

# 世界に通用する「進化した日本的経営」で 組織の活性化を実現

雲蒸  
挑戦する企業  
竜変

## 株式会社日本レーザー

国内最大のレーザー専門商社として、国内企業に数多くのレーザー機器や関連製品を販売している株式会社日本レーザー。バブル崩壊時に経営破たん危機に直面した同社だが、19期連続で黒字を計上する優良企業へと変貌を遂げている。どのようにして経営再建が図られたのか。その経営手法に迫る。

### 高度な技術力で差別化を図る 国内最大のレーザー専門商社

20世紀の三大発明の一つといわれているレーザー。科学研究の分野から工業、情報通信、医療分野まで幅広い世界でその技術が活用されており、レーザーの存在なしに今日のテクノロジーを語ることはできない。

株式会社日本レーザーは、1968年に設立された国内最古参、最大手のレーザー専門商社である。研究開発用レーザー、産業用レーザーを中心に、欧米メーカーからレーザー機器や光学関連の製品、システムなどを輸入し、国内向けに販売する。

同社の圧倒的な強みは、高度な顧客対応力だ。商社でありながら正社員の約半数、営業部員の実に7割が技術系の出身で、マスターやPh.D取得者も多数在籍する。豊富な経験と知識、さらに英語をベースとしたグローバル・コミュニケーション力を駆使して、海外の最先端の製品や情報を国内に紹介するとともに、製品納入後もきめ細やかな技術支援やアフターフォローをすることで、同業他社との差別化を図っている。

その顧客対応力を活かし、独自ブランド製品の企画開発にも重点を置く。自社工場は持たないが、海外メーカーから輸入したシ



企画開発のもとで独自のブランド製品として販売している光ディスクマスタリングシステム

### Corporate Profile

株式会社 日本レーザー

代表取締役社長 近藤昌之

本社 東京都新宿区西早稲田

214-1

設立 1968年4月

売上高 30億3000万円

(2012年12月期)

従業員 55人(2013年1月)

事業内容 ●各種レーザー機器(レーザー発振器・工業用計測機器・レーザー応用加工機)の輸入・販売 ●光ディスク原盤作成装置・レーザー顕微鏡・三次元測定装置などの企画開発及び製作

<http://info.japanlaser.jp/>

システムやコンポーネントを組み合わせ、日本の先進的な研究機関や製造業の特殊なニーズに対応したカスタムメイド製品を提供している。例えば、DVD、ブルーレイディスクなどの光ディスク原盤(マスタ)製造装置や、液晶加工用のレーザーアニーリング装置などは、限られた狭い市場のなかで着実に顧客を獲得しており、同社の好調な業績に大きく貢献する存在だ。

「当社はお客さまのご要望にきめ細かく対応できるスーパースペックを標榜しています。低予算、短納期など、大手メーカーが受けられないような厳しい条件や難易度の高い仕様要

求に全力で取り組むことで、お客さまからの信頼を勝ち取ると同時に社員も鍛えられ、会社としての実力が一層向上しているのです」と近藤宣之代表取締役社長は語る。

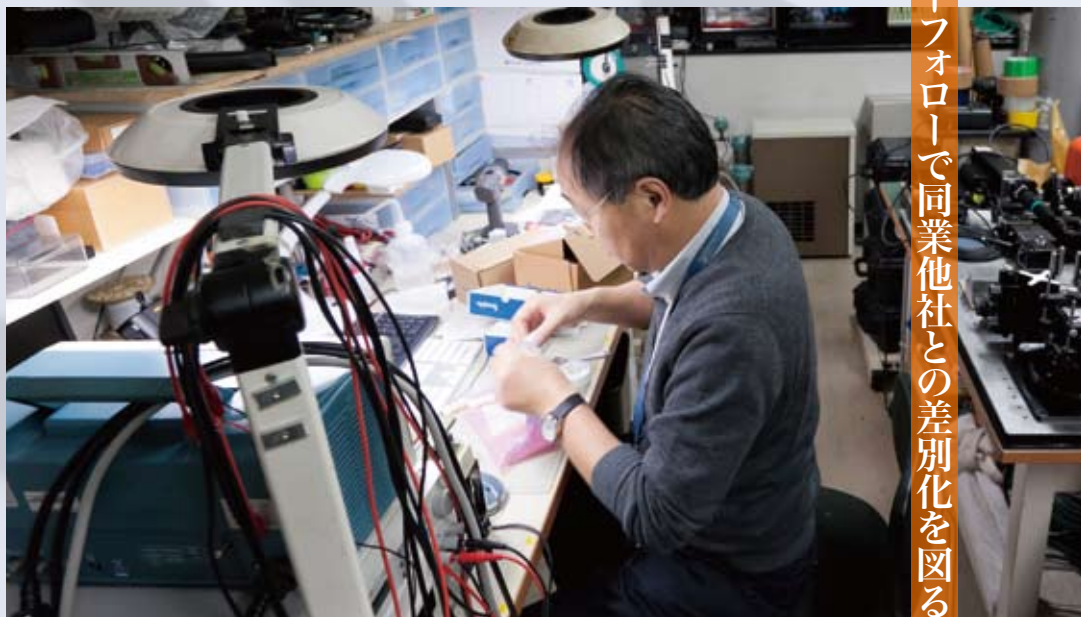
日本レーザーは、近藤社長が就任した94年以來、19期連続で黒字を計上し、自己資本比率も53%という優良企業である。しかしそこに至るまでには、大胆な経営改革への挑戦があった。

### 社員の雇用を守りつつ 債務超過から再建

当初、日本レーザーは、日本電子株式会社の100%子会社だった。長年、売上は横ばいであったが、バブル崩壊で業績が悪化。93年に1億8000万円の債務超過に陥り、経営破たん危機に直面した。そこで、親会社から会社再建のために送りこまれたのが、当時、日本電子で最年少取締役を務めていた近藤社長である。

日本電子で労働組合の委員長を11年務めた後、またアメリカの関連会社に赴任して二度のリストラに立ち合うなど、いくつもの修羅場を経験してきた。そうした経験を踏まえ「企業の経営が傾くときの問題は常に内部にあると認識すべき」と近藤社長はいう。

「日本レーザーの場合、業績悪化を外部環境のせいにして対策を怠っていたため、社内



にまるで危機感がありませんでした。そこで、ミーティングを頻繁に開いて情報を共有し、役員、社員一人ひとりの当事者意識を喚起するところから始めました」

このとき近藤社長は、社員に会社の厳しい経営状況を語るとともに「リストラは絶対にしない」と明言し、雇用を守ることを約束した。その上で、不良在庫を一掃し事業のコスト削減を推進。一方で社員の既得権の見直しにも踏み切った。まず、昇給や賞与を凍結。家族手当や住宅手当を廃止し、年功序列型の退職金制度も刷新して成果主義を導入した。あわせて各社員の数字目標を設定し、達成度を随時細かく確認。さらに数千件にのぼる社内のお金伝票をすべて社長自らがチェックすることで、実績や経費に対する社員の意識改革を行っていった。

徹底した合理化に取り組んだ結果、初年度から2000万円の経常黒字を達成。ところが社内からは、「社長はここで実績をあげて、2、3年で親会社に戻るだろう」という声が聞こえてきた。「社長が社員から信頼されないで、会社の再建は成し得ない」と実感した近藤社長は、95年に親会社の取締役を退任。自ら退路を断つてその覚悟を社員の前に示したのだった。

### 公平な機会と公正な評価が 社員のモチベーションを高める

「会社の存在理由は、働く場をつくり、働くことで得られる喜びを社員に提供するこ

とにある」。そう断言する近藤社長が目指すのは、「進化した日本的経営」だ。

「社員の雇用の保証は最も重要です。だからといって旧来の年功序列のように、やってもやらなくても同じ待遇では社員のモチベーションは上がりません。そこに働く人すべてに『公平』にチャレンジする機会を与え、その結果に対して誰もが納得できるように『公正』に評価する仕組みをつくり上げることが大切なのです」

例えば、日本レーザーでは現在、営業に関して粗利の3%を成果賞与として支給している。もちろん商談が成立する過程では、技術的なサポートなど営業以外の力も不可欠なので、利益の配分は商談成立にかかわった当事者同士で話し合い、貢献度に応じて分けあっている。こうした仕組みが、自然と社内の協力体制の強化につながっているという。

「はじめは粗利3000万円以下の営業社員は賞与ゼロというルールでした。それはやり過ぎだということで見直しを重ね、現在は粗利の3%の成果報酬にしました。でもそれが最終形ではありません。どんなルールも、つくったときにはよくてもすぐに不具合が生じる。だから当社では毎年、就業規則を變更しています」

ほかに、国際的商社として英語力が必須との考えから、TOEICの点数に応じた手当も導入した。500点以上で段階的に手当が増額される代わり、500点以下だと昇給も昇格もない。一見、厳しい条件だが、

受験料は年3回まで会社が負担し、英語研修を実施するなどバックアップ体制は充実している。もともと英語がまったくできない社員もいたが、この制度を取り入れた結果、社員の英語力は驚異的に向上し、今では社員の4割がTOEIC800点以上の実力を持つ。

公正な能力主義を進める一方で、年齢、性別、国籍、キャリアなどにかかわらず能力を発揮できるよう、雇用安定のための仕組みづくりも強化した。定年再雇用制度で70歳

社員の一人ひとりが目の届くところに今年の個人目標を掲げる。ここで、本人がやる気を失わないように努めている。個々のモチベーションと年齢や性別、国籍などにとらわれずに働ける環境が組織の活性化につながり、大胆な経営改革を実現させる原動力となった



まで働ける環境を整備し、すでに65歳以上の再雇用管理職も誕生している。また現在、多数の女性や外国籍の社員が要職に就いて活躍する。

組織の活性化を図る上で、コミュニケーションの円滑化も大切なポイントだ。同社は社員旅行や懇親会、社長表彰など、アナログ的な交流を大切にすると同時に、ITを活用した「今週の気付き」という制度を取り入れている。これは、全社員がその週に気づいたことを直属の上司にメールし、上司はそれに対する感想などを必ず返信するというもの。近藤社長はそのすべてのメールのやりとりをチェックし、必要であれば返信もしている。

「社員が日ごろ何を考え、仕事にどう向き合っているかを把握するのに、とても有効な手法です。メールを使えば、私の考えを直接社員一人ひとりに届けることもできる。何よりも、『今週の気付き』から本人の資質ややる気が自然と見えてくるため、将来の経営を担う人材を見出すことができるのです」

近藤社長の頭の中では、すでに先々の社長候補まで決まっているという。

### 経営の自主性を守るため MEBOで親会社から独立

社員のモチベーションを向上するさまざまな取り組みを進めていくなかで、大きな障壁となつたのが親会社の存在だった。事業は完全に独立していたが、予算や人事権などに



「信頼、魅力そして共感」の企業風土を醸成させ、社員がワクワクしながら働く会社にしていきたい」と語る近藤宣之代表取締役社長

関しては親会社の影響力が大きく、いくら業績を上げてもそれを社員に100%還元できないもどかしさがあった。

そこで考え出した解決策が、MEBO (Management and Employee Buyout) だった。JLCホールディングス株式会社という持ち株会社を設立し、経営陣と社員が株主となつて、2007年、日本レーザーは日本電子から独立した。社員がどれだけ会社のために出資してくれるのか不安もあったが、予想をはるかに上回る社員枠の2・4倍の出資希望が集まった。

「MEBOによつて社員のモチベーションが上がったのではなく、それまでに社員のモチベーションが高まっていたからこそMEBOが実現できた」と近藤社長は振り返る。

今後、現地メーカーと提携しながら海外に日本法人を設立してJLCホールディングスの傘下に収めることなども検討している。



その上で、世界の最先端をいく日本の科学技術や製造業のニーズに合わせた自社開発製品のOEM生産を海外の工場に委託するなど、単なる代理店という立場を超え、世界の一流メーカーとの対等なパートナーシップの実現を目指している。

「グローバルなビジネス社会で戦うためには、世界に通用する経営でなければいけません。旧来の日本の経営が廃れ、欧米のドライな合理主義経営もまた、立ち行かなくなっています。安定した雇用を守る日本の経営と、能力を正當に評価する欧米的経営。それらのいいところを併せ持つ『進化した日本の経営』こそ、今の時代に求められているものではないでしょうか」

「社員の成長が会社の成長」という揺るぎない理念のもと、日々進化を続ける日本レーザー。その成功の軌跡は、これからの企業のあり方に一つの方向性を指し示している。



ドイツのSympatec社製のレーザー回折式粒度分布測定装置。高度な乾式測定技術を持つ同社の製品は、医療や金属、化学など多岐にわたる分野で高く評価されている