



Photo by Satoshi Asahi

### 3度目の企業再建への挑戦

——社長に就任された経緯について教えてください。

私はこれまで3度の企業再建に取り組んできました。最初は28歳の時、新卒で入社した日本電子の労働組合の委員長として、経営難にあえぐ会社を救うために、大規模なリストラに取り組んだのです。社員1千人の希望退職を受け入れるのと引き換えに、経営責任として経営陣退任と償いを求めました。

T O P  
Interview  
【強い経営者の志】

日本レーザー代表取締役社長

## 近藤宣之氏

聡明さと善良さを両立させることが破たん企業の再建につながった

株式会社日本レーザーは1968年に設立された、レーザー機器の専門商社だ。ニッチな業界ながらトップシェアを誇ってきたが、1993年には業績不振で債務超過に陥っていた。そのとき代表取締役社長に就任した近藤宣之氏は見事再建に成功し、2007年には日本で初めてとなるMEBO<sup>\*</sup>で親会社からの独立を果たした。成功の秘訣はどこにあったのだろうか。

2度目は日本電子の米国法人のリストラ。そして3度目が今社長を務めている日本レーザーの再建です。取締役米国法人支配人としてリストラを終えた私は、1993年1月から日本電子の最年少役員として国内営業を担当していました。その年の年末に当時のトップから、突然「1億円貸し付けるから、日本レーザーを再建してほしい」と出向を打診されたんです。

——当時は厳しい状況だったのでし

ようか。

日本レーザーは赤字続きで、債務超過に陥っていました。当時は、日本電子自体も業績不振で赤字に転落し、グループ全体の再建策が求められていたのです。大幅な赤字を出していた子会社の日本レーザーには、特に厳しい対処が求められていました。上場企業である親会社が債務保証をするといっても、銀行が融資を停止するくらいの非常事態だったんです。だからこそやり甲斐もあると感じました。

——あえて火中の栗を拾ったわけですね。

当時、出向は事実上の片道切符でした。私自身については他の選択肢もありましたが、再建には、国際ビジネスの経験、英語での交渉力、泥臭い営業力、そして労使関係のノウハウが必要だと言われ、困難だからこそやってやろうという気持ちはありましたね。

### リストラせずに利益を出す

——どのように再建に取り組んだのでしょうか。

損益計算書の改善に2年、貸借対照表に2年という目標を立てました。大事なのはまず利益を出すことです。

- 02 特集/トップインタビュー  
**近藤宣之氏**  
日本レーザー 代表取締役社長  
聡明さと善良さを両立させることが破たん企業の再建につながった
- 06 cybozu.com活用術  
**毎日10分からはじめるサイボウズ。**  
～スケジュール編～
- 08 進化するクラウド  
**「人はミスし、機械は壊れる」**  
機械と人が協力することで実現したcybozu.comの柔軟性
- 10 特集/コラム  
**人を大切にする経営**  
従業員のモチベーションを高める“必須条件”とは
- 12 サポートと顧客満足  
**お客様と“感動”でつながるサポートへの挑戦**
- 16 サイボウズ Office導入事例  
留学ジャーナル  
グループウェアを活用してきめ細かなサービスを提供する
- 18 癒しのひととき  
**雪国の宿 高半**
- 19 cybozu.comカンファレンスレビュー  
**チームを強くするクラウド**

企画・発行=サイボウズ株式会社  
ビジネスマーケティング本部  
〒112-0004 東京都文京区後楽1-4-14 後楽森ビル12F  
TEL: 03-5805-9306 (インフォメーションセンター)  
http://cybozu.co.jp/

発行日 2013年12月20日  
発行人 関根紀子  
編集 畑中知子、丸茂久美子  
編集協力 日経BPコンサルティング  
印刷 広英社  
アートディレクション 太田竜郎 (CROSS)  
デザイン 齊藤春菜 (CROSS)  
執筆 小山健治、高橋秀典司  
撮影 赤司聡  
COVER: ©amanaimages

presented by **cybozu.com**

Lien [リアン] とはつながりや絆を意味するフランス語です。

©サイボウズ株式会社 2013  
会社名および製品名は各社の商標または登録商標です。  
本誌掲載の記事、写真、図表の無断転載は固くお断りします。

Lien

VOL.02

CONTENTS

2013

WINTER

ダメな会社には、不良在庫、不良債権、不良設備、そして不良人材という4つの“不良”が必ずあります。しかし、これらを解消するにはお金がかかります。そのためには利益を出すしかありません。ダメな会社は銀行もお金を貸してくれないからです。当社もまさにそういう状態でした。

——赤字から利益を生み出すためにどんな手段をとったのでしょうか。普通であればリストラを考えるでしょう。でも私はもうリストラはやりたくなかった。まず社員を本気にさせることで、経営を立て直そうと考えたんです。

今の当社のクレドにも書いてありますが、社員の代表である社長にとって最も重要なことは「社員満足」です。顧客を獲得し、売上げを拡大するには、顧客満足が必要ですが、社員満足を高めることが顧客満足を高めることにつながるのです。

——具体的にはどうやる気にさせたのでしょうか。

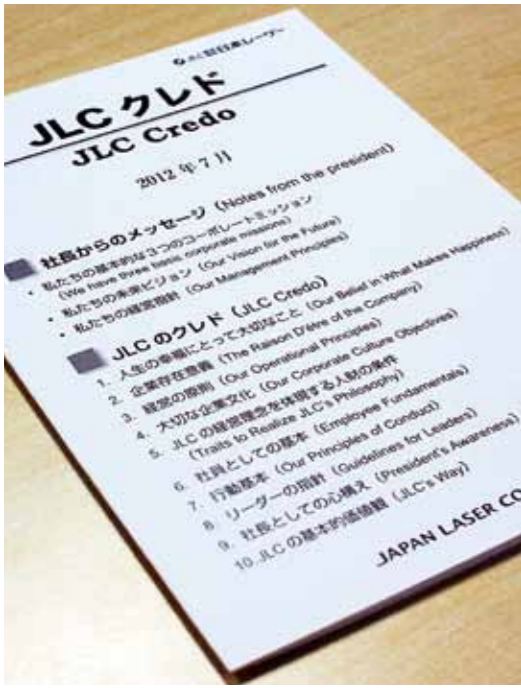
ターニングポイントは私自身の覚悟を見せたことです。乗り込むときに、前の経営者から会社の株の1割を3百万円で買い取りました。債務超過の会社の株を額面で買い取った

ことにしました。社員たちは大喜びです。本社の担当役員の了解のもとに実施しました。ところがその話が親会社の社長の耳に入って、怒りを買ってしまいました。

私は親会社と子会社の福利厚生之差を説いて了解してもらおうとしたのですが、受け入れてもらえないばかりか始末書を出すことになりました。この事件をきっかけに独立の機運が高まりました。

——それが2007年のMEBOによる独立につながっていくんですね。

独立の方法はいくつか考えられました。しかし、M&Aでは“子会社”という立場は変わりません。経営陣による買収、MBOは、社員が株を



日本レーザーが導入しているクレド。その中には、全社員が楽しんで仕事をし、自己実現と自己成長の機会が得られるような会社を目指すという近藤氏の理念が「明文化」されている。

## 困難に直面するたびに「人生の最短距離は直線ではない」という父の言葉を思い出した



【こんどう・のぶゆき】1944年、東京生まれ。慶應義塾大学工学部を卒業後、日本電子株式会社に入社。労働組合委員長、米国法人駐在員、取締役米国法人支配人、取締役国内営業担当を経て、1994年、株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任。2007年、JLCホールディングス株式会社を設立して代表取締役就任。



日本レーザーは「サイボウズ Office」を2002年から愛用。各種有償オプションを購入するほどのヘビーユーザーである。

んです。これを1株1円とかで買い取っていただければ信用されなかったでしょう。

もう1つのターニングポイントは兼務していた親会社の取締役を退任したことです。1年目から利益を出せる見込みがついた1995年3月頃に、社員たちが「近藤さんはラッキーだよな。再建に成功して本社に戻れる。いざ親会社の社長になるんじゃないの」と話していると聞いた私は、親会社の社長に退任を申し出ました。

持てません。経営陣が大儲けをするだけです。

これでは社員のモチベーションも上がりませんし、そもそも正しいかどうか疑問が残ります。そこで考えたのが、経営陣と囑託も含めて全社員による買収、MEBOです。

——日本で初めてMEBOができた要因はどんなところにあったのでしょうか。

社員のモチベーションの高さです。今では当社はJCLホールディングスという持ち株会社の100%子会社であり、新入社員を含めて全社員がJCLホールディングスの株主です。会社は社員たちのものになったのです。

### 最後は運と好循環

——成功した秘訣はどこにあったとお考えですか。

「負けに不思議なし。勝ちに不思議あり」と言いますが、まさにそうだと思います。業績不振にあえぐ企業には共通した要因があります。不振の原因を外部のせいにしていくことです。

業績不振の本当の原因は経営の怠慢や危機感の欠如といった内部にあるはず。外部に原因があると考

私にとっては、まさに“背水の陣”です。4月1日には全社員を集めて「親会社の取締役は退任する。ここに骨を埋める」とスピーチしました。これは効果がありましたね。これまでの社長とは違くと、社員のモチベーションが一気に上がりました。

### MEBOという「正しい選択」

——その結果、業績は上向いたわけですね。

2年で再建を果たし、親会社から借りた1億円も返済し、99年以降は3割から5割の配当を続けられるようになったんです。そこで次の問題が浮上してきました。親会社との関係です。

——具体的にはどんな問題があったのでしょうか。

当時、株の7割は親会社が持っていました。親会社の発言権は圧倒的です。私の次の社長も当然親会社から来るでしょうし、それによって経営方針が180度変わってしまうかもしれません。

そうした中である事件が起きました。2004年のことです。前年度に史上最高益を出し、親会社にも50%の配当を出した当社は、ずっと中止していた社員旅行を復活させる

える企業は破たんしても不思議はありません。だからこそ、社員満足を追求し、人事制度を改正し、顧客の関係を強化し、継続して成長できるビジネスプランを作ってきました。しかし、それだけですべてがうまくいくとは限りません。最後は運と好循環だと思っています。

——運を呼び込むにはどんな努力が必要だと思いますか。

岐路に立った時に、自分の損得ではなく、正しいかどうかで道を選択することです。当社の株を買った時も、親会社の取締役を辞めた時も、悩みましたが、最後は損得ではなく正しいかどうかで判断してきました。MEBOを選んだのも同じです。もちろん、正しいかどうかだけで判断するわけではありません。リスクと可能性を冷静に分析したうえで判断です。「リーダーは、聡明であって善良でなければならない」ということです。

この言葉は、私が学生の時に聞いた言葉です。当時はどういうことだかよくわかりませんでした。今になるとその言葉の示唆するところがよく理解できます。それを意識したうえで、判断することの積み重ねが成功につながるのだと思います。この言葉は私の原点です。

企業が何よりも大切にすべきこと

実際に会社が赤字経営から立ち直り、存続し続けるには何が必要なのでしょう。多くの人は「利益を上げることだ」と答えるでしょう。しかし、それはあまりにも近視眼的に過ぎないでしょうか。近年、合理性だけを追求する欧米的な経営が行き詰まりを見せていることから、そうした疑問が浮かび上がってきました。

日本レーザーの代表取締役社長、近藤宣之氏は、「企業が存続するために何よりも大切にすべきことは、実は人を雇用することにあります。人は必要とされたとき、人の役に立ったとき、人に感謝されたとき、そして人に愛されたときに幸せを感じると言われますが、最初の3つの喜びは働くことでしか得られません。だからこそ、経営の目的は、人を雇用し、仕事を通して幸せを実感してもらうことにあるんです」と話します。

しかし、経営者が雇用の確保を約束することで、社員は安心して働くことができるようになりますが、そのためには利益を上げることが大前提になります。近藤氏も「赤字になると雇用不安を引き起こします」と指摘します。だからこそ利益の上がる仕組みが重要になります。利益を

「日帰り出張などで帰りが遅くなる人が多い人と、定時に出社し、定時に帰る人とのポナスの差が10%しかないようでは、やる気のある社員も『やっつけられない』となります。そこでインセンティブ制度を採用入れました。ただ、こうした制度を前面に押し出すのは、日本にはなじみ

ませんから、試行錯誤しながら進めています」（近藤氏）。

近藤氏は、「社長の仕事は実は2つしかありません。社員が頑張れば利益が出るようなビジネスモデルを考え出すこと、そして社員が頑張るような社風、企業風土、人事制度を作り上げることです」と指摘します。

実際に同社では資格手当など、様々なインセンティブ制度を取り入れています。例えば、TOEICの点数によって支給する手当。海外との取引が多く、英語が必要とされる同社だけに、英語力は重要な能力で

# 人を大切に する経営

社員のモチベーションを高める「必須条件」とは

好業績を続け、日本初めてのMEBOに成功し、「日本でいちばん大切にしたい会社」、「勇気ある経営」、経済産業省「おもてなし経営企業選」など数多くの表彰を受けている日本レーザー。同社の代表取締役社長、近藤宣之氏の経営スタイルから学ぶところは多いはず。ここでは、社員のモチベーションアップにつながる施策にスポットを当ててご紹介しましょう。

## FEATURE VIEW POINT 【視点】

そのための施策の1つとして、日本レーザーでは「社員としての基本」を定めたクレド（信条）を導入。その徹底に努めています。

「社員が自分のことだけでなく、仲間や会社のことを考えて一生懸命に仕事をするようになれば、業績は自然に上向き、雇用も確保されるという好循環が生まれます。会社を再建するのも、会社を発展させるもの、新事業に取り組むのも、需要を拡大するのも、すべて社員のモチベーションなのです」と、近藤氏はモチベーションを上げることの重要性を説きます。

納得性の高い  
業績・能力評価を実施する

しかし、モチベーションは単に社員に迎合するところから生まれるわけではありません。近藤氏は2年間で再建できた理由として、経営方針を明確に打ち出したこと、特に「やってもやらなくても同じ」という従業員の待遇を変え、努力して成果を出した人の待遇を上げるようにしたことを挙げます。それまでの親会社の就業規則や人事制度の流用を止めて、自社にふさわしい成果主義、業績主義、能力主義を採り入れたのです。

す。そこで同社ではビジネスに関係

しない家族手当や住宅手当を廃止し、英語の能力テストであるTOEICの点数によって、年間最大30万円を支給するようにしました。

また業績を「目に見える成果」と「目に見えない貢献度」の2本立てで評価している点もユニークです。目に見える成果としては、営業の受注額や粗利などの数字が対象です。同社では粗利の3%を成果賞与として位置づけています。

一方、業務や管理といった数字の出ない部署の社員には、別立ての考課テーブルを設けるとともに、受注前に他の営業スタッフが助けたり、納入のときに技術部の社員が手伝ったりした場合には、貢献度に応じてその人たちと成果賞与を分ける仕組みになっています。こうした仕組みがあるからこそ、仲間の成功を応援し、応援に感謝する風土が出来上がります。

働き方に対応した  
勤務制度を用意する

もう1つのモチベーションアップの仕組みは、多様な働き方に対応した勤務制度です。「社員は大切」と唱えながらも、社員を大切に作る仕組みがなければ、お題目になってしまいます。大切にしていることを形

にするのが勤務制度です。

今、同社の社員の3分の1は女性社員で、そのうち6名は管理職です。同社にとって女性には貴重な戦力。だからこそ、育児休暇を確保するだけでなく、復帰後の短時間勤務やパート待遇への切り替え、夫の転勤に対応した在宅勤務といった制度を用意しています。前提として、1人が複数の業務をこなすマルチタスクや1つの業務を2名で担当するダブルアサインメントというやり方を取り入れ、ワークシェアリングを可能にしています。

また、同社の定年は60歳ですが、70歳まで働ける定年再雇用の制度も用意されています。他社を定年退職した人も嘱託として働くことができ、再雇用されている人のうち2名はグループ長として活躍しています。

同社では社内業務を担当する女性社員も海外に打ち合わせに行かせることもあります。それが社員の成長につながるからです。近藤氏は「会社は社員の成長を手助けし、社員は仕事を通して成長し、それが会社の成長につながるのです」と語ります。こうした社員を人財として大切に作る制度を整えることが、社員のモチベーションを高め、ワーククシしながら働ける環境を創り出し、好業績につながっているのです。

日本レーザーのクレド（抜粋）	行動規範
社員としての基本	
時間を守ります。	情報のキャッチとその伝達を素早く行います。
約束を守ります。	どんな状況でも、柔軟に臨機応変に対応します。
整理整頓をします。	何事にも興味を持ち、深く追求します。
お金とリスクの管理をキチンとします。	誰とでも、いつでも明るく笑顔で接します。
周りの人への感謝を忘れません。	全体最適を考えて、誰にでもわかる言葉で話します。
粘り強く勤勉に働きます。	

\*1：Management and Employee Buyoutの略。会社の経営陣と従業員が一体となり、買収対象会社の株式を買い取り、その会社の経営権を掌握すること。\*2：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（2011年）、第10回東京商工会議所「勇気ある経営大賞」大賞受賞（2012年）、経済産業省「平成24年度おもてなし経営企業選」（2013年）など