

2011.5.16

## “社員の成長が企業の成長“

第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞中小企業庁長官賞受賞—受賞  
記念講演—

株式会社 日本レーザー  
代表取締役 社長 近藤宣之

### はじめに

皆さん今日は。ご紹介いただきました近藤です。本日は、凶らずも、第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で中小企業庁長官賞をいただき、大変驚くとともに、皆様に感謝申し上げます。

この賞は、法政大学の坂本教授が構想され、多くの方々のご協力で実現したものと伺いました。実現に至るまでの関係者の皆様の洞察力とご努力に、心からの敬意を表すものでございます。

私は、レーザー機器の輸入販売、自社品開発販売等をしている、日本レーザー（JLC）の5代目の社長で、就任から18年になります。業界の組織である日本レーザー輸入振興協会の会長も12年ほど務めております。

会社は1968年4月創立で、丁度43年経ちました。

直近の昨年12月期は売上40億円、経常利益は3億3千万円あまりでした。

本日は、債務超過という経営破綻した当社が再建でき、その後、MEBOによって親会社から独立し、さらに発展してきている弊社の経営理念と社員のモチベーションについて、お話していきたいと思っております。

### 1. 会社は誰のものか？

まず始めに、「会社は誰のものか」ということについて考えてみます。世界の資本主義社会の常識では、「それは、株主のものだ」といわれることが多いですね。しかし日本では、企業は役員と社員のためにあるとも言われてきました。

1994年、債務超過になった日本レーザーには、一部上場である親会社の債務保証が

あっても、主力銀行が融資をストップ。仕方なく、親会社は、持参金（融資）つきで、最年少役員だった私を5代目の社長に派遣し、再建を図ることに。

それまでも、子会社の日本レーザーには、歴代社長も金庫番といわれる管理部長も親会社から派遣され、日常の経営でも、金融や人事面では決定権がなく全てお伺いを立てねばならない状況でした。

幸い2年で、再建できましたが、2003年度に非常に利益が出たので、親会社に50%の配当金を払った上で、本社の担当常務の事前了承のもとに、2004年に社員旅行で沖縄へ行きました。

それが本社のトップの怒りを買うとは予想していませんでしたが、結果的に私は子会社の社長として、始末書を書く羽目になったことさえありました。

そこで、上場企業の親会社の了解のもとに、当時はまだ珍しかった **MEBO** (Management Employees Buy-Out) によって独立することにしました。2007年のことです。

まず私が、**JLC** ホールディングス(**JLCHD**)を資本金5千万で設立、同時に出資を希望した役員や社員に株式を額面で譲渡し、その次の段階として株主から株式を供出してもらい、役員持株会、社員持株会を設立しました。

加えて主力銀行から長期融資のご協力をいただき、**JLC** ホールディングスが日本レーザーの全株を親会社と株主から買収しました。

今日現在、**JLC** は **JLCHD** の100%子会社です。そして、**JLC** の全ての社員、役員、嘱託が **JLCHD** の株主となっています。2007年の **MEBO** 以降に入社した社員も、全員株主となっています。新入社員が出資するには、自分の会社への信頼がなければできないことです。

本当に有難いことだと、感謝しています。

会社は誰のものか？

現在ほぼ60人の関係者がおりますが、パート社員、派遣社員、技術顧問を除く、嘱託を含む全社員(50人)が株主です。当社では、会社は株主のものでもあるし、全社員のものでもある、ということが文字通り実現したわけです。

## 2. 経営理念と企業の使命

企業の存続には、しっかりしたマネジメントが必要です。

マネジメントには、不変の経営理念が大切です。

MEBO で独立したことを期に、以下のように新しく経営理念と企業の使命を定めました。

新経営理念：

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

新しい企業の使命：

- 1) お客様に、光に関するあらゆるソリューションを提供する。
- 2) 会社は社員にとっての自己実現の舞台であり、いかなる差別も廃して、公平に成長するための機会を提供する。
- 3) 海外のパートナーとの共存共栄を通じて、異文化相互理解や、草の根の活動を通じて世界平和に貢献する。

### 3. 多様化と基本理念の継続

MEBO 以来、幸いなことに、新しい経営理念と企業の使命は社員の身についてきました。こうした基本理念は、いつの時代にも変わらずに掲げられる松明です。

一方、時代と共に企業を活性化していくには、多様な人財が必要であり、社員を鋳型にはめるようなことはしていません。

異なった学歴や経歴や職務経験を持つさまざまなタイプの社員を採用することで、組織の活力が維持されます。

他の一般的な企業では所謂マイノリティーに属する、女性、高齢者、外国籍社員をはじめとし、博士や修士等の高学歴者、転職者、海外卒業者、身障者 1 級社員等々の社員が在籍していますが、公平に、差別なく扱っています。

たとえば、中国生まれの正社員は 5 名の採用経験があり、うち 2 名は勤続 10 年以上、上場企業で 60 歳定年で退職した社員も 4 人採用し、2 人が管理職（グループ長）、全社員の 3 分の 1 が女性ですが、6 人の女性グループ長がおり、派遣、パート、正社員の雇用契約に関係なく活用しています。

身障者 1 級社員も週 3 回の病院通いながら、課長に昇格しています。

シニア社員は70歳まで勤務できます。実際その年まで働いた社員もいます。女性社員でほぼ1年の育児休暇を取得した社員は、延べ4人います。中小企業では交代要員がいませんから、その都度、派遣等でカバーします。

## 4. 企業風土と人間関係の基本

次に、会社の社風、企業風土について述べましょう。一言で言えば、望ましい企業風土は、「信頼、魅力そして共感」です。英語の略語として、“C.A.R.”と呼んでいます。**Confidence, Appeal**, そして **Respect** です。

いかなる人間関係においても、企業同士の関係でも、信頼関係が一番大切です。その上にお互いが魅力ある存在であることが必要です。そうした交流を通じてお互いに認め合う共感が生まれます。そうした積み重ねが、緊張感をほらみながらも、新たな活力をもたらし、組織が活性化します。

ではもう少し詳しく触れましょう。

### *Confidence: the “C” of “CAR”*

まずは「信頼」です。

光技術とレーザーの専門技術商社として、JLC は仕入先である海外サプライヤの信頼を得なければその商権を維持できません。同時に、わが社に対するお客様の信頼を得るために全力を尽くさねばなりません。私たち自身も、自分の能力や会社の可能性に絶対の信頼を置かねばなりません。

この“Confidence”という言葉は、単に取引先やお客様との関係に応用できるだけでなく、経営者と従業員、労使関係にも当てはめることができます。信頼に当たる英語はいろいろありますが、CAR というシンボリックな表現のために、“Confidence”という表現を使っています。

### *Appeal: the “A” of “CAR”*

次は「魅力」です。

日本レーザーは、専門商社として、海外メーカーの総代理店をしています。海外メーカーにとって、日本での販売を伸ばし、しっかり市場情報をフィードバックしてくれる魅力ある存在でなければなりません。

一方、海外メーカーは、信頼性の高い、優れた製品を開発して日本市場に供給することで、市場から見て魅力ある存在でなければなりません。

同様に、企業経営における経営陣と従業員の関係でも、社長は社員にとって魅力ある存在であり、社員も経営の立場から見て欠くことのできない人財であるべきです。

日本レーザーの社員は、海外メーカーのパートナーとも、また日本のお客様に対しても相互に魅力ある関係を築いていかねばなりません。

お互いに魅力ある存在であることを心がけることが、ビジネスの関係でも大切なことです。

### *Respect: the “R” of “CAR”*

そして「共感」です。

個々の仕事を通じて、また会社を代表する役割でも、信頼と誠実を大切にして、周りの人とのよりよい関係を築いていく中で、尊敬と共感を受けることができます。

個人としても、会社を代表しても、周りによりよくアピールすることが求められています。

チームの仲間や取引先とともに懸命に働き、またお客様にも尽くすことで、お互いを認め合い、共感が生まれます。あなたの態度や正直さや仕事ぶりが、認められ、評価され、更には、周りの人との関係が、お互いに琴線に触れる関係になっていきます。

このように、お互いに信頼しあい、魅力ある存在を目指して、仕事をしていく中で、お互いに共感が生まれ、尊重しあう関係が確固としたものになって行くのです。

## 5. 社員の成長が企業の成長

経営に当たっては、社員の大切さに異論はないと思います。

一方、顧客第一主義、「顧客満足こそすべてだ」という経営方針の企業は依然多いようです。しかし、当社では敢えて、「社員満足こそ第一に」を掲げています。社員が、自分の会社や提供する商品やサービス、また担当業務に満足しない状態で、どうして、お客様に感動や満足をお与えすることができるのでしょうか？

いわゆるリストラにより、雇用を犠牲にしている企業は多く見受けられますが、そのことで、社員の不安が増し、モチベーションが下がるとすれば、残念なことです。社員

が意欲的に創造力を高め、新しい商品やサービスを開発しない限り、企業の発展もないと思います。

人的資源も限られている中小企業では、社員が成長することで企業も成長すると、確信しています。社員自身が自分の仕事に誇りを持ち、日々成長するような意欲を持てる経営が欠かせません。

## 6. 日本でいちばんモチベーションの高い会社には

「社員の成長が企業の成長」という理念の実践するためには、社員のモチベーションを上げ続ける工夫が必要です。

そのために、以下のような努力をしております。

- 1) まず2007年6月にMEBOで全員株主に。
- 2) その後の新入社員も株主になれる制度（第二従業員持株会）を2010年9月に追加。
- 3) 社員を、組織の単なる一員ではなく、一人一人の貢献者として扱う。
- 4) 上司や経営陣と社員との関係は、日々のさりげない会話で良い関係を目指す。居心地の良い職場の雰囲気は、上司と社長の責任。
- 5) 毎週の「今週の気づき」という電子メールによって、上司、役員、社長と社員との間で意思疎通を継続。
- 6) 会社の負担で、各種懇親会（サプライヤとの交流、経営総括会、打ち上げ会、昼食会、歓迎会、ホテルでのパーティー、社員旅行等々）を継続して実施。
- 7) 常に継続して利益をあげ、社員に雇用不安を感じさせない。
- 8) 健康で意欲があれば、誰でも70歳まで働ける制度。
- 9) 能力開発への会社の支援（TOEIC受験料負担、社外コンサルタント会社のセミナーへの無料派遣、能力に応じた手当支給等）
- 10) 社員のために、毎年就業規則を改善して時代にあった処遇制度を実現。

## 7. 社員が最低限守るべき基本ルールとは？

このように述べてくるとJLCは素晴らしい企業に思われますが、社長自身を含めて、基本的なことができていない社員も多くいます。

そこで、以下のような基本的ルールを身につけるために、生活習慣を変えるように意識

を高めています。社員はまずこれだけでも実践しなければなりません。

- 1) 時間を守れ！
- 2) 約束を忘れるな！
- 3) 整理整頓をする！
- 4) お金とリスクの管理をする！
- 5) 自分のためにではなく、他人のお役に立つように仕事をする！
- 6) 周りの人への感謝を忘れるな！
- 7) 粘り強く勤勉に働く！

## 8. 社員の成長のために求める行動規範とは？

中小企業の多くは同族企業ですが、MEBOで独立したJLCでは誰もが株主であり、誰もが社長や役員になることが可能な、極めてユニークな中小企業です。そうした夢を持つJLCの社員には、以下のような行動規範を求めています。幹部になるためには絶対必要な条件です。

- 1) 感性を磨き、情報のキャッチと伝達を素早く行う！
- 2) いかなる時も、柔軟に臨機応変に対処する！
- 3) 何事にも興味を持って、深く追求する！
- 4) 周りの人に、平等に明るく笑顔で接する！
- 5) 全体を見通し、誰にも理解できるように話す！

こうした行動原則を、潜在意識のレベルに落とし込むまで日々実践していけば、誰もがさらに成長して、期待される幹部になっていきます。

## おわりに—— <日本レーザーの価値観>——

幸福とは、ある条件が満たされて実感するものではありません。  
幸福を目指して生きていく、その過程そのものが幸福です。

私たちは、今、ここに生きています。  
過去に起きてしまったことを悔いても、何も変わりません。  
未来に起きるであろうことを心配しても、今は変わりません。

今、まさにここにある、やるべきことに集中するべきです。

全ては、自分自身にかかっています。  
自分の人生の全てに、責任を持ちましょう。

人生においては、2点間の最短距離は直線ではありません。  
山あり、谷あり、紆余曲折が普通です。  
これは、私のささやかな人生経験からの思いです。

私は、社長としては、日本レーザーを大きな会社にしようとは思いません。  
しかし、社員が、そこで自己成長の機会を得て、その仕事に満足し、自己実現できる、  
舞台を作る手助けをしていこうと思っています。

ご清聴有難うございました。



2011.5.16

*A Small Company to be Regarded as the Most Important in Japan*

*“Management Philosophy to Motivate People at the Company”*

Japan Laser Corporation  
President /CEO Nobuyuki Kondo

**Introduction:**

Good afternoon everyone. My name is Nobuyuki Kondo. I have been President /CEO of Japan Laser Corporation, JLC, since May 1994, over 17 years. JLC is the oldest and largest trading firm specialized in lasers and electro-optics in Japan. Concurrently I have been Chairman of JIAL, Japan Importers Association of Laser ands Electro-Optics, for over 12 years, since February 1999.

Today JLC received the Grand Award from the Secretary General of “The Small and Medium Enterprise Agency” as a small company to be regarded as the most important one in Japan.

Thank you all for bestowing upon us this honorable award in 2011, the first time such an award has been made in the competition in this category. This competition was initiated by Professor Koji Sakamoto of Hosei University. I would like to offer him my personal appreciation for his foresight and initiative.

We are proud to receive this Award and appreciate the contributions of all of our people in our organization, made over many years, to successfully build our company into what it is today.

Today I am going to talk to you how we have chosen to motivate people in our small company, JLC. I hope you will enjoy my story and will be encouraged by the new management philosophy of the company.

## **1. Who owns a Company?**

**Who owns a company? This is a recurring question, subject to debate. The conventional, globally accepted answer is that stockholders own a company. However, it is often said in Japan that a company exists for its employees and management.**

**We are very pleased to have arrived at the point that JLC's employees and management, in possession of the actual stock, now own the company. We have been independent from our former parent company, JEOL, through a Management Employees Buy-Out, or MEBO, since 2007.**

**In the past we were hamstrung by the fact that we did not have the authority to make timely financial decisions, such as bank loans, buying foreign currencies, etc. We needed to get approval well in advance from the parent company to promote managers and to appoint directors, etc. In short, our management was not able to make its own decisions to cope with a rapidly changing environment.**

**Eventually I established JLC Holdings (JLCHD) with the support of Mitsubishi Bank in June 2007. After selling some of my shares to directors and employees of JLC, all of them have become stockholders in JLCHD, representing 53.1% and 32 % ownership respectively, totaling 85.1%. The former parent company now owns only 14.9%. At the same time JLCHD acquired the entire stock of JLC from JEOL and completed the MEBO, Management Employee Buy-Out in July 2007.**

**Those who joined JLC after the MEBO in 2007 were presented with an offer to become stockholders of JLCHD in September 2010. Eventually all eight employees invested in JLC Holdings Ltd. in the amount of 500 thousand yen each, for a total of 4 million yen.**

**JLC is an outstanding example of a company in the true sense of the**

word's Latin origin.

## **2. Our Management Philosophy & Corporate Missions**

**Poor management always leads a company into danger. At one point in its past JLC needed a better management philosophy to survive as a going concern. Upon exercising the MEBO, we revised our management philosophy and corporate missions as follows.**

### **Our New Management Philosophy:**

**We facilitate the development of a great diversity of sciences and industries, creatively applying optical technologies through cultivation of mutually beneficial relationships with customers and partners.**

### **Our New Corporate Missions:**

- 1) We provide customers with “Integrated Light Solutions”.**
- 2) We provide all people who work for JLC with a fertile environmental and opportunities to attain self-enrichment and accelerate their professional development regardless of age, sex, academic history, race, religion or national origin.**
- 3) We contribute to mutual understanding among global citizens and to world peace through mutually profitable relationships with overseas suppliers.**

## **3. Diversification and Basic Philosophy**

**Fortunately enough, the new management philosophy and corporate missions have been well understood and implemented by our people since then. We have committed ourselves to maintain this philosophy as a foundation for future development.**

As we have expanded, we have not restricted the people we have added to our company to a certain type. In order to energize a company, I believe diversity is critically important. We have hired employees having a multiplicity of different academic and professional backgrounds.

The so-called minorities in companies in Japan, such as women, foreigners, seniors, those who are not highly educated or physically handicapped, and people who have not worked for us for a long time, etc. are treated in a fair and equitable manner.

We hired five people who were born in mainland China as regular employees. Two of them have been working for JLC for over a decade. Two seniors who reached the mandatory retirement age at public companies now work as managers, being responsible for administration and logistics. They are able to work until 70 years old if they wish. Indeed there are five women general managers serving in this role regardless of their different type of employment contract, such as regular, temporary or part-time..

#### **4. C.A.R: Principle of Human Relationships**

“C.A.R. “stands for Confidence, Appeal and Respect. It is a symbol of the corporate culture toward which we constantly strive. We endeavor to continually improve a corporate culture in which we all respect each other and share the pleasure and rewards of working closely together through mutual appeal and confidence in all of our business and personal relations.

##### **Confidence: the “C” of “CAR”**

For our business we need to win our suppliers’ and contractors’ confidence. Likewise, we should take any required actions to enhance our customers’ confidence in JLC. We should have perfect confidence in our personal and corporate abilities. The attribute of “confidence” applies not only to our relationship with our suppliers and customers, but also to interactions between management and employees. There are many synonyms or

related connotations to confidence, such as self-assurance, poise, self-reliance, trust, faith, belief, and credibility. I selected the word “confidence” as part of “CAR”, encompassing such associated concepts.

**Appeal: the “A” of “CAR”**

JLC should appeal to suppliers as a leading, sought-after distributor in Japan. Products which we promote in Japan should appeal to potential customers with their value, competitiveness, and reliability. Management and employees should also appeal to each other with their attitude and professionalism. JLC salespeople are expected to establish personal relationships to increase their appeal to key people at our suppliers as well as to our customers. Being appealing is very important to develop better human relations with people throughout the business world.

**Respect: the “R” of “CAR”**

You need to win other’s respect, to establish better relationships through trust and integrity, regardless of whether you act as an individual or as a representative of our company. You are expected to be more appealing to others, both as an individual and as an embodiment of our company. During your hard work collaborating with team members, suppliers, and customers, by believing in them, you may strike a chord with them, and they may touch a chord with you, too. Then they will respect you for your attitude, honesty, and your actions and you will respect them, too. Respect for yourself and others are natural feelings produced from our daily activities achieved through confidence and appeal.

## **5. As Employees Grow, the Company Grows**

It is often said making customers satisfied is always important for management. However, I believe the following things are more important.

- 1) **As employees grow, the company grows.**
- 2) **Employees' satisfaction comes first, before that of our customers.**
- 3) **Unless employees are genuinely satisfied with the company and the products or services they provide, they cannot fully satisfy their customers.**
- 4) **Unless employees appreciate the company's compensation and opportunities provided, they cannot share this contentment with customers.**

## **6. A Company with the most Motivated People in Japan**

**In order to become a premier company in Japan at the forefront of employee motivation, we have devoted our utmost effort to this goal.**

- 1) **JLC's employees have been highly motivated through the MEBO.**
- 2) **We have modified our stockholders association to accept newly hired employees who joined us after the MEBO in 2007.**
- 3) **We treat our people not as "one of them", but as essential, individual contributors to our company.**
- 4) **We cultivate a friendly atmosphere through daily dialogues between management and employees.**
- 5) **We continue our weekly notes exchanging our important observations with management and employees.**
- 6) **We encourage close contact between management and employees with activities such as mixers, parties, outings, and company-sponsored travel.**
- 7) **We create a great sense of inward security through being consistently profitable.**
- 8) **We offer our people the option to work until 70 years old if they desire.**
- 9) **We continuously offer a wide range of opportunities to attain self-enrichment and accelerate their professional development, such as training courses provided by several consulting firms.**
- 10) **We constantly improve our compensation systems to meet employees' expectations.**

## ***7. Basic Good Business Practices for All***

As a key step in our continuous improvement program as a company, several of the old, inappropriate practices at JLC need to be changed and some discarded. Some people have been in the habit of doing only what they like in their own way, not showing consideration for others. We all need to conduct ourselves professionally and earn the respect of others by renewing our commitment to the following basic principles of good conduct within our company every day.

- 1) I will be punctual and meet deadlines.
- 2) I will keep my word and promises.
- 3) I will keep everything in order.
- 4) I will control money and risk.
- 5) I will work for the benefit of others, not only for myself.
- 6) I will thank others for their help whenever appropriate.
- 7) I will work diligently and with persistent effort.

## **8. Our Principles of Conduct**

JLC is a company that utilizes its unique corporate missions, management philosophy, management policies and corporate culture objectives as building blocks to achieve success. To contribute most effectively to this success, it is essential that each and every employee adhere to the guidelines described below.

- 1) I will collect new information with a keen sense of awareness and convey it quickly to everyone it may concern.
- 2) I will adapt to changes in any situation in a composed and professional manner with savoir-faire.
- 3) I will always strive to learn the facts and search for the truth.
- 4) I will greet others with a cheerful smile and interact with everyone without preconception or prejudice.

- 5) **I will look at the complete picture to be able to explain it in plain and simple words to everyone in our business.**

### **Postscript---JLC's Way---**

**There is no way to happiness.**

**Happiness is the way.**

**We live here and now.**

**We should not dwell on what we have done in the past.**

**We should not be anxious about what will happen in the future.**

**We should focus on the task at hand here and now.**

**Everything is up to us.**

**Take responsibility for every area of your life.**

**Last but not least, the shortest distance between two points in life is not straight.**

**There are always ups and downs in life. It is my belief based on numerous experiences in my life.**

**My management objective is not to make JLC a big company, but to help create a company in which all people enjoy their work and attain personal growth, satisfaction, and success.**

**Thank you for your attention.**