

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。  
毎月、かんぽ生命がお届けします。

# かんぽスコープ

Vol.176

経営  
時流

## 社員が所有する会社へ。 事業承継の悩みを解決する可能性を求めて。



「社長が社員を信頼することが基本」と語る近藤氏。

を高める経営で有名だ。その結果、現在まで30年連続して黒字を維持し続けている。

「社員ひとりひとりに権限を委ねているので、当事者意識、危機意識、仲間意識が根付き、私が特に指示しなくても自律的に動いてくれます。会社のオーナーは自分たちだ」という思いが、これらの意識を支えているのは確かでしょう」

同社の社員は73名<sup>※4</sup>。最先端の研究・産業用レーザー装置などを世界中から輸入して販売する専門商社だ。もともとは東証一部(当時)上場の大手メーカーの子会社で、赤字が続き倒産寸前となった94年、再建のために親会社から社長として送り込まれたのが近藤氏だった。

近藤氏は2億円近い債務超過を2年で一掃。その際、自分の退路を断つたことが何より奏功したという。

「2年目が始まるとき、社員に向かって『私は本社の役員を辞める。もう日本レーザーに骨を埋めるしかないから、みんな頑張ろう』と宣言しました。これで社員が私を信頼しました。これです」

そして、社員のモチベーションを高めるための施策を矢継ぎ早に導

入。評価方法、報酬、教育、仕事の仕方などを「頑張った分だけ報われる」「みんなが納得できる」制度に変えていった。しかし、子会社ゆえに親会社の規則や意向に左右され、社員が努力しても「報われない」「納得できない」ことも多かった。例えば、昇進は親会社の基準に合わせなければならぬため、優秀な従業員を幹部に登用しようとしても却下された。

### 社員全員が出資して親会社から株を取得。

04年ごろから社内での不満が高まり、近藤氏も「子会社のままでは自分のめざす経営はできない」と考えて独立を模索。その方法として選択したのが、社員全員が出資するMEBOだった。

近藤氏は、07年、まず自分が出資して持ち株会社、JLCホールディングスを設立。さらに銀行から1億5,000万円の融資を受けて日本レーザーの株を買い取った。

買い取り価格は、交渉の末、7割を保有していた親会社からは旧額面の6倍、他の株主からは3倍とした。そして資本金5,000万円のホー

ルディングスの株を役員・従業員持ち株会を通じて社員に譲渡。役員持ち株会が53・1%。従業員持ち株会が32%。旧親会社にも連結対象にならない14・9%を持つてもらった。役員の中では近藤氏が最大の株主だが、それでも14・9%。税法上、全ての株主が少数株主<sup>※5</sup>となった。



上:「人を大切にする経営学会・経営人財塾」の塾生と日本レーザー社員(オンライン)の討論風景。右奥が近藤氏。  
右:本社内のラウンジにて、昼休みの風景。



株式会社日本レーザー 〒169-0051  
東京都新宿区西早稲田2-14-1  
☎03-5285-0861  
<https://www.japanlaser.co.jp>

※1 ここでは役員と従業員を合わせて「社員」と呼称する。 ※2 Management-Employee Buy-Outの略。経営陣と従業員が一体となって出資し株式を取得する企業買収の方法。  
※3 2010年、中小企業庁長官賞を受賞。 ※4 2024年1月現在。 ※5 株の評価額が通常低くなる配当還元方式が適用できる。

「役員だけでなく、従業員も一緒に  
出資したことで、株の経済的利益<sup>※</sup>を  
社員全員が得られるようになりま  
した。自分たちの頑張りが還元され  
ることもあって、子会社だったころ  
の甘えや、どこか他人事と考える傾  
向は払拭されたようです」

## MEBOを事業承継に 活用するために。

ここまでを読むと、社員が株主に  
なればモチベーションが高まり、自  
社株の評価額も下げられ、一石二鳥  
と受け取られるかもしれないが、  
「それは違う」と近藤氏は断言する。  
「順番が逆です。当社のMEBOが  
成功したのは、もともと社員のモチ  
ベーションが高かったからです」

実際、MEBOの出資を募ったと  
き、嘱託社員や新人社員も含め全て  
の社員が応募し、募集枠の4倍に達  
したという。通常、非上場株式の持  
ち株会は枠の消化に苦労することが  
多いが、同社の社員は全員が経営に  
参画することを望んだわけだ。

近藤氏は、自身の経営の第一目的  
は「雇用を守る」ことにあると語る。  
雇用が保証されているから、社員は  
安心して生き生きと働く。自分の成

長が会社を成長させると信じて仕事  
に励み、会社を共同体と感じて仲間  
同士助け合う。そうした社風を実現  
するための企業理念、採用と教育、  
人事制度、組織体制を試行錯誤しな  
がら築いてきた。

「MEBOのスキームを事業承継に  
役立てることはできませんが、課題  
は、社員が株を持ちたくなる会社に  
なっているかどうかです」

そして、MEBOを行うと、所有と  
経営が分離する。社長の地位は株の  
保有と関係がなくなるため、後継者  
に資力がなくても適任者を選ぶこと  
ができる。一方、議決権は社員に分散  
し、社長は罷免される可能性もある。


「また、オーナー経営者が持ち株会  
に株を放出すれば、一般的に評価額  
が下がります。反面、株による支配  
力が弱まり、私財の価値を下げるこ  
とにもなりません。それを良しとする  
か。会社という共同体の未来のため  
に、自己犠牲の精神も必要になるか  
もしれませんね」

なお、「社員が所有する会社」の後  
継者は社員から選出するため、その  
育成が重要になる。同社では、役員  
になると、社長候補として4種類の  
外部の経営者養成機関で学ぶ。加え  
て、近藤氏による月1回の「経営塾」  
も受講する。また、直接的に管掌す  
る部門はなくなり、従業員の成長を  
支援することに専念するが、その振  
舞いから社長の適性が見極められ  
るという。

※6 ここでは配当(出資額の5~10%)をさす。

# いい睡眠、いい人生

## ②睡眠の“質”にこだわる



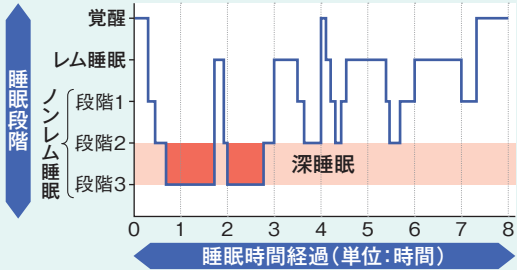
監修=白濱龍太郎  
医学博士、産業医。医療法人RESM(リズム)グループ理事長。これまで睡眠に悩む2万人以上の人を救ってきた。『ぐっすり眠る習慣』など著書多数。

**深睡眠をとれるように**  
「寝不足なのは分かっているけれど、忙しくて、どうしようもない」。そんな方に今回とっておきの方法をご紹介します。睡眠も“量より質”が成り立つという話です。  
人は眠っている間、レム睡眠とノンレム睡眠を繰り返します。レム(REM)とは、睡眠中に起きる眼球の急速運動のこと。これが出現するのがレム睡眠で、体は休んでいても脳は活発に働き、日中に取得した情報の整理や定着などを行っています。夢を見るのもレム睡眠のときだけで、眠りは浅くなります。  
一方、ノンレム睡眠は、脳と体の両方が休んでいる状態です。眠りの深さによって3つの段階に分かれており、最も深い眠りのことを「深睡眠」とよびます。この深睡眠の有無が睡眠の“質”を大きく左右する

のです。  
**就寝の1時間半~2時間前に入浴**  
レム睡眠とノンレム睡眠は交代で訪れ、サイクルが4~5回ほど繰り返されます。この中で深睡眠に至りやすいのは、最初と2回目のノンレム睡眠。眠りに落ちてから4時間以内が目安です(下図参照)。  
つまり、就寝後4時間以内に深睡眠がとれていれば、たとえ時間は短くても睡眠の質は保てるのです。  
深い眠りを得るために、いくつかのポイントがありますが、まずは夜の間に、内臓などの深部体温がしっかりと下がっていることが必要です。  
深部体温は、急激に上げるとその後急に下がる性質をもっています。この下降カーブは、1時

間半から2時間で底に達しますので、眠りたい時刻から逆算して1時間半~2時間前に入浴するのです。こんな簡単な方法で睡眠の質が劇的に高まりますから、ぜひ試してください。  
なお、深部体温をいったん上げるためには、ぬるめのお湯に10分以上、ゆっくりと浸かることをおすすめします。

### 睡眠の深さ(イメージ)



時間	睡眠段階
0	覚醒
0.5	レム睡眠
1.0	ノンレム睡眠 段階1
1.5	深睡眠
2.0	ノンレム睡眠 段階2
2.5	レム睡眠
3.0	ノンレム睡眠 段階1
3.5	深睡眠
4.0	レム睡眠
4.5	ノンレム睡眠 段階1
5.0	レム睡眠
5.5	ノンレム睡眠 段階1
6.0	レム睡眠
6.5	ノンレム睡眠 段階1
7.0	レム睡眠
7.5	覚醒

(注) 記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。