

トップ  
インタビュ

日本レーザー 代表取締役社長

近藤宣之

# 「社員と顧客のため」 の経営を貫く レーザー専門商社

欧米のトップメーカーを取引先に持つレーザー専門商社の草分け。商社でありながらモノづくりにも対応し、顧客ニーズにきめ細かく応える。正社員全員が自社株を持ち、希望すれば七〇歳まで働けるなど、社員のモチベーションを引き出す独自の経営が注目されている。

レーザー専門商社の草分けだが、バブル崩壊後は経営危機に直面

——御社の事業の特徴をお聞かせください。

近藤 最先端の研究用レーザーから、汎用性の高い工業用レーザーまで、レーザーとその周辺機器を世界のトップクラスのメーカーから輸入し、販売しています。また、多様なニーズに応えるために社内技術部門を置き、きめ細かなカスタマイズや技術的な提案を行っています。

——創業の経緯は。

近藤 レーザーは、一九六〇年にアメリカの科学者メイマンによって開発・実現され、その後、日本でもいくつかの

メーカーがレーザー製品の開発に着手しました。当社の親会社だった日本電子もそのひとつです。その際、自力で製造・販売するには力不足だったため、商社を設立して欧米から製品を輸入し、販売と同時に情報収集することにしたのです。こうして誕生したのが当社です。

——社長に就任された背景は。

近藤 当社では、私を含む歴代の社長五人全員が日本電子から派遣されてきました。しかし、私が就任する前の二六年間は、半分近くが赤字で無配。直前の九三年には債務超過に陥り、存亡の危機に直面しました。その経営を立て直すために、指名を受けて九四年に社長に就任したのです。

——私に白羽の矢が立ったのは、英語ができること、国際ビジネスに明るいこと、労務管理が得意なこと、国内営業の



各種レーザー関連製品を扱うレーザー専門商社の草分け企業



経験もあることなどが主な理由であったと思います。  
**日本レーザー**は一九六八年の設立。七一年に**日本電子**の一〇〇%出資子会社になる。二〇〇七年に、**MEMBO**（自社株式を経営陣と従業員で買い取る制度）によって持ち株会社**JLCホールディングス**を設立、その傘下に入ることで親会社からの独立を果たした。正社員と定年再雇用の嘱託社員全員が株主を兼ねる企業としても、業界内外の注目を集める。

## 就任二年で累積赤字を解消 以後、黒字経営を続ける

なぜ、経営危機に陥ったのですか。

**近藤** バブル崩壊による顧客の減少と受注不振、そして業績悪化の原因を外部環境のせいにして、迅速な対策を怠ったことによるものでした。会社が大変な状況なのに、情報が共有化されていなかったため、社内には危機感がまるでなかったことが追い打ちをかけたのです。

どのような対策を講じたのですか。

**近藤** 社長に就任した際、まず、「リストラはしない、社員は絶対にやめさせない」と社員の前で宣言しました。そして、不良在庫を一掃するなど、徹底したコスト削減に努めました。その一方で、社員の既得権にもメスを入れました。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、「やってもやらなくても同じ」ではなく、チームと個人の業績に応じた賞与にすることなどです。合理化の効果が表れ、一年目から黒字に転換、二年で累積赤字を解消することができました。

初年度から「いける！」と感じましたか。

**近藤** いや、手応えを感じたのは、もう少し後になってからです。一年目が終わったとき、社員から「近藤さんは、一体感を出すために、忘年会や親睦会、パーティなどのお祭りを頻繁に開いています。また、雇用安定のための仕組みづくりも大切です。当社は六〇歳定年制を導入していますが、希望があれば七〇歳まで働くことができます。現在、六五歳以上の社員が二人います。また、当社は全社員の三分の一が女性ですが、管理職であっても産休・育休をとっています。

親会社から独立した理由は。

**近藤** 当社の業務は、親会社とは関係なく自分たちで輸入して販売することでしたが、資本と人事権は親会社にありました。すると五〇%の配当を出しても、いろんな制約がある。いくらモチベーションを上げても限界があるんです。そこで、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**をその一〇〇%子会社にしました。私が個人で全額出資して、その持ち株会社を設立したのですが、その後「希望者には額面で譲渡する」と募ったら、資本金をはるかに上回る希望が集まり、社員に少しずつ譲渡していきました。現在の株主構成は**日本電子**が一四・九%で、残りはすべて役員および社員による持ち株会社が保有しています。つまり、その後に入社した社員も、正社員なら誰でも株主になれる制度で、**MEMBO**を実現した日本ではきわめて珍しい会社になりました。

## 商社でありながら 高度な技術力を備える

事業面から見た強みは。

**近藤** 顧客の要望にきめ細かく対応するスーパーニッチを標榜しており、商社でありながら、正社員の半数近くが技術系の出身者で、カスタムオーダー（特注）やアフターサービスに注力しています。当社の一階にはワークショップ

この会社を再建したら、三年くらいで本社に戻るのだろう。われわれをタシにして」という声が聞こえてきました。そこで、「この会社で骨を埋める」という気持ちを表すために、本社の取締役を辞めたのです。

**近藤** 宣之社長は一九四四年、東京都生まれ。慶應義塾大学工学部卒業後、**日本電子**に入社。七二〜八三年、**日本電子**連合労働組合執行委員長。その後、アメリカ法人の支配人などを経て九四年、**日本レーザー**の社長に就任。以来、累積赤字を解消し、一九年間連続で黒字経営を続けている。

## いちばん大事なのは 働く場をつくること

社長として、力を注いだことは。

**近藤** いちばん大事なのは、働く場をつくること。そして、働くことを通じて得られる喜びを提供することが社長の役目だと思っています。巷では「会社は誰のためにあるのか」ということが議論されますが、私は「社員と顧客のためにある」と考えています。そして、会社を存続させていくためには、社員のモチベーションの向上が何よりも大切であり、それにいちばん力を注ぎました。

もうひとつは、取引先や商権を守ることです。日常業務は担当者を決めてやりとりするにしても、取引先のトップとは、社長同士で常に関係を密にするように努めました。これは、すべてを担当者任せにした結果、取引先や商権を失ってしまった過去の反省に基づくものです。

モチベーションを上げるために行っていることは。

**近藤** 週休二日制とか、給与をよくするとか、サービス残業はさせないなど、ある程度、ハード面の待遇をよくし、そのうえでの公正な能力主義が必要です。しかし、能力主義だけでは、チームとしての結束力が失われかねないので、

プがあり、修理やテストのほか、本格的なモノづくりも可能にしています。そこがほかの商社とは違うところです。

そういう強みがあるからこそ経営が生きるわけですね。

**近藤** そうなんです。当社の業績を支えているのは、やはり本業の強みです。社長就任早々にして黒字化を達成できたのも、その技術力があつたから。具体的には、DVDやブルーレイなど量産品のものになる光ディスクの原盤をつくる装置を自社開発しました。一台当たり一億円以上もする装置ですが、市場規模が小さく、当社と大手電機メーカーの二社以外、手がけるメーカーがなかったのです。この装置が売れたことが業績向上の大きな原動力になりました。ほかにも、さまざまな製品を開発しています。

まるでメーカーのようですね。

**近藤** ただし、開発といっても、あくまで商社ですから、メーカーのようにゼロからつくるのではなく、もともになるコンポーネントがあつて、「それらを組み合わせる」といったほうがいいかもしれません。それでも、「どこもつくってくれないので、やってみられないか」という注文がけつこうあります。

今後の展開は。

**近藤** 現在、**JLC**の傘下にある企業は当社だけですが、今後は、海外の取引先と相談のうえで、「**〇〇ジャパン**」といった日本法人をつくり、順次、傘下に組み入れる計画を持っています。これにより取引先との絆が深まり、さらに新たな雇用の道が拓けるはず。また、当面は、主力の最先端研究用や工業用レーザーのシェア拡大に力を注ぎますが、将来的には、市場規模の大きい医療用レーザーの分野にも進出したいと考えています。

経営面では、意思決定のさらなるスピードアップを図り、欧米の合理主義と日本の経営のいいところに磨きをかけた「進化した日本の経営」を目指す考えです。

## 社長の役割は、社員に対して働くことを通じて 得られる喜びを提供することです



社長として、経営に関する著書も数多い



搬入された商品は社内で徹底的にチェックされる



最も得意とする自社開発のカスタムオーダー製品

### 株式会社 日本レーザー

本社 東京都新宿区西早稲田2-14-1  
 設立 1968年4月  
 資本金 3000万円  
 売上高 34億円 (2011年12月期)  
 従業員数 59人  
 事業内容 レーザーおよび関連機器の仕入れ販売、  
 自社製レーザー関連機器の製造・販売  
 U R L <http://www.japanlaser.co.jp>