

社員の雇用を守ることが経営者の最大の使命

日本レーザー社長 近藤 宣之氏

本誌 日本レーザーは一九六八年設立のレーザー専門商社です。

近藤 当社は世界最先端の研究用工業用レーザーや周辺機器、光学製品を世界から日本に輸入、販売しており、二〇一二年一二月期の売上高は約三億円です。ただ、当社は単なる輸入商社ではなく、多様なニーズに因應するため社内に技術部門を置き、きめ細かなカスタマイズや技術的な提案を行うとともに、世界から輸入した部品やソフトウェアを組み合わせてシステムアップし、当社ブランドの自社製品として販売しています。とくに、当社は大手メーカーが手掛けない手間ひまのかかる案件などニッチなマーケットでのカスタム品の扱いが主体になっており、低予算や短い納期、少量の注文にも応じています。

本誌 社長就任は一九九四年ですね。

近藤 当社は設立三年目の一九七一年に日本電子の一〇〇%子会社となりましたが、一九九三年にバブル崩壊で大赤字を出し、一億八〇〇〇万円の債務超過に陥りました。この経営立て直しのため、当時日本電子の取締役だった私が社長として送り

込まれたのです。私は、日本電子の労働組合委員長として大幅リストラを経験したことや、米国子会社で従業員解雇を含むリストラを担当させられたことなどから、当社株式の一〇%を額面の三〇〇万円で購入するとともに、従業員に「リストラはしない。雇用することが私の理念だ」と宣言して再建を進め、人件費をはじめとしたコストカットや徹底した営業管理などにより、社長就任一年目で単年度黒字化を果たしました。

そして、翌一九九五年には当社の経営に専念するため、自ら日本電子の取締役を辞めて退路を断ちました。覚悟を決めると運も良くなり、自社開発した光ディスクの原盤製造装置を大手精密メーカーが採用してくれたことから、就任二年で累積赤字を

解消することができました。会社の業績が上がっていれば、社員のモチベーションも上がります。しかし、

資金や人材がないところで業績を上げるためにはモチベーションを上げるのが不可欠です。リストラによる解雇者を一人も出さなかったことが当社再建の大きな要因だったと思います。また、私は社長になったとき心に決めたことがあります。それ

は、絶対に従業員をクビにしないことと会社を赤字にしないことで、当社は一九九四年度から一九期連続で黒字を計上しています。

本誌 二〇〇七年に親会社の日本電子から独立しましたが。

近藤 当社の経営が軌道に乗った後も、人事や財務などの多くを日本電子本社にお伺いを立てなければならぬ状態で、このままでは当社の成長はないと独立を決意、二〇〇七年に持株会社としてJLCホールディングスを設立し、MEBO（経営陣と従業員による企業買収）で日本電子から株式を買いました。MEBOにもさまざまな種類がありますが、当社のようなフアンドを排除したMEBOは日本でまったく例がないビジネスモデルです。現在、JLCホールディングスの株主構成は日本電子一四・九%、役員持株会五三・一%、社員持株会三二・〇%で、当社のパート、派遣社員を除くすべての社員、役員、嘱託約五〇名が株主になっています。社員が株式を持つことによりモチベーションが高まり、非常に良い循環が生まれ、リーマンショックも乗り越えることができました。

働くことで得られる喜びの提供が企業の存在意義

本誌 社員が満足できる企業を目指して、経営を行っていますね。

近藤 私は人生の喜びは四つあると思います。一つは人から必要にされること、二つ目は人の役に立つこと、三つ目は人から感謝されること、四つ目は人に愛されることで、このうち前の三つは働かないと得られないことです。このため、働くことで得られる喜びを提供することが企業の唯一の存在意義だと考えており、会社は人を雇用することを目的に存在



近藤宣之（こんどう・のぶゆき）氏

1944年東京生まれ。1968年・慶応義塾大学工学部電気工学科卒業。同年・日本電子入社。1972年・全国金属産業労働組合同盟（ゼンキン同盟）日本電子労組執行委員長、ゼンキン同盟中央執行委員兼任。1984年・組合役員退任後、総合企画室次長等を歴任して、日本電子米国法人駐在。1987年・米国法人支配人。1989年・取締役兼米国法人総支配人。1994年・日本レーザー代表取締役社長に就任。1995年・日本電子取締役退任、日本レーザー社長に専任。2007年・JLCホールディングス設立、代表取締役社長に就任、同時にMEBOにより日本電子から独立。

すべきだと思います。多くの会社でヒト、モノ、カネ、情報の四つを企業の構成要素とっていますが、この四要素を同列に考えてはいけません。モノ、カネ、情報を使って新しい製品やサービスを創造し、事業や企業を成長させるのがヒトです。会社は社員にとって自己実現の舞台であり、企業は社員が成長することにより成長するのです。このため、当社では海外出張も社員教育の一環と捉え、業務上は海外に出張する必要がない事務職の社員も派遣しており、海外の展示会も二、三人行けば十分ですが、当社では教育研修の場とし

て毎回七、八人を派遣しています。本誌 昨年九月に東京商工会議所の第一〇回「勇気ある経営大賞」の大賞を受賞しましたね。

近藤 この賞は厳しい経営環境の中で勇氣ある挑戦をしている中小企業やグループを顕彰するもので、当社の受賞の理由は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、提供するだけでなく、独自に技術部門を擁し、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や、債務超過だった赤字会社を再建するとともに親会社から独立

させ、全社員を株主にするなど思い切った経営改革を断行、活力ある会社に成長させたことでした。また、当社は第一回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の中小企業庁長官賞、「新宿区優良企業経営大賞」の新宿区長賞も受賞していますが、こうして社会から注目されることにより社員や役員などのモチベーションが高まることで、さらに社会の役に立つ企業に成長して行こうと思っています。私は、社長の仕事は社員が頑張れば利益が上がり、事業を継続できるビジネスモデルを構築することと、社員のモチベーションを高める仕組みをつくることの二つだと思っています。時代に対応してビジネスは変えなければなりません、人を大切にすることはいかなる時代になっても変えてはいけません。企業の成長は社員の成長によってつくりだされているわけで、社員の雇用を守り、成長を促す仕組みが会社を飛躍させます。ですから、当社では就業規則に七〇歳までの再雇用を定めており、今後八〇歳まで延長する計画です。これが本場の生涯雇用で、社員に対する最大のセーフティネットになると考えています。

71 ●月刊公論 2013. 3