

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

CORPORATE
PHILOSOPHY

3

2012 March

巻頭対談 零からの出発—創造と前進
あなたの経営は、社員の
心に響いていますか

法政大学大学院
政策創造研究科教授

坂本光司

VS

株式会社日本レーザー
代表取締役社長

近藤宣之

「巻頭対談」

零からの出発

創造と前進

近藤宣之

株式会社日本レーザー
代表取締役社長

VS

坂本光司

法政大学大学院 政策創造研究科
教授

あなたの経営は、 社員の心に響いていますか

債務超過に陥った日本レーザーを見事立ち直らせ、社員のモチベーションをさらに強めるために、親会社から独立して経営の自由度を高めた近藤社長の信念は、「そこまでやるか」と言いたくなるような「人を大切にする経営」であった。そこには中小企業が永續するためのヒントが隠されている。企業調査の第一人者・坂本教授の案内で近藤社長のお話をじっくり聞こう。

撮影 中村ノブオ photographs by Nobuo Nakamura

坂本—近藤社長さん率いる日本レーザーは、昨年度、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で、中小企業部門の最高の賞である「中小企業長官賞」を授与されました。

近藤—ありがとうございます。

坂本—この賞は「人を幸せにする経営」を行なっている会社の顕彰制度です。「人」とは、①従業員、②外注先・仕入れ先、③顧客、④地域社会、⑤株主のことですが、御社は審査項目をほとんどクリアしま

した。

近藤—私は今まで会社再建の経験が多く、その過程で、日本的経営やアメリカ的経営を学んできましたが、「社員が成長することで、会社は成長する。社員のモチベーションが高まることで、会社は再建できる。その逆をやれば、会社は必ず潰れる」ことを実感してきました。

坂本—御社はレーザー専門商社の草分けですね。



坂本光司氏(左)と近藤宣之氏



こんどう・のぶゆき
1944年東京生まれ。65～66年、ドイツ交換実習生として欧州に滞在。慶應義塾大学工学部を卒業後、日本電子入社。72～83年、日本電子連合労働組合執行委員長。その後、日本電子の総合企画室次長、アメリカ法人支配人、取締役営業副担当などを経て、94年日本レーザー代表取締役社長、2007年、JLCホールディングス設立と同時に日本電子本社より独立。

我々のような中小企業が、四四年も生き残れたのはスーパーニッチだからです

坂本—御社はきわめて製造業、あるいは、研究開発型業に近いサービス業ですね。しかも、独自のアイデアを組み込んだ商品が一部あるということですから、二次産業（加工）でも三次産業（サービス）でもなく、いわば、二・五次産業ではないでしょうか。

坂本—なるほど。近藤—自社製品の例でいえば、DVDやブルーレイという光ディスクがありますが、光ディスクの原版製造装置は、日本では現在、我が社とソニーさん、パナソニックさんの三社しか造っていません。とくに、研究開発用の光ディスクの原版製造装置は、大手の電機メーカーさんなどは、競争相手のソニーさんやパナソニックさんではなく、うちから買っていたいでいます。

坂本—なるほど。社員に技術者が多いというのも頷けますね。しかも、営業の方もセールスエンジニア（顧客に対し技術的指導を行なうことができるセールスマン）ですね。

坂本—やはり、御社は業績や株主ではなく、社員を大切にしてきたことが、結果として業績拡大につながってきたと思います。近藤社長がブレなかったのは、やはり、大学を出て会社に入り、会社再建という苦労を経験されたからで、それが今日の近藤式経営、あるいは

問題を転嫁するかぎりには解決しない すべての問題は自分の中にある

近藤—私はことあるごとに、民主的な労使関係の必要性を強調してきたので、「おまえ、委員長をやれ！」となって引き受けたわけです。二十八歳のときでした。そして、一年かけて、敵対する組合との闘いに勝ち、主流派労組となって社内を安定させました。

近藤—はい。一九六八年（昭43）の創業で、海外から最先端の光の技術やレーザーを輸入して販売するのが基本的なビジネスモデルです。同時に、世界から導入したコンポネント（部品）やソフトウェアを組み合わせて、日本レーザー・ブランドの自社製品も造っています。自社製品の売り上げに占める割合は一〇割ほど、残りの九〇割は主に輸入販売です。

ただ、輸入販売にあたって、納入作業、アフターサービス、あるいは、カスタムオーダー（特注）に応じて、技術的な付加価値を付けています。ですから、右から左へという輸入商社ではありません。

そのために、従業員は五七名いますが、二割は技術員で、営業員の二割も大学院卒でドクター（博士）やマスター（修士）の資格をもつ技術系社員です。また、派遣やパートさん以外の社員、役員、定年再雇用の嘱託社員のすべてが株主です。海外にも技術や海外情報の顧問がおりますが、全員が働く仲間だと考えています。

直近の業績は、二〇一〇年（平22）十二月期決算で売り上げが三九億円、経常利益が三億三三〇万円でした。正社員は三六人ですから、中小企業としては良い成績ではないでしょうか。

近藤—ええ。会社の定義は、顧客が抱える問題を解決していく「ソリューション・プロバイダー」です。それには「海外の最先端のこういう品物がいいですよ」、あるいは、「このような研究を進めたらどうでしょうか」といったハードやソフトの提案もしますから、サービス

は、日本レーザーの原点になっているのではないのでしょうか。

近藤—私は二十一歳のとき、大学のドイツ交換実習生としてヨーロッパ、とくに、西ベルリンと東ベルリンに長期滞在しました。戦後二〇年経ったときですから、西ベルリンはもの凄く繁栄していました。チェックポイント・チャリー（冷戦期にベルリン市内の東西境界線上に置かれていた国境検問所）から東ベルリンに入った途端、がれきと銃痕、戦車が目に飛び込んできました。

私は六〇年安保世代で、共産主義に対してある理想を描いていましたから、東ベルリンの生々しい実態を見て、「これは理想と違う」とショックを受けました。そして、卒業して日本電子に入ったわけです。

坂本—技術者として、ですね。

近藤—もちろん、そうです。最初の配属は電子顕微鏡部門応用研究室で、技術者として世界を飛び回りたいという夢をもっていました。けれど、社内には複数の労働組合があって対立していました。労使紛争ならぬ、労労紛争です。

ところがその間に、経営状態は抜き差しならぬほど悪化してしましました。原因はオイル・ショック（原油の供給逼迫・価格高騰に伴う経済混乱）と放漫経営です。経営再建（銀行交渉、労使交渉）に奔走する日々が始まります。私は労組委員長として、正社員三〇〇〇

名の三分の一、二〇〇〇名の希望退職を受け入れる代わりに、経営トップ全員に退任を迫りました。

そして、よそからの救援を求めずに「自主再建」にこだわりました。自主再建とはプロパー（生え抜き）から社長を出すことと、世間並みの賃金を勝ち取ることですが、一〇〇〇人の人員整理・自主再建・荒廃した職場の回復・社員の待遇などを、ゼロから立て直していったわけです。

このとき、私は三十歳でしたが、いかに労使関係の民主化が進んでも、会社全体の経営がしっかりしていなければ、雇用は絶対に守れないことを、十分すぎるほど身に染みしました。

坂本——結局、委員長は何年やったのですか。

近藤——その後八年やったので、トータル一年です。うちの経営者は、経営悪化の原因は放漫経営ではなく、ニクソン・ショック（ドルの金交換停止）とオイル・ショックだ、と主張しましたが、坂本先生はいつも「自分以外に問題を転嫁するかぎりは解決しない。すべての問題は自分の中にある」と言われていますが、まったく同感です。

坂本——その後、経営管理課長に就任されますね。

近藤——組合を下りた後ですから、三十九歳のときです。

坂本——そして、総合企画室次長などを歴任されて、八四年（昭59）にアメリカ法人副支配人に就任される。

近藤——はい。冷静に考えると、長い期間、労働組合をやって、すべて

自ら退路を断ち、決意を態度で示した結果 役員・社員は燃えて本気になりました

坂本——その後、それを処理されて日本に帰ってこられるわけですね。

近藤——そうです。九二年（平4）にバブルが崩壊して、日本電子は大赤字を出しました。私は九三年一月から国内の営業担当の平取締役になり、そのために奔走しましたが、なんとか一段落して数カ月も経たないうちに、子会社の日本レーザーが債務超過に陥りました。親会社は「潰すわけにはいかない」ということで、「おっ、あいつがいる！」と、私に白羽の矢を立てたのです。

坂本——日本レーザーに行つて再建していい、ということですね。

近藤——ええ。それで、九四年五月の株主総会で社長になったのです。

坂本——その後の業績の推移はどうでしたか。

近藤——社長就任後、最も信頼していたナンバー2の常務が、大切な財産である商権を持ち出し、社員を引き連れて独立するという騒動がありました。彼は社長になるはずでしたから、親会社から私が来たのが気に食わなかったのでしょう。商権を持ち出すことくらい簡単にできてしまうスキだらけの会社だったのです。

世界の五十数社のパートナーとの関係強化は社長の仕事です。私は失った商権に代わるサプライヤー（取引先）を自ら開拓し、その

親会社からの独立で、モチベーションが 上がり、史上最高益を出しました

近藤——それから、二億円もするマスタリングという光ディスクの原版製造装置が、大手メーカーに売れました。それに社員の努力が重なって、九五年度で累積赤字をすべて一掃して、九六年三同期で再

を知り尽くした近藤が一課長をしていると、経営者はやりにくいと思います。それで、一年もしないうちに、「アメリカ法人のニュージャーシー支社が赤字で大変なことになっている。現地に行つて、処理していい」となったわけです。周りは「新社長以上に社員に対する影響力の大きい近藤を、体のいい島流しにした」と言っていました。僕にとってはチャンスでしたね。

坂本——アッハハ。

近藤——これでやっと、海外で活躍できる。ところが、行く理由が全員解雇とビルや土地の資産売却です。胃潰瘍になりながら、でも、完璧にやりました。

坂本——何人ぐらいですか。

近藤——六〇人です。次は「ボストン支社に行け」となったのですが、これも再建です。ボストン支社は二五年、日本の経営をやってきて、リストラムレイオフ（一時解雇）もやったことがない。待遇は年功序列的な要素もあり、皆居心地がいいわけです。

しかし、冷戦の崩壊で、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し、売り上げの四割がダウンしました。そこで、初めてレイオフを断行したのです。いくらかアメリカ的に処理するといつても、経営の状態がよいときは人を増やし、悪くなれば減らすのは、苦渋の決断でした。

後、副社長になる常務や役員の協力を得ながら、商権を回復してきました。そして、経営の仕組みを変えて、コストをカットした結果、一年目はなんとか黒字になりましたが、累積赤字はまだたくさん抱えたままです。ターニングポイントは二年目の春でしたね。

それは、社員たちが「近藤さんは若くて組合の委員長をやつて、しかも、親会社の再建に貢献し、アメリカの支社の再建もやった。今度日本レーザーに来て一年目で黒字にした。あと一、二年やつて黒字に転換すれば本社へ戻るだろう。そうすると、近藤さんは将来、日本電子の社長に間違いない」ということは、この会社の再建は彼にとつて勲章みたいなものだ。ばかばかしいね」と言っていたそうです。

坂本——アハハ。

近藤——私は「これはまずい。私から見ても、自分たちを踏み台にすると思われても仕方がない」と思いました。そこで、九五年（平7）、三期六年務めた日本電子の取締役を退任し、自ら退路を断つて、社員に決意を態度で示したわけです。皆、燃えて本気になりました。

そうすると、運もついてくるんです。それを発表したのが四月一日ですが、四月十七日に、何と七九円七五銭という史上最高値の円高になったのです。円高は輸入商社にはいいことなんです。

建ができ、二年目にして復配にもつていくことができたわけです。

坂本——再生の途中で、M E B O（経営陣と従業員が一緒になって対象会社を買収する取引）をされますが、どういうことだったのですか。

すか。

近藤—日本電子という上場企業の子会社にとつては、金融面では安心ですが、人事や事業展開上の制約があります。社員のモチベーションをさらに強め、業容を発展させるためにM&Aというチャレンジを行なったわけですね。

二〇〇七年(平19)、社長の私をはじめ、全役員と全社員が出資して、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株式の大半を買取り独立しました。あらかじめ、役員と社員にJLCHDへの出資を求めたら、全員が手を挙げてくれました。

要するに、親会社があると、子会社の社員は踊れません。踊れる環境をつくるには、自己実現の舞台である企業が経営の自由度を高める、つまり、独立しかなければ、ということなんです。

これが実現できたことで、さらに、役員と社員のモチベーションが上がりました。その証拠に、リーマン・ショックの年ですら赤字で乗

会社が好況なのは人材がいるからで、 不況になる理由は人材がいないからです

坂本—御社には、立派なキャリアのある方がキラ星のごとくいますが、人材はどのようにして獲得しているのですか。

近藤—うちに優秀な人材が集まり始めたのは、〇五年(平17)ぐらいからですが、一つは、ホームページの発信力を高めたことです。ホームページでは、社長の「夢と志の経営」と、三六五日、「技術と営業を募集」を発信し、人材を集めています。ですから、口コミや私が出演した

出の社員は「大企業よりも面白そうだ」と言いましたね。うちの社員は八五割が転職組ですが、皆辞めません。この一〇年間の離職率は、留学や結婚などを除いて実質ゼロです。

坂本—普通の会社では、好況だから社員を募集するとか、不況だから募集しないというかたちで、もしかすると存在するかもしれない優秀な人材を逃しています。御社は常時、採用は三六五日オープンにしているのですか。

近藤—ええ。昨年も一月、五月、十月に入社しています。

坂本—私は、不況になる理由は、優秀な人材がいないからだと思っ



さかもと・こうじ

1947年静岡県生まれ。法政大学経営学部卒業後、母校や静岡県立大学、浜松大学などの講師・教授を経て2008年4月より現職。主著にシリーズ累計55万部の「日本でいちばん大切にしたい会社」シリーズ(あさ出版)のほか、「この会社はなぜ快進撃が続くのか」(かんき出版)、「心の時代の感動サービス」(同友館)などがある。

り切って、翌年は利益を三倍に伸ばし、二〇一〇年(平22)の十二月は、独立して三年目にして過去最高益を出したのです。

坂本—近藤社長が株の話をしたとき、皆さん方が賛同してくれたのは、配当ではなくて、近藤社長がひたむきに、社員と家族のために尽力している経営姿勢に対して、自分たちも同じ船に乗ろうとしたのでしょね。

近藤—ありがたいですね。ですから、私から肩たたきをしたことは一回もないし、採用したら七十歳まで働いてもらった実績もあります。今は六十四歳が最高年齢ですが、その人も七十歳まで働くと言っています。

また、従業員の三分の一は女性ですが、その三分の一は管理職のグループ長です。経理グループ長、総務グループ長、営業業務グループ長、購買グループ長も。大阪支店長代理、微細加工の事業グループ長も女性です。外国人に対してもまったく公平です。

テレビを見て「いい会社だ」と感じ、ホームページにアクセスしたら「募集している」ということで来る人が多いです。

京都大学でドクターをとった三十代半ばの社員は、ノーベル賞の野依先生が理事長の理化学研究所で研究者をやっていました。けれど、研究者として生きるよりも、この会社で英語力や物理の知識を生かして営業をやりたいと入ってきました。日立から来た東大のマスター

います。好況なのは優秀な人材がいるからで、不況だからといって人材を減らせば、余計に不況になります。

近藤—人材を育成するために、「学ぶ環境」もつくっています。うちには、希望者を募って、外部の教育機関の活用を進めています。専門的なスキルを身につけたい社員には、会社負担で、いつでも何回でも受講できる仕組みがあります。教育にはお金をかけています。

また、トップの熱意も大切です。私はこれまで社長として「次代のリーダー育成塾」「社長英語塾」などを主宰し、今は「ビジネスと英語に関する社長塾」を毎週一回やっています。定員七名で、一〇回で修了。修了書の代わりに坂本先生の著作などを贈呈しています。

坂本—そうなんですか。会社は大企業、中小企業を問わず、最後の大学です。人生は大学を卒業してからのほうが長く、勉強は第一線を去るまで続きます。そういう意味で、会社は人を伸ばし、人は会社を伸ばすわけです。

近藤—おっしゃるとおりですね。よく「社員満足か顧客満足か」と言われますが、社員満足は、給料を上げることではないんですね。社員が自ら学び、あるいは先輩や同僚から学ぶことで会社に誇りを持ち、自分の提供する商品やサービスに自信をもつ。そして、初めて顧客満足ができるわけです。

坂本—五、六年前に、ある社員を対象に「あなたはどついついときにモチベーションが上がり、どついついときに下がりますか」という調査をしたのですが、普通なら給料や昇格、会社の業績などが出そうですが、モチベーションが下がる一番の理由は、「経営者および所属する所属長の信頼感が欠落したとき」という結果でした。

近藤—そうですね。それで、信頼関係だけでは組織は甘くなりませんので、うちは会社のスローガンを「信頼(コンフィデンス)」、「魅力(アピール)」、そして「共感(リスペクト)」としています。

企業として利益を上げ続けなければ、 「七十歳雇用」なんて吹き飛んでしまいます

近藤—たとえば、信頼関係がある私と坂本先生の間でも、お互いに「アピール」する関係があります。先生が素晴らしいことをおっしゃって私にアピールされる。私は先生のおっしゃったことを実践して、先生がまた研究テーマに使っていただくということで、私も先生にアピールする。そうすると、(宮本)武蔵と(佐々木)小次郎がすれ違っただけで、お互いに「やるな」と感じるように、坂本先生と私の間でも「おぬし、やるな」となる。これが「リスペクト」です。

坂本—はい。

近藤—社員と社長の関係もそうで、社長と社員の間にももちろん信頼関係が大事です。けれど、社長は社員に対して、社長業を立派にやっていることをアピールしている。一方、社員は業績に貢献するということで、社長にアピールしている。そういうなかで、「うちの社長もたいしたものだ」「うちの社員は凄い」とリスペクトする。ということ、その頭文字を取ると「C A R」(車)です。

坂本—なるほど。

近藤—このC A Rをベースに、企業として利益を上げ続けなければならぬ。私が社長になってから一八年連続黒字なのは、その厳しさがあるからです。利益が出なかつたら「七十歳雇用」なんか吹き飛んでしまいます。

坂本—近藤社長のやっつけいらっしやる経営がいかに社員の心に響いているか、それは離職率でわかります。離職率は社員の会社に対する

る、いい意味での居心地のよさ、トップや仲間との信頼関係があるかどうかの証明書です。

近藤—おっしゃるとおりですね。

坂本—私はこれまで、多くの中小企業を調査してきましたが、御社のように、女性、高齢者、外国人、パート・アルバイトさん、それぞれの方たちの高度な活用をされているところは、ほかに見当たりにせん。障がい者の雇用にも非常に熱心ですね。

近藤—あるとき採用した社員が、腎臓が一つなく、その後もう一つのほうも失ってしまいました。月・水・金の週三回の透析で命をつないでいます。その前例から、ちゃんと働けないと、就業規則上は懲戒対象で解雇になりますので、就業規則を変えて、女性の産休・育休と介護による短時間勤務制度、社員自身の療養の短時間勤務制度を日本で初めてつくりました。うちは現在、三六人の正社員のうち、身障者は一人いますが、非常に優秀な社員で期待しています。

坂本—たった一人の障がい者のために、就業規則まで変えてしまう。これは、他の社員の方の心を打つと思います。なぜなら、自分も将来そうなる可能性があるわけですから……。今日は、人の幸せを念じる会社は滅びないし、必ず成長発展し継続する、ということを証明していただきました。ありがとうございます。

近藤—こちらこそ、ありがとうございました。

(構成・吉田博行)