



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社日本レーザー

— 夢と志の経営 —

株式会社日本レーザー（以下、日本レーザーと記載）は、国内外で約 2,000 社の取引先を持つレーザー専門商社の草分け的存在であり、現在の年商は 38 億円（2014 年実績）、従業員は 58 名（2015 年 1 月現在）である（付属資料 1 参照）。同社の代表取締役社長である近藤宣之氏は、自社のこれから進むべき方向性について頭を悩ませていた。特に次世代経営者へ同社の事業をどのように承継していくのか、という点が気がかりであった。自分より 9 歳年下の宇塚常務、もう 9 歳年下の上村常務、さらに下の世代の佐々木名古屋支店長や方（ほう）次長 ... 彼らは将来の同社をどのように経営しようと考えているのだろうか。

沿革

日本レーザーは、1968 年に日本電子株式会社（以下、日本電子と記載）の常務取締役開発本部長であった人物を中心とした個人株主 10 名によって、海外の最先端レーザーの輸入販売および輸入したレーザー発振器の研究開発を目的として設立された（付属資料 2 参照）。1971 年に両社の関係強化のために日本電子が株式を買い取り、100% 出資子会社となった。しかし、バブル崩壊後の 1993 年に約 1 億 8,000 万円の債務超過に陥ると、親会社の債務保証があっても主力銀行から追加融資を断られるという状態になった。そこで翌年、「1 億円貸し付けるから、日本レーザーを再建してほしい」と当時のトップから打診を受け、日本電子の最年少役員であった近藤氏が 5 代目社長として派遣された。

就任後、反発した数名の役員や幹部が海外の重要な商権を持ち出し、社員を引き連れて独立する

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの集中企業研究におけるクラス討議の基礎資料として三富正博講師による監修の下、浅利恒太を中心とした M37 の受講生が公表資料及び関係者へのインタビューを基に作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 集中企業研究 M37 受講生（宮内幸子、浅利恒太、岩堀朝子、江間薫、朱婧、菅田恭介、西山格之進、平拓郎、松川大輔、妙見聡太郎、吉野綾）（2015 年 6 月作成）

という苦難にも遭ったが、新しい取引先の開拓やコストカットによって、わずか1年で2,000万円以上の黒字を出すことに成功した。だが、歴代の社長が親会社からの派遣だったことで「ヘリコプター・プレジデント」と言われ、社員からの信頼を十分得ることが出来ず、社内の士気は必ずしも回復しきっていなかった。社員が飲みながら「ぼかぼかしいね。一所懸命やったって、彼の勲章のためか」と話している声が聞こえたという。

そこで就任2年目の1995年、近藤氏は3期6年務めていた日本電子の取締役を退任して日本レーザーの社長に専念することを決め、「みんなの雇用は絶対を守る。だから、会社を建て直すための新方針に協力してほしい。もし方針に納得できない人は辞めてもらってもかまわない」と全社員に伝えた。同時に、人事制度を改定して成果に応じた処遇体系を確立させた結果、社内のやる気に火がつき、円高基調への転換という追い風もあって加速度的に再建が進んだ。1995年度には累積赤字を一掃して配当を復活させ、1997年度には不良債権や不良在庫を一掃してバランスシートを改善させた。それ以来、2015年現在まで毎年黒字を計上している（付属資料3参照）。

同社は2007年に大きな転機を迎えることになる。それは、社員と経営者が一体となって株を買い取るMEBO（Management and Employee Buyout）を実施して日本電子から独立したことである。業績は回復していたものの、次第に子会社であることのデメリットが現れ始めてきた。利益が安定すると親会社から配当を3割から5割に増やすよう言われ、内部留保に回すことが出来ない、部長以上の人事や為替予約に決定権が無く親会社の承認が必要、中小企業として臨機応変に動くべき場面でも親会社へお伺いを立てなければいけない、といった点である。2003年度に1億4,000万円近い過去最高益を果たし、翌年沖縄へ10年ぶりの社員旅行を実施した際、事前に担当常務の了解を取っていたにもかかわらず、「親会社だったらあり得ない」と社長の怒りを買ったとして始末書を書かされたこともあった。また、1989年に親会社が1,800万円、日本レーザーが1,200万円を出資して設立した日本電子ライオソニック株式会社というレーザー顕微鏡の会社が、当初は仕入れ先の安定のために作られたものの、レーザー顕微鏡が成功すると全て親会社のブランドで売ることになり、取締役会にも出席させてもらえなかった。しかも、赤字に陥り2003年に会社を畳むことになった際、出資金の返還を求めると、株主代表訴訟を恐れて反対された。

そして、日本電子からも次の社長として代わりの人材を送るのが難しく、独立を考えて欲しいと言われたことで、独立に踏み切ることにした。独立前の株主構成は日本電子70%、日本レーザーの役員など個人株主が30%であった。まず近藤氏が資本金5,000万円を出資して、持株会社であるJLCホールディングス株式会社（以下、JLC HDと記載）を設立した。その後、主力銀行からの長期融資を受けて、日本レーザーの全株をJLC HDが買い取った（この融資は2012年に完済、付属資料4参照）。価格は格付け機関に調査してもらい、日本電子との交渉の結果、日本電子からは額面の6倍、個人株主からは3倍となった。そして、JLC HDの株を額面で譲渡するとして出資者を募った。日本電子が14.9%を出資し、経営に責任を持つために近藤氏（14.9%）と他の役員5名（38.2%）が過半数を

持つこととして、残りの 32% を社員が出資した。このとき、社員全員が希望して社員枠の 2.4 倍の応募が集まったため、金額を調整してもらって枠に収めた。日本での MEBO の事例としてサンスター株式会社やインクグロウ株式会社があるが、それらと異なりファンドを入れることはしなかった。これは、企業価値が上がった時に株式を売却されて親会社が変わってしまうリスクや IPO を勧められるといった制約を嫌ったためである。

こうして、派遣とパートを除く社員全員（当時 50 名）が株主という体制で新生・日本レーザーがスタートした（組織図は付属資料 5 参照）。それを期に、次のような新しい経営理念と企業の使命を定めた。

新経営理念

「私たちは、世界の光技術を通じて、お客様やパートナーと共存共栄を実現し、科学技術と産業の発展に貢献します」

新しい企業の使命

1. お客様に、光に関するあらゆるソリューションを提供する。
2. 会社は社員にとっての自己実現の舞台であり、いかなる差別も廃して、公平に成長するための機会を提供する。
3. 海外のパートナーとの共存共栄を通じて、異文化相互理解や、草の根の活動を通じて世界平和に貢献する。

また、次の 4 つの経営方針 < S・O・F・T > を定めた。これは日本電子の OB で、元デルコンピュータの代表取締役会長である吹野博志氏から教わったという。

1. Speed & Simple : 中小企業はスピードが大事であるため、ネットで情報共有を行い、組織やルールもシンプルにしている。
2. Openness & Opportunity : オープンマインドで多様性を積極的に受け入れるとともに、実力主義の下で機会平等を重視する。
3. Fair & Flexible : 働きやすい職場を作るために人事評価基準を明確にし、公正さにこだわることと、前例主義にとらわれず常に柔軟な姿勢を取る。
4. Transparency & Teamwork : 財務情報や全社・チーム・個人の業績を公開して透明性を確保することと、一人一人がチームで仕事をしているという意識を持つ。

2011年、これまでの経営が評価されて第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のを皮切りに、2012年には新宿区「優良企業表彰」大賞（新宿区長賞）、第10回東京商工会議所「勇気ある経営」大賞を受賞し、2013年には関東経済産業局「女性活用ベストプラクティス」、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」および「おもてなし経営企業選」に選定、
5 2014年には東京都「平成25年度東京ワークライフバランス認定企業－多様な勤務形態導入部門」、経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者300社」に選定されている。

以下のクレドにも記載されているように、同社は「社員の成長が会社の成長」と位置づけ、社員満足がなければ顧客満足を高めることはできないという信念の下で、社員の高いモチベーションが実現されている。近藤氏は、就業規則が会社と従業員との間の「働く条件の契約」であるのに対して、クレド
10 は「働き方の契約」であると捉えており、それゆえに後述する「理念主義に基づく総合評価」とのリンクがなされている。

JLC クレド

2012年7月

■社長からのメッセージ

私たちは、世界の光技術を通じて、お客様やパートナーと共存共栄を実現し、科学技術と産業の発展に貢献します。

私たちの基本的な3つのコーポレートミッション

- 私たちはお客様に“総合的な光によるソリューション”を提供します。
- 私たちは、年齢、性別、学歴や国籍等に係わらず、日本レーザーに働くすべての人たちに、自己実現と自己成長の機会と環境を提供します。
- 私たちは、海外サプライヤーとの交流を通じて、世界の人々と草の根の交流を推進し、相互理解と世界平和に寄与します。

私たちの未来ビジョン（¥100 / \$ 換算で）

- JLC は日本の市場だけでなく、東アジアの市場にも注力していきます。
- JLC は数年以内に40億円の売上を達成し、近い将来50億円を目指します。
- JLC グループは、長期的にはJLCHDの傘下に何社かの企業を加えることで100億円の年間売上を目指します。

私たちの経営指針

- JLC は、事業を成功させるために、独自の企業としての使命、経営哲学、経営方針や企業文化を十分活用していきます。
- 私は JLC で働くすべての人に、会社の経営哲学や価値観を理解してもらうために努力します。社長としての私の役割は、個々の社員の成長のために支援をすることですが、特別なやり方を無理矢理押し付けるものではありません。

私の経営方針は JLC を大きくすることではなく、全ての働く人たちが楽しんで仕事を行い、自分を成長させ、満足と成功を得られるような会社の仕組みを作るための助けになることです。

こうした理念を現実のものとするために、働くすべての人が JLC の credo（価値観と信念、行動規範）に従って行動することが極めて大切です。

その要旨は次の通りです。

■ JLC の credo

1. 人生の幸福にとって大切なこと

- 他の誰かに必要とされることです。
- 他の誰かを助けることです。
- 他の誰かに感謝されることです。
- 他の誰かから愛されることです。

2. 企業の存在意義

- 雇用することです。（働くことで得られる喜びの場を提供すること）
- 成長と自己実現の機会を与えることです。（チャンス&チャレンジ）
- お客様とパートナーの「お蔭さまで」という信頼関係を築くことで世界平和に貢献することです。

3. 経営の原則（CS より先に ES）

- 社員の成長が会社の成長です。
- お客様満足より社員満足が第一です。
- 社員が、会社や同僚、また自分たちの供給する製品やサービスに満足しなければ、決してお客様を満足させることは出来ません。
- 社員が待遇や与えられた機会に感謝しなければ、お客様と楽しさを分かち合うことも出来ません。

4. 大切な企業文化

- 互いに共感を高め、一緒に働く喜びを分かち合うこと、そして全てのビジネスや人間関係の中で信頼と親しさを持つことによって、私たちはこの企業文化を継続的に発展させていきます。
- 私たちは JLC によって与えられた働く場に感謝し、個人的なそして企業としてのゴールに向かって挑戦し続けることによってより高いレベルに進化し続けることを目指します。

5. 経営理念を体現する人財の条件

- いつも笑顔を持ち続け、一緒に働いて楽しい人になります。
- 生命を受けて、今生きていること、そして仕事を行っていることに対して心から感謝します。
- 個人の成長と自己実現のために学び続けていきます。
- 自分自身のためだけではなく、他人のためにも働きます。
- いかなる問題も自分自身の内にあると認め、その解決に向けて全力を尽くします。

6. 社員としての基本

- 時間を守ります。
- 約束を守ります。
- 整理整頓をします。
- お金とリスクの管理をキチンとします。
- 周りの人への感謝を忘れません。
- 粘り強く勤勉に働きます。

7. 行動規範

- 情報のキャッチとその伝達を素早く行います。
- どんな状況でも、柔軟に臨機応変に対応します。
- 何事にも興味を持ち、深く追求します。
- 誰とでも、いつでも明るく笑顔で接します。
- 全体最適を考えて、誰にでもわかる言葉で話します。

8. リーダーの指針

- 正確な情報に基づき素早い判断を行い、高い確率でより良い結果を得るために行動します。
- 他人に頼ろうとする気持ちを戒め、自分に確信を持って行動します。
- 問題を解決するためには、矛盾なく論理的に考えます。
- 現状に甘んじることなく、意識改革に努め、習慣や態度を常に改善することで、自分自身を発展させ、進化させます。
- ビジネスにおいては積極的な態度を維持し、常に相手を褒めます。
- 自分の信念、情熱そして人生のビジョンを終身維持します。
- リスクを想定して準備し、危機が起これば、「なんとかなる」と楽観的に対処します。

5

10

9. 社長としての心構え

- 私の周りに起こったことはすべて私への「気づき」（私へのメッセージ）です。
- 問題が起こった時には、まず「有難うございます」と言います。
- 自分の全ての言動に責任を持ち、他人を決して非難しません。
- あらゆるトラブル（「気づき」）は私の進化成長のためにもたらされると受け止めます。
- 私の言動により好ましいことが起こることもあれば、トラブルの原因となることもあります。

15

10. JLC の基本的価値観

- 幸せになるための条件も手段もありません。幸せになろうと努力する過程こそが幸せなのです。
- 「今、ここ、自分」を意識して生きます。
- 過去に起こったことに対していつまでもクヨクヨしません。
- 未来に起こるかも知れないことをアレコレ心配しません。
- 「今、ここ」にある目の前の全ての仕事に集中して全力を尽くします。
- 人生は全て私次第です。
- 自分の人生、全ての状況に責任を取ります。
- 常に浮き沈みがあるのが人生です。
- 最後になんと言っても、人生において2点間の最短距離は直線ではないのです。

20

25

30

近藤社長の経歴

近藤氏は1944年東京に生まれ、元陸軍軍医の父に厳しく育てられながら慶應義塾大学工学部に入学し、電気工学科を専攻した。学生時代はスキーにも打ち込んだ。21歳の時にIAESTE（一般社団法人日本国際学生技術研修協会）のドイツ交換実習生として留学の機会が訪れ、父からの勧めで夏休みだけでなく1年間休学して欧州を見て回るようになった。その時にパリで居候させてもらったのが母の友人の甥で、電子顕微鏡の輸出を手掛ける日本電子の営業マンであり、話を聞くうちに「将来は海外で活躍できるビジネスマンになりたい」との思いを抱いた。卒業後の1968年に日本電子に入社し、電子顕微鏡部門応用研究室に配属され、1970年には旧ソ連のモスクワとレニングラードに駐在した。1972年に労働組合の執行委員長となると、欧州で共産主義の実態を見た経験から左翼的労働運動の限界を感じ、苦勞して労使関係の民主化を果たしたが、第1次石油危機の影響で会社が倒産の危機に瀕し、全社員の3分の1にあたる1,000人のリストラを余儀なくされた。組合員の一部からは冷ややかな目で見られ、批判も受けた。会社との間で必死の交渉を進める中で、「雇用を犠牲にするような経営をしてはならない」という思いを強く抱くようになった。

放漫経営の原因を作った経営トップを退陣させ、自主再建と世間並みの賃金の実現を果たした後、11年務めた組合執行委員長を退任してからは、経営管理課長、総合企画室次長等を歴任してから米国法人副支配人として出向を命じられた。そこで与えられたミッションは、米国法人のリストラであった。ニュージャージー支社の閉鎖を実行して米国法人総支配人に就任してからは、冷戦終結に伴う軍事予算削減により経営難に陥っていたボストン支社のレイオフも実施した。再建を達成して帰国すると、今度は大赤字に陥っていた国内営業部門の立て直しに奔走することになった。それに目途を付けた1994年に命じられたのが、日本レーザー再建のための社長就任だったのである。近藤氏に白羽の矢が立ったのは、①英語が出来ること、②国際ビジネスに明るいこと、③労務管理が得意なこと、④国内営業の経験があること等が主な理由だったと思われるという。

近藤氏は長く再建に携わった経験から、「負けに不思議の負けなし」としてダメになる会社の共通点を4つ挙げている。①企業環境の変化に対応できない、②危機感が共有されていない、③コミュニケーションが悪い、④業績が悪くなる原因を外部環境のせいにする。社長になる人物の条件としては、①ステークホルダーに夢と希望を与え続けること、②社員のモチベーションを上げること、③後継者を育成すること、④社員が頑張れば利益を上げ続けられる、ビジネスモデルと戦略の構築であると考えており、中でも④が一番大事だという。

社長職の他に、公職としてレーザー輸入振興協会会長、厚生労働省「女性の活躍推進協議会」委員、「人を大切に経営学会」副会長などを務めている。著書に『協議する力・参加する力』（共著、富士社会教育センター、2004年）、『変化する企業社会とキャリア形成』（富士社会教育センター、

2006年)、『ビジネスマンの君に伝えたい40のこと』(あさ出版、2012年)がある。

産業用レーザー市場概要

レーザーとは、Light Amplification Stimulated Emission of Radiation (輻射の誘導放出による光増幅)のことであり、CD・DVD・ブルーレイディスク等の記録情報の読み取り、通信、計測、医療等の分野で使われているほか、工業分野における様々な加工にも適用されている。加工用レーザーは気体を発振媒質とする気体レーザー(CO₂レーザー、エキシマレーザー)とYAG(Yttrium, Aluminum, Garnet)やYVO₄(Yttrium Vanadate)、ファイバー等の個体を発振媒質とする固体レーザーに分けられる(それぞれのレーザーの市場については、付属資料6~9参照)。これらの加工用レーザーは波長やビーム特性が異なっており、アプリケーションごとにどのレーザーが適しているかを見極めた上で使い分ける必要がある。レーザー市場の規模に関しては、全世界で92億ドル(2014年)と推定されており、極めてニッチな市場だと言える(付属資料10参照)。

1960年にレーザーが発明されて以降、日本メーカーでも大手メーカーが開発に着手し始めたが、開発コストがかかる割には売上が大きく伸びないため、撤退する企業が相次いだ。日本レーザーの親会社であった日本電子も、1975年に開発・生産から完全に撤退している。特に研究開発用のレーザーに関しては、大量生産品ではないため国産メーカーはほとんど存在せず、欧米メーカーに依存している状況である。

事業内容

日本レーザーは、「総合的な光によるソリューション」の提供を事業ドメインとしており、レーザー顕微鏡や光ディスク原盤作成装置、三次元測定機などのレーザー機器を主に欧米メーカーから輸入して国内の顧客に販売している。顧客の中心はハイエンドな機器を必要とする、先端的な研究を実施する大学や研究機関、先進技術を持つバイオメディカル・精密機械の研究開発系メーカーや金属加工メーカーである(付属資料11参照)。これらの顧客の要望にきめ細かく応じる“スーパーニッチ”な専門商社であり、大企業があまりやりたがらないようなカスタムメイド品やアフターサービスに力を入れてきた。商社でありながら、より高度なニーズに対応するため、企画・設計・開発を担当する技術部門の充実に力を注ぎ、応用分野における技術的提案とともに海外製品を安心して導入できるトータルな事業展開を推進している。それを可能にしているのが、技術系の人材が約7割を占める営業部員である。同社では理系の博士号、修士号を持った社員も珍しくない。営業部員が豊富な製品知識や周辺機器の専門的情報に基づいて技術的な意見交換や提案、アフターサービスを実施している。納品に際しては、納入作業からデモンストレーション、1年間の保守サービスまで行う。また、本社1階にはワークショップがあり、

修理やテストのほか本格的なモノづくりも可能にしており、他の商社との差別化になっている。1台当たり1億円以上する光ディスク原盤製作装置も自社開発した実績があり、同社の強みになっている。

同社の主要なビジネスモデルとしては、①国内メーカーからの仕入れ販売、②海外メーカーからの輸入販売、③海外メーカー日本法人からの仕入れ販売、④自社ブランド品の販売、の4つがある。

5 国内メーカーからレーザー単体を仕入れてレーザー加工機向けに販売する場合は、納入やアフターサービスのような販売費用はメーカー負担であり、日本レーザーの業務はペーパーワーク中心である。

収益性としては粗利10%前後というのが業界の常識である。欧米を中心とする海外メーカーから製品を輸入する場合、貿易条件はEx-factory（工場渡し）であり、日本までの輸送コストは商社負担となる。

10 納入や1年間の無償アフターサービスも日本レーザーの責任で行う。よって、粗利30%程度が必要だという。しかし、アベノミクスによる円安傾向によって仕入れ価格が上昇したために、粗利20%を切る

ようなケースも発生している。海外メーカーとは総代理店契約を結ぶ場合と、1代理店として契約を結ぶ場合とがある。カタログには約80社の海外メーカーが掲載されている。海外メーカーが日本法人を設

立した場合は、顧客が日本レーザーからの購入を希望すれば、国内メーカーからの仕入れと同様にペーパーワークを行う。海外メーカーは日本での販売量が多くなると、代理店契約を終了させて日本法人を

15 立ち上げるケースが多く、常に商権を失うリスクが存在している（海外サプライヤーとの関係については後述）。自社ブランド品では、画像処理検査装置、光デバイス評価・解析装置、レーザー加工システムなどの各種応用装置を独自開発し、顧客ニーズにダイレクトに対応している。技術商社としての日本

レーザーならではの製品と言える。

20 海外サプライヤーとの関係

海外のサプライヤー（メーカー）の商権を失うパターンは、2つに大別される。1つは、自社で取り扱っていても売上が芳しくないといった理由で、サプライヤーが他の国内代理店にスイッチするケースである。

25 ただ、日本レーザーの場合、他社にスイッチされても結局売れずに戻ってくることや、他社から日本レーザーに移ってくることが多い。もう1つは、海外サプライヤーの日本法人設立によって代理店契約が終了するケースである。上述したように、レーザー市場の規模は大きくないため、欧米のレーザーメー

カーは商品化の際に初めから世界展開を想定している。先端機器であるレーザーは、基本的には先進国相手のビジネスであるため、北米、欧州、日本での販売が中心となる。近藤氏によれば、サプライ

ヤーの全世界の売上の中で日本レーザーが取り扱う量が30%を超えると、代理店への依存を嫌って、

30 日本法人を設立する可能性が非常に高くなるという。日本法人を設立する場合は、従業員が最低でも10名～20名、日本での売上が10億円程度必要になる。

そのような事業リスクを抱えているため、同社では既存サプライヤーから契約を打ち切られないような

仕組みの構築と、新規サプライヤーの開拓に常に努めている。仕組みの構築としては、①ベンチャー段階での出資、②自社開発品への海外サプライヤーの部品組み込み、③人間関係の徹底的強化、④顧客との深いネットワーク、⑤顧客への技術的サービスによる差別化、⑥グローバル OEM による国内メーカー品への海外サプライヤーの部品組み込み、などがある。新規サプライヤーの開拓手段としては、レーザー展示会、サプライヤー間でのロコミ、サプライヤーからの紹介などがある。毎年 2 月にサンフランシスコで開催されているフォトニクス・ウエスト展には、世界のレーザーメーカー千数百社が参加しており、そうした場でアプローチを掛けている。レーザー専門商社としては売上高 23 億円以上の企業が国内に存在せず、日本レーザーの規模が大きいため、自然とロコミや紹介が多くなっている。

業界の人材流動性

国内レーザー商社の業界においては、人材の引き抜きが珍しくない。典型的なのは、欧米メーカーが日本法人を設立する際に、これまで代理店を務めていた商社のキーマンを好待遇で引き抜くケースである。レーザーの販売業務を行うには、レーザーに精通しており英語が得意な営業員と、アフターサービスを行うサービスエンジニアが絶対に必要になるためである。ある大手海外メーカーが日本法人を立ち上げた際には、これまで代理店だった M 社から人材を引き抜いただけでは足りず、日本レーザーの社員 5 人にもオファーを出していた。給与は現状の 2 倍を提示してきたという。ただし、その 5 人全員が日本レーザーに留まった。その理由については、①最初の年の給与が継続するわけではないこと、②本社の事業再構築や M&A などに伴って解雇されるリスクが高いこと、③欧米メーカーの日本法人は仕事の自由度が低いこと、などがあると近藤氏は推測している。もう 1 つの典型的な例が、幹部社員による商権持ち出しである。日本レーザーでは、近藤氏の社長就任後にそのような事案がドイツ、フランス、イスラエルのメーカーなど数件発生したという。また、近藤氏自身にもドイツメーカーからの日本人社長就任のオファーが来ていた。

日本レーザーの人を大切に経営するには、こうした業界の事情が反映されており、社員の定着率を高めようとする意図が含まれている。様々な人事施策の甲斐あって、この 10 年間、同社の実質的な離職率はゼロである。

円安への対応

日本レーザーのような輸入商社にとって、アベノミクスによる円安の進行は調達コストの増加という逆風となる。同社は毎年約 2,000 万ドルの海外調達があり、2012 年は平均すると 1 ドル約 80 円で送金していたため 16 億円で調達できたが、2013 年は 25% 円安の 1 ドル約 100 円になり、20 億円の送金

が必要になった。つまり、4億円のコストアップとなったのである。2012年の営業利益が約3億円だったため、そのままでは赤字転落の恐れがあった。しかし、外部環境を言い訳にしないという確固たる信念の下、様々な工夫を行った。

5 第一に、レーザー以外の新規事業として、ハイエンド静電容量センサーのパイオニアである米国のマイクロセンス社との総代理店契約を締結した（付属資料12参照）。レーザーとは直接関係のない商品であるが、光センサーのモーションコントロールと顧客が同じであるため、相乗効果が生まれている。本社1階に校正のためのキャリブレーションセンターを設置し、更に本格的な展開を進めている。第二に、レーザーの新規サプライヤーの商品を日本に投入した。2014年は米国のデイトライト・ソリューションズ社、10 スイスのレインボー・フォトニクス社、ドイツのアンフォス社、ピエゾシステム・イエナ社などの商品を続々と導入し、今後の成長の種をまいている。第三に、ボーナスや日当の一部カット、社員旅行の中止、社長の給料カットといったコストカットを実施した。ただし、それらは年間経費の5%程度の3,000～3,500万円に過ぎず、2014年からは元に戻している。第四に、自動車企業など円安で業績が好調になった顧客に対して値上げを行った。

15 一方で、円安という逆風の中でも、顧客企業の業績が回復して研究開発や設備投資へのマインドが高まっており、同社ではこうしたチャンスを活かしたい、としている。

業界内のネットワーク

20 同社は、国内レーザー業界におけるコーディネーターのような役割も務めている。近藤氏は同業者の団体であるレーザー輸入振興協会の会長を1999年から務めており、特定非営利活動法人である日本フォトニクス協議会(Japan Photonics Council)の理事も務めている(付属資料13、14参照)。また、メーカーでありながら2015年1月に開催されたレーザー学会の年次大会実行委員会の副委員長を務めるなど、顧客である学会とのつながりも深い。こうした学会との関係の中で、大学や研究所の予算の情報を把握することによって、顧客と密着した営業活動を可能にしている。そのほかにも、レーザー協会や25 OPTICS & PHOTONICS International Exhibition、OPTICS & PHOTONICS International Congressといった学会・産業界のキーとなる組織に参加しており、業界内でのプレゼンスを高めている。その証左として、Needham社が発行する『Commercial Laser Industry』2008年版において、日本の商社として唯一掲載された。このほかの日本企業としては、浜松ホトニクス、HOYA、ミヤチ（現・アマダミヤチ）、サイバーレーザーが掲載されている。

人事・処遇制度

独立前の同社の人事・処遇制度は親会社の影響を受けて、どちらかと言えば年功序列的な差のつかないものとなっていたが、独立を期に改革を行った。現在の人事考課は、「能力主義」「業績主義」「理念主義」の3つを合わせた評価となっている。

「能力主義」では、仕事に必要な実務能力と基礎能力を見る。実務能力は職種によって求められるものが異なる。基礎能力は、①PCやITの運用・活用能力、②英語による情報処理能力、③対人対応能力からなるコミュニケーション能力のことを指し、それぞれの能力に応じて毎月手当を支払っている(付属資料15参照)。以前は家族手当と住宅手当があったが、これを廃止して基礎能力手当に変えた。多くの年輩社員からは手当が減ることになる不満も出たが、半年かけて説得した。特に英語能力は重視されており、TOEICが800点未満の社員は毎年、800点以上は2年に1回の受験が義務付けられている。年3回までの受験費用は会社が負担する。現在、正社員のうち900点以上が15%、800点以上が40%に達している。

「業績主義」では、目に見える成果と目に見えない貢献度を見る。目に見える成果とは、営業の受注額や粗利など数字で見える成果のことで、粗利の3%を成果賞与としている。成果賞与はサポートしてもらった社員と分ける。例えば、受注前に1名の技術職に手助けしてもらった場合、その人と折半する。毎月、500～600件ある全受注の貢献割合を精査し、どうしても調整のつかないものは社長決裁としている。社長決裁となるのは月1～2件程度だが、話し合っただけで決めるので社員は納得しているという。間接部門などの数字の出ない部署の社員には成果賞与はつかないが、考課テーブルを職種によって変えることで公平性を保っている。また、目に見えない貢献度として、人間性や周りとの人間関係など、会社の雰囲気づくりに貢献していると思われることも評価に取り入れている。

「理念主義」では、総合評価チェックリスト(付属資料16、17参照)に基づき、企業理念の理解度・実践度を評価している。同社では制度の透明性と納得性が重要だと考えており、納得性を担保するために自己評価と役員からのフィードバックを取り入れている。以前は6人の役員に管理部長を加えた7人で合宿して評価を決めていたが、現在は役員が目線が合うようになり、半日程度の会議で済むようになった。評価結果は、必ず担当役員が部下に1人当たり30～40分かけて直接説明している。過去の人事評価の仕組みの下では、他の多くの会社と同じように本人評価の方が会社評価より高い傾向にあったが、現在では会社評価の方が高いか、本人評価と一致していることがほとんどであり、評価結果には自信を持っているという。

ボーナスは年3回、賃金改定は年1回。昇給もあれば、減給もある。ただし本給は下げず、降格はない。その代わりに役割手当で差を付けている。役割手当の一例としては、課長が月額4万円～11万円、次長が5万円～12万円であり、同じ職階でもかなりの差がつくことが分かる。

また、同社は優秀な人材を確保するため、年齢、性別、国籍、障害の有無を問わず多様な人材を広く募って社内で育てる仕組みを構築した。企業が社会のセーフティーネットであるという考えの下、嘱託契約によって定年再々雇用で 70 歳まで働くことが可能で、他社を定年退職した人も嘱託として活躍している。現在、もうすぐ 70 歳になる男性 2 名が管理部長と物流グループ長として働いており、60 歳以上 5 以上の社員が全社員の約 2 割を占める。更に該当者が出てくれば、就業規則を変えて 75 歳、80 歳まで働ける仕組みを作るつもりだという。

育児と仕事が両立できるように産休・育休の制度を充実させることはもちろん、半日勤務や在宅勤務を可能にして、雇用形態もフルタイムの正社員、嘱託社員、パート勤務と柔軟に変えられる。こうした施策の結果、現在は社員の 3 分の 1 が女性で、そのうち 3 分の 1 が管理職である。女性の経理課長は派遣社員出身だったが、条件を満たしたので正社員として登用した。また、社員の 85% が転職組となっており、同業他社からの転職も珍しくない。残りの 15% のうち、新卒入社が 5%、職歴のない人の入社が 10% である。特筆すべき点として、同社では第一子の妊娠・出産を機に退職した女性は一人もいない^[1]。新卒社員の 3 年後離職率もゼロである^[2]。

このほか、身障者 1 級の社員が課長を務めており、外国籍の社員の数も増えている。こうした多様な働き方を可能にするために、1 つの仕事に複数の担当者を割り当てる「ダブル・アサインメント」と、1 人が複数の仕事を受け持つ「マルチ・タスク」を取り入れ、短時間勤務の社員がいない時間帯や誰かが休んだ時に業務に支障をきたさないようサポートする仕組みを整えている。

以上のような生涯雇用、性別・学歴・年齢・思想・国籍にとらわれないダイバーシティ性、成長を支援する仕組みを含有する、日本的な「情」と欧米的な「理」を融合した「進化した日本的経営」を行うことを近藤氏は目指している。

人材育成策

同社は「社員の成長が会社の成長」という価値観の下で、社員の人材育成にも力を入れている。特に重要な位置づけを持つのが、毎週火曜日の午前 8 時～9 時（現在は午前 8 時半～9 時半）に開催される「社長塾」である。社長塾は近藤氏が講師を務め、1 期 3 ヶ月～半年で運営される。定員は原則 7 名で、テーマによって希望者を募る場合や、指名で行う場合もある。名古屋支店や大阪支店の社員は、テレビ会議システムで参加することができる（会場の写真は付属資料 18）。テーマは都度異なるが、ある期のテーマは「ビジネスと英語」であり、近藤社長が社内報に英語で書いたコラムや英

^[1] 厚生労働省が 2012 年に発表した資料によれば、子供の出生年が 2005～2009 年である女性の出産退職率は 43.9% であった。厚生労働省 HP (http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/dl/psbbwflj.pdf) より。

^[2] 厚生労働省が 2014 年に発表した「新規学卒者の離職状況（平成 23 年 3 月卒業者の状況）」によれば、新規学卒者の卒業後 3 年以内離職率は、大学 32.4%、短大等 41.2%、高校 39.6% であった。厚生労働省 HP (<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000062635.html>) より。

字新聞の記事を用いて、ビジネスに関する時事問題を掘り下げて議論を行った。ここ数年はボストン、フランクフルト、コロラドなど海外大学から、3カ月のインターンとしてネイティブの学生を受け入れており、社長塾にも参加してもらい、英語でのディスカッション重視のクラスを行っている。TOEIC が苦手な社員向けには、英語が堪能な役員が講師を務める「覚悟塾」が週1回1時間のペースで開催されている。

また、同社では「会議も教育の場」と捉えて、毎月の全社会議では自部門の課題についてのプレゼンテーションや英語でのスピーチをさせている。そして、海外出張も大切な教育の機会として重視している。事務職を含めた全員にチャンスを与え、海外の展示会や国際会議などにはあえて大人数を参加させ、一人でも多くの社員に新しい知識や情報に触れるチャンスを提供している。日程も余裕を持って組み、観光や現地の人との交流を含めて様々な刺激を受けることを奨励している。帰国後は社内報で報告し、他の社員の意欲向上にも繋がっている。

幹部候補には外部宿泊の自己革新研修に参加させるほか、(株)新経営サービスが運営する経営者大学(1年間)への派遣も行っている。

コミュニケーション強化策

同社では、組織のコミュニケーションを強化するために、ソフト面の工夫として次のようなことを実施している。

- 今週の気づき
- 毎月の全社会議、JLC ニュースで経営説明
- 個人・チーム・全社の業績・財務全て公開
- 毎週月曜日には朝から幹部会議、午前中はグループ会議、午後には経営推進会議を行う
- 社長室も役員室もなく、オープンなオフィス・職場の空気
- 社員の誕生日には、社長直筆のカードを付けて商品カタログを贈る
- 頻繁な社員懇親会・社員旅行・パーティー等に雇用契約に関係なく全員会社負担で参加
- さりげない会話の重視(職場の私語容認)
- 本社 3F 会議室に併設したラウンジで飲食可能

その中でも「今週の気づき」は、全社員が毎週末に、上司、担当役員、社長に宛てて「その週に自分が気づいたこと」について書いたメールを提出する取り組みであり、2006年から導入した。業務上のトラブルだけでなく、日常生活の中での失敗や嫌な経験など、内容は何でも構わない。それを読んだ上司は必ず部下にメールの返信を書く。更に担当役員も社員、上司の返信メールの両方に目を通

し、双方に返信する。社員はメールを書くことで自らの課題に気づく一方、上司は部下の悩みや課題を把握できる。これによって、コミュニケーションが徹底的に深められる。この仕組みは次期経営者を見定める手段としても役立っている。部下にどのような返信をしたかによって、役員の視点が分かるためである。近藤氏は、経営者には①経営能力・英語能力、②担当事業での実績、③誰もが付いていく人徳が必要だと考えているが、「今週の気づき」は人徳を見る上で有効だという。

また最近、本社 3F の一部を改装し、社内に飲食のできるラウンジを設けた（付属資料 19 参照）。そこで昼休みに女性社員と会食・懇談をしたり、終業後に社員の本音を聞く会を催したりしている。社内の冷蔵庫には缶ビールが大量に用意されており、「1 人飲み禁止」、「飲んだら仕事に戻らない」というルールさえ守れば、終業後に無料で自由に飲んでよい。椅子は米国製で、フレキシブルに使用可能な設計になっている。

近藤社長へのインタビュー

インタビュアー：「今後の日本レーザーの成長戦略はどのようなものでしょうか。」

近藤社長：「成長戦略については、結局は新しいサプライヤーを増やしていく必要があるんですよ。今、80 社ある中で、結構部分的には競合しているところがあるので、当社の業績に大きい影響を与えるのは 20 社ぐらいなんですね。その 20 社に入るような有力なサプライヤーをどんどん増やしていくことが必要です。ですから、主力事業の売上も伸ばしていくんですけど、それでいて依存度が高まらないためには、他の商品での売上もまた伸ばしていく、ということをする必要があるんですね。その中で、毎年 1 つか 2 つか新しいものをやっています。」

例えば、アンフォス社は 2 年前のミュンヘンの展示会で我々がアプローチして、弊社を総代理店にする前に 1 年ぐらいかかったんですけど、ようやく今年の春頃から積極的に販促が出来るようになってきました。おそらくユーロが 120 円～110 円と下がってくれば爆発的に出るんだろうと思いますね。これは凄いいハイパワーのレーザーで、とても今まで中々切ることが出来なかった CFRP（炭素繊維強化プラスチック）をスパッと切れるわけです。DPSS（Diode Pumped Solid State）レーザーという固体レーザーなので、CO2 レーザーに比べてサイズが小さいです。普通、レーザーの平均価格は 300 万円ですが、アンフォス社のレーザーは 1 台 7,000 万円もするんです。

そういう形で、次から次へと新しいのを見つけて、それを育てていくわけですね。最初はゼロだったのが大きな柱になってくるといことはよくあります。ですから、有力なサプライヤーについては、会社は全力を挙げていくということと、コンビニのように棚の上にいるんなものが載っていますというのを、お客さんがカタログを見て、中に欲しいのが出てくれば選んでもらうということもやると。」

インタビュアー：「10年後の日本レーザーはどのようになっていますか。」

近藤社長：「ビジネス・スクールで言うと、売上を成長させて伸ばしていく、できればIPOをかけて上場というのが成功モデルなんですけど、クレドにも書いてあるように、基本的な考えとして会社を大きくしようとは思っていません。むしろ、この会社で働く人たちが自分を成長させ、自己実現をしていく助けになるような土台としての会社であると今は言っています。ですから、10年後のイメージとしても、引き続き今のように社員の成長が続いて、結果として売上、利益も自然とついてくるだろうと思いますけどね。」

とにかく10年後といえどもIPOはするなと。それは、IPOをかけた途端にマネーゲームになってしまふんですよ。今の日本レーザーの良さも吹っ飛んでしまふし、今まで作ってきた仕組み、インフラがパーになってしまいます。」

宇塚常務へのインタビュー

インタビュアー：「日本レーザーに近藤社長がいらっしゃって、新しく変わったことはありますか。」

宇塚常務：「全てが新しかったですよ。1年目、近藤は大人しかった。社内の雰囲気としては、どうせ何年かで辞めるだろ、と高をくくっているところがありました。本当にすごいなと思ったのは、次の年。人がどんどん辞め始めたときに、(社長は)負けないんですよ。普通だったら、『なんでこんなに人が辞めていくんだ』ってなるでしょう。でも、負けないんですよ。どんどん血を入れ替えていったときに、この人はすごいなと思いましたね。完全に新しい会社に雰囲気が変わってきましたね。」

インタビュアー：「旧・日本レーザーから在籍していた宇塚常務にとって、新しく入ってきた人からの影響を受けるなど、相乗効果みたいなものはありましたか。」

宇塚常務：「一番大きく影響を受けたのは、近藤の姿勢や毅然とした態度ですね。どんなことがあっても損得で物事を考えないところや、解決しなくちゃいけない課題に対して立ち向かっていく姿勢ですね。新しく入ってきた人達は近藤を選んだ人達で、会社の雰囲気を変える人達だったんです。今はその人達は中堅からその上でやってくれていますが、そこは今も活力がありますし、競争が非常に大きいところですから。そういう意味では、その人達の影響は受けましたね。自分自身はそんなに大きく変わったと思っていないですけども、会社のだれた雰囲気は変わったと思います。」

インタビュアー：「『次の社長は宇塚だ』という近藤社長のお話もありましたが、近藤社長にない強み、ここでは負けないという強みはありますか。」

5 宇塚常務：「近藤とはリーダーシップが違うんですね。どちらかというと、私はサーバント型のリーダーシップで、近藤はものすごい力を持ったリーダーシップだと思っています。ただ、物事を決めたりする時には近藤を見習っています。物事は正しいか正しくないかで決めています。物事は、損得で決めてしまうと後悔する気がしてならない。悔いがない決め方というのは、正しいか正しくないかだと考えています。」

10 インタビュアー：「社長になったとして、大事にしたいことやこれだけは譲れないことはありますか。」

15 宇塚常務：「風通しを会社の中で良くしていきたい。近藤もやっていることですが、全体でみんなの考え方を分かるようにしていきたい。特にグループ間の風通しをもう少し良くしていきたい。上下の風通しだけでなく、横の風通しを良くしたいです。横の風通しというのは、例えば情報の共有という話があったとします。上を通じて情報を共有するのではなく、グループ間や、グループ以外で情報共有して欲しい。そうすることで、新しいアイデアが出てくるところもある。例えば、営業部門とマーケティング部門の風通しをもっと改善していけばよいと思っています。営業は業績を上げるためにやっているが、そういったことをマーケティング部門と共有して改善してほしいと考えており、それは大きな課題だと思っている。今は営業がマーケティングに『○○を作って』など、お互い一方的な言い方になっていて、意見交換になっていない。風通しを良くして、情報の共有をして、きちんとフィードバックする。PDCAをしっかりと回していかなくてはいけません。何かあった時に、例えば『これは中期的な計画に基づいてやっているんだけど、短期的にはどう活かせばいいか』など、そういう議論の場が少ない。私はそういうことを改善していきたい。」

25 上村常務へのインタビュー

インタビュアー：「同業他社に在籍していた経験から、日本レーザーの強みは技術力にありそうだと思いますか。」

30 上村常務：「我々のような輸入商社は何社かあるんですけど、私の前職の会社もある程度の技術力はありました。やっぱり今から考えると何が一番違うのかといえば、会社として一人一人の社員の意識が違うんでしょうね。私が入った時はそう思わなかったんですけど、近藤の方から社員の成長が会社の成長だ、

と毎週のように言っていますしね、それが段々と浸透し始めて。」

インタビュアー：「昔よりも近藤社長がいろいろ発信されていることによって、意識が変わっているという感覚はありますか。」

上村常務：「私は入社して10年になりますけど、その時よりはかなり変わっていると思いますね。」

インタビュアー：「意識というのは、具体的には何が変わっているのでしょうか。」

上村常務：「数字に対する意識も違いますし、当事者意識と言いますか、一人一人の『自分がそのビジネスのオーナーなんだ』という意識や、自分がこの仕事を任されているということで自分がしっかりしないといけないという意識ですね。」

インタビュアー：「今後10年のビジネスモデルのチェンジについて、今考えていることや可能性についてお聞かせください。」

上村常務：「中長期で考えると、今は50周年50億を目指してやっているわけですけど、やはりなかなか難しく、現在、民生は別として、我々がやっている理化学分野、産業分野のレーザー業界自体は伸びていないんですね。以前は右肩上がりでしたけれども。その状況からして、レーザーだけで更に伸ばしていくのは正直苦しいのではないかと感じます。全く畑違いのところをやるつもりはないんですけど、例えばバイオ関係とかそういったところを新たに開拓していかなければならないんじゃないかと。それが最終的に会社の成長と安定に繋がるのではないかと思います。ただ、バイオは同じ理化学分野ですけど全く違う業界なので、我々の今いるメンバーだけでビジネスを立ち上げられるかと言えば、それもまたちょっと難しいんです。やるのであれば、バイオ関係の商社やメーカーから商権や人を引っ張ってくるようなことが必要になるんじゃないかな、と思います。ただ、そうなるかなりシニアの人を取らないといけないので、その人とカルチャーが合う、合わないといった問題が出てくるかもしれません。それから、ある程度大きくなったレーザーのサプライヤーに関して、JLC HDの下に新たに共同出資の会社を作っていくことが実現できればいいんじゃないかと。例えばニューポート社が日本で直販したいといった時には、ニューポート日本レーザーであるとか。」

インタビュアー：「10年後の成長を見据えた時の、日本レーザーの課題といたしますか、ここがネックになっていることがあればお聞かせいただければと思います。」

5 上村常務：「会社の成長が個人の成長ということで、一人一人のレベルは非常に高いと思いますが、ただ横の繋がりでですね。お互いグループ間や個人間で情報共有するというのが去年まで出来ていなかったもので、1+1 = 3 にも 4 にもなるような組織を作っていないといけないんじゃないかな、と思います。今年から営業本部長が中心になって、隔週で営業・技術全体で情報共有をしていく動きをしています。」

10 佐々木名古屋支店長へのインタビュー

インタビュアー：「名古屋支店として、この分野が伸びそうだ、あるいはこんな商品を扱ったら面白そうだというお考えはありますか。」

15 佐々木支店長：「2点あります。1点目は、1つのコアな製品からの横展開で、サプライヤーを増やしていこうと考えています。お客さんにとってレーザーだけでは駄目で、その他に色々な実験装置が必要です。今まではレーザーと付帯設備を売ってきました。さらに範囲を広げて色々なものを取り扱い、ワンセットで面倒を見ていきたいです。2点目は、日本には世界でもトップの研究者が沢山おり、そういう所で実験に使っている装置を自国でも作って欲しいと海外の研究者から言われるので、商社として橋渡しをできれば面白いと考えています。これは誰にも言ってないのですけれども（笑）。先日、理化学研究所の先生からそういう話があると言われたので、担当しているアンプリチュード社にも話を持ち掛けています。」

25 先生たちは実験をするに当たって、特注・自作で装置を準備します。そして最終的に素晴らしい実験結果が出ます。海外の研究者たちは、その装置を真似して作りたがっています。そこで、私たちが装置を丸ごと輸出します。先生たちはサイエンティストなので、研究が最優先であり、装置の輸出に関わりたくはないが、装置のアイデアは日本レーザーにしてくれると言っています。日本レーザーがメーカーと組んで輸出するという新しいビジネススタイルを作りたいです。レーザー業界はコミュニティが狭いので、世界中でツーツの関係が築かれています。如何にして自分の中に入っていくのかということがポイントです。」

30

インタビュアー：「良いサプライヤーは成長していくと、そのうち代理店を使わずに、自分で現地法人を作って直接販売するようになると思います。この点についてはどう考えていますか。」

佐々木支店長：「それも懸念事項の1つです。もう1つは、サプライヤーがずっと良い状態を保つかということ。やはりサイクルがあります。会社を大きくしようとすると、投資家が入ってきます。特にアメリカでは、会社を大きくして売り払うという動きが顕著です。この傾向は欧州でも見られます。日本レーザーが商品を扱いたいと思っても扱えない会社が、今後どんどん増えてくるのは仕方ありません。とは言え、日本的な家族経営をしている会社もあるので、そういう会社を大切にしていきたいです。」

インタビュアー：「常に新しいサプライヤーを開拓し続ける必要がある、ということですか。」

佐々木支店長：「もちろんそうです。ただ、マンパワーが足りません。サプライヤーが増えるのは良いことです。しかし、現場からすると、新しいサプライヤーの商品を売ってくれと言われても、時間・人が足りません。サプライヤーだけがどんどん増えれば、売上も増えるかと言うと、そんな簡単な話ではありません。一気に増やすのではなく、少しずつ増やしながらか新陳代謝を進めていくことが重要だと思います。ご存知のように、売上の3分の1をニューポート社など特定のサプライヤーに依存しています。商権がなくなった時のリスクがあるので、自分が経営者だったら、この点が一番厳しいと思います。」

インタビュアー「話は変わりますが、佐々木支店長から見た近藤社長のここは凄い、と思う所はどこでしょうか。」

佐々木支店長：「難しいですね（笑）。本人を目の前にして言うのはあれですけど、エネルギーがすごくあるなと思ってまして。あと、発信力があると思うんですよ。正直な話で言うと、発信力がある故に、現場では日本レーザーがものすごい一人歩きしている感じも受けてるんですよね。もちろん社長の思いや運営の仕方というのはちゃんとした方向で行っていると思うんですけど、そこに全社員が付いて行けるのか、ものすごい社会から過大評価されていて、というのはちょっと思っています。日本レーザーの評価が上がるというのは素晴らしいことなんですけど、それに合うような面々であるべきではないかと。社員がそういう思いを持って働いているのかなというところも、とも正直思います。自分が経営者だっただけで、上に経営者がいて、社長候補がいて...自分の組織をマネジメントするって意識はあるんですけど、自分が本当にこの会社を経営するという意識でいられているかと言うと、そこは疑わしい所もあります。それでは駄目かもしれないですけど、正直そういう所はあります。」

方次長へのインタビュー

インタビュアー：「方次長は旦那さんが上海に転勤になった際、在宅勤務をされていたと雑誌記事で拝見しました。詳しくお伺いしたいのですが。」

5

方次長：「非常にユニークな経験で、日本レーザー以外では聞いたことはないと思います。当時、主人が仕事の関係で上海に転勤になり、普通でしたら私は子供もいなかったので仕事を辞めて付いていく、もしくは単身赴任という選択肢があったと思います。そこで会社に相談して、当時の直属の上司である常務と社長に相談したところ、私も考えなかった在宅勤務を逆に提案されました。パソコンとネットがあれば仕事ができますし、当時はドイツのサプライヤー担当をしていましたが、中国と日本の時差も小さかったのでいけるかな、と思い担当することができました。しかし、普段から自律性がなければできない仕事でした。トータルで一年中国にいましたが、二か月に一度日本に戻り、客先をまとめて訪問していました。当然、私にとっては仕事が継続できたのがプラスでしたが、会社にとっては多少ダメージもあったと思います。数字も落ちたと思います。」

10

15

インタビュアー：「今は大阪支店勤務と伺いましたが、最近異動されたのでしょうか。」

方次長：「それも非常にユニークなケースだと思います。去年の四月から大阪支店に転勤になりました。それもある意味では会社の命令ではなく、私の自主転勤という形です。それも主人の転勤で東京から京都に移り、子供を抱えているので辞めるしかないかなというところを、会社が特例を作ってくれた形で大阪支店へ転勤になりました。仕事としては、転勤前は東京にいながら全国をカバーしていましたので、今も大阪で全国を見えています。しかし、今後は軸足を移して大阪支店の仕事をしていきたいと思います。」

20

インタビュアー：「佐々木支店長のお話の中で、次の日本レーザーの目指すモデルとして、ある一つのコア技術を製品として広げて、パッケージとして売る、もしくは大学と連携して海外に出ていくということをおっしゃられていたと思いますが、方次長としては次の日本レーザーのビジネスモデルはどのようなものだと思いますか？」

25

方次長：「単に商品を売るのは、もう時代遅れですよ。たぶん、もうマーケットがないと思いますよ。製品自体はネットでいくらでも買えますから。わざわざ商社から買うということであれば、何かプラスアルファがあるということです。我々がいつも言っているのは、商品を提供するのではなく、ソリューションを提供するということです。その中で、やはり佐々木さんが話したようなことを実際に数年前からやり始めて

30

います。

昔はお客様が製品を探してきて型番を指定して、これを買いたいということが多かったんですが、今は違いますね。お客様がこれをやりたい、どんな設備があればこれができるかと聞いてくることが多いですよ。そのような時に、コア商品を売るためにも、やはり周辺の知識や関連商品も扱わなければいけないかなという風に思います。お客様にコア商品を販売した後、それに関連するものもまた日本レーザーに探してくれないか、という問い合わせも増えてきて、ある意味でビジネスの量がどんどん増えるんですよ。

もう1つ、やはり当社は専門輸入商社で、輸入の割合は90%以上だと思いますけれども、その中で私は細々と輸出をやっているんですよ。日本の中小企業の中には技術力が強い会社がたくさんいるんですけど、そのような会社があまり外に知られていない、あるいは自分の力で外に出ることが上手くできないということで、その時に自分の英語や中国語のスキルを活かして、日本の素晴らしいところを海外に輸出することを少しやっています。これからどんどん広げていきたいと思っています。そういうことが上手くいけば、輸入だけではなく輸出もして、商社である本当の意味を活かしたらな、と思います。」

【設問】 ケースを読んで以下の問いに答えてください。

設問 1) 日本レーザーが提供している価値は何か（価値を提供する対象は顧客のみとは限りません）。

設問 2) 日本レーザーが毎年黒字を計上し続けている要因は何か。

設問 3) 日本レーザーが抱えている課題は何か。あなたが経営者であれば、どのような対応をとるか。

付属資料 1 会社概要

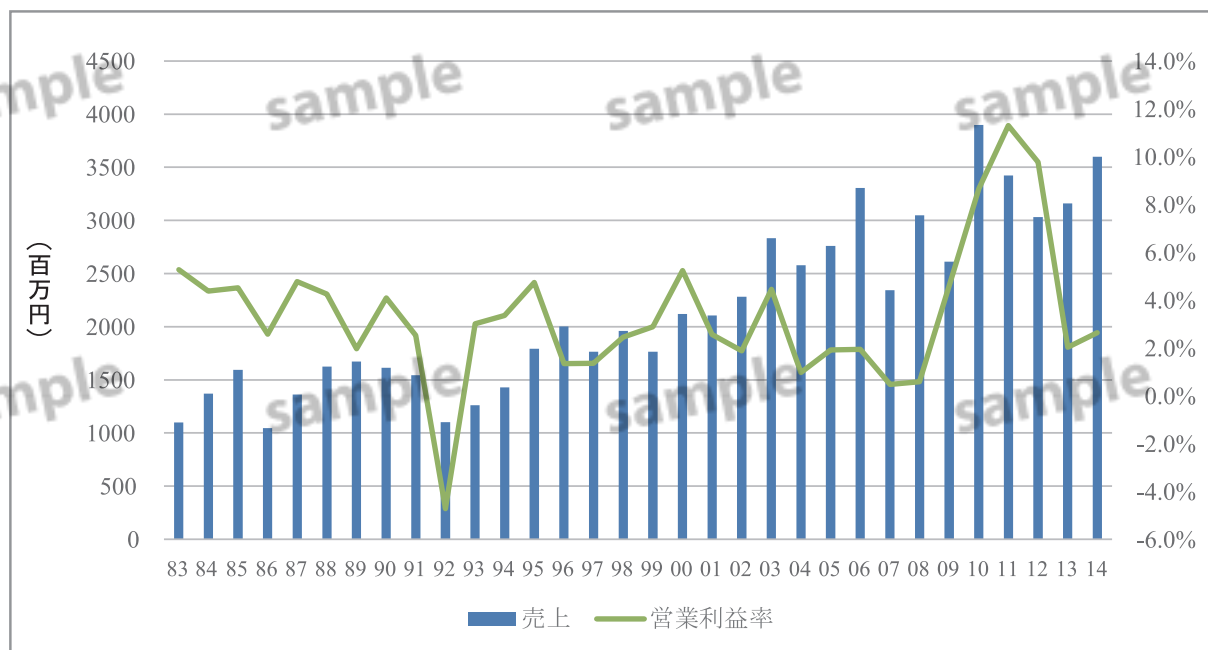
設 立	1968 (昭和 43)年 4 月 16 日
資本金	3,000 万円 (JLC ホールディングス株式会社所有 100%)
年 商	38 億円 (2014 年度実績)
従業員	58 名 (2015 年 1 月現在)
事業所	東京・大阪・名古屋

役員 (2015 年 2 月現在)	
代表取締役	近藤 宣之
常務取締役	山田 昭正
常務取締役	宇塚 達也
常務取締役	峯 宏行
常務取締役	上村 浩之
監 査 役	泉山 禮佐

付属資料 2 年表

1968年 4月	個人株主 10名でレーザーの輸入販売商社として資本金 500 万円をもって設立
1971年 4月	日本電子株式会社の 100% 出資子会社へ
1974年 7月	新資本金 1,000 万円
1976年 1月	新資本金 2,000 万円
1977年 4月	大阪営業所（現・大阪支店）を開設
1983年 4月	コムテックトレーディング（株）と合併、新資本金 3,000 万円
1989年 4月	名古屋営業所（現・名古屋支店）を開設
1989年 6月	日本電子（株）と共同で、日本電子ライオンソニック（株）を設立
1992年 7月	サンフランシスコ事務所を開設
1993年 4月	筑波営業所を開設
1995年 7月	本社を新宿区西早稲田に移転
2007年 6月	JLC ホールディングス株式会社（略称 JLCHD）を設立 (JLCHD 株主構成：日本電子 14.9%、役員持株会 53.1%、社員持株会 32.0%)
2007年 7月	JLC ホールディングス株式会社の 100% 子会社化
2011年 5月	第 1 回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、中小企業庁長官賞受賞
2012年 1月	平成 23 年度新宿区「優良企業表彰」、大賞（新宿区長賞）受賞
2012年 10月	第 10 回東京商工会議所「勇気ある経営」大賞、大賞受賞
2013年 2月	関東経済産業局「女性活用ベストプラクティス」に選定
2013年 3月	経済産業省「ダイバーシティ経営企業 100 選」全国 43 社に入選、受賞
2013年 4月	経済産業省「おもてなし経営企業選」全国 50 社に入選、受賞
2014年 1月	東京都「平成 25 年度東京ワークライフバランス認定企業－多様な勤務形態導入部門」 に選定
2014年 3月	経済産業省「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」に選定

付属資料 3 損益推移



※ 07年は決算期の変更(3月期→12月期)のため、9ヵ月決算

(単位:百万円)

	'06/3	'07/3	'07/12	'08/12	'09/12	'10/12	'11/12	'12/12	'13/12	'14/12
売上高	2,761	3,306	2,343	3,049	2,611	3,898	3,423	3,030	3,160	3,775
売上総利益	698	754	551	739	804	1,077	1,117	1,016	758	895
販管費	645	690	540	720	684	738	731	720	694	805
営業利益	53	64	11	19	120	339	386	296	64	90
純利益	33	41	17	14	49	196	214	148	43	85

付属資料 4 財務状況

(単位:百万円)

	'06/3	'07/3	'07/12	'08/12	'09/12	'10/12	'11/12	'12/12	'13/12	'14/12
現預金	204	279	332	357	357	583	721	706	439	435
受取手形	92	83	77	92	63	94	81	51	68	40
売掛金	390	756	441	259	355	476	337	327	520	697
商 品	587	542	635	410	285	318	303	249	203	236
買掛金	234	500	281	215	191	255	195	172	202	332
短期借入金	340	185	495	220	150	160	160	0	0	0
社 債	270	270	270	270	260	340	150	430	410	400
長期借入金	50	50	50	0	134	84	81	0	0	0
自己資本比率	17.5%	17.9%	19.3%	25.2%	26.6%	29.8%	39.9%	47.5%	50.6%	48.8%

※ 07 年は決算期の変更(3 月期→12 月期)のため、9 ヶ月決算

付属資料 5 会社組織図



付属資料 6 CO2 レーザー市場概要

CO2 レーザーは、産業分野において加工用レーザーとしては比較的長い歴史を持つ。現在では出力 10kW 程度の低出力のものから、10kW 超クラスの高出力タイプまで、様々な CO2 レーザー加工機器が多くの加工現場で稼働している。出力 1kW 以上のガスフロータイプの CO2 発振器を採用した「ガスフロー CO2 レーザー加工機器」は、主に鋼板切断用として精密板金企業を中心に採用されている。ガスフロー CO2 レーザー発振器の国内におけるサプライヤーとして挙げられるのは、2013 年のシェア順にファナック (47.5%)、三菱電機 (26.6%)、パナソニック溶接システム (17.9%)、トルンプ (4.2%)、澁谷工業 (2.7%)、ロフィンシナル社 (0.6%) で、ここ数年変化はない (下図参照)。このうちファナックは全てがガスフロー CO2 レーザー加工機メーカーへの OEM 供給で、アマダ、コマツ産機、日酸 TANAKA、小池酸素工業等がファナック製発振器を採用している。三菱電機の発振器は、全量が自社製加工機用である。パナソニック溶接システムは、OEM 供給ではファナックに次ぐ出荷台数である。ヤマザキマザックがメインの供給先であり、コマツ産機製品の一部にも使用されている。トルンプと澁谷工業は全量が自社製用であり、ロフィンシナル社はコマツ産機への OEM 供給などを行っている。

出力 5W ~ 400W が中心の封じ切り CO2 レーザー発振器を採用した「封じ切り CO2 レーザー加工機器」には金属等へのマーキングを行う CO2 レーザーマーカ、サインディスプレイや印章業界、更に工業分野でも使われているレーザープロッタがある。封じ切り CO2 レーザー発振器のメーカーとしては、米国のシンラッド社とコヒレント社の 2 社が世界市場において圧倒的なシェアを誇り、レーザープロッタ用でもこの 2 社の占める割合が高い。

プリント基板への VIA ホール加工を行う「VIA ホール加工装置」は、主に携帯電話に搭載されるビルドアップ基板 (4 層 ~ 10 層の多層プリント基板) の穴あけに適用されている。主な発振器メーカーはコヒレント社と、自社製発振器を搭載している三菱電機の 2 社である。

ガスフロー CO2 レーザー発振器メーカー別出荷台数

企業名	出荷台数	シェア
ファナック	1,250 台	47.5%
三菱電機	700 台	26.6%
パナソニック溶接システム	470 台	17.9%
トルンプ	110 台	4.2%
澁谷工業	70 台	2.7%
ロフィンシナル	15 台	0.6%
その他	15 台	0.6%
合計	2,630 台	

※ 2013 年加工機出荷台数ベース

出所:新報株式会社『2014/2015 ジャパンレーザーワールド&トレンド』(2014年)を基に作成

付属資料 7 固体レーザー市場概要

産業用の固体レーザーとしては YAG、XVO4 やファイバーレーザーなどがあるが、いずれも CO2 レーザーに比べて波長が約 10 分の 1 と短く、集光しやすいという特長を持つ。また、気体レーザーと異なりファイバー伝送が可能なので、システム構成の自由度が高いという特長も有しており、それゆえに産業分野で広く使われるに至っている。

日本ではレーザー加工機・システムメーカーが自社製品用に固体レーザーを内製化しているケースがほとんどで、固体レーザー発振器の専門メーカーは少ない。ただ、自社製加工機用として開発した固体レーザー発振器を OEM 供給するケースはある。自社製品用に固体レーザー発振器を内製化しているメーカーは、アマダミヤチ、芝浦エレテック、オムロン、アマダ、パナソニック溶接システム、片岡製作所、日本ウェルディング、ティー・エイチ・エム、スピードファムクリーンシステム、日本アビオニクスなどが挙げられる。一方、固体レーザー加工機メーカーへの OEM 供給や、エンドユーザーへの販売を主としている固体レーザー発振器メーカーでは、メガオプト、昭和オプトロニクス、サイバーレーザー、アルネアラボラトリ、浜松ホトニクス、古河電気工業などが挙げられる。ただし、加工機に搭載される固体レーザー発振器の多くは欧米製で、日本の固体レーザー加工機メーカーが欧米メーカーの発振器を採用するケースが多い。無論、海外製品に対してメンテナンス面などで不満を抱くユーザーも少なくないのが実情である。

世界の主な加工用固体レーザー発振器メーカーは付属資料 8 の通りであり、日本レーザーは多くのメーカーの販売代理店を務めている。

出所：新報株式会社『2014/2015 ジャパンレーザーワールド&トレンド』（2014 年）を基に作成

付属資料 8 世界の主な加工用固体レーザー発振器メーカー

メーカー名	国内販売会社
トルンプ	日本法人
ロフィンシナール	同上
IPG フォトニクス	同上
コヒレント	同上
スペクトラ・フィジックス	同上
JDS ユニフェーズ	同上
GSI グループ	同上
レーザーライン	丸文
SPI Lasers	日本レーザー
Lee Laser	
IB Laser	
Amplitude Systems	
Canlas	
Xiton Photonics	
CryLaS	
Direct Photonics	
DPSS Lasers	
Quantel	
イエナオプティック	日本法人
レイディアンス	カンタムエレクトロニクス
ブライツソリューションズ	
フォトンエネルギー	
Edge Wave	ビーム
Prenova Tec	
Advanced Optowave	サンインストルメント
Apollo Instruments	
Light Conversion	フォトテクニカ
V-Gen Electro Optics	オプトピア
Powerlase Photonics	
Photonics Industries	レイチャーシステムズ
Laser Quantam	
Litron	
TERA DIODE	フェイスラ

付属資料 9 ファイバーレーザー、エキシマレーザー市場概要

ファイバーレーザー市場

5 ファイバーレーザーは、発振増幅媒質に光ファイバーを用いた固体レーザーの一種である。増幅用の光学系が不要であることから発振器のサイズがコンパクトで、振動で揺れても光軸がずれない特質は、YAGレーザーと比べてメンテナンス面で大きなメリットとなっている。また、発振器内の空間で光を増幅しないため、光の損失が少なく、YAGレーザーよりも高い発振効率を実現している。

10 世界市場および日本市場において、IPG社がファイバーレーザー発振器のシェアで突出している。日本国内における同社製発振器の需要動向としては、自動車関係 50%、切断関係 40% 強、残る 10% 弱は溶接などの模様である。IPGの他にも、古河電気工業が加工用の発振器を製造しており、アマダは米・JDSユニフェーズ社からコンポーネントの供給を受けて発振器を内製化している。海外のレーザー専門メーカーでは、ロフィンシナル社、コヒレント社、トルンプ社、GSIグループ社などが日本市場に参入している。日本レーザーは、英・SPI社の中出力から高出力までの幅広い発振器をラインアップしている。

15 また、ピコ秒からフェムト秒クラスの極短パルスで微細加工に適するファイバーレーザー発振器もあり、半導体や医療関連部品の加工用として採用されている。主なメーカーには、コヒレント社、ロフィンシナル社、アンプリチュードシステムズ社（日本レーザーが国内販売）などがある。

20

エキシマレーザー市場

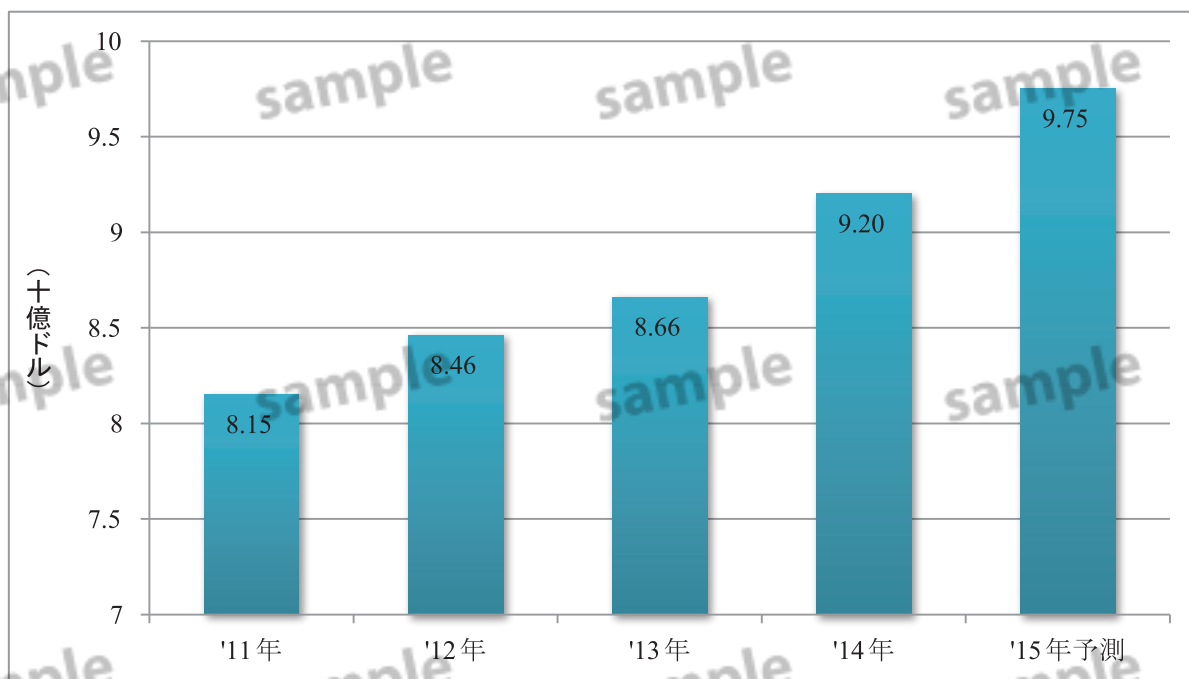
エキシマレーザーは 1990 年代半ばに半導体露光装置（ステッパー）に採用されて以降、市場規模が急速に拡大した。医療用途ではレーシックや皮膚表面のシミ取りなどに使用されている。ステッパーの製造事業には、ニコン、キヤノン、オランダの ASML 社が参入している。2013 年で最もシェアが高かったのが ASML 社で、次いでニコン、キヤノンという順であった。

ステッパー用エキシマレーザー発振器の世界大手メーカーは、米・サイマー社（2012 年に ASML 社が買収）と日本のギガフoton社である。2013 年の世界市場における両社の販売台数は、30 それぞれ約 80 台だったと推定されている。

出所：新報株式会社『2014/2015 ジャパンレーザーワールド&トレンド』（2014 年）を基に作成

35

付属資料 10 レーザー市場の売上高推移



出所：「Laser Focus World Japan」 2015年3月号

付属資料 11 主要販売先（五十音順）

(株)IHI、大阪大学、ギガフoton(株)、キヤノン(株)、京セラ(株)、京都大学、高エネルギー加速器研究機構、産業技術総合研究所、三洋電機(株)、自然科学研究機構、(株)ケンウッド、シャープ(株)、住友化学(株)、住友電気工業(株)、セイコーエプソン(株)、ソニー(株)、デンソー(株)、東京大学、東京工業大学、(株)東芝、トヨタ自動車(株)、(株)ニコン、日本IBM(株)、日本原子力研究開発機構、日本電気(株)、パイオニア(株)、パナソニック(株)、浜松ホトニクス(株)、(株)日立製作所、ファナック(株)、富士フイルム(株)、富士ゼロックス(株)、富士通(株)、富士電機(株)、HOYA(株)、(株)堀場製作所、(株)本田技術研究所、三井化学(株)、三菱化学(株)、三菱重工業(株)、三菱電機(株)、理化学研究所、レーザーテック(株)

出所：「株式会社日本レーザー Products Line-Up 2014-2015 総合カタログ」

付属資料 12 日本レーザーの取扱商品例



アンフォス社製 ハイパワー・超短パルスレーザーシステム



マイクロセンス社製 6800 シリーズ 静電容量変位センサー



日本レーザー製 光ディスク原盤露光装置 “MRY シリーズ”

出所：日本レーザー HP

付属資料 13 レーザー輸入振興協会の概要

レーザー輸入振興協会(英文名: JAPAN IMPOTERS ASSOCIATION OF LASERS & ELECTRO-OPTICS: 略称 JIAL) は、レーザー機器およびエレクトロ-optics製品の輸入の促進をはかって、日本の産業界に貢献するとともに、世界の経済的バランスを是正して、世界平和に寄与することを目的とし、JIAL グローバル・テクノロジーセミナーの主催をはじめ、懇談会、見学会、研修会、研究会等の開催を行っている団体である。

会員リスト

(株)アストラ、アドコム・メディア(株)、(株)イーエクス プレス、イエナオプティック ジャパン(株)、(株)インデコ、エクセルテクノロジー(株)、オーシャンフォトニクス(株)、(株) オフィールジャパン、(株) オプトサイエンス、(株) オプトマックス、(株)オプトロニクス社、カンタムエレクトロニクス(株)、(株)金門光波、コヒレント・ジャパン(株)、ジーエスアイ・グループ・ジャパン(株)、ジェイディーエスユニフェーズ(株)、スペクトラ・フィジックス(株)、ソーラボジャパン(株)、(株)ティー・イー・エム、TEM(株)、(株)東京インスツルメンツ、(株)日本レーザー、(株)ネオトロン、光貿易(株)、フォトテクニカ(株)、フジク(株)、プネウム(株)、(株)プロリンクス、丸文(株)、メレスグリオ(株)、(株)ルミネックス

役員

会長	(株)日本レーザー
副会長	コヒレント・ジャパン(株)
副会長	スペクトラ・フィジックス(株)
副会長	丸文(株)
理事	オーシャンフォトニクス(株)
理事	オーテックス(株)
理事	(株)オフィールジャパン
理事	(株) オプトサイエンス
理事	カンタムエレクトロニクス(株)
理事	ジーエスアイ・グループ・ジャパン(株)
理事	ソーラボジャパン(株)
理事	TEM(株)
理事	メレスグリオ(株)
理事	アドコム・メディア(株)
監査	(株)東京インスツルメンツ

出所: アドコム・メディア株式会社 HP (<https://www.adcom-media.co.jp/jial/>)

付属資料 14 日本フォトニクス協議会の理事一覧

理事長

羽鳥 光俊 東京大学 名誉教授

副理事長

中井 貞雄 大阪大学 名誉教授

黒田 和男 宇都宮大学 教授

谷田貝 豊彦 宇都宮大学 教授

理事 (50 音順)

青寄 耕 旭硝子(株)

天野 浩 名古屋大学 教授

伊熊 敏郎 エコ環境事務所

池澤 直樹 (株)野村総合研究所

上野 直樹 (株)オプトロニクス社

江上 浩二 オフィストリプルB

岡田 佳子 電気通信大学 准教授

小椋 行夫 OPIC事務局

河合 滋 (株)オプト・イーカレッジ

小檜山 光信 (株)テックウェーブ

近藤 宣之 (株)日本レーザー

武田 光夫 宇都宮大学 教授

波平 宜敬 琉球大学 教授

西澤 紘一 諏訪東京理科大学 客員教授

森戸 祐幸 ユーヴィックス(株)

山本 和久 大阪大学 特任教授

(2014 年 6 月現在)

出所：日本フォトニクス協議会 HP (<http://j-photonics.org/aboutjpc/>)

付属資料 15 基礎能力手当

単位:円

	英語力	PC/IT リテラシー	対人対応能力
S	25,000	20,000	
A	20,000	15,000	
B	15,000	12,000	
C	10,000	8,000	
D	5,000	4,000	
例外	0	0	

※「英語力」の手当では、TOEIC900 点以上で最高ランク。以下、100 点ごとにランクが下がり、500 点未満は不支給。

※「対人対応能力」の評価基準は、挨拶の実践度、他者への感謝、利他の精神。

付属資料 16 理念主義に基づく総合評価チェックリスト（一般社員用）

評価対象項目 (D は特殊な例外なので、事実上 3 段階評価)			ランク	点数	自己 評価	役員 評価	決定 評価
社員としての 基本 (満点 40 点)	1	常に時間・約束を守っている	A	10			
	2	常に整理・整頓をしている	B	6			
	3	常に率先して粘り強く勤勉に働いている	C	2			
	4	常に健康を維持している(喫煙者は D)	D	0			
行動規範 (満点 40 点)	1	常に明るく笑顔であいさつしている	A	10			
	2	常にお礼の言葉や感謝の気持ちを伝えている	B	6			
	3	常に暖かく思いやりを持って人に気遣いしている	C	2			
	4	人間関係の調整役として、相談ごとを聴き解決している	D	0			
業務遂行力 (満点 80 点)	1	感度を高めて、情報のキャッチと伝達を素早く行っている	A	10			
	2	何事も細かく見、細かく伝え、細かく聞き、細かく確認している	B	6			
	3	都合の悪いことでも、報告・連絡・相談・確認を徹底している	C	2			
	4	慣習や前例に捉われず、臨機応変に柔軟に対応している	D	0			
	5	現状に甘んぜず、常に意識改革し、自己革新している(TOEIC500点未満は D)					
	6	正確な情報、素早い判断、迅速な行動をしている					
	7	物事を論理立てて判断し、間違いなく実行している					
	8	状況判断の上で、全体最適を考えて対応している					
理念の体現 (満点 40 点)	1	自分の成長に努め、部下の成長を常に支援している(TOEIC500点未満は D)	A	10			
	2	全ての問題は自分自身にあり、自己責任を自覚している	B	6			
	3	自分自身のためだけでなく、利他の心で他人のためにも働いている	C	2			
	4	経営理念・トップ方針を第一に認識して行動している	D	0			

付属資料 17 理念主義に基づく総合評価チェックリスト（幹部社員用）

評価対象項目(3段階評価)		ランク	点数	自己 評価	役員 評価	決定 評価
担務に 対して (満点 80 点)	1 担当業務に必要な知識や情報の収集を行い、それらを分かりやすく関係者に伝えている	A	10			
	2 担当業務や周囲に気を配り、危険信号をキャッチし、トラブルを未然に防いでいる	B	6			
	3 トラブルが起きた場合は、言いわけをしないで、関係者と共に問題解決を優先している	C	2			
	4 関係者との連携を常に考え、担当業務に対する改善や仕組みの改良に取り組んでいる					
	5 周囲の不平不満に安易に同調せず、経営理念に立って、関係者間の協調を図っている					
	6 担当業務では専門知識や技能を有し、常にその向上に努め、組織の一員として周囲に協力している					
	7 その道のエキスパートであることを常に意識して行動し、周囲の手本になっている					
	8 常に結果を重視して、担当業務における成果を常に周囲に見せている					
幹部自身 (満点 70 点)	1 常に全体最適を考え、自己や自分の担当のみの利益を考えた判断はしていない	A	10			
	2 自己の担当事業・業務だけでなく、他部署との連携・協調に努力している	B	6			
	3 役員・上司に低姿勢で部下には厳しくふるまう、ということはない	C	2			
	4 自分が担当する分野で、当事者意識を持ち、計画・目標を達成している					
	5 前例や固定観念、慣習に捉われず、危機やイレギュラーなこと、常に変化する時代にも対応できている					
	6 全ての問題は自分自身にあり、自己責任を自覚している					
	7 自分自身のためだけでなく、利他の心で他人のためにも働いている					
トップに 対して (満点 50 点)	1 幹部はトップの代理であり、トップだったらどのように対処するのかを常に考えて対応している	A	10			
	2 報告・連絡・相談を徹底して、トラブルがあった場合、自分に都合の悪いことでもすぐに報告している	B	6			
	3 日頃からトップとコミュニケーションを良くとり、その真意を良く理解している	C	2			
	4 トップの決定に対して、異論がある場合は、速やかに自分の考えを進言している					
	5 経営理念・トップ方針を第一に認識して行動している					

付属資料 18 本社 3F 会議室の写真



付属資料 19 本社 3F ラウンジの写真



付属資料 20
近藤社長の写真



出所：日本レーザー HP (<http://info.japanlaser.co.jp/>)

付属資料 21
宇塚常務の写真



付属資料 22
上村常務の写真



付属資料 23
佐々木名古屋支店長の写真



付属資料 24
方次長の写真



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
