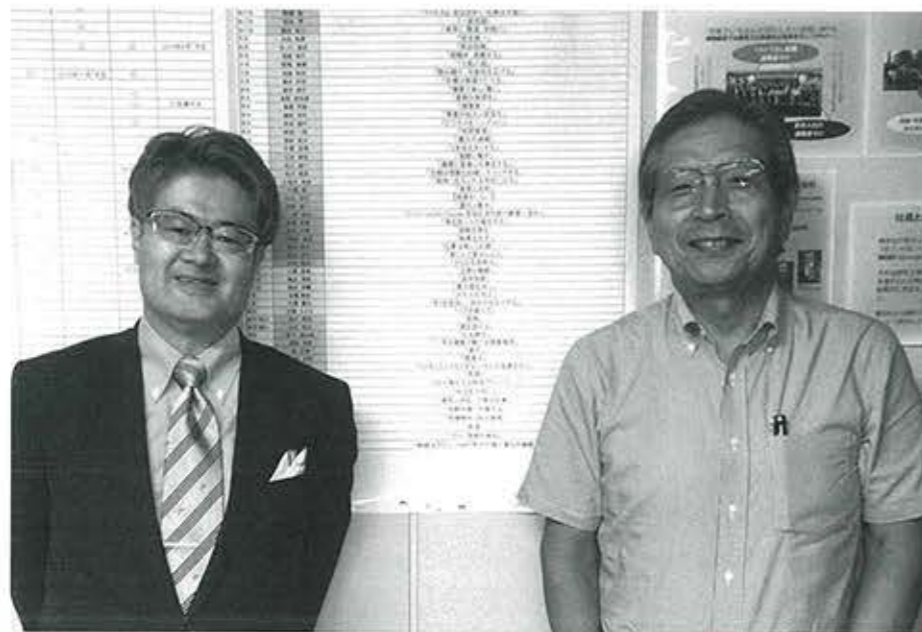
近藤 そうです。中計を作っておかないと銀行が不安になるから、一応作っておくのです。年間計画はしつこく追求するのですが、中計をやると何年までに幾らということ、お金を意識した経営になってきてしまいます。数字が一人歩きしてしまうのが問題です。

日本レーザーは去年の売り上げが39億円で、近い将来50億円を成し遂げる、ここまでは行くのです。だから、2023年に50億円というのは射程圏です。ところが、2023年に50億円とか、2008年の40周年に40億円などと言ってしまつと、行かなかったときに「どうして」ということになってしまいます。

三矢 上場していると、中計が約束事になって、株主に約束しているという錦の御旗でそちらに引っ張られた経営になってしまいます。それぞれ組織文化やクレドもへたつくれもないような感じになってしまうわけですね。

近藤 はい、それはかつての親会社のA社と全く同じことです。創業13年目で、いきなり2部上場、翌年すぐに1部上場し、50円の額面が2800円です。上場企業の罫で、経営者は高成長・高収益・新規事業で伸び、高配当した結果、発行済み株式の合計が会社の企業価値になります。そして、高配当を維持するために、間違っただけを誤り、最後はリストラです。

上場すると、健全な赤字など作れなくなってしまいます。上場会社というのは、資本主義で非常に重要な仕組みではありますが、われわれのような中小企業で人を大切にしているときには、上場そのものを目的にしない方がいいのです。



三矢 私も本当にそう思います。近藤会長のお考えに一本筋がびしっと通っているところは本当に感激するのです。近藤さんは「赤字は悪で、黒字にしなければいけない」と言いつつ、「黒字を増やすことは二の次だ」と言われます。その真意はどこにあるのでしょうか。

近藤 常に黒字にしておけばいいのです。ビジネスは不確実性があり、正確な予測はできません。今年も代理店をやっていたフランスの会社に契約を切られました。ある程度切られると思っていましたが、時間の問題で、3年後と思っていたのが今年でしょう。だから、当社の商売には中期計画は意味がないのです。黒字を増やし続けようとして、無理をしてはいけません。

中計の数字ありきになると、経営者と社員の信頼関係を損ないます。担当である社員の当事者意識が飛んでしまい、言われたことしかできなくなるという構造的な問題になります。当社が上場しないのは、そういうことをやりたくないからです。その代わりに、一番明確なのは、絶対に赤字にしないという目標です。みんな必死です。

三矢 だいたいにおいて、目標はかなりの努力をしなければ達成困難なレベルに設定されます。

しかし、このプレッシャーに耐えられない社員だと、不正をやっても数字を達成しようと追い込まれます。トップの人が現場で何をやっているかまでを見ずに、数字だけでリモートコントロールするのは簡単ですが、それだと東芝の事件のようなことが起きるのですね。

株主の方から、きちんと配当するためには人を切りなさいと言われると、雇用も何もなくなくなってしまいます。

近藤 そうなってしまうのです。人、モノ、金、情報が同格になるから、人を切ってモノや金に換えていくのです。私はそれが絶対に駄目だと言っているわけです。人が上にいて、人がモノ、金、情報をコントロールして会社を伸ばすという理屈ですが、上場した途端、それができなくなります。構造的に無理ですね。

三矢 私は管理会計の専門で、金の研究をしているからこそ、金は怖いと思います。今日、お話を聞きして、ブレがない御社の経営はすごいとさらに確信しました。たくさん学ぶところがありました。ありがとうございました。



編集部より

経営学は、経営現象の因果関係を明らかにする。MEBOを行うと経営者や従業員は当事者意識を持ち、モチベーションが上がる。自分が会社の所有者だから、仕事もサボらなくなる。社員重視の意思決定をするようになるだろうと考える。

それに対して、近藤さんは、矢印の向きが逆だと言う。既に当事者意識を持っていたから、社員はその提案を受け入れた。全員が出資して、日本初のMEBO

が実現した。その奇跡が起きたのは、もともと社員を大切にしてきたからだ。

翻って、この真っ当な考え方に、今日の経営学はなぜ気づくことができなかったのだろうか。近藤さんへのインタビューは、経営学のあり方を問うているようにも感じる。

聞き手・編集 三矢 裕