

「一読の価値ある新刊書」を紹介する

TOPPOINT[®] トップポイント

SINCE 1987

■ This Month's Best Reads

- | | | |
|----|----------------------------------|----------------------|
| 03 | データ・ドリブン・エコノミー | 森川博之 |
| 07 | プラットフォーム 勝者の法則 | ロール・クレア・レイエ 他 |
| 11 | 「ホットケーキの神さまたち」に学ぶビジネスで成功する10のヒント | 遠藤 功 |
| 15 | 倒産寸前から25の修羅場を乗り切った社長の全ノウハウ | 近藤宣之 |
| 19 | 能力を磨く | 田坂広志 |
| 23 | PRINCIPLES 人生と仕事の原則 | レイ・ダリオ |
| 27 | 意思決定の教科書 | ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編 |
| 31 | 人生100年時代の正しい資産づくり | 岩崎日出俊 |
| 35 | マーケティングと共に フィリップ・コトラー自伝 | フィリップ・コトラー |
| 39 | アメリカ海軍に学ぶ「最強のチーム」のつくり方 | マイケル・アブラシヨフ |

6

JUN.2019

倒産寸前から25の修羅場を乗り切った社長の全ノウハウ

近藤宣之 著



ダイヤモンド社
2019年4月10日発行/323頁
1,600円+税/ISBN978-4-478-10628-0

主要目次

プロローグ 「25の修羅場」が「25年連続黒字」をつくる

- 1 上場企業破綻の修羅場
- 2 リストラの修羅場
- 3 経営者不在の修羅場
- 4 いきなり再建を任される修羅場
- 5 トップダウンの修羅場
- 6 債務超過の修羅場
- 7 全社員反対の修羅場
- 8 不良在庫の修羅場
- 9 先払いの資金ショート of 修羅場 他

著者紹介

こんどうのぶゆき

株式会社日本レーザー代表取締役会長。1944年生まれ。慶應義塾大学工学部卒、日本電子株式会社入社。取締役アメリカ法人支配人などを経て、赤字会社や事業を次々再建。その手腕が評価され、債務超過に陥った子会社の日本レーザー社長に抜擢。就任1年目から黒字化、以降25年連続黒字、10年以上離職率ほぼゼロに導く。著書に、『ありえないレベルで人を大切にしたら23年連続黒字になった仕組み』（ダイヤモンド社）などがある。

in brief

不良債権、不良在庫、不良設備、不良人材…。「不良」以外何もなく、倒産寸前だった（株）日本レーザーを甦らせた同社社長が、修羅場克服のノウハウを公開する。

- 日本レーザー（レーザー専門の輸入商社）を再建する中で、著者が体得した「会社経営の原理原則」は、次の2つである。
 - ・「人を大切にす経営」の実践こそ、会社を成長させるたった1つの方法である
 - ・「人を大切にす経営」を実践するには、会社を絶対に「赤字」にはしてはいけない
- 会社を黒字にするため、多くの経営者は「どうやるか」を考える。だが、大切なのは、経営者は「どうあるべきか」を考えることだ。社長としての理念を明確に持つことで、社長の行動が変わり、社員の行動が変わり、そして会社が変わる。
- 為替変動などの外部要因で、会社がピンチに陥ることがある。この時、「自分のせいじゃない」と他責で考えず、「すべての問題は内部にある」と自責で考えることが大切だ。全社員が自責の思考を持っていれば、危機を乗り切ることができる。
- 社長や営業部長が「値決め」をすると、商品を販売する現場のモチベーションは上がらない。そこで日本レーザーでは、定価を設定する時、商品を売る営業員の意見も反映させている。
- 社員のモチベーションを高めるため、日本レーザーでは賞与にインセンティブ制度を導入し、「粗利益額の3%を成果賞与として支給」している。この3%の粗利益額を、商談成立に関わった営業員と技術員で分け合っている。
- 日本レーザーは、「MEBO」（経営陣と社員が一緒になって親会社から株式を買い取る手法）によって、親会社の日本電子（株）から独立を果たした。それは社員全員が株主になることで、「自分たちの会社」という意識を高めるためである。

「25の修羅場」が「25年連続黒字」をつくる

1968年、私は日本電子（株）に入社した。「セールスエンジニアとして世界で活躍したい」。その夢を実現するために選んだ会社である。

入社後、ソ連（当時）のレニングラードやモスクワに駐在した。ところが、順調に見えた私のキャリアはその後、激変。修羅場の連続となった。

●上場企業破綻の修羅場

電子顕微鏡のトップメーカーとして「時代の寵児」と呼ばれた日本電子だったが、次第に業績は低迷する。そして、経営再建の大義を掲げ、多くの人をリストラせざるを得なくなる。なぜか？

業績悪化の理由は、3つある。

①急激な多角化、急成長路線による人員増

日本電子の創業は1949年。1962年に東京証券取引所第2部に上場。額面50円だった株価はすぐ2870円に。この高株価を維持するため、多角化路線、高成長路線に舵を切った。それに伴い、大量の新卒採用、中途採用に踏み切るが、急な人員増に対応できる経営基盤ができていなかった。

②上場企業のワナ

株式公開後、大株主だった創業社長は高配当によって高額所得者になった。日本電子の高配当方針は高株価を維持する手段であり、常に市場の期待に応えなければならないという、上場企業のワナにはまった結果だが、同時に「自分（社長）の収入を増やす手段」でもあった。経営トップが自分で報酬を決められる仕組みは、経営を揺るがす。

③ニクソンショックとオイルショック

1971年のニクソンショック以降、急激な円高となり、業績は急激に悪化した。さらに、1973年のオイルショックが追い打ちをかけた。材料費の高騰で原価が上がり、経営は一気に崩落した。

その結果、資本金32億円の日本電子は、38億円もの赤字を抱えることになった。

●リストラの修羅場

1972年、私が28歳の時、労働組合の執行委員長に就任した。そして、1974年1月から日本電子の経営の再建・合理化が本格化する。工場の閉

鎖売却と1000名の人員整理が行われた。

30歳そこそこの組合の執行委員長にすぎない私がメインバンクの本店審査部に出向き、自分たちの考えを訴えたりもした。経営立て直しのための汚れ役が、私の仕事だった。執行委員長退任後もアメリカ・ニュージャージーではアメリカ法人支社を清算。50人のアメリカ人社員全員を解雇し、ボストンではアメリカ人社員を2割解雇、日本人駐在員は半減するなどの合理化を断行した。

人員整理と自主再建を通して私は、次のことを教えられた。

- ・労働組合が正しい活動をして、経営の失敗を補うことはできない
- ・経営が失敗すれば、どれほど労働組合が強くても、雇用を守ることはできない
- ・すべての元凶は赤字であり、赤字は社員とその家族の人生を狂わす

●経営者が負うべき「最大の責任」とは？

1994年、私は子会社の（株）日本レーザー（レーザー専門の輸入商社）への出向を命じられた。当時の日本レーザーは、1億8000万円の債務超過に陥っていた。その再建を託されたのだ。

銀行も、親会社も頼れない。あるのは不良債権、不良在庫、不良設備、不良人材ばかり。こうした修羅場を乗り越え、日本レーザーは奇跡的に再建。現在まで25年連続黒字を達成している。

修羅場を体験したからこそわかった「会社経営の原理原則」が2つある。

- ・「人を大切にす経営」の実践こそ、会社を成長させるたった1つの方法である
- ・「人を大切にす経営」を実践するには、会社を絶対に「赤字」にはしてはいけない

私が会社を経営する目的は、雇用を守り、社員とその家族を幸せにすること。その目的を達成するための手段が「利益」だ。雇用を守るには、その手段として利益が絶対に必要であり、だからこそ、経営者は会社を赤字にはしてはいけないのだ。

●修羅場ばかりの業界で、25年連続黒字の理由

今日、日本のレーザー専門の輸入商社は、修羅場に囲まれた状態で、ビジネスを行っている。

そんな中、日本レーザーが25年連続黒字を達成しているのは、「どうやるか」の経営ではなく、「どうあるべきか」の経営を心がけているからだ。

「どうやってコストダウンするか」「どうやって売上を伸ばすか」など、多くの経営者が「どうやるか」にフォーカスしがちである。しかし、私の考えは違う。会社を黒字にするには、

- ・何のために、会社を経営するのか
- ・なぜ、会社を存続させたいのか
- ・自分はどのような経営者になるのか

といった、経営者としての「あり方」「理想」「理念」を明確に持つことの方が何倍も大切だ。

なぜなら、社長のあり方が変われば、社長の行動が変わるからだ。社長の行動が変われば、社員の行動が変わる。そして、会社が変わるのだ。

修羅場克服のノウハウ

では、どうやって修羅場を乗り切ったか。そのノウハウを、いくつか紹介しよう。

●為替相場の影響に動じない強い財務体質をつくる

当社のような小さな輸入商社は、為替相場の影響をまろに受ける。社長就任2期目の1995年4月には、円高が急速に進んで1ドル＝79円75銭を記録。この円高による為替差益で赤字を一掃することができた。だがその後、円相場は円安に向かう。1998年8月には1ドル＝147円台まで円安になり、当社は再び危機に立たされた。

しかし、こうした困難な状況でも、赤字にならなかった。それには理由がある。

- ・不良債権と不良在庫を除却し、B/S(貸借対照表)を改善していた(財務体質を強くした)
 - ・常に新規商権を探し、市場に新商品を導入する努力を継続し、取引先1社に依存するリスクを避けようとしていた
 - ・賃金制度が弾力的で、業績が落ちれば人件費もある程度スライドして減少する仕組みを導入
 - ・絶えず社員のモチベーションを高く保つことで、困難な場面で火事場の馬鹿力が発揮された
- こうした自主努力を怠らなかったからである。

●「問題は内部にある」と自覚する

先述の通り、ニクソンショックやオイルショックの影響で日本電子の経営は悪化した。だが、その影響を被ったのは日本電子だけではない。ではなぜ、日本電子は破綻寸前まで追い込まれたのか。

それは、環境変化によって放漫経営のツケが表面化したからだ。放漫経営によって悪化していた経営状態が、環境変化によってあぶり出されただけなのだ。業績悪化や経営破綻の原因は、「外部」にあるのではなく、必ず「内部」にある。

世界同時不況や為替変動といった外部要因で、会社がピンチに陥った時、「為替変動は自分のせいじゃない」と他責で考えていたら、業績は落ち込み、会社は傾き始める。危機を乗り越えるには、「身のまわりに起きることは、すべて必然である」と考え、人のせいにならないことだ。

日本レーザーが円安でも黒字経営を続けられたのは、「円安はどうしようもないが、今、会社のために自分にできることは何か?」と、社員全員が自社の内側にある課題として考えたからである。

厳しい外部環境の中でも利益を安定的に出していくには、「すべての問題は内部にある」と自覚の思考を持つことだ。全社員が「すべての問題は自分の中にある」と自覚していれば、経営環境がどれほど激変しても、「火事場の馬鹿力」を発揮して、危機を乗り切ることができるはずである。

●「売価」は現場の社員が決める

日本レーザーは、現在、売上重視ではなく「粗利益額重視」の経営をしている。

粗利益額を増やすために、一番問題なのは「値決め」だ。中小企業の場合、たいていは社長や営業部長が値決めをする。ところが、実際にその商品を販売する人の意見が反映されていないと、現場のモチベーションは上がらない。そこで当社では、定価を設定する時に、その商品を販売する営業員の意見も反映させるようにしている。

定価は会社として決めているが、為替レートが円安になれば、それだけコストがかかるから、定価改定をすることもある。

実際の販売価格は、営業員に任せている。実勢

売価を「社員任せ」にできるのは、社員が当事者意識を持って、「粗利益で考えなければ、会社は黒字にならない」ことをよく理解しているからだ。

●成果主義でも、こうすれば一切揉めない

グローバル企業として、外国人でも、女性でも、シニアでも戦力となって貢献してもらうために必要なのは、「成果主義」である。

受注額に応じた成果主義は、工場の稼働率の向上を通じて本社の原価率改善に貢献するが、必ずしも利益の増額にはつながらない。営業員が値引きをするからだ。従って、当社ではボーナス査定の際、受注額より「粗利益」を重視している。

再建に取り組んだ2年目から、粗利益に基づくインセンティブを成果賞与として導入した。

それ以前の夏・冬の賞与は、優秀な社員は本給の2.1カ月、評価の劣る社員は1.9カ月。頑張っても頑張らなくてもその差はたった0.2カ月分なので、社員のモチベーションは上がらない。そのため、賞与にインセンティブ制度を導入した。

まず、全社で必要な粗利益額を設定したところ、営業員1人当たり3000万円の粗利益額が必要とわかった。そこで、年間3000万円の粗利益額を達成した社員には、定額の成果賞与を「一律20万円支給する」という仕組みを決めた。

3年目からは、「粗利益額の3%を成果賞与として支給する」ことにした。

例えば、年間粗利益額が3000万円の場合、粗利益額の3%は90万円。この90万円を営業員と技術員で配分する。実際に商談成立に関わった当事者同士で、3%の粗利益額を分け合っている。

この仕組みは、成果賞与を社長や営業本部長が決定するのではなく、受注を担当した社員が自主的に決定できる画期的なものだ。社員は粗利益額が減ることは、自分の実入りに直結するから、「値引きをしないで売る努力」をするようになる。

●社員のために、「MEBO」によって独立

日本レーザー最大の転機は、2007年、親会社から独立した時である。リスクを承知で独立に踏み切ったのは「社員が輝く会社をつくるため」だ。

日本レーザーには、社長や会長、監査役などが

天下りで送り込まれていた。こうした人事は、向上心の高い社員にとって面白くない。当時、社員旅行さえ自由に行けないほど経営の自主性を奪われていた。子会社でいることが、社員のモチベーション向上の妨げとなっているのは明らかだった。

そのため、独立に向けて検討し始めた。ただ、問題は独立の手法だった。

例えば、経営陣が親会社から株式・経営権を買い取って独立するMBOという手法がある。私は「会社は社員のものであると同時に、株主のもの」と考えているので、「社員＝株主」であるのが望ましい。だがMBOでは、経営陣しか株を持っていないため、全社一丸となった独立は果たせない。

IPO(新規株式公開)は株式を上場する手法だ。上場すれば「お金にフォーカスした経営」をすることになる。利益を上げて、株主に配当を出さないといけないからだ。常に株式市場の動向を見なければならず、「人」がおろそかになりやすい。

しかし、私が目指すのは「人にフォーカスした経営」だ。「生涯雇用を守り、社員の成長の場を提供する」のが私の目的であり、夢である。経営に行き詰まると、簡単に人を切ってお金に変えるような経営とは、根本的に考え方が違う。

2007年に、日本レーザーは「MEBO」(マネジメント・アンド・エンployee・バイアウト)によって、日本電子からの独立を果たした。

MEBOは経営陣だけでなく、社員も一緒になって親会社から株式を買い取る手法である。これを選択したのは、社員も株主になり、「自分たちの会社」という意識を高めてほしかったからだ。

今に至るまで、社外のファンドを一切入れずに経営陣と社員全員だけで株式を買い取るMEBOで独立を実現し、その後の新入社員やパート出身者も全員株主になっている会社は聞いたことがない。日本で唯一の会社と言っているだろうか。

このスキームは、「モチベーションの高い社員たち」だったからこそ可能だった。会社を黒字に変えたいのなら、「脱子会社も脱赤字も、それを実現するのは社員である」という当たり前の事実を見つめ直すことから始めるべきだ。