

価値創造の全体像

財務担当役員メッセージ

利益成長と資本効率の両立を目指し チャレンジメーカーならではの 人的資本経営と成長投資を 推進します

代表取締役 専務執行役員

入江 淳二

利益率重視の経営から資本効率重視の経営へ

2023年度の連結業績は、売上高、営業利益、経常利益、当期純利益のいずれも過去最高となりました。CEOメッセージにもあるとおり、中期経営計画で策定した財務戦略が間違っていなかったことを証明する結果を出せたと思っています。

当社はこれまで、財務諸表の中でもP/Lを重視し、本業の利益、とりわけ営業利益額や営業利益率に重点を置いた事業運営を行ってきました。その成果が過去最高益という形として表れたのだと考えています。一方で、財務戦略を担う立場からビジネス界全体の動きに目を転じれば、B/SやROE、ROICなど資本や資産に対する利益効率がより重視されるようになってきたことを痛感しています。リケンテクノスが今後も、持続的な成長を遂げて市場から評価され続ける企業であるために、資本効率、資産効率を上げていく取り組みの重要性が増していることを認識しなければなりません。

昨今の変化の激しい社会情勢を注視しつつ、利益率重視の経営から一歩踏み出し、資本効率重視の経営へと舵を切っていくことが、財務戦略の責任者である私に課せられた使命です。

資本コストや株価を意識した経営を推進します

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ました。これを受けて当社は同10月に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」を公表するとともに、発行済株式の13%に相当する850万株の自社株買いを実施して株価の下支えを行いました。2022年度には0.59倍であったPBRは、2024年7月現在0.8～0.9倍程度まで上昇しており、この1年で実施した措置が一定の効果を上げていると見ています。今後の課題としては、3期連続で最高益を更新しているにもかかわらず、当社の成長性を株主・投資家の皆様に十分伝えきれていないことへの対応と、株主資本コストを上回る水準に達していないROEの向上であると考えています。

具体的には、成長分野を中心にさらに積極的な投資を行っていくつもりです。当社の主力製品である塩化ビニルコンパウンドやエラストマーコンパウンドは、環境性能に優れサステナブルな社会に貢献できるという意味で大変重要であり、今後も手厚い投資を行ってい

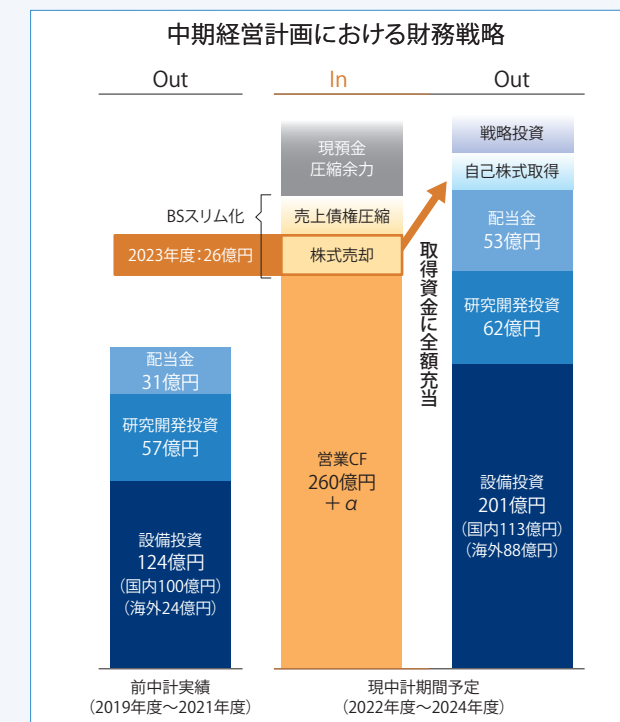
ます。また、こうした社会的価値を持つ製品と配合加工技術に裏付けられた当社の成長性について、株主・投資家の皆様に積極的にお伝えしていきます。

ROEについては、2023年度は政策保有株式売却による特別益を計上したことから一時的に10.8%に達したものの、この特別益を控除すると8.6%程度であるため、恒常的に10%を上回る水準を目指していかなければならないと考えています。ROEが目安とされる10%を超えれば、ROEとPERの掛け算であるPBRの値も1倍に近づいていくと考えています。

コストとリターンの関係を把握するため
ROICを活用します

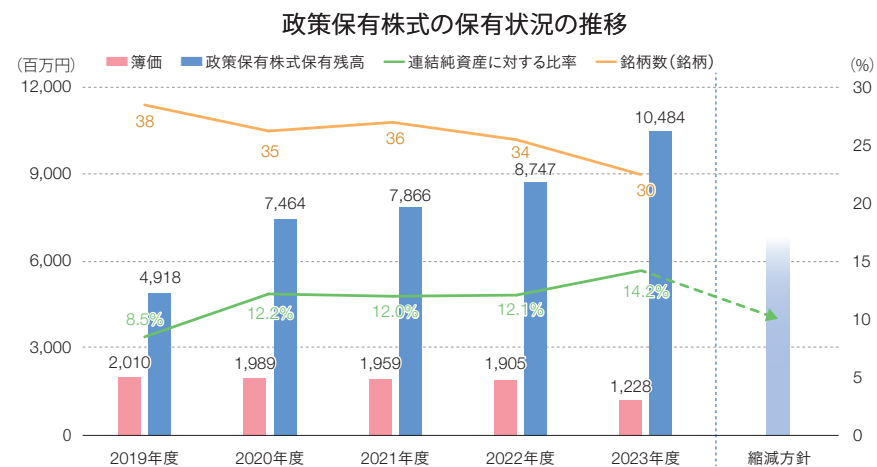
投下した資本から生み出されたリターンが資本コストと見合っているかを把握し、全社的に資本効率を向上させるという意識づけを徹底するために、経営指標としてROICを活用してその考え方を社内に浸透させていきたいと考えています。今年度初めて全社ROICを公表しましたが、事業別ROICについては、現状のマーケットインのセグメントである「トランスポーターション」「デイリーライフ＆ヘルスケア」「エレクトロニクス」「ビルディング＆インフラストラクチャー」の区分では、セグメント別投下資本の算定が複雑になるという問題もあり、現在本格的なROIC経営の導入に向け、慎重に検討を進めているところです。

一方、ROICの導入には危惧もあり、私自身は「この事業はROICが低いから撤退だ」というような安直な判断はしたくないと考えています。事業の収益性を高める手段は複数あり、コスト削減のほか、技術向上を促す新しい原材料へのシフトなど、撤退以前に取り組むべきことは多く、ROICを重要指標として参照しつつも、まずは収益性を改善していく努力が必要だと思っています。

次期中計でキャッシュ・アロケーションの
全体像を示すために

成長投資と株主還元へより多くの資金を投入するため、資産を効率的に活用することによるキャッシュの創出に取り組んでいます。投資の意思決定の判断においては、投資回収期間に加えて、WACCをベースに投資ハードルレートを設定しています。2025年度からスタートする次期中計では、キャッシュ・アロケーションに関してより具体的な数値設定を行いつつ全体像を示すことが重要になると考えています。売上債権の支払いサイトの短縮等CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）を改善する取り組みによりキャッシュを創出する一方、成長投資・省力化/省人化投資・サステナビリティ投資および研究開発投資等について、それぞれの程度資本を投下していくのか、キャッシュアウトにおいても色分けが鮮明になるようにしていきます。もっとも近年外部環境が急激に変化する状況であり、キャッシュ・アロケーションについても硬直的に考えるのではなく、たとえ期中であっても必要あらばグローバル最適の考え方で柔軟に対応していきます。

価値創造の全体像 財務担当役員メッセージ



人的資本の充実のため、優れた人材の育成と処遇の改善を進めています

資本効率を重視した経営の中でも、特に重要であると見ているのが人的資本です。私は昨年も「人材はバランスシートの資産勘定の中に入れるべき」と申し上げましたが、成長性の高い人材の育成こそ、資本効率の向上に欠かせないと考えています。

私自身が考える「リケンテクノスの求める人材像」とは、当社の経営理念と存在意義を理解し、長期ビジョンや中期経営計画、経営戦略に掲げられたミッションを遂行できる人です。長期視点の創造力と目の

前の課題を解決できる実行力を兼ね備え、チャレンジメーカーとしての価値創造を担える人材に育ててほしいと考えています。しかし、一足飛びにそのレベルに到達することの難しさも理解していますので、まずは中期経営計画の戦略を遂行できる人材の確保と育成を最優先課題としています。

また、人的資本の充実に向けて処遇の見直しも進めています。製造業である当社には、「ゼネラリスト」と「スペシャリスト」がバランス良く存在することが理想ですが、これまでは管理職向きの「ゼネラリスト」の方が処遇の面では有利という状況がありました。しかし、イノ

ベーションの創出には、特定の分野に秀でた尖った発想のできる人材が欠かせません。そこで、専門性を持った優れた人材を「プロフェッショナル職」に認定し、マネジメントを行わないスペシャリストでも管理職と同等の処遇を行う制度を導入しました。

人的資本への投資としては、2024年4月に組合員に対して、全国平均を上回る約6%の賃上げを実施しました。また3期連続の最高益更新を達成してくれた従業員に報いるため、一時金である賞与の原資の一部を給与原資にシフトすることで、生活の安定をより重視した賃金制度としました。この変更と賃上げを合わせると12～13%の給与の引き上げになっています。

対話から得られた「気づき」を企業価値の向上に役立てていきます

2022年度から2023年度の切り替わりを境に、ステークホルダーの皆様とのエンゲージメントについて、それまでの「受動的」とも言える姿勢から「積極・能動的」なアクションへと転換を図っています。2023年4月に機関投資家7社を対象としてスタートしたSRは、2024年度は10社に拡大して継続的に実施しています。また、当社と同規模の会社に出資をしている機関

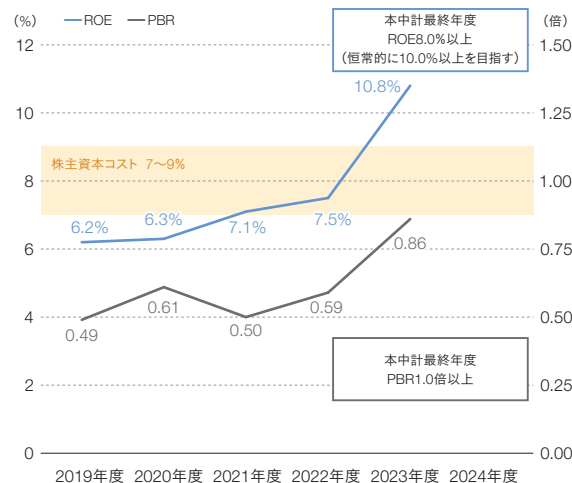
投資家に対して、当社の方から積極的にIRを仕掛けていく施策も開始しました。現在は、IR・SRを合わせて従来の5割増しに相当する年間160回程度の対話機会を設けています。

こうした対話を通じて、株主・投資家の皆様から様々な「気づき」を得られていることは、私自身、非常に有意義だと感じており、当社として取り入れるべきと感じたものについては、適宜経営に反映し、その取り組みを社内外に積極的に発信することを進めています。

当社の売上に占める海外比率が約5割となった今、そして政策保有株式の圧縮という流れが止まらない中では、今後は特に海外投資家、個人投資家とのエンゲージメントが重要になってくると感じています。現状、株式の外国人保有比率は20%に満たない状況ではありますが、海外向けや個人向けIRの強化も含め、当社の認知度を上げていくことを考えていきたいと思っています。

そして、国内・海外を問わず、ここまでのIRやSRで不十分だと感じている、バランスシートマネジメントやキャッシュ・アロケーションの説明、セグメント別のROIC開示などについて、いずれもまだ議論の途上ではありますが、早期に明確な考え方を示していけるよう取り組んでいきたいと思っています。

ROE、PBRの推移



ROIC、WACCの推移

