



近藤宣之・日本レーザー社長

経営陣と社員が共同で経営権を握るMEBO方式で親会社から独立――

# 医療用機器で急成長レーザー専門商社 日本レーザー！近藤宣之の七転び八起き人生

国内最大のレーザー専門商社・日本レーザー。19期連続で黒字を計上する同社だが、1993年には経営破たん寸前の危機的状況に陥った。そんな同社の経営再建は、「親会社に甘えてばかりではいけない」（近藤社長）と、過去のしがらみを断ち切ることから始まった――。

本誌・松村 聡一郎 Text by Matsuura Soichiro

## 既得権にメスを入れて

「当社は顧客の要望にきめ細かくお応えする『スーパードット』のような専門商社。大企業があまりやらないような、大手の手の届かないカスタムメイド品やアフターサービスに力を入れてきました」と語るのは、日本レーザー社長の近藤宣之氏。

科学研究や情報通信、光学機器。最近では医療分野まで、研究開発や生産の現場で幅広く使用されるレーザー。日本レーザーはレーザー顕微鏡や光ディスク原盤作成装置、三次元測定

機などを欧米から輸入し、国内向けに販売する、今や国内最大のレーザー専門商社である。

同社の強みは専門商社でありながら、営業部員の約7割が技術系出身者であること。顧客である国内研究機関や製造業向けに、海外から輸入した製品を顧客ニーズに合わせて加工して提供。いわゆる、カスタムメイドの特注品を短納期で届けることが、大手との差別化につながっている。

日本レーザーは1968年の設立。71年に日本電子の100%子会社となった。

えることができる」（近藤氏）

近藤氏は94年に日本レーザー5代目の社長に就任した。しかし、近藤氏が派遣されてくるまでの26年間は半分近くが赤字で無配。93年には1億8000万円の債務超過に陥り、会社存亡の危機に直面。同社の立て直しのために送り込まれたのが近藤氏だった。

当時の近藤氏にとって、子会社への出向は本社の本流から外れること。そのため、就任当初は「なぜ自分がこんなところに……」と何度も思ったという。しかし、腐っていても仕方ない。冷静に日本レーザーが債務

超過に陥った原因を考えてみると、労務管理や人事管理がずさんで、歴代トップも最前線に立たない。つまり、無責任体質だったという事実が気付いた。

「バブル崩壊に端を発した業績悪化の原因を全て外部環境のせいにし、社内にはまるで危機感がなかった。そこで親会社への依存体質を一掃しようと、ミーティングを積極的に開いて経営情報を開示し、社員一人ひとりに当事者意識を持たせることから始めました」（近藤氏）

近藤氏がまず社員の前で宣言したことは「雇用は必ず守る」ということ。リストラをしない代わりに、家族手当や住宅手当の廃止、年功序列型賃金体系を見直しての成果主義の導入など、それまで当たり前だった『既得権』にメスを入れた。

そして、近藤氏は不良在庫を一掃して事業のコスト削減を図り、何とか1年目から黒字化を達成。以来、同社は累積赤字を解消し、19年連続で黒字経営を続けている。

## 医療用機器で急成長レーザー専門商社

# 日本レーザー！近藤宣之の七転び八起き人生

近藤氏は1944年東京都生まれ。68年慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子入社という経緯。その後、28歳で労働組合の委員長に抜擢された。本人の中では「3年くらいで辞めるつもりだった」組合委員長だが、当時の日本電子はオイルショックと放漫経営の影響で業績が悪化。委員長3年目に当時の正社員の約3分の1にあたる1千人のリストラが実施されることになった。

近藤氏は経営陣と徹底的に話し合った。結果、希望退職の受け入れと外部からの救援に頼ら

ず自主再建を果たすという目標を達成するのに、更に8年を要した。つまり、合計11年間も労働委員長を務めたのだ。

「その後もアメリカ・ニュージャーシー支店の閉鎖などを経験しましたが、結局、組合がいくら強くても経営がしつかりしていないと労働環境の改善なんてできない。やはり、自分たちの立場を主張するだけでなく、会社全体の経営状況を考えないといけない。会社を辞めても良かった人には申し訳ないけれど、あの時の辛い経験があったから、今は人を大事にしようと考え

## 生涯雇用を掲げ、70歳まで働ける環境を整備

社長就任1年目から黒字化を果たした日本レーザーだったが、近藤氏には簡単に安息の時は訪れなかった。社員から見れば、近藤氏は親会社から派遣されてきた「落下傘社長」。「社長は業績回復という勲章をぶら下げ、すぐに親会社に帰るんだらう」という声が増えてきた。

これでは再建もおぼつかないと考えた近藤氏は、95年に「退路を断つ」意味で日本電子の取締役を退任。日本レーザーに骨をうずめる姿勢を自ら示した。

しかし、その後も近藤氏は人事などに関して親会社の承認を得なければならぬ状態が続き、もどかしさを感じていた。そこで2007年に、自社株式を経営陣と従業員が一体で買い取る「MEBO（Management and Employee Buyout）」で親会社から独立。現在は60代のベテラン社員から20代の若手社員、パート社員までも含めた全

社員が株主となり、経営の一体感を高めている。

近藤氏が理想とする雇用形態は「生涯雇用」だ。すでに定年後の再々雇用制度で70歳まで働ける環境を整備。60名ほどの中小企業ながら、社員は学歴や年齢、国籍に関係なく能力や意欲次第で評価していく。面白いもので、採用も学歴にこだわらないと考えた瞬間から、不思議と国立大学卒の優秀な社員が集まってくるようになった。

近藤氏は「社長就任当時は決して再建のための青写真なんて描けるような状態ではなかった。学歴や性別、障害の有無にこだわらずに来てくれた人達を雇わざるを得ず、その人たちにやる気を出してもらうために様々な取り組みをしてきた。それが少しずつ評価されるようになったのは素直に嬉しい」と語る。

誰かに依存するのではなく、社員一人ひとりが当事者意識を持って経営に携わっていく。同社の再建は自立自助の精神が自らを鍛えるという事例だ。