

# 「何のために経営 するのか」を明確にし、 自ら背水の陣を 敷くことができるか

債務超過に陥った株式会社日本レーザーの再建を任せられ、見事に累積赤字を一掃して会社を立ち直らせた近藤社長が、経験を通して語る「有事に求められるリーダー」の「変革の条件」。



**近藤 宣之**  
Nobuyuki KONDO  
株式会社日本レーザー 代表取締役社長

こんどう・のぶゆき 1944年東京都生まれ。慶應義塾大学工学部卒業後、日本電子株式会社入社。アメリカ法人支配人などを経て、94年株式会社日本レーザー代表取締役社長。2007年JLCホールディングス株式会社設立と同時に日本電子株式会社より独立。

て組織人数で圧倒的多数になり、企業内の労使関係も安定しました。

**リーダーに必要な条件は、**  
**「理念に基づく信念」**  
**「構成員の育成強化」**  
**「方針の徹底」**

前職の上場企業に入社したとき、対立する複数の労働組合がありました。一つは階級闘争主義の左翼組合、もう一つはそのイデオロギーに反発した民主的新労組です。

学生時代に東・西ベルリンに住み、共産主義計画経済による東ドイツの混乱と、民主主義市場経済による西ドイツの繁栄を目の当たりにしていた私は、階級闘争主義の労働運動は

間違いだと確信していたので、二十八歳で民主的組合の委員長に担ぎ出されたときには、こうした信念に基づくリーダーシップを発揮し、組合員研修や宣伝活動に努めました。やが

リーダーにとってまず必要な条件は、理念に基づく行動力であり、構成員の育成強化であり、方針の徹底であり、さらには徹底した世話活動、いわば社員満足への取り組みです。

その後、ニクソンショック(円高)、オイルショック(原油価格が四倍に高騰)の影響で、会社が経営破綻寸前となり、二年間で正社員の三分の一にあたる、一〇〇〇名が会社を去らなければならぬ事態に追い込まれました。表向き原因はこうした外部環境の激変ですが、真の原因は「放漫経営」であり、高成長・高収益・高配当・高株価を志向する経営が破綻の遠因にありました。崩壊の芽は、常に内部にあると言えます。

私は労組委員長として人員の合

理化を受け入れるかわりに、創業経営者らトップの経営責任として私財提供を引き出し、一方で「自主再建」と「世間並み資金」をスローガンに掲げて社内をまとめ、財務再建につなげました。このとき「業績が悪化しては、どんな組合でも雇用は守られない」という認識を深めました。

一九八四年(昭59)には、米国の現地法人である「ユージャージー支社の閉鎖に携わりました。一時の受注不振から立ち直れないほどのダメージを受けていたので、米国副支配人として博士を除く全員を解雇し、自社が所有する土地・建物をすべて売却するなど、荒っぽい再建策を取らざるを得ませんでした。

次に課せられたのは米国支配人として赴任したボストン本社の再建でした。ボストン本社は、冷戦の終結が原因で、年間受注の四割を失う事態になっていました。赤字にしないためにレイオフ(一時解雇)を実施し、日本人駐在員も半減させ、コスト削減を徹底しました。その年度は赤字にならずに済みましたが、米人スタッフ一人ひとりに解雇を通告するのは、

非常にきつい経験でした。

## 社員がワクワクとして 働け、「感謝と感動」が 共有される企業風土を いかにつくるか

国内では子会社の一つである日本レーザーが存続の危機に直面しており、米国から帰国した翌年に、指名を受けて再建に取り組みしました。

経営破綻の理由は、バブル崩壊による顧客の減少と受注不振、そして業績悪化の原因を外部環境のせいにして続け、迅速な対策・不人気な対策を回避し続けてきたことによるものでした。まさに「負けに不思議なし」、どここの会社でも起こり得ることです。

企業の再建には、社長の理念・ビジョンが欠かせません。「何のために経営するのか?」それを明確にした上で自らの背水の陣を敷き、社員には雇用を守ることを前提に、新方針への協力を求めました。それが嫌なら有能な社員でも辞めていただくしかない。これが再建の方針でした。

また、国籍・年齢・性別・学歴に

関係なく、理念で処遇する異質の人材を活用し、能力と努力と成果に応じた処遇体系を確立し、社長や上司から挨拶するなどの風通しの良い職場づくりを心掛けました。

新しい商品、サービスなどの開発ももちろん必要ですが、最後は「いかに幸運と好循環に恵まれるか」です。社長自身が運がいいと思えば、運がいいと思う幹部を起用することが本当に幸運を招くのです。幸い、二年後に累積赤字を一掃し復配にまでこぎつけ、さらに二年後、不良資産を除却してバランスシートも改善でき、再建を完了できました。

破綻した企業のはほとんどは経営者の責任ですが、社員が地位に安住したり、既得権を守ろうとしたときには、メスを入れる必要があります。当社では住宅手当、家族手当を廃止し、英語力や基礎能力を反映した手当に変更し、年功色の強い退職金制度も実力主義に変えました。貢献度による格差が少なかった賞与制度も、能力と理念と業績で大きく格差がつくようにしました。

これまでの経験から、私が社長であ

る限り、絶対に雇用を犠牲にしないと社員に誓ってきたので、再建中に会社から肩を叩かれた社員はいません。離職率もこの一〇年間、実質ゼロです。継続した黒字が雇用不安を解消しモチベーションを維持し続けており、さらに七十歳まで雇用する方針と実績が、老後の安心感を高めています。

社員の成長が企業の成長という理念をベースに、透明な実力主義による人事・待遇方針で「共感と連帯」を深めながら、社員がワクワクとして働け、「感謝と感動」が共有される企業風土をつくってきました。その強い気持ちで会社を変えてきたのだと思います。

おかげさまで二〇〇七年(平19)には、MEBO(経営陣と従業員が一緒になって対象会社を買収する取引)で親会社からの独立を果たし、その後に入社した社員も、パート社員と派遣社員以外はすべて株主になれる制度で、嘱託も含めて全社員が株主という、日本でも例のない会社になりました。

幸運に恵まれ、ありがたいことと感謝しています。