



価値創造の全体像

CEOメッセージ

創業から変わらぬチャレンジ精神で 「顧客の期待の先に行く」

リケンテクノス株式会社 代表取締役 社長執行役員 **常盤 和明**

潜在ニーズを先回りを実現する チャレンジ企業

当社は、国立研究開発法人「理化学研究所」の流れを汲んだ民間企業「理研ビニル工業株式会社」として1951年に設立されました。塩化ビニル樹脂加工を事業の柱に、限られた資金の中「人と技術」のみを強みとするベンチャー企業としての出発でした。創業当時から当社の特徴であった「チャレンジ精神」「創造性」「新製品開発への意欲」などは、リケンテクノス株式会社へ社名を改めた後も引き継がれている大切な理念となっています。

半世紀を超える歴史の中で連綿と受け継がれてきたベンチャー精神、信頼を基本として代々築き上げてきた企業文化、これから先ずっと追いついていく理想の姿。創業60周年を迎えた2011年に、この3つを当社の新たな経営理念「リケンテクノス ウェイ」としてま

とめました。この「リケンテクノス ウェイ」は、会社の存在意義を表す「ミッション」、物事を判断する羅針盤である「コアバリュー」、社員が実践すべき行動規範である「基本行動」の3階層で成り立っています。「基本行動」には、9つの具体的な行動指針が定められており、その中のひとつに「顧客の期待の上に行く」という指針があったのですが、この度「顧客の期待の先に行く」に変更しました。「上」という漢字を「先」に変えただけの、一見すると小さな変更かもしれませんが、リケンテクノスが、すでに見えている顧客の期待を上回るだけで満足することなく、常に時代の先を読み、まだ顕在化していないお客様や市場の隠れたニーズを先回りして実現する企業でありたい。そういう強い想いが込められています。

常に先回りして新たな価値を提案していくには、私たち自身が市場やお客様をよく理解する必要があります。

それができるスキルを持った優秀な人材を育成していくとともに、グループ全体へ「顧客の期待の先に行く」という企業文化を根付かせていく、それこそがCEOである私の役割です。一方、企業文化を変えるには相当の時間が必要で、口で言うほど簡単なことではないことも承知しています。私自身が率先して変革のために時間を割き、経営者として持てる力を余さず注ぎ込む覚悟をもって取り組んでまいります。

「議論を尽くす」それが 企業経営における私の基本姿勢

私が経営者として事業運営に臨む際、最も重要視しているのは議論を尽くしたうえで結論を導き出すということです。そして議論というプロセスを経て出した結論を皆で共有し、ベクトルと歩調を合わせて進んで行く。それが私の基本姿勢にはかなりません。

2022年度からスタートした3か年中期経営計画を策定した際には、計画の骨子および特にその計画の前提となる当社の「強み」と「弱み」について、執行役員全員で議論を重ねるとともに、実際に中計目標の達成を担う部長・課長クラスの各階層でも徹底的に議論を交わし、「処方・設計」「混練」「成膜」における高い技術力、グローバル展開する優良顧客に対して顧客の望むものを届ける力の2つを当社の強みとして導き出しました。

さらに当社のマテリアリティを特定したときにも、社外役員も含めた役員、部長クラスの各階層において、休日を含め膝を突き合わせて議論を展開し、現在のマテリアリティを導き出すことができました。

中長期的な視点が必要となるサステナビリティ関連の議論においては、役員のみで決めてしまわず、将来のリケンテクノスを担っていく若手と中堅世代に当事者意識を持たせることが重要です。当社を取り巻くビジ

ネス環境は、今後も確実に変化し続けることでしょう。その時々の変化は小さくとも、長い目で見た時、その影響は極めて大きなものとなっているかもしれません。若手と中堅世代には、大きな変化とともに、目の前の小さな変化を感じ取り、その変化に対応できる力を高めてもらう必要があります。そして、当社のように歴史ある企業は、とすれば「昔からこうしていた」あるいは「今まではこれで大丈夫だった」という意識を優先してしまいがちです。しかし、目の前で起きている問題を放置することなく直視し、いかに解決していくか知恵を絞り皆で議論を尽くすことこそ、当社がこれからも持続的な成長を遂げていくうえで絶対に欠かさないことだと考えています。私自身が率先垂範し、誰もがリケンテクノスに係わるすべてのことに当事者意識を持って熱い議論を戦わせる、そうした環境を作り上げたいと思います。

社員一人ひとりの成長の先に リケンテクノスの成長がある

私自身は海外勤務の期間が非常に長いのですが、生活文化やビジネス慣習が異なる国では日本人同士の「あんの呼吸」が通じるはずもないという環境に身を置いたことで、しっかりした言葉で理路整然と話す姿勢が育まれたと思っています。この時の経験が「議論に拘る経営」のベースになっているように思います。

私が社長に就任する際、全社員に対し「人の成長こそ企業の成長」と伝えました。社員と会社が共に成長する関係が当社の基本的な人材戦略であり、会社側は従業員一人ひとりに力を発揮できる仕事と職場環境を提供していくとともに、積極的に教育・研修を行うことで社員の活躍を支援していきます。そして、管理職の強力なリーダーシップの下で社員同士のチームワークが発揮されれば、それが会社の発展につな



がっていくはずですが。

3か年中期経営計画では、当社が必要とする人材像を明確に示し、その条件を3つ挙げています。ひとつは「グローバル競争に打ち勝つ人材」、次に「顧客の先を行く分析能力、戦略や視点を持った人材」、そして最後に「新規事業や新製品を生み出す多様な視点を持った人材」です。当社にとってこうした人材を揃えることが急務なわけですが、そのための方法として「人材確保」「人材育成」「人材の再配置と効率化」の3つがあると考えています。特に「人材確保」という観点からは、今の自分たちに足りない部分や弱い部分を積極的な中途採用で補完していきます。外からの風を吹き込むことで社内を活性化し、内部の「人材育成」との相乗効果を発揮させます。また、新規採用においてグローバル視点を持った人材の採用を行っていきます。日本で教育を受けた人だけではなく、留学など海外で教育を受けた経験のある人材を積極的に採用したいと考えています。

売上の海外比率が51.4%と過半数を超えた今、当社の社員は日本という枠を超えグローバル視点で発想をすることが求められています。営業に携わる者がグローバル感覚を身に付けることはもちろん、一見関係なさそうな製造職や技術職の社員でも、日本固有の材料を使った日本固有のやり方に閉じこもることなく、視野を広げて海外拠点でも実現できるもの造りをする必要がありますし、管理部門であれば、国際情勢を踏まえたリスク管理を考えるなど、世界のすべてが自分のビジネスフィールドであるという考え方に変わってほしいと思っています。

一方、経営者である私たちがやるべきことは、いかにして社員がチャンスを掴む場を多く作るかです。もちろん、社員が自らの意見や想いを遠慮なく言える雰囲気づくりも大切です。私は、このような「人が育つ」ことにつながる環境を整えること、それはすべて「人材育成」という範疇に入ってくると思っていますし、それを

企業文化として「自分たちの当たり前」にしていきたいと考えています。

長期の成長戦略と 足元の収益性向上のために成すべきこと

3か年の中期経営計画を超えた長期視点の成長戦略として、2022年度に「新規事業開発準備室」を設置しました。この部署の使命は、10年後に収益の柱となっているような全く新しい事業を生み出すことです。これまでとは異なるアプローチとして、新事業を自社単独で白紙から立ち上げるのではなく、産学連携や産産連携等を積極的に展開していきます。連携によって社外の人も議論が深められる能力を磨くとともに、新製品開発においても自らの発想に拘ることなく、提携先のアイデアや技術も取り入れていくつもりです。また、技術本部においても、新規事業開発準備室の動きを先取りする形で各方面の学術機関や産業界との連携を開始しています。

一方、グローバルの動きですが、ASEANと北米にその地域全体を統括する責任者を配置することとしました。この「地域統括」というポジションに、購買から設計・生産、労働安全に至るまで事業の隅々に目配りができる人材を起用することで、その地域全体のレベルアップを図っていく計画です。将来的には、生産技術を指導する人材を日本から派遣するのではなく、地域統括の下でその地域の技術力を飛躍的に向上させ、地域内で完結できるレベルまで高めたいと考えています。

数年前より部門別のグローバル会議を行っています。そのひとつである「グローバル営業会議」は、月に1回、国内のBU（ビジネスユニット）マネージャーおよび各海外拠点の営業部門リーダー全員出席の下で開催し、それぞれの国や地域で発生している問題をその国特有の問題として片づけてしまうのではなく、グローバル全体で考え解決を図っていこうという趣旨で始めたものです。2022年度には、営業部門に続いて製造部

門の「グローバル製造会議」も立ち上げました。国内は各製造課の課長クラス、海外は製造部門のトップである工場長が出席しています。この部門別のグローバル会議には、当社が今後更なるグローバル展開を図っていくうえで、個別最適を追求するよりも全体最適の考え方を浸透させていくこと、および当社グローバル全員のレベルを上げていくことこそ肝要であるという私自身の強い想いが反映されています。実際、グローバル会議を開始して以降は、地域全体のレベルが上がったと感じる機会が増えてきました。引き続き、購買部門や品質保証部門でもグローバル会議を設置していくことを計画しています。

投資方針と利益配分について

収益性の拡大を目指した投資戦略は、大きく2つの路線を想定しており、ひとつはASEAN地域において当社の最も強い商材である塩ビコンパウンドの投資を行っていくことです。もうひとつは、環境性能の高さからグローバル規模で需要が高まっているエラストマーコンパウンドですが、こちらはターゲットを絞らずに日本、ASEAN、米州を中心にグローバルマーケット全体で投資を行う計画です。

また、リケンテクノスの持続可能な成長を見据え、設備・研究開発・人材の3分野に対して継続的な成長投資を行っていきます。この中で特に力を入れていきたいのは、近い将来の人材不足を想定した合理化・省力化のための設備投資と賃上げを含む人材への投資です。この設備と人材の2つは、実は非常に関連性が高く、当社は製造業のため交代制で休みなく稼働した時に最も生産効率が高まるわけですが、一方ではサステナブル経営として働き方改革を進める必要があります。相反するこの命題を両立させるには、例えばこれまで7日間かけて製造していた量を5日間で作る必要があり、生産効率を上げるためにハード面・ソフト面の投資が必要となります。ハード面では製造装置の自

動化による省力化を進めると同時に、ソフト面でDXを積極的に導入して人依存だった作業をAIに置き換えることも考えなければなりません。当然、生産効率向上を担う優秀な人材も必要ですから、社員教育への投資や高いスキルを持つ人材の中途採用まで、人材への投資も拡大していきます

もうひとつの重要なポイントが株主への還元です。2022年度より、配当方針を従来の配当性向30%から5%引き上げ35%といたしました。さらに2023年度からSR（シェアホルダー・リレーションズ）ミーティングを開始するなど、株主・投資家の皆様とのコミュニケーション機会をより一層充実させていきます。

本業を通じた社会課題の解決に向けて

当社の主力製品である塩ビコンパウンドとエラストマーコンパウンドは、いずれも環境にやさしい材料です。塩ビコンパウンドの主原料である塩化ビニル樹脂は、構成要素の半分以上が天然素材である塩（塩化ナトリウム）ですので、石油由来のポリエチレンやポリプロピレンよりも環境への負荷が大幅に少なくなっています。また、耐候性・耐久性・断熱性にも優れていることから、近年ではアルミに代わる窓枠素材として塩化ビニル樹脂を採用した製品が増えています。窓枠を塩ビに変更するだけで、冷房効率が4割程度上がるというデータも示されています。一方、エラストマーは合成ゴムの代替品として自動車部品等に多く使われている材料です。ゴムよりも比重が軽い自動車軽量化による燃費向上につながり、リサイクルも容易であることから、リサイクル可能な軽量素材として環境負荷の削減に大きく貢献することができます。

さらに当社の保有するコンパウンド技術そのものが、様々な樹脂や添加剤を混合する技術ですから、例えば廃材となった木を粉末にしたものや茶殻等、従来であれば廃棄される有機資源を添加剤として使用することで、資源を有効活用するとともに環境に配慮した製品



を提供していくこともできます。バイオマス素材の元となる廃棄物は、廃棄をめぐって社会問題になり得るものもあり、これらの製品を様々な用途に使っていただくことで、廃棄物の有効利用にもつながります。

リケンテクノスの強みを「企業文化」にまで落とし込む

お客様のご要望に耳を傾け、それを実現することに留まらず、期待されている以上のものを届けることに喜びを感じる。そういう社員が揃っているのがリケンテクノスという会社であり、それが当社の企業文化だと私は信じてきました。しかし、振り返ってみれば、お客様の要望を待つ受け身で行動していたのではないかとこの反省もあります。今後はその反省の上に立って、これまで以上にお客様と綿密にコミュニケーションを図り、その中からまだ顕在化されていない要望まで感じ

取り、お客様の期待の先に行くビジネスを展開して行きます。強みをさらに強化し、よりプロアクティブに行動していくことを「企業文化」と呼ぶに足るレベルまで落とし込み、お客様と共に未来を築く本当のパートナーシップを築いてまいります。それを「想い」で終わらすことなく「企業文化」という目に見える形に変えていくことが私の使命です。

そして、私たちの事業が持続可能であるとともに、社会全体が持続可能である世界を目指し、これからも樹脂加工という本業を通じて、様々な社会課題の解決に貢献していきたいと考えています。そして、サステナビリティの世界でも当社および当社製品の認知度を高め、財務的な企業価値だけでなく、非財務的な企業価値も同時に高めてまいります。ステークホルダーの皆様には、これまでと変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。