

人を大切にすることは、雇用責任を持つこと。 社員の成長を事業拡大への原動力として、 31期連続黒字を維持

株式会社日本レーザー 代表取締役会長
近藤 宣之氏



We facilitate the dev
optical technologies
partners. We provide
work for JLC with a f
accelerate their profe
religion or national o
world peace through

親会社の命を受け、倒産間際であった子会社の社長に就任。抜本的な経営改革を進め、わずか1年で黒字化、2年で累積赤字を解消、そして31期連続黒字という偉業を導いたのが、日本レーザー代表取締役会長の近藤宣之氏だ。人を徹底的に大切にしながらも利益を上げ続ける。そのポリシーを貫く中、経営者としてどんな修羅場を経験し、何を会得してきたのか。近藤氏にお話を伺った。

破綻寸前の子会社に社長として出向、 1年で黒字化を実現

——まずは、倒産寸前だった日本レーザーを立て直した経緯を教えてください。

日本レーザーは、電子顕微鏡では世界トップメーカーである日本電子株式会社の100%子会社でした。設立は1968年。以来、レーザー専門商社として事業を展開していました。しかし、バブル崩壊後に業績不振に陥り、最終的には3年連続赤字で債務超過となっていたのです。私が日本電子の最年少役員から日本レーザーに出向し、社長に就任したのは1994年。まさに破綻寸前のタイミングでした。メインバンクからも会社の清算を迫られていました。



日本レーザーが債務超過に陥った主な理由は3つあります。一つ目は、歴代社長が経営トップとしてのマネジメントの役割を果たしているとは言えなかったこと。いずれも日本電子からの出向者で、経営実態をしっかりと把握していませんでした。二つ目は、管理職が管理職としての仕事をしていなかったこと。労務管理や人事管理などもずさんな状態でした。三つ目は、社員のモチベーションが低かったことです。幾ら努力して実績を作ったところで、会社の上層部は親会社から降りてくる。なので、優秀な社員ほど独立していました。

私がまず手掛けたのは、赤字を脱して利益を出すこと。とにかく無駄を徹底的になくしました。それから、管理職や社員の役割として幾つかの項目を提示しました。それらが後に、就業規則の整備やクレドの策定、人事制度の抜本的な改訂につながっていきます。円高市況も追い風となり、結果的には1年で何とか黒字化を実現できました。

——黒字化して、社員の士気はすぐ上がりましたか。

黒字を出して、「いよいよ本格的に再建に取り組んでいこう」という気持ちでした。それに、私自身も正直言えば、「この調子なら、二、三年でバランスシートを改善できるはずだ。その後は親会社に戻り、社長になるんだろうな」と真面目に考えていたくらいです。動機が不純でしたね。

そこで聞こえてきたのは、こんな社員たちの声です。「近藤は腰掛けで日本レーザーに来ているから、何年かしたら親会社に戻るだろう」「近藤の手柄作りのために苦労させられるなんて馬鹿馬鹿しい」などという陰口です。要は社員の志気は全く上がっていませんでした。「ふざけるな」と思いましたが、よく考えてみたら仕方がないことですよね。自分がプロパー社員なら、同じことを思うだろうと気づきました。

ただ、こんな状態では会社を再建することはできません。それで、1995年4月1日の新年度訓示で、「今年6月の総会で日本電子の取締役を退任して、日本レーザーの社長に専念する。ここで生きていくから、皆でぜひ力を合わせて頑張ってもらいたい」と社員に伝えたんです。

親会社からの転籍を決断。会社再建に本気で取り組む

——社員の反応はいかがでしたか。

皆すごく驚いていましたね。おかげで、皆のモチベーションがどんどん上がっていきました。それで累積赤字を2年で解消できました。

この成功体験の最大のポイントは、「得か損か」でなく「正しいか正しくないか」を判断基準としたことです。子会社で数年業績を立て直し、親会社に戻って昇進することを第一に私が考えていたら、ここまで日本レーザーを成長させることはできなかったでしょう。自分の損得だけで経営判断をしていたら、周りは気が付いて、ついてこないと思います。この判断軸が、私の経営人生を変えてくれたと思っています。

——近藤さんは、社員を徹底して大切にすることで連続黒字化を実現され、会社を成長させて来られています。そのお考えは、どのように生まれてきたのでしょうか。



私は日本レーザーが赤字に陥っていた理由を徹底的に研究したんです。そうしたら、致命的な欠陥があることに気づきました。社員を成長させることが企業の成長につながるという仕組みが全く機能していなかったのです。要は、社員教育が欠けていたわけです。

とにかく、人を大切にするとすると、労働時間を減らす、有休を取りやすくする、一律的に給料を上げるなどを先に考えがちです。しかし、社員が成長する仕組みもなしにこれらを実行すると、単に社員を甘やかすこと

になります。これでは人を大切にすることになりません。人を大切にすることは、雇用責任を持つことです。そのために、社員をいかに成長させるかということを実際に考えなければなりません。当社では、年間売上の1%を社員の教育費に充てています。売上が50億円なら5000万円、50人の社員として一人あたり100万円の教育費となります。

また、私は社員の貢献度によって、報酬に大きな格差をつける仕組みを作りました。そして、評価の仕組み、どのグレードでどういう報酬になるかをオープンにして、全社員に見える化しています。ところが、多くの経営者は怖がってやろうとしません。それは間違いです。やらないとダメです。私は、「雇用は保証する。その代わりに、このような評価、報酬の仕組みで、明確に格差をつける」と宣言しました。人を大切にすることは、人を甘やかすことではなく、働く人たちに覚悟を持って仕事に取り組んでもらえるようにすることです。人を甘やかすから会社が潰れます。人を成長させて大切にすることから会社が発展するんです。

社員の協力を得て、 ファンドが入らないMEBOを日本で唯一実現

—2007年には、日本初の「MEBO（Management and Employee Buyout）」で親会社から独立され、社員全員が自社の株主となっていますが、経緯を教えてください。

日本電子の子会社だった頃は、親会社主導型の人事なので、次から次へと人が日本レーザーに送り込まれてきました。また、どんなに優秀であってもプロパー社員から役員にはなれませんでした。

そして、こんなことがありました。「再建に至るまで10年間実施していなかった社員旅行を復活したい」という要望を出し、親会社の常務の了解の下、皆で沖縄に行ったところ、親会社の社長から「子会社が勝手なことをしている、始末書を書け」と私に指示されたんです。「こんな残念な話があった」と社員に報告したところ、社員の間にも独立の機運が一気に高まりました。

それで、私は思い切って全株式を買い取り、独立することを決断しました。私が選んだのはMEBO（Management and Employee Buyout）でした。経営者と嘱託社員を含むすべての従業員が株主として出資し、日本レーザーの株式を買い取ることにしました。ファンドも全く入っておらず、日本で唯一のMEBOを成し遂げたのです。

—「MEBO」に対する社員の反応はいかがでしたか。また、そのことによって、どのような効果がありましたか。

社員は好意的でした。事実、株式買収の出資金を社員に募った際には、資格を持ったすべての社員が応募してくれました。供出金も募集枠の4倍も集まったんです。それだけ、社員の親会社からの独立の思いが強かったわけです。親会社からの独立を機に、社員の当事者意識や経営に対する関心が一段とに高まりました。「自分たちが頑張っていくしかない」という気持ちが芽生え、より自律的に行動してくれるようになりました。

『透明性のある制度』と『納得性の高い運用』 を実践する

—「評価制度に必要なのは、『透明性のある制度』と『納得性の高い運用』と述べられていますね。

当社では「クレド」をベースに30ほどの評価項目を設定し、それぞれを5段階で本人と上司、経営陣が評価するとともに、フィードバック面談を行います。その総合評価で人事考課を行っていきます。資格別の報酬は、能力、努力、成果、貢献度等で決定され、年間2～3回の本人と十分実感をかけた個別面談で、待遇決定の理由を説明しています。

一方、インセンティブに関しては売上粗利の3%を支給しています。毎月の受注金額などのデータはすべて公開されているので、自分が担当している案件で得られるインセンティブも分かります。

また、資格手当の例では、当社の業務には英語力が不可欠なため、TOEICの点数レベルに応じて手当額のレートが決まっています、公表されています。

「クレド」で理念を繰り返し伝えることが大事

——お話を伺うと、日本レーザーでは経営の考え、理念を社員が理解するとともに、自主性の意識も高いですね。それはどのようにすれば可能なのでしょうか。

まず、理念の話からしましょう。日本レーザーでは、「クレド」に会社が目指すビジョンやミッション、望ましい会社像、働き方における契約事などが明記されています。大事なことはすべて「クレド」に詰まっていると言って良いくらいです。社員にはその印刷物を配布しています。もちろん、配るだけではありません。定例の会議の度に重要な部分を唱和しています。また、ボーナスを査定する面談時や昇格人事を行う時にも行うという徹底ぶりです。それを独立した時から延々と続けています。繰り返し繰り返し伝えるから浸透していくんです。多くの企業は、その努力を怠っているのではないのでしょうか。

それから、社員の意識として大切なことを私は3つ掲げています。一つ目が、「圧倒的な当事者意識」です。困難な局面を打開するためにも、「この会社や提供している商品、サービスが自分たちのものだ」という自覚・覚悟が欠かせません。

二つ目が、「健全な危機意識」。特に中小企業は経営が安定していないので、社員自身が危機意識を持つことは必須です。そのためには、経営に関するデータを社員に公表するのです。それをオープンにするのは恥だと思い、部分的にしか公開しない経営者が多い気がします。

そして最後が、「共に生きていく仲間意識」です。この場合の仲間とは同僚や上司だけではありません。取引先やサプライヤー、さらには顧客も含まれます。関わるすべての人々が、ワクワクして喜んで、ハッピーに仕事をしてくれるようにすることが、仲間意識であると私は定義付けています。こうしたことを、経営者から社員に対してどんどん発信する必要がありますね。

日本レーザーは光学機器の専門輸入商社のために為替変動が業績に大きく影響します。それでもこの30年で社員一人当たりの生産性が3.5倍になりました。世の中には、もっと恵まれたビジネスモデルを展開している会社があるはずですが、工夫すれば、もっとできることがたくさんあると思いますよ。

「人を大切にする経営」を全国の中小企業へと広げていきたい

——最後に、会社として、また近藤様個人として、今後取り組んでいかれたいことがあれば、教えてください。

会社として次世代に向けたビジネスとして注力しているものの一つが、ドイツの企業と提携して進めている、低コストのレーザー技術を応用した、がん治療装置の事業です。日本レーザーが受け持つのは、アフターサービスやキャリブレーション（装置の調整・校正）などの領域。これを伸ばしていきたいと思っています。こうした社会に貢献するサービスをさらに拡充していきたいですね。

また、私個人としては、全国の中小企業を対象とした取材、講演、出版や、経営コンサルティング等を通じて、その振興にも貢献していきたいと思っています。特に、若手の経営者候補を育てたい。これからは、若い人たちが経営の実権を握っていくべき時代ですからね。

それから、「人を大切にする経営」をキーワードとした経営用語事典の出版です。世の中に今あるのは、米国の経営をベースにした事典ばかりで、日本の人的資本経営の状況にはそぐわない気がします。現在、「人を大切にする経営学会」会長の坂本光司先生はじ多くの仲間とともに、編集を進めています。社員にチャンスを与え、教育による支援をし、成長を促す。それが企業成長につながるような企業が少しで多くなるような社会を目指して、この書籍を世に送り出していきたいと思い描いています。





近藤 宣之 氏

株式会社日本レーザー代表取締役会長

1944年生まれ。慶應義塾大学工学部電気工学科卒業後、日本電子株式会社入社。

1989年、同社取締役米国支配人兼任。1994年、子会社の株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任。

2007年、ファンドを入れずに役員・正社員・嘱託職員が株主となる日本初の「MEBO」を実施。親会社から完全独立、日本では例のないCo-owned Businessとなる。

2011年、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」など、経済産業省、厚生労働省などから受賞多数。

2018年、同社 代表取締役会長(CEO)に就任。

人を大切にしながら利益を上げる改革で、就任1年目から黒字化させ、現在まで30年連続黒字、10年以上離職率ほぼゼロに導く。

2021年 長年の中小企業振興への功労として秋の叙勲「旭日単光章」を受章。

著書

「中小企業の新・幸福経営」(日本経営合理化協会、2020年)、「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」(ダイヤモンド社刊2019年)、「未踏の時代のリーダー論」(日本経済新聞出版社 共著2019年)、「社員に任せるから会社は進化する」～日本版「ティール組織」で黒字になる経営の仕組み～ (PHP2018年)、「社員を「大切に」から黒字になる。「甘い」から赤字になる」(あさ出版、2018年)、「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、2017年)、「ビジネスマンの君に伝えたい40のこと」(あさ出版、2012年) など多数。