



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社日本レーザー

5

— 夢と志の経営 —

株式会社日本レーザー（以下、日本レーザーと記載）は、国内外で約 2,000 社の取引先を持つレーザー専門商社の草分け的存在であり、現在の年商は 38 億円（2014 年実績）、従業員は 58 名（2015 年 1 月現在）である（付属資料 1 参照）。同社の代表取締役社長である近藤宣之氏は、自社のこれから進むべき方向性について頭を悩ませていた。特に次世代経営者へ同社の事業をどのように承継していくのか、という点が気がかりであった。自分より 9 歳年下の宇塚常務、もう 9 歳年下の上村常務、さらに下の世代の佐々木名古屋支店長や方（ほう）次長 ... 彼らは将来の同社をどのように経営しようとするのだろうか。

10

15

沿革

日本レーザーは、1968 年に日本電子株式会社（以下、日本電子と記載）の常務取締役開発本部長であった人物を中心とした個人株主 10 名によって、海外の最先端レーザーの輸入販売および輸入したレーザー発振器の研究開発を目的として設立された（付属資料 2 参照）。1971 年に両社の関係強化のために日本電子が株式を買い取り、100% 出資子会社となった。しかし、バブル崩壊後の 1993 年に約 1 億 8,000 万円の債務超過に陥ると、親会社の債務保証があっても主力銀行から追加融資を断られるという状態になった。そこで翌年、「1 億円貸し付けるから、日本レーザーを再建してほしい」と当時のトップから打診を受け、日本電子の最年少役員であった近藤氏が 5 代目社長として派遣された。

20

25

就任後、反発した数名の役員や幹部が海外の重要な商権を持ち出し、社員を引き連れて独立する

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの集中企業研究におけるクラス討議の基礎資料として三富正博講師による監修の下、浅利恒太を中心とした M37 の受講生が公表資料及び関係者へのインタビューを基に作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 集中企業研究 M37 受講生（宮内幸子、浅利恒太、岩堀朝子、江間薫、朱婧、菅田恭介、西山格之進、平拓郎、松川大輔、妙見聡太郎、吉野綾）（2015 年 6 月作成）