



SERIES INTERVIEW

Umano! #69

Nobuyuki Kondo

30期連続黒字を 達成する 中小企業経営の先導者

株式会社日本レーザー 代表取締役 会長

こんどう

のぶゆき

近藤 宣之 さん

1944年、東京都生まれ。慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子株式会社に入社。28歳で労働組合執行委員長に推薦され就任、混亂の中、11年務める。その後、取締役アメリカ法人支配人などで事業や会社を次々再建。1994年、債務超過に陥った子会社の株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任。

就任1年目から黒字化に成功し、以後、30年連続の黒字を達成。2018年、同社代表取締役会長に就任。著書に『人を活性化する経営』(共著、ワニブックスPLUS新書)、『倒産寸前から25の修羅場を乗り切った社長の全ノウハウ』(ダイヤモンド社)、『社員に任せるから会社は進化する』(PHP研究所)など多数。

HARA's BEFORE

近藤さんが経営する日本レーザー社は、30年連続の黒字を達成するとともに、雇用を守り、人を大切にする経営を実践する、中小企業経営の見本とされている会社だ。これまでの軌跡や経営哲学をじっくりと尋ねてみたい。

【取材・文】原 正紀

株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役、特定非営利法人キャリアコンサルティング協議会常務理事・事務局長、一般社団法人留学生支援ネットワーク理事、一般社団法人産学協働人材育成コンソーシアム理事・事務局長、高知大学経営評議会委員・客員教授、中小企業診断士。早稲田大学法学部卒業後、株式会社リクルートを経て起業し、人材事業を産学官において展開。公的委員多数歴任、「インタビューの教科書」(同友館)をはじめ、著書多数。

【写真】石田 紀彦

「人を大切にする経営」が 会社を伸ばす

原：30年連続で黒字決算と伺っています。これまでの事業展開について教えてください。

近藤：日本レーザーは世界中から最先端のレーザーや光学機器を輸入販売する会社です。もともと親会社であった日本電子がレーザー開発をしており、海外最先端技術の導入のために、レーザー輸入専門商社を1968年4月に設立しました。世界最大のレーザーメーカーと総代理店契約を交わしていたのですが、その契約を1981年に切られました。この業界ではそういった商権を突然失うことがよくあり、当社ではこの30年くらいで30社以上の商権を失っています。いわばグローバル戦国時代を生き抜いてきた会社なのですが、それでも私が社長に就任して以来、30年間黒字経営を維持することができました。

その間に、第1回「日本で一番大切にしたい会社」大賞の「中小企業長官賞」や、東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」など多くの賞をいただきました。私が経営を引き受ける前の26年間は赤字決算も多く、債務超過になり、4名の社長が親会社の日本電子から来ていました。私が就任した当初は役員・社員30名ほどで売上高は10億円くらいでしたが、人の出入りも激しい状態で、社長として再建に取り組みました。現在は社員65名で売上は63億円、社員1人当たり約1億円の売上高で黒字経営を維持しています。そして、5年前に創業50周年で社長を交代し、会長になりました。

社長就任後は1年目から黒字化でき、2年目で累損を一掃しましたが、厳しい状況はそれまでの経営を変えるチャンスでもありました。日

本的経営のダメなところは全部変えて、実力主義の徹底や定期昇給廃止などの再建築を講じました。新卒一括採用や定年制度も撤廃し、国が行った一億総活躍や働き方改革なども全部、自力でやってきました。私が考える日本型経営の良さは雇用保障で、欧米型経営の良さは実力主義、それを合わせたような経営を行ってきたのです。

原：日本型と欧米型の融合的な経営なのですね。

近藤：「人を大切にする経営」と呼んでいますが、私は経営者として社員に対して「生涯、雇用を守る」と宣言しています。そのためには利益を出していくことが大事で、同時に「赤字は犯罪」という覚悟も示しています。「利益は雇用を生み、雇用は利益を生む」という考えです。つぶれない会社をつくることが大事であり、利益は会社経営の目的ではありませんが、雇用を守る手段として利益を出し続ける必要があります。

社員教育にも力を入れており、売上高の約1%である6,000万円ほどかけています。「それだけ教育予算を取って大丈夫か」とよく言われますが、利益を上げて雇用を守るために、社員を成長させるための投資が必要なんです。私自身が社員教育をするほかに、特に力を入れている教育は、外部機関等が運営する社外研修への参加と、海外出張・視察等への参加という2つの方法です。新卒一括採用はしていませんが、新卒でも当社を知りたいと言ってくる人もいます。ジョブ型雇用も以前から行っており、高齢者の継続雇用や、ドイツ、フランスなどの外国人の積極採用も行っています。

当社の採用方法は、働きたいと自ら連絡してくれるケース、知人から紹介されるケース、ハローワーク等で募集するケース、契約社員やパートなどから正社員になるケースの4つで、1名

ずつその都度、採用する通年採用方式です。採用時は、最初6ヵ月は嘱託雇用としており、その半年で合わないと思い、身を引く人もいますし、当社から継続雇用しないケースもあります。それが採用でのミスマッチをなくすポイントです。当社では退職者が極端に少ないのですが、入社後の離職率を下げるには、圧倒的な当事者意識、健全な危機意識、仲間意識の3つの要素を社員が持つことが重要です。

原：まさに日本型経営を進化させてこられたのですね。

近藤：組織論についてはメンバーシップ型とジョブ型が言われるようになりましたが、当社ではそのハイブリッド型で行っています。日本型経営の良さを守りつつ、時代に応じて進化させていくということです。「会社にぶら下がっている人まで雇用を守るのか」とよく聞かれますが、一般的に組織の構成比は2-6-2の法則、つまり、会社を引っ張る2割、会社を支える平均の6割、そして会社にぶら下がる下位2割も、経営者にいろいろな気づきを与えてくれる存在だと考えています。

多様な人材を活用して、その能力を最大限に發揮できる機会を提供する経営をダイバーシティ経営と言いますが、当社でもシニアや外国人など多様な人材を活用してきました。それは社会貢献のためではなく、企業としての根本的な在り方として取り組んでいます。人を生かす経営を推進してきた結果として、ダイバーシティ経営になったのです。個人の思いを大切にする会社として、ノルマ廃止などを行ってきたので、会社に不満があるとか、待遇が悪いから辞めるという人はいませんね。

近年、よく言われるキャリア自律も昔から意識しており、会社の考えを押し付けたりしませ



ん。男性の育児休業なども以前から行っています。男性の中核人材が半年間の育休を取るケースもありましたが、その際は別の人間に代わりを務めもらうようにしているので、会社との信頼関係はとても強いです。それらは、結局は経営者の理念の問題なんです。雇用保障=生涯雇用をする以上、個人の生涯成長がなければ会社も伸びません。利益共同体ではなく、運命共同体とのハイブリッド組織、それでいて実力主義である。だから、当社の制度を真似するだけではなく、よく言われます。

組織再建のキャリアが 会社を再生に導いた

原：ご自身のキャリアについてもお聞かせください。

近藤：大学時代にドイツのある団体の交換実習生となって、今のインターンシップのような形で初めて海外に飛び出しました。せっかく海外に行くのなら、ドイツだけでなくヨーロッパをもっと深く知りたいと思い、パリで母の知人宅でお世話になっていました。その方が日本電子のエンジニアで、お話を伺ってこの会社で働きたいと思ったのです。

入社後の26歳の時、仕事でソビエト連邦（現ロシア）に1年近く滞在して、社会主義国家の実態を肌で感じました。その後は28歳で労働組合委員長になり、会社の業績がオイルショックで著しく悪化している中、リストラで創業経営者が辞めて、銀行から役員が来るという状況でした。他社との合併の話なども出てきて、結局11年間も組合委員長を担いました。その間に社長も3名代わったので、社内の誰よりも経営に詳しくなりましたね（笑）。

そして、40歳でアメリカ法人の副支配人として渡米することになり、ニュージャージー支社では会社を清算し、全員解雇という苦難に直面しました。その後のボストンのアメリカ法人本社でも、20%の人員削減を会社の意向で断行しました。泣きながら去っていく社員もいて、今も私の心の痛みとなっています。45歳で最年少の本社の取締役になり、帰国後は国内営業の立て直しのため、自分より年長の役職者を減らす仕事をした後に、日本レーザーの再建という役割を命じられました。

原：リストラなども含め、企業や組織再建を経験してこられたのですね。

近藤：親会社の日本電子からの出向という形で、当社の5代目社長になったのは、50歳の時でした。メインバンクから見放されている状態でしたが、親会社に何とか1億円貸してもらい、再建に取り組みました。不良在庫、不良設備、不良債権、不良人材という4つの是正のため、モチベーションアップ、粗利重視、人事制度の見直し、新処遇体系の構築などに取り組みました。つまり、私の人生は七転び八起きで、どん底に突き落とされても、浮上することの連続でしたね（笑）。

最初は日本レーザーの再建に成功してから親

会社に戻るつもりでしたが、「近藤は本社に戻れば社長の有力候補であり、日本レーザーの再建は手土産に過ぎない」という社員の不満を感じて、信頼を得るために日本電子の取締役を退任せするという一大決心をしました。この決断で社内の空気は一変して、社員のやる気に火がつき、再建が加速度的に進むようになったのです。

赴任時は2億円くらいの債務超過でしたが、再建後の2007年に日本電子から日本レーザーを買い取りました。日本では珍しいMEBO（マネジメント&エンブロイー・バイアウト）という形で、経営陣だけでなく社員も一緒になって親会社から株式を買い取る手法です。もし失敗すれば倒産で、私も自己破産という崖っぷちでしたが、かえって社員の力を結集して成功に導くことができました。現在でも役員株を合わせても40%未満であり、過半数が社員持ち株で、社員全員が株主であるオープンな経営になっています。

経営者の責任とは 社員の力を支援すること

原：これからの経営や組織運営についてはどう考えていますか。

近藤：よく聞かれるのですが、上場などをする気はありません。全社員株主でやってきており、MEBOのときも全社員が出資してくれたので、この状態がベストと考えています。管理や命令をやめたら、社員が自ら決めて実行し、会社は社員の支援に徹するような組織です。社員に機会を与えて支援する経営で、「パワーオブ・ケイオス：混沌の力」と当社を研究する学者に言われたことがあります、その経営を追求していきます。

事業の現状としては円安やインフレがダブルで効いてくる状況で、仕入れ価格が高くなり、国内メーカーとの競争が厳しくなっています。ここ数年の最大の危機は20億円まで成長した事業の契約が切られたことですが、常にそういった変化がある中で、30年黒字でやってきているのが当社です。講演や執筆などの実績も認められ、中小企業への貢献という叙勲も受けました。昨今は企業の持続的発展のための人的資本経営の重要性について、その認識が世界的に普及していますが、日本では欧米と同じように行うことでうまくいくかは疑問です。

当社が行ってきた人を大切にする経営と、人的資本経営のハイブリッドが効果的であると考えています。日本社会は人間関係を重視するので、大事なのは社員とのコミュニケーションを大切にすることではないでしょうか。国が行っている働き方改革で指摘される労働時間削減、有給休暇消化促進、同一労働同一賃金、女性活躍推進、仕事と家庭の両立支援、障がい者雇用促進、高齢者就業促進、外国人雇用促進、新卒一括採用の廃止などの対応については、すでにほぼ実現しています。社員が最大限に力を発揮できるよう支援をするための制度整備が経営者の責任です。

原：大事にされている経営哲学を改めてお聞かせください。

近藤：常に言っているのは、「企業とは何なのか、日本の経営はなぜ成功して失敗したのか、能力主義だからと人をどんどん切るのは間違いで、雇用を保障することが大事だ」ということです。人を幸福にする経営を、日本だけでなく世界に広げていきたい。

かつてアメリカでリストラをした時に、「日本企業は雇用を守ることから入ったのに、なぜ自分を切るのか」と、面談したアメリカ人社員に泣いて抗議されたことがありました。20年前にアメリカの大きな展示会に行ったとき、その元社員にばったり会ったのですが、神様が引き会わせてくれたとしか言えません。当時の私は今ほど雇用を守る意識がなかったですが、それから雇用を守ることを強く思うようになりました。それが「人を大切にする」という私の経営の原点かもしれません。



HARA's AFTER

人を大切にする経営と人的資本経営の融合、ジョブ型とメンバーシップ型の融合、そして雇用を守る日本型と実力主義の欧米型の融合など、国内外での経営実績からそれぞれのいいところを取り入れ、ハイブリッド型で進化していくことが近藤流経営である。それは、日本を支える中小企業の進む道を先導してくれる経営でもある。