

事業基盤の強化

社外取締役座談会

経営中枢を客観的に視てきた 社外取締役が見据える リケンテクノスのいまと未来

事業戦略や計画等に対する助言や審査を行い、企業経営を監視・監督する立場にある社外取締役。3人の客観的な視点からみたリケンテクノスの現状と、そこから推測される当社の未来について語っていただきました。



すえむら
末村 あおぎ
社外取締役
監査等委員

なかむら しげはる
中村 重治
社外取締役
監査等委員

えはら しげる
江原 茂
社外取締役
監査等委員

外部からの視点が持続可能な 企業価値の向上に

中村 私は2014年に社外監査役、2016年に社外取締役（監査等委員）に就任し、現在に至っています。その経験も踏まえたうえで、社外取締役の役割として最も重要なのは、近視眼的ではなく、大局的な株主目線による経営の監視・監督だと考えています。こうした目線を取り入れることで、長期にわたって持続可能な企業価値の向上が望めると考えています。

江原 私も中村さんと同意見ですが、付け加えるならば、大株主だけでなく、少数株主の視点も失わないように心掛けています。

末村 私も公平性を担保するために、株主に限らず従業員や取引先を含めたステークホルダー全体を意識しています。社外取締役には社内のしがらみに囚われない独立した立場で、専門的知見から客観的に経営を監督し、「経営の透明性」を高めることが期待されているので、取締役会では物事を俯瞰的に見るように努めています。

江原 こうした多角的な視点を活かし、社外取締役の職務をしっかりと遂行するためには、経営陣も含めて社内との円滑なコミュニケーションを図り、しっかりと情報共有をしていくことが欠かせません。そのうえで、経営陣に耳の痛いことを直言できる関係を引き続き保っていくことが大切だと、世の中の動きを見てあらためて感じることはあります。

取締役会では専門的知見から様々な提言も 発信

中村 「取締役会がその役割と責務を実効的に果たしているか否か」という取締役会全体の実効性評価の話ですね。当社では2017年に前年度の実効性評価をしたのが最初になります。当初は、取締役会の人数とか社外取締役の比率など外形的な話が多かったのですが、実質に主眼を置いた内容に移行すべきだと指摘したところ、柔軟に取り入れてくれました。ほかにも、IRにおける情報開示のレベルアップや統合報告書の発行などの提言も実行されています。こうした柔軟性や実行力は、当社の強みだと思います。

江原 取締役会の実効性やガバナンスに関しては、サステナビリティも含めて、将来の成長戦略についてもしっかりと議論できていますし、3期連続最高益を更新していることを見ても、総合的にうまく機能していると思います。

中村 議論に関していえば、当社には「議論を尽くす」企業文化が根付いており、社外取締役がオブザーバーとして参加する経営会議、取締役・執行役員懇談会等で複数回に及ぶ討議を重ねています。こうしたプロセスを経ることで、取締役会が円滑に運営できているのだと思います。

末村 私もそれらの会議に参加し、決定に至るまでのプロセスにも係わることで、当社への理解も深まり、非常に有意義だったと感じています。また、取締役会の実効性評価

社外取締役からの提言を柔軟に 取り入れ実行する真面目さが当社の強み



事業基盤の強化 社外取締役座談会

も丁寧に時間をかけて実施されています。会議では様々な提言がなされますが、中には対応に時間がかかるものもありますので、時間をかけてフォローしていきたいと思っています。

江原 今後、グローバル経営の深化という観点から、海外で事業を拡大するための組織・人材育成についての議論が必要になると考えています。今のところ国内外の状況が経営トップの視野に入っていますが、今後は業容拡大に伴って、すべてを常時把握できなくなることもあり得ますので、自律的な組織、人材を育てていくことの重要度が増してきていると感じています。

中村 そうですね。私も常盤社長とお付き合いは長いですが、とても熱血漢で現場をよく理解されている方だなと感じています。確かに会社が大きくなれば、組織・体制で対応することが重要になります。

末村 当社はCEOとCFOの役割が明確に分担されていて、バランスのとれたマネジメント体制が整っていると思います。また執行の取締役の方々は、常にチームビルドを意識して、一体感を育むよう組織を運営されていると感じます。

各部署まで浸透し、
順調な進捗の中期経営計画

中村 2024年度は、「Challenge Now for Change New 2024 変革への挑戦」を経営方針とする中期経営計画の最終年度となります。先ほど江原さんが触れたとおり、当社は3期連続で最高益を更新しており、ここまで各利益、ROE、ROSといった計数についてはすでに目標を達成しているため、総合的に見て中期経営計画は順調に進んでいると思います。

末村 ここ3年間は連結・単体ともに増収増益を続けていて、円安による影響を差し引いて分析する必要があるものの、順調に成長していると思います。

江原 私も計画は順調に進んでいると思います。中期経営計画については取締役会以外にも、経営会議をはじめ様々な議論の場で社外取締役を交えて議論されていますが、課題や当社が進むべき方向性などは経営陣の中で十分に共有され、現場の動きにまで議論が及んでいると感じています。今後も進捗を注視することは当然必要ですが、各種課題はあっても乗り越えていけると感じています。

末村 いま江原さんが「現場の動きにまで議論が及んでいる」と話されたとおり、コスト部門も含め各部門の目標が数値化され、その進捗状況がわかるようになっていたり、自分たちのすべきことが明確な活動計画として出てきたりと、具体的に現場に落とし込まれている点も良いと思います。

社会課題を解決するサステナビリティへの
取り組み

江原 ここで気に掛かる点を挙げるとすれば、海外事業拡大のための組織づくりではないでしょうか。

中村 確かに中期経営計画で掲げた戦略のひとつ「グローバル経営の深化とシナジー」をさらに推進させるためにも、グローバル人材の育成と海外における新規開拓は、これから一層注力していく必要があります。

末村 時間をかけ、徹底的に議論を重ねて特定したマテリアリティでも人的資本に関連する項目が多くなりました。

中村 はい。そのマテリアリティの特定はサステナビリティへの取り組みとして行ったわけですが、先ほどお話ししたとおり、私たち社外取締役も参加する場で何度も討議を重ね、かなりハードな議論だったと記憶しています。

江原 人的資本に関しては、ダイバーシティが求められる中で、各拠点・本部で活躍している人材にもキャリア採用の方が多く見られるようになってきています。ほかにも、グローバルな事業展開に対応した人員配置やDX等による省力化、多様な人材の管理職登用など多岐にわたって取り組んでいます。

末村 ダイバーシティに関しては、女性管理職の増加が望ましいと言えます。とはいえ、一般的に製造業の場合、女性社員の絶対数が少ないこともあり、理系職の女性の育成は社会の課題だと思います。理系職を希望する女子

学生が増加しているというデータもありますし、製造業を中心に日本には女性が活躍する機会が十分にあると感じています。

中村 「持続可能な地球環境への貢献」については、当然のことながらScope1~3のCO₂排出量の削減にも取り組んでいます。化学メーカーとして、この気候変動リスクへの対応をハンディキャップと取るのか、ビジネスチャンスと取るのかで大きな違いがあるかと思っています。当社では後者の捉え方をしており、その技術力を活かして「新規事業・新製品の創出」を進めて、社会課題解決に向けて取り組んでいます。

江原 やはり化学品・素材メーカーとして、社会課題解決をいかに事業戦略に結び付けていくのかがポイントですね。その場合、海外拠点や新規事業も含めて、事業ポートフォリオをうまく進化させていくことが当社の重要なテーマになると見えています。

中村 当社はもの造りに極めて真面目であること、人材育成にも熱心であることに加え、将来に向けた投資をダイナミックに行っています。ステークホルダーの皆様には、失敗を恐れずにチャレンジし続ける当社の今後注目していただければ幸いです。



課題や方向性が経営陣の中で十分に共有され、
現場の動きにまで議論が及んでいる



執行の会議にも社外取締役が参加することが
当社への理解も深まり非常に有意義