

がんばってます！

# 信頼と共感を生むトップの決断

## 株式会社日本レーザー

21世紀、光の時代を牽引する

レーザー専門商社の株式会社日本レーザーは、  
経営陣と社員で企業買収に成功したM E B Oの先駆者である。  
「働く全ての仲間に、自己成長と自己実現の機会を提供する」  
ことを目標に、大企業のトップの座を捨て、  
社員とともに歩む道を選択した近藤宣之社長の決断とは！  
会社は、誰のものなのか！



### 経営再建の手腕がもたらした 最年少取締役の座

我が国有数のガス機器メーカーであるX社は、自動車の下請部品メーカーとしてスタートした。下請けの立場は、現在も昔も変わらない。創業者は、早期に独自ブランドの製品メーカーに脱皮したいと考えていた。そのために、利益のほとんどを研究開発費に当てていた。

しかし経営者の願いもむなしく、莫大な研究開発費はザルに水を注ぐありさまだった。危機感を抱いた創業者は、ある日、仰天行動に打って出た。全社員を工場に集め、自らハンマーを手にし、社員の目の前で最も高価な部品製造マシンを壊してしまったのである。

この創業者の退路を断つ仰天行動は、全社員に衝撃をあたえた。このままでは、会社は潰れる。全社員が一丸となつての挑戦が、翌日からスタートした。数カ月後、画期的な製品が誕生した。

レーザー機器商社として最有力企業のひとつである株式会社日本レーザーの近藤宣之社長も、退路を断つて会社を再建・飛躍させている。近藤社長の場合は、自らの退路を断つと同時に、社員の一人ひとりに「会社は誰のものか」を問うものだった。

東証1部企業・日本電子株式会社の100%子会社だった日本レーザーが、債務超過に陥ったのは1993年のことだった。この日本レーザーの再建を託されたのが、近藤社長だった。近藤社長は、当時、親会社である日本電子の最年少取締役であった。

「バブルの崩壊で市場も売上も縮小しているのに、十分な対策がとれていなかった。さらに、バブル期の人員増強が響いて、人件費などの固

定費負担がおもかった」

当時を振り返って近藤社長は語る。

近藤社長に再建が託されたのは理由があった。近藤社長は、1984年、日本電子の米国法人の副支配人として赴任した。目的は、米国法人の建て直しである。3年後、目的を達成した近藤社長は、米国法人の支配人となる。ここまでも、異例のスピード昇進といえる。本社の最年少取締役に就任したのは1989年。この時点で、日本電子の将来を担う人材の一人だった。

### 社長の椅子を捨ててまで 実現したかったこと

米国駐在から帰国した翌年の1994年、近藤社長は日本レーザーに再建のために送りこまれた。これまでの実績が、そつさせた。だが、再建に着手する前に新たな難題がおきる。

「親会社の人間が社長に就任したことに反発した社員の数人が、商権をもって会社を辞めたり独立してしまつた」

のである。しかし、近藤社長にとっては想定内の出来事だった。

「商社存立の基本条件は『人と商権』です。商権とともに社員が独立したり、海外サプライヤが日本法人を設立することを防ぐことはできません」

バイオナバー・644/134(E) 6タイプは、守りの強さが天下第一品である。しかし防御だけが守りではない。「攻撃は最大の防御なり」なのだ。

海外駐在経験の長い近藤社長は、堪能な英語力を駆使し、積極的に海外を飛び回った。その結果、ドイツやフランス、イギリスなどの有力メーカー数十社から商権を得ることができた。



東京都新宿区早稲田にある本社

社内改革も、攻撃的に進めた。年功序列を廃し、営業部員と技術職にインセンティブを導入してモチベーションを高めることに成功した。バブル期に増員した社員の解雇は行なわなかったが、人件費や経費の削減を徹底し、本社も移転した。

その結果、就任1年目に黒字転換し、わずか2年というスピードで、日本レーザーは累積赤字を一掃した。以来、年商と利益は急拡大し、2008度は売上が40億円に手が届く。社長就任後、売上高は4倍になった。それでも社員数は、50名にすぎない。

この再建から急成長への過程には、近藤社長の大きな決断があった。兼任していた本社の取締役を退任したのだ。将来、社長の椅子を狙えたにもかかわらず……。自分の退路を断つこの決断は、社員との強い絆を生み出した。

だが近藤社長に迷いはなかったのだらうか。「組織が大きくなればなるほど、社長といっても自分の考えた経営ができないものです。私は日本レーザーの目標の一つに『働く全ての仲間、自己成長と自己実現の機会を提供する』ことをかかっています。この目標を選んだことに悔いはありませんよ」

と優しく微笑んだ。

### 会社は誰のものか」を証明した

#### MEBOの成功

ここ数年、MBO(マネジメント・バイアウト)を実施する企業が増えている。MBOは、海外ファンドなどによる買取りリスクを回避したり、株主の意向に拘束されることなく長期の視点に立った経営をするために、経営陣が自社を買収するものだ。

一方、あまり耳にすることがないのが、経営陣だけでなく社員も共同で株式を取得し、会社を買収するMEBO(マネジメント・エンプロイー・バイアウト)である。MEBOは、経営陣と社員が一体化していないと実行が難しい。

このMEBOを今年6月に、日本レーザーは成功させている。親会社である日本電子が所有する株式を経営陣とほぼ全社員で買い取ったのである。

「社員にMEBOの話をもちかけたら、想定枠の2・4倍も購入希望が集まりました。嬉しかったですね」

ところが、MEBOは順調に進まなかった。

「日本電子の日本レーザー株に対する評価は、私達が試算した額よりも3倍も高かった。評価が高いことは喜ぶべきなんでしょうが、株の買い取り価格が高いほど、今後の役員と社員には大変な負担になってしまいます。粘り強く交渉して、やっとMEBOにこぎつけました」

と当時の苦労を振りかえる。これも、社員の「想定枠を2・4倍も超える希望」があったからこそのらう。

MEBOによって親会社から独立したことは、近藤社長も社員も退路を断ったことになると。業績が悪くなっても、親会社からの援助は

受けられないからだ。

しかし、外国人や女性の管理職が元氣よく働いている姿からは、他人に頼ろうとするひ弱な印象はまったく感じられない。それは、そうだ。『会社は自分達のもの』だからである。

日本レーザーの会社案内には、5つの「行動規範」が載っている。1、情報のキャッチと伝達を素早く行なう。2、どんな状況でも、柔軟に臨機応変に対処する。3、誰とでもいつでも、明るく笑顔で接する。4、何事にも興味を持ち、深く追求する。5、全体を見通して、誰にも分かる言葉で話す。バイオエネルギー理論を勉強しているマスター会員なら、この意味をよく分かるはずだ。



## 株式会社日本レーザー

本社 / 東京都新宿区西早稲田

設立 / 昭和43年4月

代表取締役 / 近藤 宣之

バイオナンバー

6 4 4

1 3 4

社員数 / 50名