

Attax Case Method

—Case X 株式会社日本レーザーの事例—

1. はじめに
2. 企業概要と業種特性
3. MEBOに至る道のり
- 4.モチベーションを維持する仕組み
5. 今後のビジネスモデル
6. おわりに

1. はじめに

本稿では、東京都新宿区に本社を構える株式会社日本レーザー（以下、同社）を事例として取り上げる。同社はレーザー専門商社の草分けとして1968年（昭和43年）4月に設立された、この分野では歴史のある企業である。1971年（昭和46年）に日本電子株式会社の100%出資子会社となるも、その後の経営環境の激変と不適切な経営管理により、債務超過に陥る。この時、立て直しを命ぜられ、5人目の社長として就任したのが現社長の近藤宣之氏（以下、同氏）である。同氏は、期待通り経営手腕を発揮し、わずか2年で債務超過を解消し、親会社への高率配当を実現させた。

同社をケーススタディとして取り上げる理由は、

- 1) 債務超過に陥った企業を見事立ち直らせた経営手法に学ぶべき点が多いこと
 - 2) 日本では珍しい経営者と社員で会社を買収するマネジメント・エンプロイヤー・バイアウト（Management Employee Buyout：以降MEBOと略す）を実行したこと
 - 3) 特徴のある人事制度とその背景にある考え方が社員のモチベーションを高めることに成功していること
- などを挙げるができる。

そこで以下では、同社の企業概要を整理するとともに、債務超過からのV字回復とMEBOに至った経緯・出来事を概観し、上記の特長を実現し得た秘密を探ることで、中堅中小企業が永続するためのヒントを探りたい。

2. 企業概要と業種特性

2.1 レーザーとは

レーザーは20世紀の3大発明のひとつと言われ、Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation の頭文字をとってつくられた単語で、「誘導放出によって増幅された光」のことである。レーザーは人工的に作り出される光線で、波長が単一、直進性が強

く広がらないなど指向性に優れており、光学系（器具）を通じて高密度エネルギーが得られるのが大きな特長である。レーザーの使用用途は、通信用・計測用・医療用など様々であるが、その高いパワー密度によって、接合・除去・改質・付加などバラエティに富む高性能な加工が可能なのが既存の加工法にない大きな魅力として挙げられる。昨今、「付加価値の高いものづくり」へのシフトが顕著となっている状況下、レーザーに対する期待は大きなものがあると言える。

2. 2 レーザーの原理と種類

レーザー光は、レーザー発振器を用いて人工的に作られる。レーザー発振器は、キャビティ（光共振器）と、その中に設置された反転分布媒質から成る。キャビティ内の光は、反転分布媒質中で誘導放出により増幅される。このときキャビティに共振するモードでは、再帰的に増幅が行なわれ、ついには発振に至り、レーザー光が得られる。

レーザーは、媒体（誘導放出を起こす物質）によって、いくつかの種類に分けられる。媒体が固体であるものを固体レーザーといい、クロムイオンをサファイア結晶に混入させたルビーレーザーや、ネオウジウムイオンをYAG（イットリウム、アルミニウム、ガーネット結晶）に入れたYAGレーザーが代表的なものである。

媒体が液体であるものを液体レーザーといい、色素分子を有機溶媒（アルコールなど）に溶かした色素レーザーがよく利用される。

媒体が気体のものはガスレーザーと呼ばれ、炭酸ガスレーザーやヘリウム・ネオンレーザー、希ガスを使ったエキシマレーザーなどがある。

媒体が半導体であるものを半導体レーザーと呼び、レーザーポインターやパソコン内でのCD・DVDの読み取りなど、低出力でもよいレーザーに主に使用されている。

2. 3 日本レーザーの企業概要（別紙「JLC 会社概要、会社組織」参照）

同社は1968年（昭和43年）、日本電子株式会社開発担当常務を社長として、個人株主10名でレーザーの輸入販売商社として資本金500万円をもって設立された。レーザーの特性と可能性に目を向けての起業は、卓見であったといえる。その後、1971年に日本電子株式会社の100%子会社となり、歴代社長は、全て親会社の出身者が就任している。近藤氏も日本電子出身の5人目の社長であるが、就任の経緯やその後のMEBOに至る道のりについては後述する。

ここでは、同社の経営哲学、事業内容と最近の業績等について確認をしておきたい。

Corporate Philosophy 経営理念

私たちは、世界の光技術を通じて、お客様やパートナーとの共存共栄を実現し、科学技術と産業の発展に貢献します。

Corporate Mission 目標

世界の光技術を通じて、科学技術と産業の発展に貢献する。
働く全ての仲間に、自己成長と自己実現の機会を提供する。
海外のパートナーとの共存共栄を通じて、地球市民の相互理解と、
世界の平和に貢献する。

目指している組織風土

信頼、魅力そして共感 C. A. R=Confidence, Appeal and Respect
あらゆる人間関係、ビジネス関係において、お互いに信頼し、魅力ある存在になるよう務め、目標に向かって努力する中から、ともに喜びと共感を高めていく。

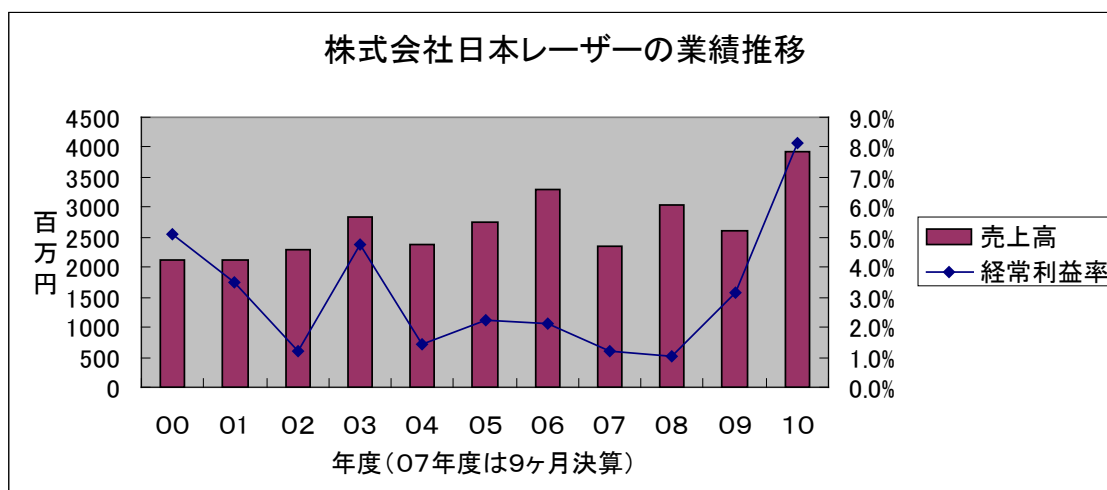
社員にとっての企業の意義

1. Chance & Challenge!
2. 自己実現の舞台

行動規範

1. 情報のキャッチと伝達を素早く行なう。
2. どんな状況でも、柔軟に臨機応変に対処する。
3. 誰とでもいつでも、明るく笑顔で接する。
4. 何事にも興味を持ち、深く追求する。
5. 全体を見通して、誰にも分かる言葉で話す。

図1：過去10年間の業績推移



3. MEB Oに至る道のり

3. 1 労組の執行委員長から社長へ

日本でもあまり例のないMEB Oであるが、なぜそこに至ったのかを確認する前に、日本電子から5人目の社長として派遣され、短期間で業績を立て直した現社長の近藤宣之氏の経歴とその経営に対する考え方を紹介したい。

同氏は、1944年3月9日東京に生まれる。65年～66年には、ドイツ交換実習生として欧州に滞在した経験を持つ。68年3月に慶応義塾大学工学部電気工学科を卒業し、同年4月、日本電子株式会社に入社した。最初の配属は、電子顕微鏡部門応用研究室で、当時は技術者として世界を飛び回りたいという夢を持っていたという。

その頃、日本電子内には、複数の労組があり対立と闘争を繰り返していた。「労使紛争」ならぬ「労労紛争」の真只中であった。そのような状況下、72年9月、同氏は28歳の時に全国金属労働組合同盟（ゼンキン同盟）日本電子労組執行委員長に就任することになる。民主的で進歩的な労使関係の必要性をことあるごとに強調してきた同氏を回りが担ぎ出したのである。

「もともとはマルクス・ボーイだったのですが」と語る同氏だが、東西ベルリンを訪れた際に、共産主義は人間を幸福にしないと確信し、反共に転じたという。そこで健全な労使関係確立を阻害する共産党系の労働組合の力を削ぐことに注力することになる。時には、敵対する労組のピケを打ち破るという強硬手段に打って出ることもあった。流血騒ぎも経験したという。

とにもかくにも「労労紛争」にピリオドを打ち、主流派労組として社内を安定させることができたと思ったのも、つかの間、経営状態は抜き差しならぬほど悪化していた。オイルショックと放漫経営が原因であった。

ここからは、経営再建（銀行交渉、労使交渉）に奔走する日々が始まる。労組執行委員長として、1,000人の社員の希望退職を受け入れるかわりに、経営陣には全員退任を迫った。「去るも地獄、残るも地獄」であった。そしてよそからの救援を求めるのではなく、あくまで「自主再建」にこだわった。「自主再建」とは、プロパーから社長を出すということと、世間並みの賃金を勝ち取るということ。「どれだけ労使関係の民主化が進んでも、会社本体の経営がしっかりしていなければ何の意味もなさない」ということをこの時十分すぎるほどに理解したという。

1,000人の人員整理、自主再建、荒廃した職場の回復、社員の待遇・賃金の改善とありとあらゆることをゼロから立て直して行くことが同氏の仕事であった。そしてようやく企業内から次の社長が選任され、同氏も労組の委員長を退任する。

その後、経営管理課長、総合企画室次長等を歴任して、84年11月に米国法人副支配人（米国ボストン駐在）に就任する。アメリカ法人のニュージャージー支社が大変なことになっている。「現地に行って、なんとかしてこい」ということだが、新社長以上に社員の求心力が強く、影響力の大きい同氏を「体のいい島流しにした」という人もいた。しかし同氏は「新しいチャンスだ」と思い、米国に赴く。そしてここでは、抜本的リストラ（全員解雇、資産売却）を経験することになる。この会社は完全にアメリカ的経営であったために、アメリカ的手段での立て直しを行ったのである。

ニュージャージーがひと段落ついたところで今度は、ボストンに業務が移る。ちょうどこの頃、米国と旧ソ連との冷戦が終わり、それまで戦略的商品として価値の高かった電子顕微鏡や電子ビーム装置の需要が激減、売上が4割ほどダウンした。そこでボストン20年の歴史の中で初めてのレイオフを実施することになる。ニュージャージーと比べ、日本的な経営がなされていたボストンにおいては、苦渋の決断であった。しかし「駐在員人生で、米国的経営と日本的経営を共に実践できたことに感謝の気持ちでいっぱいです。」と同氏は語る。

そうした実績が認められ、89年6月には、米国法人支配人に加え、日本電子の取締役役に就任する。そして93年1月、日本電子取締役営業副担当として本社の経営に復帰する。日本経済のバブル崩壊により、急遽帰国命令が出されたのであった。

ところがそれから1年も経たないうちに日本電子本社さえ赤字になり、子会社の日本レーザーが債務超過となってその存続が危ぶまれるようになる。そこで米国から帰国したばかりで英語が話せ、労組の委員長経験のある近藤氏にふたたび白羽の矢がたつことになる。「これで近藤も終わりだな」という社内の声を尻目に、「また新しいチャンスだ」と日本レーザーの社長に就任した。94年5月のことである。

3. 2 親会社の役員を退任、退路を断つ

社長就任後わずか2年で債務超過を解消した同氏だが、全てが順調に行ったわけではない。社長就任直後、大切な財産である商権を社内の人間が持ち出してそのまま独立してしまうという騒動があった。しかも最も信頼をしていたナンバー2の常務であった。当人だけでなく、他の社員も引き連れての退職であった。「親会社から来た私が気に食わなかったのでしょうか。（笑）本来であれば、彼が社長になるはずでしたから。」と話す同氏だが、優秀な人財と有力商権を同時に失ったダメージは相当なものであったと推察される。

「当時の反省としては、歴代の社長がいわばシンボルのような存在でしかなかった点です。」親会社からの天下り社長で、お飾り的な存在であったり、経営実態を正しく把握していない存在で、結局現場にいる部長以下の社員達が個人商店的に好き勝手に動いているような状態であった。商権を持ちだすことくらい簡単にできてしまう「スキ」だらけの状態であった。この状況は何とか改善しなければならない。実務レベルの日常業務は担当社員

や幹部に任せても、全世界に50社もある海外パートナーとの関係強化は社長の仕事であると決心した。その猛省から、失った商権に代わるサプライヤーを社長自ら開拓し、また副社長や役員との協力を得ながら、商権を徐々に回復していった。

しかしこれで社内が一枚岩になったわけではない。コストカットを実施し、経営の仕組みを変えることで、社長就任1年目にして黒字を実現するも、なぜかしっくりこない。社員のモチベーションが上がっていない。社員から自分に対する信頼を得られていないことに気付いた。

「あるときこういう噂を聞いたんですよ、社員が何を言っているかといったら、「近藤さんは日本電子の最年少役員で、将来社長だと言われている人でしょ。それがアメリカの経営を経験して、今度は日本の中小企業の再建をやれば勲章になるじゃないか。彼が2、3年で累積赤字を一掃して再建を果たし、その後本社に戻ってもまだ50代そこそこだ。次期社長は間違いないよね」と。(笑)」

社員から見れば、近藤氏にとって日本レーザーの社長はひとつのキャリアステップにすぎない。再建が完了すれば、また親会社に戻っていく人間であり、所詮天下り社長というわけだ。これではモチベーションが上がるわけがない。そこで同氏は、95年6月、3期6年務めた日本電子の取締役を退任し、自ら退路を断った。「自分は本社の役員を辞めたぞ。これで背水の陣となり、日本レーザーでやるしかない。みんなで頑張ろう！」と社員に態度で示したのだ。その期待に応えるかのように社員のやる気が変わってきた。そして、史上最高の円高（1ドル79円75銭）を背景に、社長就任後2年で累積赤字を一掃することに成功した。

3.3 会社は誰のものか？

日本電子という上場企業の子会社であれば、金融面では安心だが、人事や事業展開上の制約は当然ある。社員のモチベーションを更に高め、業容を発展させるために同社はMEBOというチャレンジを行った。2007年に近藤氏が全額出資して、JLCホールディングス（JLCHD）株式会社を設立、親会社の日本電子から日本レーザーの全株式を買い取り、独立を果たしたのだ。

予めJLCHDへの出資を聞いたなら、役員は当然のことながら、全社員が希望した。「社員にMEBOの話を持ちかけたら、想定枠の2.4倍も購入希望が集まりました。嬉しかったですね。」ところがMEBOは順調に進んだわけではない。「日本電子の日本レーザー株に対する評価は、私達が試算した額の3倍も高かった。評価が高いことは喜ぶべきなんだろうが、株の買取価格が高いほど、今後の役員と社員には大変な負担になってしまいます。粘り強く交渉して、やっとMEBOにこぎつけました。」

現在の株主構成は、役員持ち株会が54.5%、社員持ち株会が30.5%、以前の親会社、日本電子が14.9%である。独立したことで役員との経営に対する責任意識は更に

高まり、社員の挑戦意欲も高まったと言う。

さらに2008年以降入社の子社員、嘱託社員にも出資のチャンスを与えるために、2010年に第2従業員持ち株会を新設、対象の8人全員が上限まで出資した。これにより、派遣社員、パート社員を除く現在の役員、子社員、嘱託社員の全員が株主となった。

「会社は誰のものか？」という問いかけをよく耳にするが、JLCに関して言えば、「経営陣と社員のものである」ということをMEBOによって示して見せたと言えよう。

4. モチベーションを維持する仕組み

4.1 人事制度を大改革

近藤氏が日本レーザーの社長就任時に、大きく変えたもののひとつが人事制度であった。日本電子の100%子会社だった当時は、製造業である親会社と同じ制度を使用していた。年功序列的な賃金体系で、極論すればやってもやらなくても同じという形であり、貿易商社のJLCには不適合な制度であった。できる人とできない人との差は実際には非常に大きいからだ。そこでまず、アメリカでの経験を活かして、「インセンティブ制度」を工夫して、社内に打ち出した。そして次に「チームワークの強化」を図った。「インセンティブ強化」とは相反するけれども、狙いとしたのは、「個人主義」と「チーム主義」を同時に強化することであった。「自分がまずやらなければならないことは、社員の動機付けであり、それが最大のミッションだったのです。」と同氏は語る。

4.2 「組織の緊密度と自律度のバランス」を実現する

同社の人事制度の趣旨は、「組織の緊密度と自律度のバランス」を実現することにあるという。「組織の緊密度」は、「理念主義」と「Team主義」の考えに基づいて計る。「理念主義」の視点からは、同社の経営理念の実践、望ましい企業風土への貢献等を評価する。その結果は、昇格・昇給や考課賞与に反映される。全体会議やグループ会議で社長方針の徹底がなされ、セミナーや課題のDVD・図書を通じて価値観の徹底が図られているが、その実践度を評価するのである。「Team主義」の視点からは、他の社員との協力度合いを評価する。結果は考課賞与に反映される。「理念主義」、「Team主義」は、言ってみれば、JLCの仲間にふさわしいかどうかを評価していると言える。

「自律度」は、「能力・成果主義」と「成果主義」の考えに基づいて計る。「能力・成果主義」の視点からは、英語力とその他基礎能力（5段階）を評価し、毎月の手当額に反映。「成果主義」の視点からは、個人の稼いだ粗利の3%を成果賞与に還元する仕組みになっている。これらは、個人（一匹狼）としての能力を評価していると言える。

4.3 貿易商社として英語力を重視

レーザー専門輸入商社の社員には、英語は非常に重要なツールである。同社では、社員

の条件として、TOEIC500点以上を義務付けている。(同社では、それをJLCのワーキングVISAと呼んでいる。) するために、毎年1回は、受験料(6,500円)を会社負担とし、500点達成すれば月額5,000円の手当てを支給する。(ランクが上がる毎に5,000円ずつ増額され、900点以上は最高額の25,000円が支給される。) 現在、JLCの社員の10%は900点以上、25%が800点以上である。

TOEIC500点以上を達成できれば、英語を流暢に話せるかと言うと別問題である。TOEICは英語による情報処理能力を測定する手段としては効果的でも、会話力の判定には不十分だからだ。会話力の判定には、LPI(Language Proficiency Interview)※が有効で、最低限の会話力としては、レベル1が必要とされる。同社では、レベル1の社員は25人、その上のレベル1+の社員は3人在籍する。(近藤社長はレベル2)

※LPIは、2010年3月をもって終了し、TOEICスピーキング/ライティングテストに一本化された。

4.4 毎年見直される報酬制度

JLCでは、社員のモチベーションアップの為に、毎年報酬制度の見直しを行なう。同社の報酬制度は、年功序列、能力主義、成果主義、理念主義を組み合わせたユニークなもので、給料と賞与、退職一時金と年金まで、その考え方でデザインされている。

基本給は、取締役会によって決定されるが、絶対に下げない方針だ。大卒、院卒、ドクターで水準が異なる。中途入社社員には、前職での収入を1年間保障する。

家族手当と住宅手当は撤廃し、その原資を基礎能力手当に充当した。基礎能力手当は、①英語力(TOEIC)、②ITリテラシー、③対人関係能力を評価して決定する。評価は、取締役会によって半年毎に行なわれ、月額5,000円から25,000円の間で決定される。

管理職の役割手当も取締役会によって半年毎に評価され、月額50,000円から150,000円が支給される。基礎能力手当と役割手当は、評価が悪ければ減額されることもある。

成果賞与は、年2回、社員各自(個人)が稼いだ売上総利益と会社全体の粗利を取締役会が評価して支給する。基本的には、粗利の3%が配分されるわけだが、案件毎に個人の貢献度を考慮して再配分するルールがある。考課賞与は、職種(営業、技術、業務)毎にテーブルが分かれており、成果賞与とのバランスを取っている。成績が上がらない社員の賞与は減ってしまうため、より安定した生活を送ってもらえればという思いから調整賞与を支給する。能力主義・成果主義だけでない工夫が施されている。

また退職金は、勤務した長さではなく、個人がどれだけ会社に貢献したかで計算される。

取締役会は、社員がどれだけ企業理念や企業目的、目標を理解しているかを重視している。それが厳しく精査されるのが昇格時だ。昇格には能力と貢献度の他に、経営理念の理解度・体現度が大きく評価される。つまり昇格を重ねることで、後継者・経営幹部が自然

に育つ（創られる）仕組みになっている。

4. 5 力を注ぐ社員教育

「社員の成長が企業の成長」、「働く全ての仲間に、自己成長と自己実現の機会を提供する」と普段から言っている通り、社員教育にも余念がない。社長自らが行なうものとしては、2009年から「社長寺子屋」を始めた。少人数の受講者を相手に、毎週開催し、四半期で終了するプログラムだという。「これまでの経験をいかに次代の幹部に伝えていくか、夢と志、経営理念を訴えていくために始めたものです。特に16年前の経営破綻を二度と繰り返さない決意と覚悟、厳しい再建の経験をどう傳承していくのかがその動機になっています。」

社長や役員が自ら講師を務めるかわら、外部の教育機関の活用も進めている。専門的なスキルを身に付けたい社員には、会社負担で自己啓発ができる仕組みである。

4. 6 「ブライトスマイル」と「今週の気づき」

人事制度と教育制度が社員のモチベーションを高めるハード的な対応とすれば、ソフト的対応が「ブライトスマイル」と「今週の気づき」である。

「ブライトスマイル」とは、いつもニコニコしていること。特に役員には、部下からどんな嫌なことを言われても、聞きたくない報告を受けても絶対にニコニコしていることを義務付けている。上司が不機嫌な顔で部下からの報告やクレームを受けると、次から上がって来るべき報告が上がって来なくなるからだ。モノを言わない風土になってしまうと重要な問題が表面化するのが遅くなる。気づいたときには手遅れという事態になりかねない。そこで常にニコニコを奨励するわけである。

「今週の気づき」とは、毎週末に全社員がその週に気づいたことを上司、担当役員、社長あてにEメールを送信する制度である。情報、提案、反省、決意、何でもよい。もしその情報を流したければ、同僚にもCCで送ってよいことになっている。既に5年ほど継続しているが、様々な気づきがあると言う。社員一人ひとりの仕事上の気づき、お客様や取引先からの情報、個人や家族の情報など、普通であれば伝わってこないような情報までが毎週把握できるという。「一番大切なことは、毎週40通以上くるメールに、社長が全部返事を書くことです。とにかく毎週末に返事を書くこと。」社長から返信が来るから、社員の取組みが持続するのだ。土日のうち一日は、返信でつぶれてしまうけれど、ずっと続けてきたと言う。強制しなくても今では、全社員からメールが届く。

4. 7 「今週の気づき」で役員・幹部の評価

2010年2月、副社長が病気でリタイアし、その分の仕事を近藤氏が引き受けることになった。社長の仕事が大変になったということで、「今週の気づき」の方針を少し変更し

た。宛先を担当役員にして、「社長にはCCでいい」ことにしたのだ。3月からは、部課長に対しては担当役員から、一般社員に対しては部長から返事が届く仕組みに変更した。

「CCで私のところに来ますから、どんな内容を書いたか、どんな返事を書いたかも読めるわけです。これが実にいいですね。なぜかという、役員の評価や次期役員候補の評価に最高の手段となるのです。社員がどういうことに対して意見を言って、それに対してどういうコメントを部長や担当役員がしたかということを見られますから。おざなりに返事をしている幹部は、ああ、これはだめだなと。一生懸命やったものについては私がさらに自分のコメントを書いて、また社員全員に参考のために流すんです。」

40通のうち、皆に見せたいと思うものが10通程度あるという。こうして時々社長からも返信があるので、社長が全部見ているということを社員はよく知っている。モチベーションアップと社員教育の二つの効果を、「今週の気づき」で上げているわけだ。

4.8 女性が活躍する職場

JLCは女性社員が多いことも特徴のひとつである。東京だけで15名の女性が在籍する。実力主義で抜擢するため、管理職に就いている女性も多い。購買部G長、総務部G長、経理部G長、営業業務部G長、大阪支店長代理は皆女性である。女性が働きやすいように勤務形態もフレキシブルに対応させる。育児休暇は当然のこと。2年半前に2人の中国籍正社員が国に帰って出産し、一定期間の産休ののち復帰したのを見て、今年は日本人女性が産休に入っている。

また、育児や家事で夜の時間が忙しい女性のために、昼間近くのホテルで会食する「社長昼食会」を年に2回程度開催している。女性にも活躍してもらいたいという会社方針を伝える場になっている。

4.9 経営情報は全て公開

同社では、経営方針のひとつである透明性(Transparency)を高めることに余念がない。公表する場としては、毎週の幹部会議、グループ毎のグループ会議、月に一度の全体会議などがあるが、それ以外に毎月発行している「JLC News」がある。これは毎号30頁に及ぶ分量の社内報で、94年の近藤社長就任時から発行し続けている。

多くの中小企業では企業秘密として通常はなかなか開示しない損益計算書や貸借対照表、個人の受注や粗利の実績、業績への貢献度等、毎月誌上で公開している。社員だけでなく、三菱東京UFJ、みずほ、三井住友の取引銀行、及び日本電子にも毎月、月次決算書を報告している。経営のプロセスと結果を透明にすることは、経営者としての覚悟を示すものだという信念からだ。

また、小さな本社を実現している。経理や人事などの管理部門はたった3人。しかもパート、嘱託、派遣といった非正規社員だけで担当している。そして稟議や複雑な承認システムの代わりに、イントラネットによるワークフローで役員や社長の承認が得られる。こ

れにより、誰もがあらゆるレベルのマネジメントに問題提起し、提案することができる。

4. 10 社員の成長が企業の成長

成功する輸入商社には3つの条件があるという。一つ目は、いい人財を揃えること。英語が使いこなせ、対人関係力が高く、相手と気持ちを通じ合える社員、応援団がついてくるような社員が必要である。二つ目は、いいサプライヤー（メーカー）をいかに発掘・開拓し、維持するか。上から目線ではなく、対等目線でパートナーシップを構築できる先を多く持つことが大切。三つ目は、いいお客様を開拓し応援団にすること。大学や研究機関の教授や大先生が助手の頃から親しく付き合い、信頼関係を構築してきた。もちろん一般企業が相手でも同じことが言える。絶えず変化することを前提として、この三つの資産をいかに成長させ高めることができるか。ひと言で言えば、「社員の成長が企業の成長」と言える。なぜなら「変化が常態」であることを深く認識し、3つのアセットをいかに成長させるかを考え、実現するのは社員に他ならないからだ。

5. 今後のビジネスモデル

5. 1 「人と商権」

同社のビジネスモデルは、海外から最先端の光技術や関連製品・システムを国内に輸入・販売し、日本の顧客を技術的にサポートしていくというものだ。これを行なうための必要条件、言い換えれば商社存立の基本条件は、「人と商権」だと言える。しかしこの基本条件は、極めて不安定で脆弱であるとも言える。

「商権とともに社員が独立したり、海外サプライヤーが日本法人を設立することを防ぐことはできません。」と近藤氏は言う。まさに社長就任直後に起きた事態だが、想定内の出来事だったという。海外サプライヤーはオーナー企業が多く、経営トップ同士の親密な関係が重要である。それまでのお飾り経営者であったり、経営実態を正しく把握していない経営者では、その関係を維持することは困難であった。同氏は高い英語力と国際感覚で、失ったサプライヤーに代わる企業の開拓とそのトップとの信頼関係構築に全力を注ぎ、成功してきた。

また海外メーカーは売上が拡大してくると、代理店契約を打ち切り※、独自に日本法人を設立する動きに出ることがあるが、MEBOにより日本電子から独立した現在は、海外メーカーの日本法人設立への協力を迅速に意思決定できるようになった。（新規創業支援ビジネス）

※代理店契約打ち切りの理由としては、次の4つがあるという。一つ目は、販売不振を理由に打ち切られること。サプライヤーが期待するだけの売上がないと当然打ち切りとなる。逆に他社よりも多く販売すれば、販売権を独占できることにもなる。商社の実力（販売力）

が問われる部分である。二つ目は、サプライヤーが予測していた以上に販売に成功した場合。こんなに売れるのであれば、自分たちで売ろうということになる。(海外メーカーの日本法人設立がこれに当たる。) サプライヤーから見て、日本での販売シェアが、全体の3割を超えるようになるとこうした動きに出てくることが多い。ここで指をくわえて見ていたのでは、商権を全て失うことになるため、日本法人設立に対して援助することで、販売権を確保する。この場合、粗利は低くなるが致し方ない。三つ目は、サプライヤー同士のM&A。吸収される側のサプライヤーと取引していた場合、これがなくなる可能性は高い。最後は、社員の裏切り(前述の通り)である。

5.2 JLCの強み

全世界にある50社を超える海外サプライヤーとの良好な関係以外にも、同社の強みはいくつもある。メイン商品である研究開発用、金属加工機械用または計測機器用などのハイエンドなレーザー装置のマーケットは極めてニッチであり、販売する側にも高度な知識と技術力が求められるわけだが、それに応えるだけの対応力の高さを挙げることができる。例えば、技術サービスだけの担当者を東京に5名、大阪に2名配置している。その他にドクター1名、マスター5名を擁する。この陣容で、光ディスク原盤露光装置やレーザー顕微鏡の製作等、顧客からのカスタムメイドの要求に応えているのみならず、自社ブランド商品の開発まで行なっている。

そして42年という社歴の長さ。(レーザーの原理が発明されて2010年でちょうど50年。) 単に歴史が長いというだけでなく、顧客の支援を得られている点である。同社内では、「応援団」と呼んでいるが、筑波大学や東京大学、大阪大学、京都大学、名古屋大学といった有力大学の教授・准教授陣と良好な関係を構築している。

5.3 今後の展開

インテグレートド・ライト・ソリューション(販売だけでなく、技術サポート、メンテナンス、グローバル規模の情報収集まで)をビジョンとして掲げる同社であるが、主なターゲットは、日本国内の産業市場(半導体製造、情報通信・テレコム等)と理科学市場(大学・研究期間)であった。現行のビジネスモデルの強化策としては、海外メーカーとの協力による国内サポート体制の確立、海外メーカーへの出資、合弁での日本法人設立等による国際的パートナーシップの樹立等を推進している。

次のビジネスモデルとしては、東アジアを睨んだ戦略に関わるものが多い。「東アジア地域を見てみると、少なくとも日本、台湾、韓国、北朝鮮、中国の沿海州には5億人以上が住んでいることになる。大変大きなこのマーケットに対して、何らかの手を打てればいい。」との考えからだ。

韓国、台湾、中国等の市場で、欧米メーカー製品のサービスや技術サポートは既に一部実施段階に入っている。今後は、韓国市場でパートナーを得て、欧米製品の販売やサービ

スの提供を強化していくことも構想中である。また日本の中小光メーカー製品のアジアへの輸出とサポートも今後検討していくという。単純に製品販売だけを商権として捉えず、技術サポートもひとつの商権として、日本がアジア全体を担当するという動きが既に始まっているという。「技術商社」としての同社の可能性は益々広がりそうだ。

6. おわりに

1960年にカリフォルニアのヒューズ研究所のメイマンが初めて発振に成功して以来、レーザーは急速な進歩・発展を遂げてきた。情報通信や記録媒体の読み取り、計測、医療、微細加工など幅広い分野で革命をもたらし、現代の我々の生活に欠かせない技術となっている。まさに「21世紀は光の時代」と言えよう。

その意味では、日本レーザーは最適のポジショニングに成功していると言えそうだ。かつては存亡の危機に立たされたが、卓越した経営者によってそこから脱した。再建の過程では多くの社員が入れ替わったが、復活後は定着率も安定し業績も好調、レーザー専門輸入商社として、一目も二目も置かれる存在になっている。

日本では労組の執行委員長として、アメリカでは経営トップとして、経営再建に取り組んできた近藤氏の存在なくしては、同社の復活劇はありえなかったように思う。やはり「中小企業は、99.9%は社長で決まる」という仮説は正しいように思われる。後継者育成にも怠りなく、力を注いでいるように見受けられるが、世代交代後も好業績を維持できるのか、これから先も目が離せない企業である。

以上

(鈴木茂和分析)