



強い決意で経営を引き継ぎ、社員とともに未来を描く

株式会社 麗光 (京都府京都市)

株式会社麗光は、独自のコア技術により西陣織の金銀系メーカーから高機能素材メーカーへと事業を発展させた。明治時代からの歴史を持つ企業で、3代目社長から現6代目社長に至るまで4代続けて従業員が経営を引き継いでいる。現社長は、厳しい経営環境のなか、取締役就任からわずか2年で麗光の将来を託された。サリリーマン社長として、創業家をはじめとした経営陣といかに協力をし、課題を乗り越え、経営基盤を強化してきたのか、岩井順一代表取締役社長にお話を伺った。

「夢」と「感動」の創造が 永続企業の要諦

麗光は1950年に金銀系のメーカーとして出発しましたが、その後どのように事業を展開したのでしょうか。

岩井社長 創業は1950年となっていますが、ルーツは明治時代にさかのぼると聞いています。当時は創業家が中国から漆を輸入・加工販売していたようです。戦時中は国策に

よって軍需品の織物を製造し、戦後まもなく蚊帳を生産していましたが、1948年に創業家が京華商店という看板を掲げて金銀系づくりをスタートさせました。その2年後、工場を移転した年を創業の年としています。そして国内経済が成長期を迎えた1955年に、新たな会社組織として株式会社麗光が誕生しました。

積極的に関わって貢献し、メーカーとしての責任を果たすことを意味しています。

3代目社長は初の非創業家の社長(サリリーマン社長)ですが、当時は2代目社長が高齢で、創業家の後継ぎも若かったことから白羽の矢が立ったと聞いています。以降、6代目の私まで連続して従業員が経営を引き継いでいます。3代目は経営理念の他にも意識行動改革活動である「Reiko-Renaissance」や社章・ロゴマークの刷新など、さまざまな改革を行いました。まさにこの時期が当社の第一創業期といえます。

突然の後継者指名で 企業の将来を託される

岩井社長が麗光に入社した理由をお聞かせください。

岩井 私は鳥取出身で、大学も鳥取大学に進学し工学部で電気化学を専攻しました。実は私はソフトウェアの会社を志望していたのですが、学びを活かせる会社に就職せよという教授の方針で、先輩2人が在籍している麗光を紹介されて入社しました。

入社してからはどのような仕事を担当しましたか。

岩井 1年間の工場実習を経て技術部へ配属され、農業向けや食品向けの包装材料を開発していました。20年ほど技術開発に従事した後、2003年に日野工場の製造課に異動し2006年に日野工場長、2012年には取締役に就任しました。先代の社長から社長就任の打診を受けたのは、私が取締役に就任してわずか2年後のことでした。この時は大変驚きましたね。3代目から非

写簿なども手掛けており好評をいただいています。

——こうした事業の発展を支えた経営理念「夢と感動の創造」についての思いをお聞かせください。

岩井 経営理念は3代目社長の指揮のもと20代、30代の若手社員で策定したものです。当時20代だった私も策定に関わっていました。

「夢と感動の創造」という言葉には製品・サービスを提供しながら日々の仕事を通して物質面と精神面の両面から心の繁栄を目指すという3代目社長の思いが込められています。「夢」は情熱やパワーの原動力です。そして、顧客満足にとどまらない「感動」をお客さまに感じていただくことで信頼を獲得する、これが永続企業の要諦だと考えています。

また、経営理念を実現する価値判断や行動基準として、「信頼」「成長」「責任」を掲げています。二つ目の「信頼」は当社にとっては品質です。商品の質だけでなく仕事の質も高めて信頼の輪を広げることが目指しています。二つ目の「成長」は自然を思いやり豊かな心を育む意味が込められています。三つ目の「責任」は社会・顧客の課題解決、価値創造に

開発されるようになりました。そこで当社でも真空蒸着機を業界に先駆けて導入し、染料着色したフィルムにアルミを蒸着することで金銀系の大量生産を実現しました。また、1965年に滋賀県栗東市に工場移転をしたことをきっかけに、プラスチックに金属加飾をする転写箔事業を開始し、その後さらに設備を増強して食品向けの包装材料や窓張りフィルム、農業材にも事業を展開していきました。1982年には栗東工場内にメタコート株式会社を設立し、大型の真空蒸着機を導入して包装材料事業を拡大したほか、お菓子等に使用する透明のバリアフィルムの事業を始めました。現在も食品用の包装材料が当社売上の5割以上を占めています。

90年代に入ってから、スマートフォンやノートパソコン用液晶ディスプレイ関連の部材をはじめとした光学フィルム事業に乗り出しました。1992年に滋賀県の日野町に工場を建設した際には業界初のハイクリーン環境を整え、安心安全で高品質なものづくりに注力しました。最近では自動車の内外装や家電等に使用される電波透過・高耐食性金属転



探究する情熱と品質へのこだわりが “技術の麗光”の根幹にある

創業家の社長が続いていたので「私もいつかは社長に」との思いはどこかにありました。しかし、この時点で役員は先輩ばかりで、私はいえは経営経験も乏しく限られた分野の技術開発と工場長の経験しかありませんでした。しかも、その当時の麗光は3期連続赤字という厳しい経営状態にありました。このような状況で自分が社長になって会社を立て直せるのか、私よりも先輩役員がリーダーシップを取った方が結果を出せるのではないかと、ということが頭をめぐり、最初は断りました。しかし、何度も説得されるうちに、麗光という会社を残すために力を尽くそうという思いが強くなり、相当悩みましたが社長就任を決意しました。

危機意識を共有し、強い決意で改革に取り組む

——社長に就任してどんなことに力を入れましたか。

岩井 まず、二度と赤字に転落しないと強く決意し、それを社員の前で宣言しました。そして、先代社長が最終年度から実施していた収益改善活動「麗光リバイバルプラン」を引き継ぎ、経費削減と品質の改善を徹底するとともに、社員の協力のもと収益改善を果たすまでの一時的な措置として賃金カットも実行しました。

もう一つ力を入れたのが意識行動改革です。当時は会社全体に「世間の景気が悪いから業績が悪くても仕方ない」という現状認識の意識が蔓延していました。健全な危機意識を持たなければ麗光は滅びてしまつと考える四つの拠点で年6回の合計24回、私が社員の前でプレゼンをし、「情報の共有化」、「指示待ち文化からの脱却」、「希薄な危機意識からの脱却」の三つ

最初に打診を受けたのが2014年の1月で、その年の6月の株主総

会承認されました。その間あまり時間がなかったのですが、経営関連の書籍を読みあさり、経営セミナーに参加するなど、大学受験の時に以上に勉強しましたね。

あるべき姿を描き、そこから今やるべきことを導き出して第8次中期経営計画と全体の施策を策定しています。経営陣は報告会でのアドバイスにとどめ、基本的な組み立ては彼らに任せています。具体的にはまだ明かせませんが、ワクワク仕事ができて、「夢と感動の創造」に近づけるような内容になっています。

——最後に事業承継に取り組む中小企業経営者の皆さんにメッセージをお願いします。

岩井 社員の頑張りと皆さまの協力で、3年間で10億円を超える経費削減に成功し、早期に黒字を回復することができました。カットした賃金も戻すことができ、その後も増収増益は続いています。社員の行動も確実に変化しており、高い目標を設定しても驚くほど見事に達成することがあります。

ワクワクして仕事ができる未来を描く

——今後の事業展開について、お考えをお聞かせください。

岩井 第7次中期経営計画と収益改善活動「REP2020（麗光エポリューションプラン）」が2020年に最終年度を迎えます。

現在、当社を取り巻く環境は激変しており、変化の激しい光学フィルム関連や産業材はもちろんのこと、比較的安定していた食品用の包装材料についても、国内同業他社との競争激化、中国やASEAN諸国をはじめとする新興国の台頭、さらにはマイクロプラスチック問題に伴う環境配慮型包材の必要性が顕在化するなど、岐路に立たされています。

このような状況のなか、「過去と現在の延長線上に当社の未来はない」と考え、30代〜40代の社員11人を選抜して、プロジェクトを立ち上げました。「Future Vision 2030」と題して2030年の

——今後、公庫に期待することはありますか。

岩井 今後、技術開発系の企業においては自前主義の限界を迎えます。教育機関、研究機関や他企業との連携をしていかないと変化に対応したスピーディーな開発ができません。こうした連携はこれからますます必要になってくるので、公庫には全国ネットワークを活かして技術シーズやビジネスマッチングニーズを媒介する役割を期待しています。

また、公庫取引先有志で組織されている中小企業懇話会は非常に役に立っています。会員の多くが私とは異なりオーナー社長で、経営の話や苦労話をお聞きすると、皆さん色々な修羅場をくぐってきておられるのでお話を聞いてくださる社長もいます。悩み

の観点から、危機意識と取るべき行動を共有することにしました。

また、トップライン（売上）が下がっていたので、営業改革にも着手しました。業績が良い時は良い商品を開発してお客さまに認められることで売上も利益も向上しますが、赤字続きでは商品開発もままなりません。そのため営業の行動分析をして担当者やデータを共有し、訪問件数を増やすなど営業活動の改善につなげました。

——さまざまな改革を断行しましたが、どのような手ごたえを感じていますか。

——最後に事業承継に取り組む中小企業経営者の皆さんにメッセージをお願いします。

岩井 私は経験が浅く経営能力が未熟な状態で社長になりましたが、これまでなんとかやってこることができたのは、独断しないことを心掛けたからだと思っています。経営会議・役員会議で皆さんの意見をきいてから決定し、一方で実行する時は多少独裁的になっても迷わず推進するようにはしています。意思決定に多少時間はかかりますが、できるだけ多くの視点から検討し判断をすることが重要と考えています。経営者の質が社員の質に影響しますから、今後も精進し、後進を育てて道を譲りたいと考えています。

（聞き手 ライター 山際 貴子）



1992年に稼働を始めた日野工場（滋賀県蒲生郡）



株式会社 麗光

本社：京都府京都市右京区西京極豆田町19番地
 代表者名：代表取締役社長 岩井 順一
 資本金：3億円
 従業員：253名（2019年11月現在）
 事業内容：真空蒸着加工品の各種製造販売
 会社創業：1950年
 ホームページ：http://www.reiko.co.jp/

麗光に学ぶ 3つのポイント

- Point 1 厳しい環境の中にあっても、企業の将来のため、強い決意を持って経営を引き継ぐ
- Point 2 社員の経営参画意識を高め、危機意識と取るべき行動を共有する
- Point 3 意思決定は多様な意見を踏まえてじっくり行うが、決定後は迷わず迅速に実行する

「過去と現在の延長線上に当社の未来はない」と意識行動改革を図る岩井社長