

日本レーザー



世界不況下でも先手の対応で黒字確保 「技術商社」としての独自性を発揮

日本レーザー 代表取締役社長 近藤宣之氏

世界不況を予見した近藤社長の洞察力

07年6月にMEBOによって日本電子から独立した日本レーザーは、出発後早々に世界同時不況という困難な局面を迎えることとなった。日本レーザーの顧客であるエレクトロニクス関連メーカーのほとんどが、08年度決算で大幅な赤字転落を余儀なくされた。しかし、このような厳しい状況の中で、同社は08年12月期決算を3200万円の経常黒字で終えることに成功している。

黒字を確保できた最大の理由としては、08年9月のリーマンショックよりもかなり早い段階で世界経済の悪化を予見し、先手の対応を取っていた同社代表取締役社長の近藤宣之氏の経営判断を挙げることができる。

近藤氏が最初に異変を感じたのは、08

年第2四半期（08年4～6月）が終わる前の同年6月であったという。第1四半期（1～3月）については、売上高・受注とも非常に良く、経常利益も1億円以上を計上していた。ところが、4月以降になって受注の低下が表れはじめていた。特に、日本レーザーが海外のレーザー装置をOEM供給し、年間で最大10億円以上の収益を見込んでいた半導体製造向けの大口受注がキャンセルされるなど、産業界での受注悪化が急激に進んでいることに大きな危機感を覚えた。

「もしこれが3月期決算だったら大変な赤字になる可能性があったが、幸いなことにMEBO後に決算期を1～12月期に変えていた。1～3月の好業績を貯金に使って、徹底的なコスト削減に臨むことで何とか08年12月期を黒字で乗り切ろうと考えた」と近藤氏は振り返る。不況がくれ

ば銀行の貸し渋りが始まる。バックに大きな資本のない中小企業は、銀行からの資金調達ストップしてキャッシュの確保ができなくなると倒産の可能性も出てくる。銀行との取引を続けるためには、黒字経営を確保していく必要がある。そう判断した。

役員報酬のカットをはじめ、企業活動のあらゆる面でのコスト削減を強く打ち出し、財務体質の健全化を推進する近藤氏の経営方針に対して、他の経営陣からは当初「そこまでしなくても」という意見があったという。しかし、その後、近藤氏の予想が的中してしまったことは周知の事実である。米国在住経験の長い近藤氏には、国の財政も消費者の生活も巨額の借金の上に成り立っている米国経済に破綻が近づいているという予感があったという。08年6月頃、筆者はすでに市

(単位：百万円)

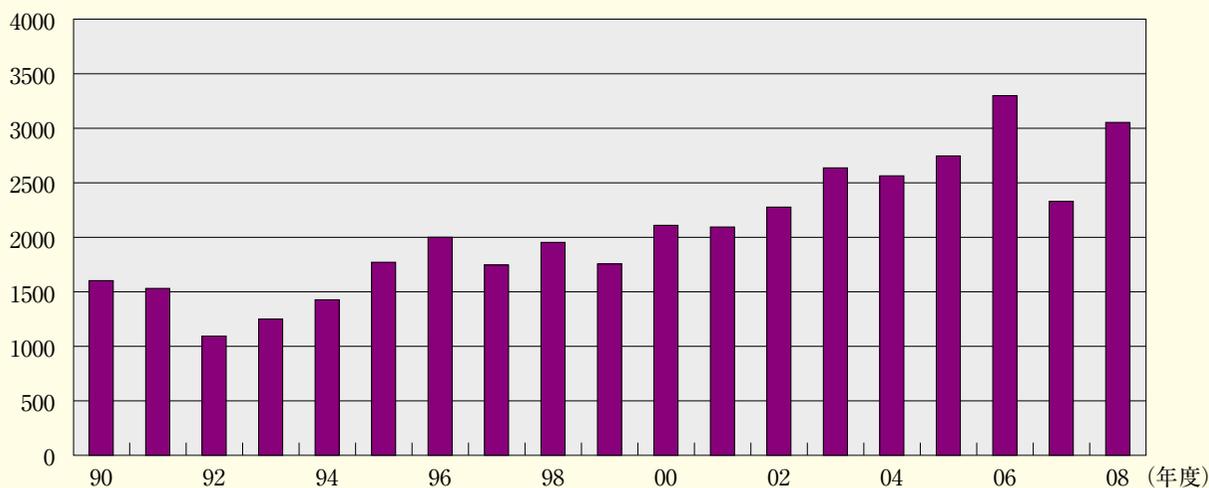


図1 日本レーザーの業績推移（07年度は9か月決算）



▲理科学用レーザー



▲Heidelberg製描画装置

況の低迷が続いていた半導体メモリ関連の取材を集中的に行っていたが、その時点では、サブプライムローン問題がここまで深刻化すると捉える意見はほとんどなかったと記憶している。近藤氏の予想と、それに基づく素早い対応について話を伺い、その経営判断の鋭さに驚かされた。

理科学市場が堅調に推移

08年12月期の業績確保のための具体的な取り組みとしては、産業市場の不振を補うため、同社事業のもう1本の柱であるレーザー機器事業、理科学市場での販売強化を目的とする人員強化を行った。景気動向に比較的左右されにくい大学・研究機関向けの理科学市場が堅調に推移したことで、レーザー機器事業は、ほぼ事業計画の目標を達成することができたとする。産業市場に完全に依存しないリスク分散の事業構成が奏功したと言える。

また、カタログ事業の強化のために、新たに物流管理グループを設置。発注・在庫管理の改善、受注後の発送業務の迅速化を行った。その結果、カタログ事業の仕入額、販売額も前年同期より増加している。

さらに、産業市場では唯一落ち込みが少なかった情報通信市場・テレコム市場向けの事業を強化したことも業績に寄与した。

アフターサービス以外の事業も拡充

同社では、顧客の利便性を高める様々なサービス拡充にも力を入れている。

特に、レーザー装置の購入を検討している顧客は、当然ながら購入前のサンプル加工を希望する。しかし、同社が扱う主力製品の一つであるHeidelberg Instruments Mikrotechnikのレーザー描画装置については、これまではドイツのHeidelberg本社に送らないとサンプル加工ができない体制となっており、同様のレーザー描画装置で国内にサンプル加工拠点を持っている競合他社に有利な状況となっていた。

この問題を解消するため、同社では横浜にある関連会社の構内に、サンプル加工やベンチマークテストができるデモルームを開設することを計画しており、近々正式に発表できるという。これにより、日本レーザーはHeidelbergとともにレーザー描画装置事業を立て直していくとする。

もう一つ、同社の新しいビジネスモデルとして、中国、韓国、台湾、インドネシア、マレーシア、シンガポールなど、アジア諸国向けの技術サポート事業がある。欧州企業のレーザー装置を購入したアジアのメーカーが、レーザーの故障などでサポートを要請しても欧州本社は迅速な対応を取れないことが多い。そこで、それらのレーザー装置の日本の総代理店である日本レーザーの技術スタッフにサポー

トの依頼が多く来るようになっている。08年には、こうした海外出張サービスが10回を超えたという。

さらに最近の動きとしては、稼働率の下がっている日本の半導体関連工場の設備などを利用して、海外のレーザー装置メーカーが日本で装置の製造を行い、日本・アジア向けに販売するというパターンが生まれている。これに伴い、日本レーザーの役割も、装置販売後のアフターサービスだけではなく、装置の開発に初期段階から深く関わる形に変わってきているという。

ものづくりに直接関わる技術商社に進化

こうしたサービスを提供できる背景には、同社が擁するスタッフの独自性がある。正社員の15%程度を占める理工系の高学歴者については、全員が営業業務についており、物理の専門知識に裏打ちされた技術営業で業績を上げている。一方、装置の修理や設置、ものづくりなどの業務に携わっているのは、近藤氏曰く「器用で実践的。図面なんかなくても何でも直してしまう」という叩き上げの技術者たちであるという。総勢50名余りという企業規模ながら、ユニークな人材が集まることで他の商社にはない存在感を發揮し、独自の情報とサービス力を備えた技術商社へと進化しつつある同社の今後に注目したい。(荒井聡/編集部)