



# 近藤 宣之氏

株式会社日本レーザー 代表取締役社長



# 青木 仁志

アチーブメント株式会社 代表取締役社長



## 「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞 受賞企業が語る 進化した“日本的経営”

第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞・中小企業庁長官賞を受賞した株式会社日本レーザー。その日本レーザーがかつて債務超過に陥っていた際に、見事に累積赤字を一掃して会社を立ち直らせたのが、近藤宣之社長である。「事業で差別化しうるのは唯一人財のみ」と喝破する近藤社長が、経営において大切にしてきたものは何か。近藤社長が提唱する「進化した日本的経営」が実現するまでの経緯を伺った。

青木 本日は、日本電子の役員から、債務超過に陥っていた子会社の社長となり、見事に業績回復を果たした、日本レーザーの近藤宣之社長にお越しいただきました。同社は、第一回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞にて中小企業庁長官賞にも輝かれています。今回は、近藤社長が提唱される「進化した日本的経営」について、お話を伺いたいと思います。最初に、近藤社長はなぜ再建という難しい問題にチャレンジされたのか、聞かせていただいてもよろしいでしょうか。

近藤 もう20年ほど前になりますが、日本電子の最年少役員だった私は、子会社の日本レーザーに行ってくれないかと打診されました。当時、子会社に出ることは本社の本流から外れることを意味していたので、正直「なぜ自分なんだ？」と最初は思いましたね。

そこで、日本レーザーが債務超過に陥った理由を探ってみると、過去四代の社長は海外経験に乏しく、最前線で陣頭指揮をとるようなリーダーがいなかったんですね。労務管理や人事管理がきちんとおらず、商権管理も杜撰でした。私は、アメリカ子会社の整理な

ど海外でのビジネス経験があり、20代で労働組合委員長になって労働紛争、正社員の大規模リストラに体当たりで臨んだ経験がありました。だからこそ、こうした難しい案件を扱えるのは自分だと思い、本社に残る道もあつたのですが、「行かせてください」と申し出ました。青木 思い切った決断をされましたね。

近藤 経営者は常に、リスクと可能性について判断を迫られます。主流から外れるリスクと、最高責任者として会社を再建する稀なチャンスを通して成長できるという可能性のうち、私は後者に賭けたんです。二者択一であれば、私はいつも、難しいほうを選ぼうようにしてきましたね。

また、本社でのお役目を終えた、これまでの天下り社長と違って、最年少の本社役員だったこともあり、「実績をつくって本社に返り咲こうとするのだから」と見られていたことを知り、それではいけないと思ったんです。ここでも、可能性にかけて難しい方を選び、日本レーザーに正式に移籍しました。それが社長人生におけるターニングポイントだったと思いますね。



# 人財を重視し、理念経営を貫く 企業は必ず成長する

青木 日本電子には、新卒から入られたのですか。  
近藤 そうです。大学時代、ヨーロッパに交換実習生として滞在していたときにお世話になった方が日本電子の海外駐在員でした。これからの時代、グローバルに仕事をしてみたいと思い、帰国後に日本電子に入社したんです。

青木 新卒からの生え抜きで役員にまでなられたんですね。その間のキャリアを通して数々のことを学ばれてきたと思いますが、日本レーザの累積赤字を一掃できた一番のポイントは何だとお考えですか。

近藤 私は日本電子、2つの米回国子会社、そして今回の日本レーザと、経営が厳しくなった会社を、4度経験してきました。そこでわかったのは、失敗する原因は全部共通していた、ということなんです。どの企業も、「今も昔も変わらな

い」という前提で経営し、環境変化に対応できていませんでした。従来と同じ商品やサービスを、同じ市場で、同じお客様に、同じ売り方で売り続けていけば、ニーズや競争環境が変わるので、間違いなく右肩下がりになります。

また、マネジメント層の情報共有もできていませんでした。情報が共有されていないと、何か手を打とうとしても、合意が得づらく、必ず既得権者が反対します。既得権にメスを入れられず、打つべき対策が検討できない。たとえ対策を立てたとしても、実施を先延ばしにする。そして赤字になると、中国にはコストでかなわない、円高で不利だと、外部環境のせいにするのです。すべての問題は内部にあると思わなくてはなりません。それを認識していたからこそ、私は赤字を一掃できたのだと思います。

私は、社長の仕事は2つしかない

いと考えています。1つは、社員が頑張れば利益が出て、事業が発展し、事業が存続できるようなビジネスモデルを作ること。2つ目は、社員のモチベーションを上げる仕組みを作ること。この2つが合わされば、会社は発展します。「失われた20年」と言われている間も、当社が19年連続して黒字を出し続けているのは、社長としてのその役割を果たせたからだと思っています。

## 人財の活用と成長支援が 差別化の最大の要因となる

青木 近藤社長は「事業で差別化するの唯一人財のみ」だと思わされていますが、事業の優先順位を人に置かれている理由をお聞かせください。

近藤 企業の構成要素はヒト・モノ・カネ・情報ですが、横一列で捉えてはいけません。モノ・カネ・情報を底辺とする三角錐の頂点にヒ

トがいると考えるべきです。モノ、カネ、情報を組み合わせて、新しい創造的なサービスや製品をつくるのは、すべてヒトです。能力のある人財を登用し、その成長を助けることが、差別化の最大の要因になります。

青木 なるほど。実績を通して、そういう考え方を生み出されたのですね。では、近藤社長が提唱される「進化した日本の経営」とは、どのようなものですか。

近藤 いわゆる終身雇用、年功序列型賃金、企業内組合の三要素を特徴とする日本の経営は、バブル崩壊後、成り立たなくなりました。それ以来、多くの企業が成果主義や能力主義を導入して失敗しました。かといって、年功序列に戻れず、大企業は試行錯誤しています。私の言う「進化した日本の経営」は、それを乗り越えたもので

す。小さな会社ではいろいろと実験ができるので、いいと思えばやる、悪ければ変える、というのを続けるうちに、今の経営にたどり着きました。

3つ目は、ダイバーシティ(多様性)です。進化した日本の経営はグローバルスタンダードになるという信念のもと、意図的に多様性を受け入れる人事構成にしています。

4つ目は、人の成長を支援する仕組みです。人は生まれた以上、何らかの成長を目指していくものです。社内で自己実現できるような「チャンス・アンド・チャレンジ」という企業風土を作っています。

青木 なるほど。チャンスを与えてチャレンジさせるのですか。  
近藤 そうです。そして、最後に理念経営です。これからは、貪欲な資

本主義や格差社会ではなく、お互いに助け合い、分かち合うことが必要だと思っています。理念経営のベースには「ご縁と感謝」があり、その連鎖が企業の事業遂行の前提条件になる。この考えは世界平和につながる。この考えは世界平和につながる。この考えは世界平和につながる。

## チャンスを与えれば リーダーはおのずと育つ

近藤 マネジャーは育てられるけれど、リーダーは育てられない。リーダーは「育つ」ものだと、私は思っています。

青木 昔から「企業は人なり」、「事業は人なり」と言われ続けてきましたが、いま、日本に求められているリーダーの育成については、どのようにお考えですか。

青木 昔から「企業は人なり」、「事業は人なり」と言われ続けてきましたが、いま、日本に求められているリーダーの育成については、どのようにお考えですか。

# チャンス・アンド・ チャレンジで自己実現 できる企業へ



# 第75回 これからの時代の経営

～「最短距離」で「最大の成果」を  
生み出すリーダーの知恵～

講演内容

- 戦略とは戦いを略すこと
- 最初に仕事の「鳥瞰図」を描く
- 捨てる仕事を決める「出ない、会わない、読まない」
- 部下を定時に帰す仕事術
- 組織を支える「最強の課長」のつくり方
- 経営戦略としてのワークライフバランス



2012年11月14日〔火〕  
18:00～20:00 講演会 (開場 17:00)

20:30より、懇親会を開催致します。

講師

**佐々木 常夫氏**

東レ経営研究所 特別顧問 (ささきつねお)

第76回  
社員に愛される会社  
社員が誇りとやりがいをもつために  
社長がすべき3つのこと

2013年  
1月29日〔火〕  
18:00～20:00  
(開場 17:30)



講師  
**青木 仁志**  
アチーブメント株式会社  
代表取締役社長

会場：アチーブメント高輪研修センター  
対象者：代表権をもつ法人経営者、  
または決裁権のある法人役員の方  
参加費：アチーブメント社長会 会員様 無料  
非会員様 15,750円(税込)

**アチーブメント社長会とは**  
社長会とはアチーブメントのスタンダードコースをご受講いただいた経営者様だけにご案内させていただく会員制の学習コミュニティです。アチーブメントが提供する目標達成技術を『仕組み』として企業経営の現場に落としこむために、様々なサービスをご用意させていただいております。この機会にぜひ、ご入会ください。  
詳細は、担当コンサルタントまでお問い合わせください

羅場経験を通して身につくもの。私は経験上、「チャンス・アンド・チャレンジ」でおのずと育つてくる人材をリーダーに抜擢するようにしてきました。

社内のリーダー層によく言うのは、損得ではなく、正しいかどうかで判断し、より困難なほうを選び、自分から道を切り拓け、ということ。リスクと可能性を比較し、可能性があればそれに賭けてみる勇気を持つことを伝えています。

青木 まさに実績は実在なりで、20年の経営のエッセンスが凝縮されていますね。最後になりますが、読者に向けてメッセージをお願いします。

近藤 1つ目は、人生の最短距離は一直線ではない、ということ。人生は山あり谷あり。壁にぶつかった時、まっすぐに進めないことを嘆くことがあるかもしれませんが、時には迂回することが一番速いことだつてあるんです。人生の最短距離は一直線ではないと思えば、困難にぶつかった時、感覚が変わってくるはず。

2つ目は、アメリカの牧師から聞いた言葉で、There is no way to happiness. (幸せになるための道や道はない) Happiness is the way. (その努力していく過程そのものが幸せだ)。金持ちになることが幸せかというところでもありません。幸せになるうとする日々の積み重ねが、振り返ってみて幸せだった、ということだろうと思います。

3つ目は、落ち込んだ時、私が唱える「今、ここ、自分」という言葉です。今、頑張らなくて、いつ頑張る。ここで頑張らなくて、どこで頑張る。自分が頑張らなくて、誰が頑張る。そう思うと、モチベーションが上がると思います。

最後は、私にとって祈りにあたる言葉、「ありがとうございます」「これぞよろしいでしょう」「どうぞよろしく」です。感謝、傲慢さへの懺悔、やってはいけないことはやらない、やるべきことをやるという戒律。これら4つの言葉を、私は1日の反省として口にします。日々の仕事にもフィードバックできる言葉なので、読者の皆様にもお伝えしたいと思えます。

青木 悟りにも近い、近藤社長ならではの深いお言葉ですね。その人間力が心にずっと響きました。本日はありがとうございました。



**近藤 宣之氏**  
(こんどうのぶゆき)  
株式会社日本レーザー  
代表取締役社長

1944年、東京生まれ。  
1968年、慶応義塾大学工学部を卒業後、日本電子株式会社に入社。電子顕微鏡部門応用研究室に勤務。1972年、28歳で全国金属労働組合同盟、日本電子労働組合執行委員長に就任。83年まで同職を務める。その後、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、1994年、株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任、現在に至る。2007年に役員・社員の持株会などから構成されるJLCホールディングスを設立し、MEMOを実施。日本電子からの独立を果たす。同社は第1回「日本ではいちばん大切にしたい会社」大賞・中小企業庁長官賞を受賞(2011年5月)。また東京商工会議所第10回「勇気ある経営」大賞・大賞を受賞している(2012年10月)。