

価値創造の全体像

CEOメッセージ

ここまでの成長に満足することなく
「チャレンジメーカー」としての
真価を発揮する

代表取締役 社長執行役員

常盤 和明

初の統合報告書発行により、
当社の歩んできた時間と成長を再認識

当社は、昨年初めて統合報告書を発行しました。刷り上がった報告書に記載されている連結業績推移を改めて眺めると、我々もここまで成長してきたのだと、大変感慨深いものがありました。記載されているデータで最も古い2011年度の売上高は752億円、営業利益は23億円でした。これが2023年度に売上高1,257億円、営業利益87億円と、売上高は1.7倍、営業利益に至っては3.7倍まで成長しています。株主配当についても一株当たり9円だったものを、32円に増額することができました。ここまでの成長の裏にある当社グループ全社員が払ってきた努力を思うと、もはや感謝の気持

ちしかありません。一方、未来に目を転じると、これだけの成長を今後も維持し続けることができるのか、今までと同じことを続けていては難しいのではないかと、新しいことにチャレンジする必要があるのではないかという思いを新たにしました。

当社は、1951年に理化学研究所の流れを汲む「理研ビニル工業株式会社」として設立されました。人と技術のみを頼りにしたベンチャー企業としての出発です。創業以来、半世紀以上にわたって受け継がれてきたベンチャー精神を突き詰めたのが、現在の経営理念である「リケンテクノス ウェイ」です。これから長期かつ持続的な成長を遂げていくためには、「リケンテクノス ウェイ」に表現されている「チャレンジメーカー」としての真価が問われるのだと考えています。

中期経営計画で掲げた戦略は間違っていなかったことを確信

2023年度の連結業績は売上高、営業利益、経常利益、当期純利益などすべての指標で過去最高を記録することができました。売上高、各段階利益は3期連続で過去最高を更新しています。さらに中期経営計画で掲げた経営指標のうち、各段階利益金額、ROS、ROEについては2年目にして目標を達成しており、中計で掲げた我々の戦略は間違っていなかったと確信しています。一方、事業環境に目を向ければ、中国経済の減速や世界的な地政学リスクの顕在化等が収まりを見せず、経営の舵取りが非常に難しい年でした。その中であって、これだけの成果を出せたことは社員にとっても大きな自信につながったのではないかと思います。

必要なものには惜しまず投資し、4つの戦略をさらに加速させる

数字のうえでは過去最高を更新し、複数の目標をすでに達成している状況ですが、中計で掲げた4つの戦略「グローバル経営の深化とシナジー」「顧客の期待の先を行く」「新規事業/新製品への挑戦」「環境/社会課題解決への貢献」については、それぞれまだやるべきことが残っていると考えています。「グローバル経営の深化とシナジー」では、成長市場であるASEANを中心に積極的な設備投資を行っています。2023年度は、8月にタイの子会社で製造ラインの増設が完了しました。ベトナム・米国・日本でもライン増設に向けて準備を進めています。また、グローバル経営を深化させシナジーを高めていくうえで、これまでのように、子会社ごとのローカル事情に合わせた個別最適による判断ではなく、リージョナルもしくはグローバル全体で判断しなければならない局面も増えていきます。営業・製造それぞれの部門で国内外のリーダーが参加するグローバル会議を行うことで、グローバルで横串を通すという考え方が浸透してきました。これらの会議はグローバル経営を担う人材育成の面でも有効だと考えており、調達や品質管理をはじめとするその他の部門でも同様の取り組みを進めていきます。

「顧客の期待の先を行く」については、目の前のお客様のみならず、その先にあるマーケットを理解したうえでお客様に対して有益な提案を行うべく意識改革を行っています。ご要望に対してお客様が期待する以上の製品をお届けすることが当社のなによりの強みだと思っていますが、それで満足することなくこちらから能動的にアクションを起こし、より迅速にお届けできるように行動しようと社員に対しては絶えず話しています。会社としてもCRMなど営業情報を共有化する仕組みの構築やマテリアルズ・インフォマティクスの導入など、自ら動き期待の先を行くための支援を展開しており、その成果も着実に上がってきていると考えています。

「新規事業/新製品への挑戦」では、この1年で産学連携が想定以上に進んだ実感があります。現中計の3年間は、収益化までに時間がかかりそうなものも含め、リケンテクノスの未来を支える新規事業の手がかりを様々な分野で探索していますが、次期中計においては実際に経営資源を投入していく段階になってくるのではないかと期待しています。また、新しい発想で事業を生み出すためにはダイバーシティへの取り組みが必須と考えており、「新規事業/新製品への挑戦」の重要施策として位置づけています。2023年度は女性活躍推進プロジェクトを立ち上げて経営へ様々な提言を行ってもらいましたが、2024年度以降はこの取り組みをさらに発展させ継続していきます。ダイバーシティの取り組みは企業の社会的責任だからやるということではなく、自社の競争力を高めていくために絶対に必要という意識で取り組んでいます。これまでのように同質的な集団のままでは新しい発想は生まれにくいと思います。性別、国籍、他社で培った知見など、多種多様な考えを持った人たちが「リケンテクノス ウェイ」という経営理念のもとでひとつになっている、そういう集団でありたいと考えています。

最後の「環境/社会課題解決への貢献」ですが、まずは世界的な喫緊の課題である気候変動対策に力を入れています。タイの子会社では太陽光発電への設備投資を決定しました。また、脱炭素投資を促進するため、ICP（インターナルカーボンプライシング）も導入しています。当社の配合加工技術をもってすれば、近年の環境保全意識の高まりはビジネス上

の大きな機会だと考えており、バイオマスを使用した「RIKEBIO®」シリーズや硬質塩ビ（塩化ビニル）のリサイクル用マスターバッチなどに代表される環境貢献製品の開発を順次進めています。そもそも当社の主力製品である塩ビコンパウンドは、その約6割が天然資源の塩である塩ビ樹脂が原料であるため、石油由来の樹脂製品に比べて環境への負荷は少なく、また耐候性・耐久性・断熱性が高いことから、一例を挙げればアルミに代わる窓枠素材としても環境負荷低減に貢献しています。もうひとつの主力製品であるエラストマーコンパウンドについても、加硫ゴムに比べて軽量で、なおかつ生産過程におけるエネルギー使用量も少なく、リサイクルも可能であることから、環境負荷低減に貢献していると考えています。食品包材の分野でも、バイオマス度90%を実現した「リケンラップ ポタニカル®」を上市しています。商業的な観点で言えばここまでのバイオマス度にこだわる必要はなく、

むしろ販売価格を考えればもっと妥協したもののでも良かったわけですが、ある意味環境貢献に対する技術者としての意地で作り上げたと言える突き詰めた製品になっています。いかにも当社の技術者らしいこだわりなのですが、この製品の開発で得られた技術をほかの製品にも活かし、最終的に収益に結びつけていくことが必要だと考えています。

市場における当社の強みと存在感をさらに高めていくために

現在進行中の中計を策定する際、当社の強み・弱みは何かという点について経営層のみならず部長や課長などの現場リーダーを含め、改めて徹底的に議論を尽くしました。結論として当社の強みを「高い技術力」および「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」と整理し、



それをもとに中計戦略を策定しました。

しかし、「高い技術力」にしても「顧客の望むものを届ける力」にしても、結局それを担っているのは「人」であり、人的資本の充実なくしてこの強みを長期にわたって維持することは叶いません。当社の人材育成方針は、大きく言えば「チャレンジメーカーに相応しい人材の育成」であり、より具体的には中計戦略と同期をとった「グローバル事業戦略を遂行できる人材」「分析能力・戦略視点を持った人材」「多様な視点を持った人材」ということになります。管理職に対しては自分の部下には「変化させる」「考えさせる」ということを念頭に教育してほしいと頼んでいます。もちろんそのように教育するためには自らが「変化する」「考える」人でなければなりません。こうして旗振り役となってリケンテクノスを「チャレンジメーカーに相応しい人材」の集団にしていくことが私の使命です。

2024年度は、現中計の最終年度であると同時に2025年度からスタートする次期中計策定に向けて徹底的に議論していく年になります。子会社を含め当社グループのすべての仲間たちとリケンテクノスの未来を考えていく年にしたいと思います。昨年も申し上げましたが、私の経営の基本姿勢は「議論を尽くす」ことです。そして皆で出した結論は私のリーダーシップのもとで必ず実行します。普段から執行役員レベルでは毎週集まって情報共有を行うとともに率直な議論を交わしています。次期中計については役員レベルの議論にとどまらず、部長・課長・係長クラスからもメンバーを選定して徹底的に議論を交わしてもらっています。次期中計の3年間に限定せず、その先にある10年後も念頭に置いた議論も行っており、執行役員はもとより、むしろ当社の次代の経営を担う世代に当事者意識を持って議論を尽くしてもらいたいと思っています。私は常々「人の成長こそ企業の成長」であると繰り返し社員に



伝えているのですが、この次期中計策定のためのディスカッションも人的資本経営の一環として捉え、相当の時間を投入しています。

経営の透明性を高め、ガバナンスとリスクマネジメントを強化する

企業の経営者である限り、常に様々なリスクや課題に直面しているわけですが、サステナビリティ経営、とりわけガバナンスの強化は企業としての持続性に係わる部分だと認識しており、成長性とともに企業経営における非常に重要な車の両輪と考えています。

2023年度は、取締役会のスキル・マトリックスの更新に際して、当社役員として必要な資質について改めて議論を行い、戦略遂行に必要なスキルを明確にしたうえで、現在の取締役会が全体として必要なスキルを充足していることを確認しました。また当社の基本的なスタンスとして社外取締役には可能な限り現場を見ていただきたいと考えており、しばしば社外取締役の方から「忙しすぎる」と冗談が上がるほど、多くの時間を割いていただいています。執行の意思決定の場である経営会議においても社外取締役には基本的にすべての議論に加わっていただいているほか、取締役会そのものを本社だけではなく各工場でも開催するなど、現場の実態について包み隠すことなくご覧いただいております、その結果として毎回大変有益な提言をいただくことができています。

一方、リスクマネジメントにおいては、リスクが潜在している現場に赴くことは財務的なリスクの回避の観点から大変重要であると考えています。私自身最低でも一年に一回は海外の全拠点を回るようにしていますが、役員に対してもできるだけ海外の子会社を見て回るように促しています。また、昨今、サイバー攻撃やシステム障害によって業績の下方修正を余儀なくされる会社が増えていることから、情報セキュリティの強化もリスクマネジメントの肝と考えており、サイバーセキュリティインシデント対応体制（CSIRT）を構築するなど、高い危機感を持って取り組んでいます。

ステークホルダーの皆様とも議論を尽くす関係でありたい

ステークホルダーの皆様に対する情報発信について、これまでのやり方を振り返ってみると、当社が力を入れて取り組んでいる成長戦略や人材育成などを正しく対外的にアピールしていくことに対して、あまりにも控えめだったのではないかと反省しています。

私は、「議論を尽くす経営」の一環として、ステークホルダーとの対話をもっと充実させたいと常々考えていました。昨年から発行しているこの統合報告書も株主・投資家の皆様とのコミュニケーション手段のひとつと捉えていますが、同時にSR面談を開始して対面による対話の機会も増やしています。実際にSR面談を通じて皆様から様々な経営上の示唆をいただいております、今年度はさらに対象範囲を拡大して実施しています。

株主・投資家の方々の関心が高い事業ポートフォリオについて、マーケットインのセグメントと製品別のマトリックスになっている当社のポートフォリオをどのように対外的に開示していくのかも悩ましいところではありますが、次期中計の発表の際には事業ポートフォリオの考え方を株主・投資家の皆様にしかりとお示しする必要があると考えています。

海外売上高比率が約50%となっていることも踏まえ、海外の投資家の皆様に対する情報開示の強化として、2023年度より各種のIR資料について可能な限り和文・英文を同時に開示しています。

また、2023年3月に東京証券取引所がPBR1倍割れの企業に対して改善策の開示と実行を要請したことを受け、当社は株主・投資家の皆様への対応として「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表し、PBR1倍割れからの脱却に向けた強い意志を示すとともに、当社としては前例のない規模の自社株買いも実施しました。

リケンテクノスは、これからもステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを強化し、社会課題を解決する新たな価値をともに創りあげていきたいと思っています。引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。