

経営破綻した会社を  
いかにして再建したか

“和”のこころ ～絆で未来をひらこう!!～  
第37回 全国統一研修会・東京大会 / 第2分科会

主催:ミロク会計人会連合会 協賛:株式会社ミロク情報サービス

企業経営の課題

組織を活性化して事業継続  
グローバル時代に生き残る



N. Kondo, 2012 Japan Laser Corporation

94年、バブル崩壊後の赤字と債務超過で事実上の経営破綻状態に陥っていた(株)日本レーザーを見事に再建し、19年連続で黒字を計上、とくに直近3年間は史上最高益を更新し、その手腕が高く評価されている近藤宣之氏。再建のなかでつかんだ「進化した経営」とは何なのか。その一端を第2分科会で語っていただいた。

私は毎日、帝国データバンクの「帝国ニュース」に目を通しています。本日(2012年11月8日)付のニュースには「倒産件数177件、3カ月ぶりに増加」とありました。これを毎日読むようになった理由は、私が日本レーザーの社長に就任したときまで遡ります。当時、わが社は債務超過でどうにもならなくて、明日にも倒産するかもしれない状況でした。すでに銀行に見捨てられていたので、実質的に倒産していたといってもいいでしょう。それを再建するなかで「少しでも油断すれば会社は潰れる」ということをいつも肝に銘じておくため、帝国ニュースに目を通すようになったのです。会社は毎日潰れていますが、ニュースになるのはごく一部です。だからこそ帝国ニュースを読むことで、会社の倒産が事業と人員と財産を失う恐ろしいことであるということを、その都度、思い返しているのです。

経営破綻した会社を見ると、多くは過剰な投資と人員、競争の激化、そして変化に対応できなかったというような共通点を見出すことができます。企業経営にあたって今、もっとも大きな課題とされているのが組織の活性化とグローバル化です。本日は主にこのことについてお話ししたいと思います。

企業経営において財務、税務が大事であるように、組織活性化においては人事や労務が重要な役割をはたしていただきます。社内でのコミュニケーションをどう深めるか、モチベーションをいかにして高めるか、さらにリーダーシップをどのような形で確立するかといったことが重要になります。加えて今の時代は「ダイバーシティ(多様性)」という言葉がキーになっています。異質な人材を活用するという考え方です。当社はこの人材の多様性において多方面から評価していただいています。これは単なる結果であって、目的ではなかったと申し上げています。つまり、良い人材を採用できないときには、今いる人材を最大限活用することに努め、シングルマザーや外国人などに多くのチャンスを与えてきたのです。その結果、多くの人材が育ち、自然と優秀な人材が集まるようになったのです。

日本には今、「進化した経営」が求められていると思います。その要素を私なりにあげると ①安心感を生む生涯雇用 ②社員に対するフェアな扱い ③社員の成長と会社の成長をイコールにする(チャンスとチャレンジの風土) ④リストラなし(能力貢献度に応じた人事) ⑤しっかりとらした経営理念の発信となります。

まず、最初に求められるのは「安心して生働くことのできる環境」です。そのために当社では就業規制を改定し、60歳で一度定年とした後、全員を再雇用する機会をつくり、年金が支給される65歳になったら再々雇用して70歳



〈講師〉  
近藤 宣之氏  
こんどう のぶゆき

(株)日本レーザー・代表取締役

〈プロフィール〉

1944年東京生まれ。68年慶応義塾大学工学部卒業後、日本電子(株)に入社し電子顕微鏡部門に勤務。70年にはソビエト連邦(現・ロシア)のレーングラード、モスクワに駐在。その後、日本電子連合労働組合執行委員長に就任。退任後は日本電子米国人の支配人などを歴任。94年に債務超過に陥っていた(株)日本レーザーの代表取締役に就任し再建に取り組み、1996年に再建を達成。  
〈受賞歴〉

2011年「第3回日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、2012年「新宿区優良企業」大賞、東京商工会議所「勇気ある経営」大賞など。

まで働いてもらうようにしました。現在、当社には65歳を超えた従業員が二人います。

また、「年齢、学歴、性別、国籍などにかかわらず、「フェア」な扱い」をしています。フェアというのは「公平」ではなく、「公正」であることです。能力や努力や貢献度は人によって異なります。それらを等しく扱ったのではグローバル時代で通用しません。

さらに「社員が成長することによって企業は成長する」という考えを大切にしています。これは絶対の真理です。と同時に、社員に「企業は自己実現の舞台である」という認識をもってもらい、社員の能力開発を会社が支援するなど、チャンスやチャレンジの風土をつくり出すようにしています。

一方で、リストラは絶対にするべきではありません。私はサラリーマンとして過去4回にわたる人員整理に携わりました。その経験から「自分が経営者になったら人は切らない」と決めています。今の会社を再建するにあたって、リストラは一切していません。けれど、今までのような考え方は会社の存続は不可能だとわかっていたので、リストラをしない代わりに、家族手当や住宅手当の廃止など既得権に対する見直しを行い、さらに年功序列型退職金制度を刷新し、チームと

業績に応じた賞与を与えるなど、報酬に関して公正で透明性を持って説明できる仕組みをつくりました。就業規則は必要に応じて改定するようにしており、実際、ここ10年間は毎年改定しています。来年も変わるでしょう。変化することを恐れてはいけません。また、能力や貢献度に応じた抜擢人事などを行うことによって、ダイバーシティに対応した人員構成を確立することができたように感じています。

そして最後に重要となるのが「経営理念の発信」です。基調講演での藤原正彦先生の言葉にもある通り、私たちは「助け合い、分かち合い、共生する」という素晴らしい日本の価値観を大切にすべきです。

振り返ってみると、日本経済は85年のプラザ合意からバブルを経て、バブル崩壊を迎えました。その頃(92年)の当社の売上は年間10億円で、私たちが現在の売上げは年間40億円になっていきます。20年で4倍に増えたわけです。私たちのビジネスは年間4000〜5000万円の利益が出ればいいほうで、不調なときは2000〜3000万円といったところなのですが、常にそれ以上の利益を出し続け、バブル後の赤字と債務超過を経て96年にはP/L上の再建が完了しました。その後も不良在庫や不良設備を処分して、アジア通貨危機のと

きも利益を伸ばすことに成功し、ITバブルの頃には1億円を超える利益を出し、その後、新しいビジネスのおかげで、3億円台まで過去最高益を更新してきました。リーマンショックのときはさすがに売上げが落ちましたが、社長ならびに役員の給与体系を半年前に引き締めるなどして事前の対策を取ったおかげで、黒字を維持することができました。

こういった経験を踏まえた上で、倒産する会社を見ても、そこにはある共通点を見出すことができます。たとえば経営環境に関して、プラザ合意、あるいはバブルの崩壊、円高や中国の台頭などによって売上げが落ちると、「政府が悪い」、「予算減で受注が落ちた」と外部の要因をあげてしまうのです。経営環境の変化を事前に予測するのはたしかに難しいことですが、ある程度は対応することができるとは思います。それなのに「日本全体が悪い」と閉塞感ばかりを共有し、対策をないがしろにしてしまつては絶対に苦境から脱することはできません。「隣に大型店が出店してきたから売れなくなった」、「少子高齢化だから仕事がなくて当たり前」等々、すべてを周りの責任にしている限り、社員のモチベーションも上がりません。ビジネスモデルを変えて頑張るといふ気概を持たなければ、残念ながら負け組になってしまうのは明らかなのです。