

株式会社日本レーザー

代表取締役社長 近藤宣之氏

【事業の概要】

レーザー・光学機器製品の輸入及び自社開発製品の販売・サービス

【受賞理由】

○レーザー専門商社として、世界最先端のレーザーや計測器などを輸入し、研究開発を行う企業に提供するだけでなく、独自に技術部門を擁し、応用分野における技術提案やサービスを実施することで、国内産業の振興にも大きく寄与していること。

○債務超過だった赤字会社を再建し、かつ親会社から独立させ、すべての社員を株主にする(MEBO)など、思い切った経営改革を断行し、活力ある会社に成長させたこと。



所在地 東京都新宿区西早稲田 2-14-1
資本金 3000万円
従業員数 41名 (パート・アルバイト除く)
創業 昭和43年

MEBOで全社員が株主になり業績が急拡大 雇用を守りぬく新しい日本的経営を目指す

—「第10回勇気ある経営大賞」の大賞を受賞されました

「10周年という節目に大賞を受賞できまして嬉しく思います。歴代の受賞企業のなかで、専門商社としては初めての受賞です。1994年に日本レーザーの社長に就任しました。赤字決算の会社でしたが、親会社から経営再建を任じられて社長に就任してからは初年度より黒字転換に成功して、近年は過去最高益を更新しています。特に2007年にMEBO(経営陣と社員が一体となり買収対象企業の株式を取得する取引)で親会社から独立してからは業績・業容の拡大が著しい傾向があります。大賞受賞は大変嬉しく思いますし、社員や役員、同僚に感謝をしています」

—今回、評価対象となった事業の特徴は

「最先端のレーザー・光学関連機器を輸入して、技術サポート等の付加価値とともに供給し、日本の研究者と産業界の発展に寄与することが基本的なビジネスモデルです。21世紀は光の時代とも言われ、レーザー技術は医療、環境、計測の分野で欠かせなく、最近では資源探索にも役立っています。一方で、私達はものづくりをしている会社でもあります。日本レーザーの独自ブランドである光ディスクの原盤マスタリング装置は特に成功している製品です。独自ブランドの製品群は研究開発用なので完全に一品生産。輸入商社でありながらも、ものづくりを続けることで社内の技術力が向上してきました」

—受賞理由の一つ、債務超過だった赤字会社の再建経緯は

「赤字会社には業種を問わずに共通していることがあります。負けに不思議なし、勝ちに不思議ありと言いますが、ま

ず会社を取り巻く環境が変化しているのに同じビジネスモデルを続けるので顧客が減る。加えて、それに対する危機感が社内に浸透していない。情報が固定化されて共有化されていない。さらに具体的な改革、痛みを伴う社内改革が先送りされている。そして自分たちは懸命に仕事をしているのに周りが悪いから結果が出ないと理屈をつくる。社長就任時は、これらすべてが当てはまる会社でした。再建は回収ができない不良債権と売れない不良在庫の処理ではなく、社員のモチベーションを上げることから始めました。赤字の時は社内が緩んでいますので整理整頓、遅刻と早退、勤務態度を毅然とさせていきました。それからよい製品とサービスを開発するわけですが、その過程では社員満足の向上を重視していきました。どんなによい製品とサービスでも顧客に供給するのは社員です。社員が会社に不満を持っていると顧客満足にはつながりませんので、会社への満足を高めて社員の成長に懸けることにしました。それに取り組んだら就任一年目から利益が出てきました。赤字会社の再建では経営者も背水の陣を敷くことが必要です。就任2年目を迎える時、取締役になっていた親会社を退職することにしました。社長が自らリスクを取っていることが分かると社員は本気になります。社員のモチベーションを上げて、社員の成長が会社の成長であるということで教育制度や人事制度を変革していきました。それまではメーカーである親会社に沿った評価制度でしたから、商社の特性に合わせて、個人の能力が上がったら、それに伴う評価を与えるように社内制度を改革しました。その段階で、私は雇用を守ると宣言して社員の削減はしませんでした。1996年には累積赤字を一掃することができました」

—その後、MEBOにより全社員が株主になりました

「復配ができるようになり、バランスシートもきれいになり、業績が順調に伸びていきました。再建後、会社には2つの課題がありました。まず昇格人事を行う際に親会社の承認が要りました。そして輸入商社なので円安に振れる際に備えての為替予約が必要になりますが、タイムリーな予約を入れようとしても決裁が求められ、1回の取引額にも制限がありました。人事と金融により会社のモチベーションが上がリません。親会社からの独立が必要だろうか考えるようになりM&A、IPO、MBOを考慮しましたが、結果として意見が異なる会社やファンが入る場合があります。そこで最後にたどり着いた答えとして、会社はすべての社員のものだ、ということでM&Aの一つであるMEBOを行うことにしました。2007年6月に日本レーザーを買収するための持ち株会社としてJLCホールディングスを設立しました。社員から出資希望者を募ったところ、全員が手を挙げて予定していた社員出資枠の2.4倍にもなりましたので、一口の出資額を半分にして、資本金を3千万円から5千万円に増やして設立登記を直しました。新入社員も入社から半年後に株主になる資格が与えられます。経営再建後のMEBOで、常に全社員が株主であるという会社の仕組みを作りました」

—会社の変化については

「全社員が株主になってからの業績は伸び続けています。MEBO後の業績伸長は勇気ある経営の効果であるかと思えます。一方で私達の会社はダイバーシティ(多様性)が特徴です。国籍を問わず、障がい者も、多様な人材を雇用してフェアに活用してきました。多様な人材を受け入れた方が会社は強い組織になる



①レーザー回折式粒子径分布測定装置
②光ディスクマスタリングシステム



のだろうと思います」

—今後の展望については、どのようにお考えですか

「これまでの会社は上昇志向のもとで成長を前提とするものでした。しかしゼロ成長が普通であるなか、皆で分かち合って生きていく時代になるのだろうと思います。日本的な価値観のもと、分かち合い共生をしていく時代でしょう。この新しい日本的な経営を、私は進化した日本的経営と呼んでいます。具体的には、社員の雇用を守り生活を保障していきます。私達の会社は定年を過ぎても希望があれば70歳まで働くことができます。それを過ぎたら75歳というように本当の生涯雇用をして、雇用にセーフティネットの役割を持たせていきます。利益を出すために若い世代の社員に働いてもらいますが、年功序列ではなくフェアな実力主義を敷き、総合的な評価でモチベーションを維持していきます。それが日本的な経営のスタンダードになり、海外にも広めていきたいというのが私の夢でもあります」