

価値創造の全体像

CEOメッセージ

これまでの延長線上ではない 新たなステージに上がり チャレンジを続ける

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

前3ヵ年中期経営計画の総括と 当社を取り巻くビジネス環境

前3ヵ年中期経営計画の最終年度であった2024年度は、売上高が1,281億円、営業利益が104億円という結果になりました。売上高こそ目標の1,350億円に届かなかったものの、利益の方は営業利益、経常利益、当期純利益のいずれも計画を上回り、4年連続で過去最高益を更新し続けています。前中計の4つの基本戦略は一部で遅れもありましたが、グローバル経営も着実に進み、総合的に見れば好調に推移した3ヵ年だったと感じています。

この成果には主に2つの要因があったと考えています。1つは人の成長、もう1つがマネジメントの一体感です。

私は従前から「人の成長こそ企業の成長」とであると信じ、社員にもそのように伝え続けてきました。この期待に応えてくれた社員が数多く出ていることで当社自身が成長を果たしているのだと思います。経営層は社員を育てることで利益の上がる経営基盤を構築し、それによって生まれた利益を社員にしっかり分配する。社員の頑張りに報いるべく処遇面の改善も進めてきましたので、社員に対しては、「今まで以上にそれに相応しい一流の仕事をしよう」と伝えています。

マネジメントの一体感に関しては、海外子会社を含む全執行役員と参与で毎週月曜日に情報共有/意見交換を行っており、経営上の 이슈についてはこの場で全参加者に共有

され、議論されています。この一体感があったからこそ前中計の各目標等も達成できたのだと思います。

マネジメントの一体感は、前中計の基本戦略である「グローバル経営の深化とシナジー」にもポジティブに作用しましたが、私自身は少しフランクに「横串を刺す」と表現しているのですが、グローバル規模で課題や好事例を共有することもできていますし、グローバルでの調達の最適化もかなり進化したと見ています。

前中計の基本戦略のうち「顧客の期待の先を行く」については新中計に課題を残していますし、「新規事業／新製品への挑戦」についても同様です。3年前に「新規事業開発準備室」を立ち上げ、これまでの延長ではない新しい価値創造に向けて始動しました。産学協働は相当程度進みましたので、新中計の3ヵ年でそれを事業化していきたいと考えています。新製品については、売上高で見れば当社の全製品に占める割合は未だ10%台にとどまっており、この割合を新中計の3ヵ年で23%まで高めるという具体的な目標を設定しました。

外部環境は引き続き不透明な状況が続いています。米国で政権が代わり関税などの政策が変わったことは、当社グループ各社は基本的に地産地消であるとはいえ当社のビジネスにとってマイナス要因となりえますし、中国経済が依然として停滞していることも同様です。また中国メーカーのEVがASEAN諸国に進出し、販売シェアを高めていることも先行

きの不透明感を高めています。国内に目を転じれば、日本の原材料メーカーによる製品統合の結果、一部の原材料が生産中止になるというケースが出ています。当社にとって原材料の選択肢が減少してしまうことは懸念材料ですが、当社の配合加工技術で乗り越えていこうと技術陣には話しています。

新3ヵ年中期経営計画の スローガンに込めた想い

2025年4月よりスタートした新3ヵ年中期経営計画では、経営方針として「One Vision, New Stage」を掲げました。これは、長期ビジョンの見直しを行ったこの機会に、このビジョンのもと、過去の延長ではない新しい思考で新しいステージに上がろうということです。私自身はリケンテクノスが企業として素晴らしい成長を遂げていると思っていますが、現状に満足することなく、さらにその上の段階を目指していこうという想いを込めました。今日のように外部環境の変化が著しい時代、これまでの仕事の延長では成長を見込むことはできません。「今のままでいい」と思った瞬間にこれまでの延長になってしまいます。「今は問題だ」「まだ改善できる」と思えばステージを上げることができるはずです。私自身が率先垂範し、すべての社員に「もっと上を目指そう」という意識づけを行い、意欲的な人材を育て、自分のステージを上げることにチャレンジする集団でありたい。これは、社長としての最重要ミッションであると考えています。

新中計の具体的な内容については、別ページで詳しくご紹介していますのでそちらをご覧くださいと思いますが、今回の中計の策定に併せて「ものづくり統括本部」を新たに立ち上げました。技術部門、製造部門、品質管理部門といった、これまでである意味縦割りだった組織を取り払ってひとつの塊にしました。今までよりもステージをひとつ上げて、お客様にとってより良い製品をタイムリーにお届けすることのできる組織に変わったと自負しています。当社ならではのこだわりとして、購買部門もこの「ものづくり統括本部」に含めたことが挙げられます。私は、これまでのような安定調達・低コストなど「守り」の購買ではなく、自ら新しい材料を開拓したり、より良い材料を積極的に技術陣に提案する「攻め」の購買にしたいという想いを持っていました。今回の「ものづくり統括本部」の創設を機会に購買部門もその中に加えることによって、「技術」「製造」「品管」と一体化してものづくりのスピード感を上げ、お客様の期待の先を行く製品開発につなげたいと考えています。

新中計の3ヵ年で私自身が注力したいのは「稼ぐ力」を上げること、そしてガバナンスとリスクマネジメントを含めた「サ

ステナビリティ」経営に取り組むこと、この2つです。また、特に「価値創造するバランスシート」の実現に向けてリーダーシップを発揮していきます。成長のための投資は惜しまない一方、価値創造に貢献しないアセットは躊躇なく整理します。そしてサステナビリティ意識を会社全体にしっかり根づかせ、社会課題解決への貢献が当社の成長につながるよう、私自身が旗振り役となり先導していく覚悟です。

こうした自分の想いを社内の隅々まで浸透させるには、2つの方法があると思っています。その1つは社員と議論を尽くすこと、もう1つが現場で起こっていることを自分の目で確認することです。私はもともと社長室に閉じこもっているタイプではなく、今でも海外を飛び回り、可能な限り人と直接対面したいという性格ですから、社員と直接議論する場をどれだけつくれるかが、社長執行役員としての自分の想いを最前線まで浸透させていく鍵になると考えています。

全社員でベクトルを合わせて目指す 「10年後のありたい姿」

「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定めてから早くも9年という歳月が流れました。この間、私たちを取り巻く環境は大きく様変わりしています。私は新しい中期経営計画の策定に併せて、この機会に一度立ち止まって、当社が目指すべき達成像を改めて見つめ直す必要があるのではないかと考え、社員に対して「当社の長期ビジョンを見直すべきか」という問いを投げかけてみました。

このCEOメッセージにおいても言及していることですが、私の企業経営における基本姿勢は「議論を尽くして結論を出す」ことです。当然、今回もトップダウンで決めてしまうのではなく、社員の間で議論を尽くしてもらい、その総意としてビジョンの見直しを行いたいと考えました。具体的には、部長層、課長層に加え、最前線の社員の声を拾える立場にある係長層も含め、各層で中計の議論と合わせて長期ビジョンについても議論してもらい、それを部長層で取りまとめたうえで経営に提案してもらいました。この方法を選択したのは、自分たちが目指すべきビジョンを自分たちで議論して決めることで、やりがいと当事者意識を持たせたいという目的があったからです。すると、期待した以上の効果が現れ、長期ビジョンを補足する「10年後のありたい姿」を創りたいというプラスαの提案が社員の方から出てきたのです。これは私自身も想定外のうれしい出来事でした。最終的には、将来的に目指すべき達成像としての従来の長期ビジョンはそのまま残し、①お客様に対して②社会に対して③従業員

に対しての3つの観点から「10年後のありたい姿」を追加する形となりました。

議論を尽くすことによって結論を導き出す、そして結論を導き出したら全員でベクトルを合わせて進む。この2つの考え方にこだわり続けてきた私にとって、今回の長期ビジョンの見直しは、まさに理想的なプロセスを踏めたと考えています。後は社員自身が決めた「10年後のありたい姿」を全員が当事者意識を持って目指していくだけです。そのスタートラインとして、とても良いビジョンが出来上がったと思っています。

「人の成長こそ企業の成長」 ーそれがリケンテクノスの人的資本経営

「議論を尽くして結論を出す」「全員でベクトルを合わせる」、この2つのこだわりの原点には、私自身の過去の経験がありました。私がまだ若手社員だった頃、中期経営計画と言えば、上層部の限られた人たちだけで決めていて、内容よりも作ること自体が目的になっていたように思います。そして、実行にあたって全社的な統制がなく現場に丸投げのような印象があり、それを非常に残念に思っていました。一方、今回の長期ビジョン見直しのプロセスであれば、社員に対して

は「自分たちで決めたことに責任を持て」と言えます。同時に執行役員である我々は「全員でベクトルを合わせる」経営に心血を注ぐ必要があるのです。

何より、当事者意識と責任感を持つ人に対しては、当然そうでない人より成長を期待することができます。私は折に触れて「人の成長こそ企業の成長」だと社員に伝えてきました。人の成長なくして企業が成長することはない。だからこそ社員一人ひとりが自ら声を上げ、周りを納得させることのできる人材になってほしいと思っています。これはもはやこだわりを乗り越えて私の「経営哲学」と言ってもいいかもしれません。近年、グローバル営業会議をはじめとする多くの会議体を立ち上げましたが、これも様々な立場の人が会議の場で自らの意見を述べ、それぞれの意見に対し議論を尽くして結論を導き出し、決めたことに対して全員でベクトルを合わせ一体感を持って取り組むためでした。今、それができるようになりつつあることが、リケンテクノスグループとして4期連続で最高益を更新している最大の要因ではないかと考えています。

もちろん「人の成長こそ企業の成長」と、口で言うほど簡単なことではないことも認識しています。そのため、人材価値を最大限に引き出す人的資本経営の一環として、今後は自ら手を上げることで人に対して積極的に投資をしていきます。





研修ひとつとっても、社員がいやいや参加しているようでは資金を投じて高い効果は望めません。意欲を持って自ら行動できる人に対してこそ投資をし、課題を与え、自ら考える機会を拡大していくつもりです。例えば、グローバル営業会議やグローバル製造会議は、今はまだ参加者全員が日本人で、海外拠点の参加者も日本から派遣したメンバーなのですが、近い将来、海外拠点のローカルスタッフも参加させたいと考えています。海外拠点のスタッフの中にも意欲を持っている人材は数多くいますので、そういう人に活躍する場を作ってあげたい。私たちは、自ら「チャレンジャー」を標榜しているわけですから、意欲のある人材には、失敗してもいいので経験を積むことのできる機会を積極的に提供していく考えです。

ESG視点で課題解決を 考えることのできる人も増やす

昔の常識が通用しなくなった現代の企業経営において、ガバナンスとリスクマネジメントの強化はどのような会社にとっても重要な課題です。当社では、従来から社外取締役による

経営の監視を強化するとともに、取締役の多様性を高める人事や制度整備を進めてきました。直近では、2025年6月の株主総会における承認を経て女性の社外取締役を1名増員し、社外取締役の半数が女性となりました。今後は、より多様な視点と価値観から経営を監督してもらえるようになることを期待しています。また、執行役員の評価基準を改め、役員報酬制度の中に、中期経営計画の目標達成度やマテリアリティのKPI達成度など、中長期的な企業価値向上と連動した報酬体系を導入しました。

当社のガバナンスの特徴は、執行の状況や現場等、社外取締役の方々にも包み隠さずすべてさらけ出していることだと思っています。経営会議にもすべて出席いただいて執行側でどのような議論がされているのかを把握いただくとともに議論にも参加いただいていますし、工場や研究所での取締役会の開催等、現場についてもご覧いただいたうえで当社経営上の貴重なご意見をいただいています。

リスクマネジメントでは、近年、事業環境の不確実性が高まっていることを受け、事業継続マネジメント（BCM）体制の強化を進めています。これまで、東日本大震災をきっかけに、大規模災害に対応したBCPを整備していましたが、改め

ていざという際にしっかりと機能させることを目的に、より幅広い事態を想定し、なおかつ作った計画を継続して改善していくプロセスまでを含めたBCMの再構築を始めました。これは、当社のマテリアリティのKPIとしても設定しており、どのような状況でもお客様に安定して製品を供給できるよう努めてまいります。

気候変動対策では、2030年までにCO₂排出量を2019年度比で46.2%削減し、2050年にカーボンニュートラルを達成するという目標を掲げています。現在、太陽光発電設備の導入やボイラーの燃料転換によるCO₂排出量削減を進めていますが、2030年の46.2%削減はともかく、2050年カーボンニュートラルの方は、現在の取り組みの延長では目標に達しないと考えており、脱炭素に向けてより具体的な方策を打ち出すことが今後の課題であると認識しています。

このような長期視点でESG分野の諸課題を解決していくためには、サステナビリティに関する優れた知見やスキルを持った人材が欠かせません。現代の企業経営においては、研究や製造など実務を担う人材だけで企業価値が向上することはなく、グローバル規模で社会情勢を把握し、当社におけるESG課題と照らし合わせて動くことのできる人材、特に課題を解決に導く方策を考えられる人材が不可欠です。私はこれからも「人の成長こそ企業の成長」という経営哲学のもと、人材育成を自らの最重要ミッションとしていく考えですが、ESG視点で課題解決を考えることのできる人材の育成にも注力していくつもりです。

十分な成長投資と株主還元が 両立するだけの利益を追求する

当社は、2023年3月に東京証券取引所が上場企業に対して「資本コストや株価を意識した経営」を要請したことを受け、主な経営指標の改善に取り組んでいます。2025年3月期のROEは投資有価証券売却益を除くベースで9.7%と10%には到達していませんし、PBRも残念ながら基準と言われる1倍を割り込んだ水準にとどまっています。ROEは安定的に10%超えを目指し、PBRも1倍に届くよう更なる改善策を講じてまいります。なお新中計では、重要視する経営指標としてROICとEBITDAを追加しました。ROICは、ポートフォリオの中で今後力を入れるべき分野の見極めに必要であり、EBITDAは今後積極的な成長投資を計画している当社にとって欠かせない指標であると考えたからです。

新中計では、キャッシュアロケーションを「基盤投資」「成長投資」「戦略投資」という3つの枠組みで整理しています。ラインの増設等のみならず、工場の自動化やDXについても

積極的に対応していく予定です。投資にあたっては、例えばROIがWACCを上回ることを基準のひとつとして設けており、しっかりと収益につながる投資を行っています。過去の投資が当初予定していた収益を上げているかも取締役会や経営会議で監視しています。

また、当社は必要以上の株主資本は持たないことを基本方針とし、稼いだキャッシュについては優先的に成長投資に回して、その余剰分を株主還元充てたいと考えています。一方で、配当性向35%以上を維持する考え方にも変更はありません。十分な成長投資とお約束した株主還元が両立するだけの利益を出す。それが経営トップである私の責任であり、役割であると認識しています。同時に、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントを高めるために、IRやSRの機会を積極的に設け、こうした当社の方針や考え方をしっかり説明することも重要です。昨年はIR/SR合わせて約170社と面談を実施し、様々な意見や助言をいただきました。これらの提言はすべて真摯に受け止め、当社の成長や変革に役立てています。そして、ステークホルダーの皆様に対して株主総会はもちろん様々な説明機会に臨む際は、模範解答を読むようなことはせず、しっかり自分の言葉できめ細かく説明するよう役員一同心掛けています。

リケンテクノスに投資する 意義や魅力を丁寧にお伝えする

おかげさまで、私が代表取締役社長執行役員に就任して今年で10年目を迎えました。社長として3回の中期経営計画を実行し、2025年度からスタートした新3ヵ年中期経営計画で4回目に突入しています。この間、グローバルで活躍できる人材育成をはじめ、新たな会議体の設置、サステナビリティ経営など、自分なりに様々な改革を進めてきました。この10年という時間を振り返り、そして現在当社が置かれているビジネス環境を見渡してみれば、まだまだ課題は山積しています。しかし、ここ4年連続で最高益を更新し続けているように、リケンテクノスという会社が、どのような課題でも解決することができる組織になってきたという誇らしい想いもあります。これからも私は、全社員がベクトルを合わせ、一体感を持って様々な課題の解決にトライしていく、リケンテクノスグループをそのような集団にしていきたいと思っています。

さらに株主・投資家の皆様には、リケンテクノスという会社に投資をする意義や魅力が伝わるよう、この統合報告書をさらに充実させ、皆様が望む情報を発信するために絶え間ない努力を続けていくことをお約束します。これからも変わらぬご支援をお願い申し上げます。