

## 「日本でいちばん大切にしたい会社」への歩み

～ 社員の成長が企業の成長～



株式会社日本レーザー 代表取締役社長 近藤 宣之 氏

企業を取り巻く経営環境、競争環境が厳しさを増す中、企業価値を高める経営戦略の重要性が高まっている。

本コーナーでは、株式会社日本レーザーから代表取締役社長 近藤宣之 氏を講師に迎え6月13日(水)に開催した、経営革新セミナーの様子を紹介する。「会社は社員のものであり、お客さまのものである」との理念の下、好業績を上げている同社が「日本でいちばん大切にしたい会社」に選出されるまでに至ったその歩みを、これまでの貴重な体験談を交えてお話しいただいた。

### はじめに

当社は1968年の設立後、1971年には日本電子株式会社の100%子会社となり、1983年に他社と合併して2007年には新たに持ち株会社JLCホールディングスを設立してその傘下に入り、親会社から独立しました。

本日私がお話するのは、潰れそうな会社をどう再建するか、会社は良い会社であるべきだが、良い会社とは何だ、強い会社とは何だということを考えてみたいと思います。

### 企業破綻の共通要因

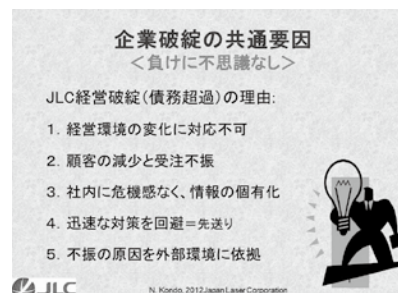
会社が潰れる原因としてはいろいろ

ありますが、当社が過去に債務超過に陥った理由として、主に次の5つが挙げられます。

- ・ **経営環境の変化に対応不可**  
企業を取り巻く環境はどんどん変わっていくわけですが、変化に対応できないと結局行き詰まってしまう。
- ・ **顧客の減少と受注不振**  
顧客を常に創造、増大する努力はどの業種でも大切です。お客さんの数が減ってくれば、また違うビジネスモデルを考えるなど、対策をしないとだめです。
- ・ **社内に危機感なく、情報の個有化**  
「ゆでガエル現象」の例があります。カエルをいきなり熱湯に入れ

たら、もちろんすぐに飛び出すわけですが、カエルを水に入れて、ゆっくり暖めると、温度が上がってもカエルは気がつかずに飛び出しません。そういう危機感のなさが問題ですし、会社が大変なのに情報が共有化されていない訳です。

- ・ **迅速な対策を回避＝先送り**  
何らかの対策をしないといけないのに、やりたくない就先送りして、問題がより深刻になってしまいます。
- ・ **不振の原因を外部環境に依拠**  
会社がだめになった原因は自分たちのせいではないと、開き直ってしまいがちです。サラリーマン時代の経験から言って、不振の原因を外部環境に求める企業はダメです。円高が悪い、公共投資を削ったからとか、もともとグローバル化が悪いとか言ってもどうにもならない。不振の



原因は自分たち自身にあると思  
うべきです。

## 再建への道のり

当社が潰れかかった当時は、赤字を出して、銀行がお金を貸してくれなくなり、債務超過になりました。銀行も経営破綻処理をせよというわけです。そこで、当時の親会社は私に1億円の持参金をつけて、社長として派遣しました。

ところが、親会社の天下りなので、社員が私に反感を持っているわけです。そして、何人かの役員が有力な取引先と商権を持って独立してしまいました。

私は、社員の既得権にメスを入れました。たとえば、家族手当・住宅手当の廃止、年功序列型退職金制度の刷新、チームと個人の業績に応じた賞与に。降格なし、本給減額なしですが、毎期役割手当の見直しでフェアに、賃下げもできる人事制度に変えました。

会社を再建するためには、チームが目標を明確にすることが大切です。そして、社内を活性化、能力に応じた処遇ができる体系作り。一番大きなのは社長が背水の陣で望む覚悟とやる気です。

1年目が終わった時に、「近藤さんがこの会社を再建したらいずれ本社に戻って社長になるんでしょね、俺たちをだしにして」という話が聞こえてきたので、ここで骨を埋めるという気持ちで本社の取締役を辞めました。そして2年目で再建できました。

## 日本で一番大切にしたい会社へ選出

昨年、「日本で一番大切にしたい会社」大賞を知り、応募資格はあるかなと応募したら、なんと中小企業庁長官賞をいただきました。

大賞を受賞したけど、もう一回自分たちの会社を見直してみようと思いい、なぜ大賞になったのか考えてみました。日本で一番大切にしたい会社の理念には、人間としての喜びはお役に立つ、必要とされる、まわりから感謝される、ということがあれば皆が幸せになるのではないかといい理念があります。

企業の存在理由として一番大事なのは、働く場を作ることです。働くことを通じて得られる喜びを提供することが企業の役割ではないでしょうか。

雇用は社会の安定に必要です。働く場を提供し、雇用しながら自己成長とか自己実現の場を提供する。顧客や取引先、株主と共存共栄していく。

## 社員のモチベーションを上げるために

「日本で一番大切にしたい会社」では、社員のモチベーションが高いと評価されたのですが、モチベーションを上げるためには、ある程度の人事面での待遇、週休2日など、最低限のハード面の待遇は必要です。サービス残業とかはだめです。能力主義にすると、個人個人がバラバラになる。チームの結束が必要です。

また、一体感を出すためにお祭り

が必要です。社員は、正社員、派遣社員、パート、アルバイト、ビルが契約している掃除会社の方など、すべて忘年会や懇親会、パーティーに呼びます。企業のモチベーションを上げるためには重要です。

雇用安定のための仕組み作りも大切です。当社は70歳まで働くことができます。現在65歳の社員が2人います。60歳定年で再雇用します。65歳で再々雇用です。また、当社は全社員の3分の1が女性で、その3分の1が管理職ですが、産休・育休もとれます。障がい者の課長もいます。

待遇は良いです。当社は、正社員で平均年収600万円くらいです。休日も年間128日あります。この10年間、不満をもって辞めた社員はおらず、実質離職率0です。

## 親会社からの独立

大企業の子会社は山ほど有ります。中小企業は自分のブランドの製品を持つか、自分の販売できる流通経路を持つかしない。とりあえずは、大手の下請けをしながら力をつけたいとやっていけない。日本レーザーは日本電子の子会社でした。親会社とは関係なく輸入して、自分たちで売るといったことだったので、お金と人事権だけは親会社にあるわけです。


50%の配当で、役員は親会社から天下りが来るかぎり、いくらモチベーションを上げてても限界があります。

まず、JLCホールディングスという持ち株会社を設立し、日本レーザーの株式を株主から買収しました。そして日本レーザーはJLCホー

**JLC再建成功の要因**  
＜勝ちに不思議あり＞

2年で再建・復配の背景

1. 経営刷新と社内活性化
2. 能力と努力と成果に応じた処遇体系
3. 社長の背水の陣と社員にやる気
4. 商権・商品開発
5. 幸運と好循環




JLC N. Kondo, 2012 Japan Laser Corporation

**「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞**

【募集対象企業】


1. 社員とその家族を大切にする
2. 取引先企業の社員を幸せにする
3. 顧客を幸せにする
4. 地域社会を幸せにし、活性化させる
5. そうすることで自然にうまれる株主の幸せを実現する行動を継続し、日本で主たる事業を行っている企業



JLC N. Kondo, 2012 Japan Laser Corporation

**モチベーション維持・高揚の要素**  
赤字は雇用不安を生みモチベーションを下げる

1. 常に黒字を出す。(赤字経営は犯罪である?)
2. 雇用安定・人事・待遇等ハード面の要因
3. 連帯感・一体感を高めるソフト面の要因
4. 社長・上司の笑顔が作る明るい空気



JLC N. Kondo, 2012 Japan Laser Corporation

ルディングスの100%子会社に生まれ変わったのです。

JLCホールディングスは、私が5千万円出資して設立しましたが、希望者には額面で譲度するからと募ったら、額面の2.4倍もの希望が集まりました。日本電子が14.9%持っていますが、残りは役員持株会と社員持株会です。当社で働いている50人はみなJLCホールディングスの株主なのです。去年入った新入社員も持っています。つまり、MEBO (Management and Employee Buyout: 経営者と従業員による企業買収) なのです。

会社は誰のものかという、社員のものです。

## 企業を存立できる条件

どうしたら企業を存立できるでしょうか。どんな企業でも、お客さんが減ると倒産します。顧客や取引先を自社の応援団にできることが大切です。

会社の中で社長しかできない仕事があります。それは何か? どんな時代になっても、会社が生き残れるように、社員が頑張ってくれたら企業が存立できるビジネスプランを作り上げることは、社長にしかできないことです。

また、率先して“人財”を育成できることが重要です。これは、コンサルティングの仕事じゃありません。社長の仕事です。企業存続のために重要です。

「会社は強くなければ存続ができない、しかし人に優しい会社でなければ会社としての資格がない。」

では、優しい会社は存続できるかといえば、結構きついです。

社員の成長は企業の成長です。人事制度は、公平な制度で勝ち残った人をリーダーにする。そうした中で社員がわくわくして働ける環境を提供し、感謝・感動を共有するのです。

## 日本レーザーの経営方針

当社では、次の4つを経営方針にしています。

1. S : Speed & Simple
2. O : Openness & Opportunity
3. F : Fair & Flexible
4. T : Transparency & Teamwork

まず1.ですが、中小企業はスピードが命です。ネット上で情報共有をしています。就業規則もシンプルでわかりやすくしています。

次に2.ですが、当社はとてもオープンです。東京にくる機会があれば、うちの会社を見に来てください。いつでも歓迎します。

3.ですが、社員は、韓国人でも中国人でも、性別の区別もなく、受け入れています。

最後に4.ですが、一人一人はグローバルに通用する人間、プロフェッショナルだけど、監督の下でチームワークとしてやっていこう、ということです。優秀な技術屋とか、優秀な役員がチームで戦っているわけです。単純な成果主義、デジタル的な成果主義はうまくないのです。人間のアナログ的な部分を取り入れたほうがいいと思います。

当社は転職組が85%、大手とは企業カルチャーが違うのです。中小企業で転職組が85%もいると、ど

うやって社内を統一するか? それは、企業文化です。

企業としての価値観は、「社員の成長が企業の成長」です。

## “人財”の条件

経営理念を体現する“人財”の条件として、つぎの5つがあります。

1. 笑顔: 私は強面でして、エレベーターに乗って、鏡を見て、にこにことして、モードを変えてから会社に入るようにしています。まず真っ先に、おはようと声をかけます。挨拶は人の顔をみてるもの。いつも笑顔は絶やさないようにします。

2. 感謝: 生かしていただいてありがとう、という感謝の気持ちが大切です。母子家庭で、1歳か2歳の時にお父さんを失った人を続けて採用しました。君の夢は? 自己実現は? と尋ねると、「家を建ててお母さんと一緒に住みたい。」と言うのです。彼は自分でアパート代や大学の授業料も稼いでいました。

3. 成長: 会社は自己実現の舞台です。そこで自分を磨くこと。この世に生まれた目的は自分を磨くことです。死んだときに、生まれた時より成長しているわけです。

4. 利他: 生きていれば他人のお役に立つように仕事をすることです。


5. 勤勉: 問題は常に自分の内部にあります。不満を持つ社員は他人のせいにしてがちです。

## 社員満足と顧客満足を支える社員への関心

自分の所属するチームと会社に誇

**会社は誰のものか?**  
日本で唯一の企業

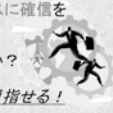
1. 派遣とパート社員以外、嘱託も含め全社員が株主という唯一の企業
2. 継続して新入社員も株主になれる制度
3. 全社員全株主でさらに高まるモチベーション
4. 配当率10% (銀行預金金利の100倍)
5. 役員持株会代表が社長
6. いつでも社長交替させられる仕組み



JLC N. Kondo, 2012 Japan Laser Corporation

**社員満足(ES)と顧客満足(CS)**


1. 自分(社員)が所属するチームと会社に誇りを持っているか?
2. 自分の職務に自信をもっているか?
3. 自分が提供する商品とサービスに確信を持っているか?
4. 日々の生活に感謝をしているか?
5. YES! ならば真の顧客満足を目指す!



JLC N. Kondo, 2012 Japan Laser Corporation

**社員が守るべき基本**

1. 時間を守る!
2. 約束を守る!
3. 整理・整頓をする!
4. お金とリスクをしっかりと管理する!
5. 自分のためだけではなく、人のために働く!
6. 周りの人の支援に感謝する!
7. 問題は全て自分の中にあるとし、勤勉に働く!



JLC N. Kondo, 2012 Japan Laser Corporation

# 「日本でいちばん大切にしたい会社」への歩み

りを持てるか？自分の職務に自信を持っているか？自分が提供する商品とサービスに確信を持っているか？日々の生活に感謝をしているか？社員満足（ES）を高めることが、顧客満足（CS）を高めることにつながります。会社から大切にされると感じない社員は、顧客に対して真剣に考え顧客を満足させることはできません。

社員に会社を愛してもらうためにも、社員教育は大事です。当社では、社員を外部研修にたくさん参加させています。大事なのは、社長がフィードバックを確認することです。「どうだった、君は変わったのか？」という会話、社長が社員に関心を持つことが大事です。

私のコンピューターには、社員から1週間に100通「今週の気づき」メールがきます。1年間でおおよそ5,000通になります。業務報告や提案だけではなく、何に感動し、何に気づいたか、ということを送ってもらいます。すべてのメールに返信します。自然と経営者と社員の会話は濃密になります。

## グローバル時代の“人財”

日本人は内向きです。陳秀媛という中国人女性が、営業で入ってきました。彼女は日本に帰化して、日本人として林美希に生まれ変わりました。ずっと当社にいてくれるのかと思っていたら、間もなく辞めていきました。そのときの彼女の言ったことです。「今の経済の中心は、日本、韓国、台湾、インドなどの東アジアで、ヨーロッパではない。そ

こで働けるかどうかと言うのは、グローバルな精神をもっているかということ。アメリカの大学へ行って、英語を勉強してカリフォルニア大学のMBA（経営学修士）を取りたい。中国語と日本語と英語ができればシンガポールでも上海でも東京でもどこでも活躍できる。」こういう人がいることによって、会社は活性化して組織は変わります。

グローバル時代で一番大事なことは、自分の意見を主張できること、違う文化にも敬意をはらえること。文化に優劣はつけられない訳で、異なった価値観や文化に敬意を持ち、認められるかどうかです。

## 社長の条件と責任

風通しのよい組織とは、上司がいやなことをニコニコして聞けることです。あらゆる出来事が、経営者へのメッセージです。

良いことも悪いことも結果的に全部自分が引き寄せるし、良いことに感謝すれば良いことが来る。「来るものは拒まず去る者は追わず、損して得取れ、災い転じて福となす」ということです。社長業は修行です。

周りで起こることは必要・必然・

ベストだと思っています。たとえば社員が文句を言っているのも、私にとっては必然なのだと思うのです。社長の思いは、社員に半分も伝わって来ません。「社員はなんで分かってくれないんだ！」は禁句です。

## まとめ

最後に、「人生において、2点間の最短距離は直線ではない。」ということをお願いしたいと思います。


何かこういうものを持ったら幸せとか、こういう地位に就いたら幸せとかじゃなくて、今ある仕事に全力を尽くして、幸せになろう。意義のある人生を送ろう。日々の積み重ねです。

縁があってここにいる、今ここでやらなくて、いつやるか、自分がやらなくて誰がやる。という気持ちになってくれたら、自分のことだけでなく、他人のためにもお役に立ちたいという気持ちになるのではないかと思います。

以上が、「日本で一番大切にしたい会社」大賞中小企業庁長官賞をいただいた会社にいたるまでに私自身が伝えたい、一つのメッセージでした。ご静聴ありがとうございました。

**社長としての決意と行動基準**

1. 来る者は拒まず、去るものは追わず！
2. 損して得とれ！
3. 災い転じて福となす！
4. 過ぎたるは及ばざるが如し！
5. 見栄を張らない！
6. 余計なおせっかいはしない！
7. 全て自分の意志で決断し、人のせいにはしない！
8. 周りで起こることは必要・必然・ベストである！



JLC  
N. Kondo, 2012, Japan Laser Corporation

## 講師プロフィール

株式会社日本レーザー 代表取締役社長  
近藤宣之 氏

1944年 3月9日：東京生まれ。  
1965年～66年：ドイツ交換実習生として欧州滞在。  
1968年 3月：慶応義塾大学工学部電気工学科卒業。  
1968年 4月：日本電子株式会社入社、電子顕微鏡部門応用研究室勤務。  
1984年11月：米国法人（ボストン）駐在。  
1987年 4月：米国法人支配人。  
1989年 6月：日本電子取締役兼米国法人総支配人。  
1994年 5月：株式会社日本レーザー代表取締役社長、現在に至る。  
2007年 6月：JLCホールディングス株式会社設立、代表取締役社長就任、現在に至る。  
同時にMEBOにより、日本電子本社より独立。  
2011年 5月：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。  
2012年 1月：平成23年度新宿区最優良企業賞（新宿区長賞）受賞。

著書等

「変化する企業社会とキャリア形成」、「成果主義の課題」（富士社会教育センター）  
坂本光司著「日本でいちばん大切にしたい会社」（3）に紹介  
「ビジネスマンの君に伝えたい40のこと」（あさ出版）