

みんなでつくる

元気な
カイシャ

第5回

日本レーザー

「全社員株主」

～社員の成長が、会社の成長につながる～

今回は、社員全員が株主という日本レーザーを紹介します。MEBOにより親会社から独立、さまざまな制度で社員の成長を促しモチベーションを高め、会社の成長につなげている取組みについて聞きました。

今回のポイント

- MEBOで親会社から独立、パート、アルバイトを除く全社員が株主
- TOEICやパソコンの能力で手当を支給する
- 見える成果と見えない貢献度の両方を評価する
- 理念を体現しているか人間性をみる
- 女性や高齢者などダイバーシティな人材を活用

●● 会社はだれのものなのか？

株日本レーザーは、1968年に設立されたレーザーや光学機器を扱う専門商社である。世界中に取引先があり、幅広い製品でさまざまな顧客の要望に応えている。

同社は、今年の5月16日に行われた「第1回日本でいちばん大切にしたい会社大賞」（法政大学、日刊工業新聞社、あさ出版共催、審査委員長：坂本光司法政大学教授）で、「中小企業庁長官賞」を受賞した。受賞理由は、17年連続黒字経営、2010年前期に最高益更新、女性や外国人、障害者、高齢者の雇用に積極的に取り組んでいる、人員整理を行っていないなどである。

いまでこそ、このような賞を受賞する会社となっている同社であるが、1993年ころは債務超過に陥り、企業破綻の危機にあった。転機となったのは、企業再建のために近藤宣之氏が代表取締役社長に就任し、その後の業容発展とともに、2007年に親会社である日本電子株からMEBOによる独立をしたことである。この経緯と取組みについて、近藤氏にお話をうかがった。

「独立にはいろいろな方法があります。どれが一番いいのか何年も悩みました。そんなときに、主力銀行から『MEBO』の話を知りました。それは、私の胸のなかにずっとあった『会社はだれのものなのか』と

用語の説明

MEBO：Management and Employee Buyout
社員と経営者が一体となって株を買い取り、経営権をもつこと。日本ではほかに、パートナーエージェント、富士車輛などが行っている。

MBO：Management Buyout
会社の経営者や幹部が、所属している企業や部門の株を買い取り、独立すること。

M&A：Mergers and Acquisitions
企業の合併・買収のこと。さまざまな手法があり、MEBOやMBOもその1つである。

「という問いに対する答を示しているように思えました」
近藤氏は、もともと日本電子の社員である。28歳の若さで労働組合の委員長になり、30歳のときには、経営悪化による1,000人の社員のリストラに立ち会った。委員長を11年間務めた後は、アメリカに渡り、現地の総責任者になり、現地法人再建の指揮も執った。そのころには、本社の最年少役員にもなっていた。

会社概要

設立：1968（昭和43）年4月16日
事業内容：レーザー、光学機器などの輸出入、ノウハウやソリューションの情報提供
売上高：39億円（2010年度実績）
従業員数：57名（2011年7月現在）
本社：東京都新宿区西早稲田2-14-1
URL：<http://www.japanlaser.co.jp/>

このような厳しい体験のなかから、「どんなに経営者がきれいごとをいっても、業績が悪ければ雇用は守れない」ということを学んだ。

9年間のアメリカ赴任を終えて帰国した後、1994年、日本レーザーに5代目の社長として送り込まれた。

日本レーザーは、1971年に日本電子の100%子会社となっており、その後、歴代社長はすべて親会社から送られていた。そのため、社員は「だれが社長でも同じ」という思いを抱いており、モチベーションも高くなかった。

近藤氏も社長になった当初は、社員の信頼がなかなか得られなかった。そこで、1995年、3期6年務めていた日本電子の取締役を退任し、日本レーザーの社長に専念するという決意を社員に示した。すると社員も思いに応じてくれるようになり、業績も回復していった。

その一方で、子会社であることのデメリットも現れ始めた。利益が出ても、親会社への配当に回ってしまい内部留保ができない。人事にも親会社の承認がいる。中小企業として臨機応変な対応が必要な場面でも、親会社にお伺いを立てないといけない。

このような状況では、せつかく社員がやる気を出しても応えられないため、独立を考えるようになった。日本電子からも、次の社長として代わりの人を送るのは難しく、子会社の社長の扱いについてはグループ会社の内規もあるので、独立を考えてほしいといわれた。こうしたことから、2007年、同社は親会社からの独立に踏み切ったのである。

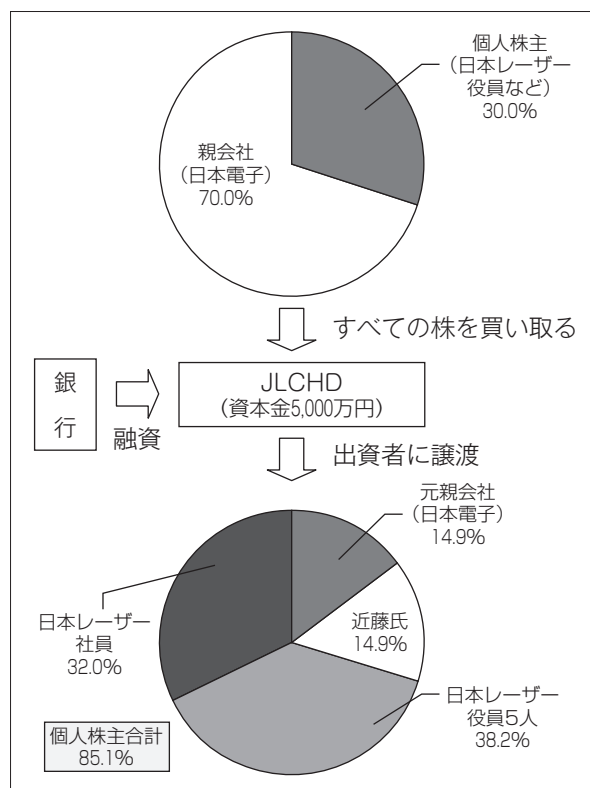
●社員株への応募は2.4倍

独立の方法としたのは、「MEBO」である。従業員(Employee)が入っていることが特徴で、これにより、社員が積極的に経営に参加することが期待できる。

近藤氏は、M&AやMBO、投資ファンドの力を借りるという方法は選択しなかった。それは、会社の価値が上がったときに株を売却されて親会社が変わってしまうリスクや、上場を勧められるなどの制約を受けることがあるためだ。

独立前は、株の70%を日本電子が、それ以外の30%

図 MBEO への流れと持株比率



は同社役員などの個人株主がもっていた(図)。

まず、近藤氏が5,000万円の出資をして、持株会社JLCホールディングス(株)(JLCHD)を立ち上げた。その後、銀行からの融資も受けて、JLCHDが日本レーザーのすべての株を買い取った。買取価格については、格付機関で調べてもらい、親会社との交渉の末、日本電子からは額面の6倍で、個人株主からは3倍での買取りとなった。

そして、JLCHDの株を額面で譲渡するとして、出資者を募った。元親会社である日本電子は14.9%の出資をした。日本電子の名前が株主として残ることは、独立の後、海外で取引を行っていくうえで信用にもなり、大いに役立ったという。

そして経営に責任をもつため、近藤氏(14.9%)と他の役員5人(38.2%)で、合わせて50%以上を役員でもつこととし、残りの株については社員に募った。

「社員に譲渡するときが困りました。社員全員が手をあげたため2.4倍の応募になり、32.0%の社員株に収まらなくなってしまったのです。100万円分の株を

希望している社員には50万円分にしてもらうなどの調整を行い、なんとか枠に収めることができました」

こうして、2007年7月1日、MEBOにより日本レーザーはJLCHDの子会社として出発した。現在、個人株主は、派遣、パートやアルバイトを除いた正社員、役員、嘱託社員50人全員である。

2010年には、2008年以降に入社した社員も株がもてる仕組みを作った。いまは、入社半年たてば株主に応募できるようになっている。昨年、新たに対象となる8人に、一口25万円ですべて募集をしたところ、全員が応募してきたという。まだボーナスも少ない若い社員も、50万円分申し込んできた。

「無理はするなと言ったのですが、親に借りても買いたいと(笑)。2007年に株主になった人の配当は10%でしたが、いまは業績がよく一株あたりの会社の価値が上がっているので、倍払わないと買えません。そうすると配当利回りは5%になります。株ですから会社が赤字になったら無配になりますし、倒産することもあります。そういうリスクがあっても株主になり、会社のために働いてくれる。ありがたいですね」

MEBOにより、近藤氏は自分の理想とする「社員を第一に考えた」経営が行えるようになった。社員は株主として銀行金利の100倍の配当を手にする事で、自分の会社という意識が強くなり、やる気が高まった。そして、社員がやる気を出せば業績はよくなる。利益が出れば、元親会社も配当によりもうかる。すべてがうまく回るようになった。

●● 3主義によるモチベーションを上げる評価

同社は、MEBOを行った後、人事・処遇制度の改革も行った。

独立前は、親会社が製造業だったため、どちらかといえば、あまり差がつかない年功的な人事・処遇制度となっていた。それが、債務超過となった1つの原因でもあった。

そこで、まずは就業規則の見直しを行い、同社に合った制度に変えていった。初めは、アメリカ的なインセンティブ制度を取り入れたがうまくいかなかった

ため、日本的な制度も取り入れた。就業規則は、時代や社内の変化に対応させるため、毎年、社員の声を聞きながら見直しているという。

人事考課は、「能力主義」「業績主義」「理念主義」の3つを合わせた評価となっている(表1)。

1つ目の能力主義では、仕事に必要な「実務能力」と「基礎能力」をみる。実務能力は職種によって求めるものが異なる。

基礎能力は、「コミュニケーション能力」である。

まず、「PCやITの運用・活用能力」を評価する。4,000～20,000円までスキルに応じて毎月手当を払う。

次に、「英語による情報処理能力」としてTOEICの点数を評価する。同社の採用基準はTOEIC500点以上で、500点の5,000円から900点以上の25,000円まで、点数のランクに応じて毎月手当を払う。毎年スコアを確認するため、年1回までは受験費用も会社が負担する。

最後に、「対人対応能力」として態度能力を評価する。これも4,000～20,000円まで能力に応じて毎月手当を払う。

「家族手当と住宅手当を廃止して、基礎能力手当としました。一番大切なのは雇用を守ることですが、そのなかでも、できる人には払うというふうにして差をつけていくわけです。いまできなくても、やる気のある人には補助もします」

多くの年配の社員からは、手当が減ることになるため不満も出たが、半年かけて説得した。手当が上がった人も、毎年そのレベルがチェックされるため、下がる可能性もある。「評価されたから」といって満足するのではなく、挑戦していくことをみる制度だ。

2つ目の業績主義では、「目に見える成果」と「目に見えない貢献度」をみる。

目に見える成果とは、営業の受注額や粗利など数字で見える成果で、粗利の3%を成果賞与としてつけている。業務や管理など数字の出ない部署の社員には、この賞与はつかない。しかし、考課テーブルを営業職、技術職、業務職等、職種によって変えることで公平性を保っている。業務や管理の社員のS評価は、営業の社員のS評価より考課賞与は高額だ。

また同社では、数字だけでなく、目に見えない貢献度として、人間性や周りとの人間関係など、会社の雰囲気づくりに貢献していると思われることも評価に取り入れている。

前述の目に見える成果についても、会社の一体感とチーム力強化につなげる工夫がされている。たとえば、営業で何千万円も利益を上げた社員の成果賞与は3%でも大きいですが、受注前に他の営業マンに助けってもらったり、納入のときに技術部の社員に手伝ってもらえば、その人たちと成果賞与を分ける。2人だったら半分、3人だったら1/3など、場合に応じて調整が行われている。

3つ目の理念主義では、同社の基本理念である「信頼、魅力、そして共感」「社員の成長が企業の成長」に沿った行動が取れているかをみる。その指針として、表2のような行動規範を定めて、社員の成長を促している。

これらの3つの主義は、それぞれ評価する項目は分かれているが、能力主義が高い人は理念主義も高いなどそれぞれが関係しあっており、全体をみたときに総合評価になっているという。

「中小企業では、社員が評価にどれだけ納得し、公平感をもっているかが大事です。そのため、いろいろな要素を考慮しながら、社員のやる気を高めるための人間性も含めた評価を行っています」

●● 社員の成長を手助けして、会社も成長する

このような制度のある同社の離職率は、結婚・出産・夢の実現などの理由以外では、10年間0%である。

いま、全社員の1/3は女性で、そのうちの6人は管理職である。結婚や子育てのため、自分のワークスタイルに合った時間に働いているパート社員でも、総務部長など管理職として活躍している。

また、同社の定年は60歳だが、定年再雇用で70歳まで働けるので、他社を定年退職した人も嘱託として働いており、そのうちの2人はグループ長として活躍している。

外国人の雇用にも積極的で、いままでに5人を正社

表1 日本レーザーの人事考課

		区 分	手当	賞与	昇進	昇格
能力主義	実務能力	仕事で使う能力	○	○	○	○
	基礎能力	コミュニケーション能力 (PC・TOEICや態度など)	○			
業績主義	目に見える成果	営業の受注額や粗利など (手助け・協力した人と分ける)		○		
	目に見えない貢献度	人間性や人間関係 (受注の手助けをした、会社がいい雰囲気であるために協力的だったなど)		○	○	○
理念主義	理念に沿った行動が取れているか	助け合っているか、きちんと挨拶ができるか、成長のために努力しているかなど			○	○

表2 成長のために社員に求める行動規範

- ①感性を磨き、情報のキャッチと伝達を素早く行う！
- ②いかなるときも、柔軟に臨機応変に対処する！
- ③何事にも興味をもって、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、だれにも理解できるように話す！

員として採用、現在も勤続10年になる2人の中国人が働いている。彼らの仕事に対する姿勢は、日本人にもいい影響を与えているという。

そのほか、同社では営業だけでなく、社内業務を行う女性でも海外出張に行かせる。そのような機会を与えることで社員のモチベーションが上がり、仕事への取組みにも変化が現れるという。

「会社は社員の成長を手助けします。社員は仕事とおして成長していけるよう努力します。そうして、社員の成長が会社の成長につながるのです」

独立してから、「社員が株主なので、モチベーションも高いでしょう」と言われるが、近藤氏は逆であるという。つまり、「モチベーションの高い社員だったから、MEBOができた」のである。

「社員に対してチャンス&チャレンジと言っているのです、経営者もやらないといけないと思ったのです」と当時のMEBOを振り返る近藤氏。社員のために独立を決意した経営者の思いに、やる気のある社員が応える。「会社は社員みんなのもの」という思いの下、前進を続ける日本レーザーの挑戦は、これからも続いていくことだろう。 (編集部)