



元気な 中小企業者

第61回

(株)日本レーザー

(株)帝国データバンク東京支社情報部

安部隼人

一人間こそ財産、士氣
向上に尽力

産業向けレーザー専門商社の草分け

日本レーザーは、レーザーの専門商社の草分けとして1968年(昭和43)4月に設立された。以来、アメリカやドイツ、フランスなど世界のトップクラスのメーカーの技術や製品を輸入し、大手上場企業を中心とした産業界向けに提供、また、東京大学や京都大学といった大学研究室、学術研究機関に対し、最先端理科学用レーザーから汎用性の高いレーザー装置の提案などを行っている。

リーマン・ショック前の2008年第2四半期に非常事態宣言を発令し、同年を「我慢の年」と位置づけ、なんとか黒字を確保。翌2009年を「学びの年」と題して、レーザー技術の応用分野や市場を開拓、売上としては前期比で14%減の約26億円にとどまったものの、経費削減や合理化で利益は3倍増。翌2010年12月期、「期初に予想していたとおり、これまで種まき

してきたものが一気に刈り取れた。大爆発の年だった」と近藤社長は振り返る。同期は、約1万5000点もの光学機器をラインアップしている米国ニューポート社の商権を獲得するなど多くの製品が増収に大きく寄与し、通期売上は前期比49%増の約39億円、当期利益が前期比4倍となる1億9600万円と過去最高業績を記録し、日本最大のレーザー専門商社の地位を築いている。

MEBOで、親会社からの独立
1971年に大手電機メーカーの100%出資子会社となり、歴代社長はすべて親会社からの出身者が就任し、いわば社長は経営実態を正しく把握していないシンボルのような存在でしかなく、いわゆる天下り企業だった。結果、バブル崩壊後の1993年に債務超過に転落し、経営危機に陥ったなか、日本レーザーの再生を目的に親会社から送り込まれたのが、5代目にあたる近藤社長であった。社長就任後黒字経営を果たし、17期連続で黒字経営を達成してきている。経営が軌道に乗り、

業容も発展してきた2004年ごろ、親会社から「もう後任社長は派遣できない」との申し出があった。当社にとっては、上場企業の連結対象子会社であるがゆえに人材面と資金運用面に関する裁量や決定権について不自由さを感じていたなかで、このことで、渡りに船の面もあった。

さて、親会社から独立するにはどのような手法をとるべきか。M&AやIPO、投資ファンドの介入などを検討したうえで、経営陣だけでなく社員も共同で株式を取得し、親会社から独立するマネジメント・エンプロイー・バイアウト(MEBO)を採用した。2007年に経営陣と従業員などにより持ち株会社・JLCホールディングス(株)を新たに設立し、親会社が所有していた70%の当社持株分を友好的に買い取り、日本レーザーはJLCホールディングスの100%出資子会社として生まれ変わった。MEBOの効果も「経営陣のみならず、社員にも甘えがなくなり、会社経営は自分次第」という自己責任意識と危機意識が芽生え、厳しいな



「企業には、社員のモチベーションアップが重要」と語る近藤社長

(株)日本レーザー
 所在地：東京都新宿区西早稲田2-14-1
 電話：03-5285-0861
 代表：近藤宜之社長
 資本金：3000万円
 設立：1968年（昭和43年）4月
 売上高：約38億9800万円（2010年12月期）
 従業員：55名
 H P：http://www.japanlaser.co.jp/

かでも職場に活気があふれています」と近藤社長は語る。MEBOにおいて出資は任意としたが、嘱託社員を含め全社員が出資を希望し、予定より2・4倍の応募があった。昨年も経済的に苦しい新入社員でさえ、2口の50万円を出資するなど、当社ほどの規模で役員、嘱託を含め社員全員が株主になっているのは「日本で唯一」だという。ひとえに全社員が日本レーザーの発展を心から望んでいる結果であり、全社一丸となった体制を構築している。

ポイント
 企業とはだれのものか？ 社長、株主、取引先ないしは消費者。さまざまな利害関係人が企業を取り巻くなか、(株)日本レーザーが代表取締役社長の近藤宜之氏は「従業員が第一」と断言する。近藤社長は、人材のモチベーションを上げていくには三つのポイントがあるという。一つは、構造的な要因。前述のMEBOのように、日本レーザーが社員のものであるという意識を持つことで、自らが動かなければ日本レーザーが成長していかないとという緊張感を保ち、職場が活性化されている。二つ目は、人事や給与などの制度的なハード面である。近藤社長は、大手電機メーカーで20代のところから、労働組合の執行委員長を1年間務め、当時、約1000名の希望退職を募るなど経営再建中で、去るも地獄、残るも地獄の状況であった。ありとあらゆる制度をゼロから立て直していった経験が生かされ、日本レーザーの社長である現在も、能力主義と成果主義、理念主義を交ぜ合わせ、社員にとってより良い制度を目指し、毎年

就業規則を見直している。社員の条件として、TOEIC500点以上を義務付け、受験料は会社負担とし、達成すれば点数に応じて毎月手当を支給している。この結果、社員の10%が900点以上、25%が800点以上の成績を残し、優秀な人材の確保に成功した。そして、一番重要なのが企業風土や社風、人間関係といった目に見えないソフト面。「電機メーカーにいたころ、現場の不満を社長に進言すると非常に嫌な顔をされたことがありますが、これでは二度と社長のところに行きません。企業が良くなるチャンス逃していることになりません」（近藤社長）とし、企業、とくに中小企業においては社長の態度そのものが企業風土の明暗を分けることになるという。クレームやトラブル、回収問題などのネガティブな報告を受けても笑顔で聞き、「むしろ社員が報告をしなくなった場合、表面化するのが遅くなり、気づいたら赤字になっているでしょう」（近藤社長）。

「どんな環境にあっても赤字を出したり、リストラをする」とは100%社長の責任にある」と語り、近藤社長が社長に就任して以降、一度も退職の肩たたきをしたことはないという。とかく、業績が悪化すると、外部に責任転嫁しがちであるが、近藤社長はそれを一切認めない。常に問題は社内、ないしは社長である自分自身にあるという責任感を持ち、どんなに経営環境が悪化してもそれに立ち向かう熱意を持って経営に向かっている。社員の満足なしに顧客満足なし。近藤社長が陣頭指揮を取り、社員と一丸になって、顧客満足につなげている。

今年「ニューチャレンジの年」