

価値創造の全体像

特集 長期ビジョン 社員座談会



※ 所属・肩書は2024年当時、2025年度以降は、岸本部長以外の4名は課長職

社員主体で見直した
長期ビジョンと、3つの「ありたい姿」

2025年、リケンテクノスは「すべての生活空間に快適さを提供するリーディングカンパニーを目指して」という長期ビジョンを継承しながら、その実現に向けた新たな方向性として、次の3つの「ありたい姿」を掲げました。

- ① 新しい発想とアプローチで、「ものづくり」と「価値創造」を実現する
- ② 社会・環境の変化に柔軟に対応し、サステナブルな社会に貢献する
- ③ 従業員一人ひとりが「やりがい」「誇り」を持ち、共に「成長」する

この見直しの大きな特徴は、約1年にわたり、トップダウンではなくボトムアップで議論を重ねた末に導き出されたことです。今回の座談会には、長期ビジョンだけでなく、その方向性を具体化する新たな3ヵ年中期経営計画の検討にも携わった5名の社員が登場。なぜ今長期ビジョンを見直す必要があったのか、自分たちはどのように関わり、何を大切にしてきたのか。そのプロセスを振り返りながら、長期ビジョン策定の意義を語ります。

各層での議論の進め方と、それぞれの雰囲気

岸本 これまでの長期ビジョンは中期経営計画の土台として9年間運用してきましたが、新たな中計を作るにあたり、そもそもの長期ビジョンがこのままでいいのか、社員の皆さんと一緒に考えることにしました。5年、10年、20年先を見据える長期ビジョンは、経営層だけが決めるものではありません。むしろ会社の未来をつくっていく社員自身が主体的に関わるべきだと考えました。今回は係長、課長、部長といった階層ごとに

議論を行い、それぞれの議論を持ち寄ってさらに深めていく形で進めました。

高橋さんと木村さんには課長会、山本さんと野山さんには係長会で活躍してもらいましたが、それぞれの会の進め方や雰囲気はどうでしたか？

高橋 最初に個人ワークで一人ひとりが考えを整理して持ち寄り、それをもとにディスカッションをしました。課長は管理職とはいえ現場に近く、日々問題に向き合っているせいか、こだわりの強い人が多く、議論はとて

も賑やかになることが多かったです。

木村 白熱する場面が多く、メンバーそれぞれが異なる視点を持っていました。すべての意見をテーブルに並べると、なかなか整理がつかず、議論がまとまりませんでした。そこで途中から、いくつかの小グループに分かれて意見を集約し、その後に全体で再度検討するという流れに変更していききました。

山本 係長会も進め方は同じでした。ざっくりばらんで和やかな場にしつつ、プライベートな視点まで引き出せるように進行を心掛けました。ただ、比較的控えめな人が多く、議論が止まりそうになる場面もあったので、発言を引き出す空気づくりには気を配りました。

野山 確かに、発言者に偏りが出てしまったところはあったと思います。でも係長会の議論に参加していく中で、私たちが知らなかった長期ビジョンに込められた想いや背景を詳しく知る機会がありました。それが議論を深めるきっかけになったと感じています。

変えるか、変えないか —

長期ビジョンをめぐる率直な議論

岸本 それぞれの会でどのような議論があったのか、印象に残っていることを教えてください。

高橋 従来の長期ビジョンは2016年に策定されたもので、当時はまだ一般的ではなかった「サステナビリティ」や「多様性」といった概念は盛り込まれていません。だからこそ、そうした視点を新しい長期ビジョンに組み込むべきだという意見が多く出ました。中でも議論が特に熱を帯びたのは、従業員のエンゲージメント向上です。これからのリケンテクノスを考えるうえで、人材の充実は欠かせません。グローバル化や新規事業など様々なテーマがありましたが、最終的には「誇りとやりがいを持ち、長く働きたいと思える職場をつくること」が何より重要だという認識を、会全体で共有していました。

木村 議論の初期段階では、「長期ビジョンそのものを変えるべきだ」という意見が多数派でした。私自身も、現在の長期ビジョンは時代に合わなくなっているのではないか、10年近くが経過しているのでそろそろ見直す

時期ではないか？と感じていた一人です。しかし、話し合いを重ねていくうちに、「本当に変える必要があるのか？」「現在の長期ビジョンで不足している部分とは？」という意見が徐々に支持を集めるようになっていきました。これまで9年間使われてきた長期ビジョンは、決して悪いものではありませんし、社員の中には強い愛着を持っている人もいます。そうであれば、従来のビジョンを活かしながら、新たな概念を補足的に加える方が、多くの人にとっても受け入れやすく、より浸透するのではないかと。そんな考えを持つメンバーが増えていきました。

野山 私は「リケンテクノス ウェイ」を大事にしています。それに比べると、長期ビジョンは周囲でもあまり浸透しておらず、もっとシンプルに変えるのもいいのではと思っていました。でも、改めて長期ビジョンに込められた想いを理解すると、「このままでも悪くないんじゃないか」という気持ちも出てきたんです。とはいえ、これまで浸透しきらなかったのには理由があるはずなので、それを探りながら、込められた想いが全員に伝わるようにしたいと考えるようになりました。



高橋 結局、課長会では長期ビジョンの文言を変えるかどうかについて合意には至らなかったもので、両方の案を併記して部長会に提言しました。

岸本 課長会も係長会も、「変える」「変えない」の意見はほぼ半々でした。そこからさらに議論を重ねていく中で、長期ビジョン自体はそのままにし、そのうえで10年後の「ありたい姿」を追加する形に落ち着いていきましたね。

「ありたい姿」への共感と自分たちなりの解釈

岸本 最終的に固まった「ありたい姿」について、皆さんはどんな価値や意味を感じていますか？

高橋 私はずっと技術畑だったわけではなく、途中で営業にも携わってきました。その経験から、ものづくりや価値創造において差別化を図らなければ生き残れない時代だということを、身をもって感じています。そういう意味で、「新しい発想とアプローチで…」には、



すべての生活空間に快適さを提供するリーディングカンパニーを目指して

10年後のありたい姿

to customers

新しい発想とアプローチで、
「ものづくり」と
「価値創造」を実現する

グローバルや新規分野の拡大と
メーカーとしてのものづくりの
未来へのチャレンジ

to society

社会・環境の変化に
柔軟に対応し、
「サステナブルな社会」
に貢献する

企業として社会的責任を果たし
持続可能な社会へ貢献

to employees

従業員一人ひとりが
「やりがい」「誇り」を持ち、
共に「成長」する

DE&Iの推進や働き方改革を踏まえ
「人の成長こそ企業の成長」を実践

ものづくりメーカーとしての覚悟があらためて示されているように思います。

木村 私は経理部に所属しており、間接部門ではありますが、リケンテクノスの一員として、新しい価値を生み出していかなければという意識は強く持っています。議論を始めた当初は、「ものづくり統括本部」の話は出ていませんでしたが、こうした議論の積み重ねも、もしかしたらそこにつながっていったのではないかと感じています。

高橋 技術や製造、品質保証が個別に動いていたものを一度まとめ、全体のスピードや確度を上げていこうというのが「ものづくり統括本部」の狙いです。技術側でもっと現場に入り、製造側も「これは技術の仕事だね」と線を引かず、お互いを高めていく、そういう動きが、新中期経営計画で掲げた「One Vision, New Stage 2027」にもつながる考え方でし、メーカーとしての底力をもっと高められると思います。また、ものを作る以上、エネルギーを消費し、二酸化炭素も排出します。そうした中で、どのように社会に対する責任を果たし、何をすべきか。それが2つ目の「社会・環境の変化に柔軟に対応し…」に込められていると思います。

岸本 私たちはプラスチックの素材メーカーなので、「プラスチックは環境に悪い」といったネガティブな意見を目にもすることもあります。しかし、プラスチックを使うことで社会に貢献できる場面も数多くあります。軽量化による輸送エネルギーの削減や、施工のしやすさで人手不足を補えるなど、プラスチックだからこそ解決できる社会課題もあります。環境の課題も社会の課題も、私たちがどんなアイデアで解決していくか。そこに注力していく意思が、この「ありたい姿」に表現されていると感じています。

山本 仕事を通じて社会に貢献できているという感覚は、私たちに「やりがい」や「誇り」を与えてくれます。そう考えると、3つの「ありたい姿」はそれぞれ独立しているようにいて、実は密接につながっていることがわかります。

新中計で掲げた「稼ぐ力」と「サステナビリティ」にどう挑むか

岸本 新中計では、2本の柱として「稼ぐ力」と「サステナビリティ」が掲げられました。これらに対して、皆さんはどのように取り組んでいきたいと考えていますか？

山本 今、会社の売上の約半分は海外です。これから国内市場の縮小は避けられないので、グローバルでの販売拡大は不可欠だと思います。私自身はこれまで、どちらかと言えば国内向けの仕事が多かったのですが、今後はもっとグローバル展開を意識し、現地スタッフとの関わりを増やし育成などにも積極的に取り組んでいきたいです。



野山 私の今の業務は、既存製品に新たな価値をプラスしていくような仕事を中心です。新しくつくった価値分を上乗せするのですが、複数の工程が連なっているため、価値に見合う値付けがなかなか難しい。お客様が納得してくださる価値とその対価として、製品づくりの開始段階から、しっかり利益が出る価格設定を固められるよう取り組んでいきたいです。

木村 私は経理の立場から、利益やコストの構造など、各部門の皆さんにも知っておいてほしい情報を、もっとわかりやすく伝えていきたいと思っています。今年から新入社員向けの経理研修も始めましたし、こうした取り組みをさらに活性化させて、会社全体を盛り上げ

ていきたいですね。サステナビリティの面では、特に最近是非財務情報の開示を求められる場面が増え、重要性を日々実感しています。私の所属する部門では有価証券報告書をはじめとする多くの情報開示にも関わっているため、非財務情報の開示をもっと拡充させていきたいと考えています。

高橋 サステナビリティで私がひとつ挙げるとしたら、「リスクマネジメント」です。新中計の中にもサプライチェーンマネジメントが盛り込まれていますが、最近は原材料の廃番などで製品づくりに影響が出るケースが増えています。そのため、従来以上に事業継続マネジメント（BCM）が重要です。原材料の供給が止まってもすぐに対応できるよう、技術的なバックアッププランをしっかりと確立することが大切で、現在コンパウンド、フィルム、食品包材で取り組みを進めています。こうした取り組みが、いずれ当社グループの強みにもつながっていくと思います。



岸本 汎用品を使いながら独自性を出すところに、私たちの技術があります。一方で、カーボンナノチューブのような新しい素材を使い機能を特化させることも問われています。既存の汎用品でどこまでやり、どこから新素材を取り入れるか。市場や外部環境を見ながら、適切に判断することが重要です。だからこそ、常にアンテナを張り、分析し、選択していく癖を若手の皆さんには特に身につけてほしいですね。

今回の経験を通じて気づいたことと、これから伝えていきたいこと

岸本 今回の経験を通じて新たに気づいたことや、仲間や部下に伝えていきたいことがあれば、ぜひ教えてください。

山本 これまで他部門の人たちと、ここまで深く話し合う機会はありませんでした。今回の課長会での議論を通して、他の部署の考え方を理解できましたし、自分自身の考え方も大きく変わったと思います。職場の仲間や部下に対しては、今回の経験で得たことを一方的に伝えるのではなく、一緒に考えるというスタンスで、共に成長

していきたいです。

野山 コンパウンド、フィルム、食品包材で、それぞれ抱えている課題にギャップがあることに気づけたのは大きかったです。以前から「コンパウンドとフィルムの融合」という言葉はよく出ていましたが、それをどう具体的に実現していくかが大きなテーマだと思います。長期ビジョンの社内への浸透については、まだ道半ばだと感じています。これからは節目節目のタイミングで3つの「ありたい姿」をあらためて読み返し、「だからこそ、今この中期経営計画に挑んでいるんだよね」と皆が納得できるよう努めていきたいです。

木村 数字はどの部署でも身近な指標として使われますし、会社の業績も数字で語られる場面が多く見られます。だからこそ、部下や他部署の人たち、会社全体で数字をしっかりと理解して、自身の活動に活かしてもらえるよう努めていきたいと思っています。経理関連の社内教育に関わる機会も多いため、長期ビジョンともリンクをさせながら更にわかりやすく伝えていきたいと思っています。

高橋 私が次の世代に向けてできることは、一つひとつの行動に、長期ビジョンに掲げられた言葉をしっかりと落とし込んでいくことだと考えています。日々の業務には様々な仕事がありますが、それらが長期ビジョンのどの部分につながるのかを、課員の皆さんに理解してもらえるよう努力する。それが、今回の議論に参加した私たちの責任だと思っています。

岸本 「リケンテクノス ウェイ」も、各階層で合宿を重ねながら作り上げた経緯があり、それが社内に浸透した理由のひとつだと思います。今回の長期ビジョンも、各階層でしっかり議論して作り上げたからこそ、自分たちのものとして受け止めやすく、より実行に移しやすくなったのではないのでしょうか。稼ぐために「ものづくり」と「価値創造」に取り組み、それを通じて社会や環境の課題を解決していく。それが、自分の仕事への誇りにもつながる。山本さんも言われたように、3つの「ありたい姿」はそれぞれ深く関係し合っています。良いサイクルを実現するためにも、一人ひとりが自分を成長させることが必要です。その指針として、長期ビジョンと「ありたい姿」を、ぜひ自分のものにしていきましょう。

