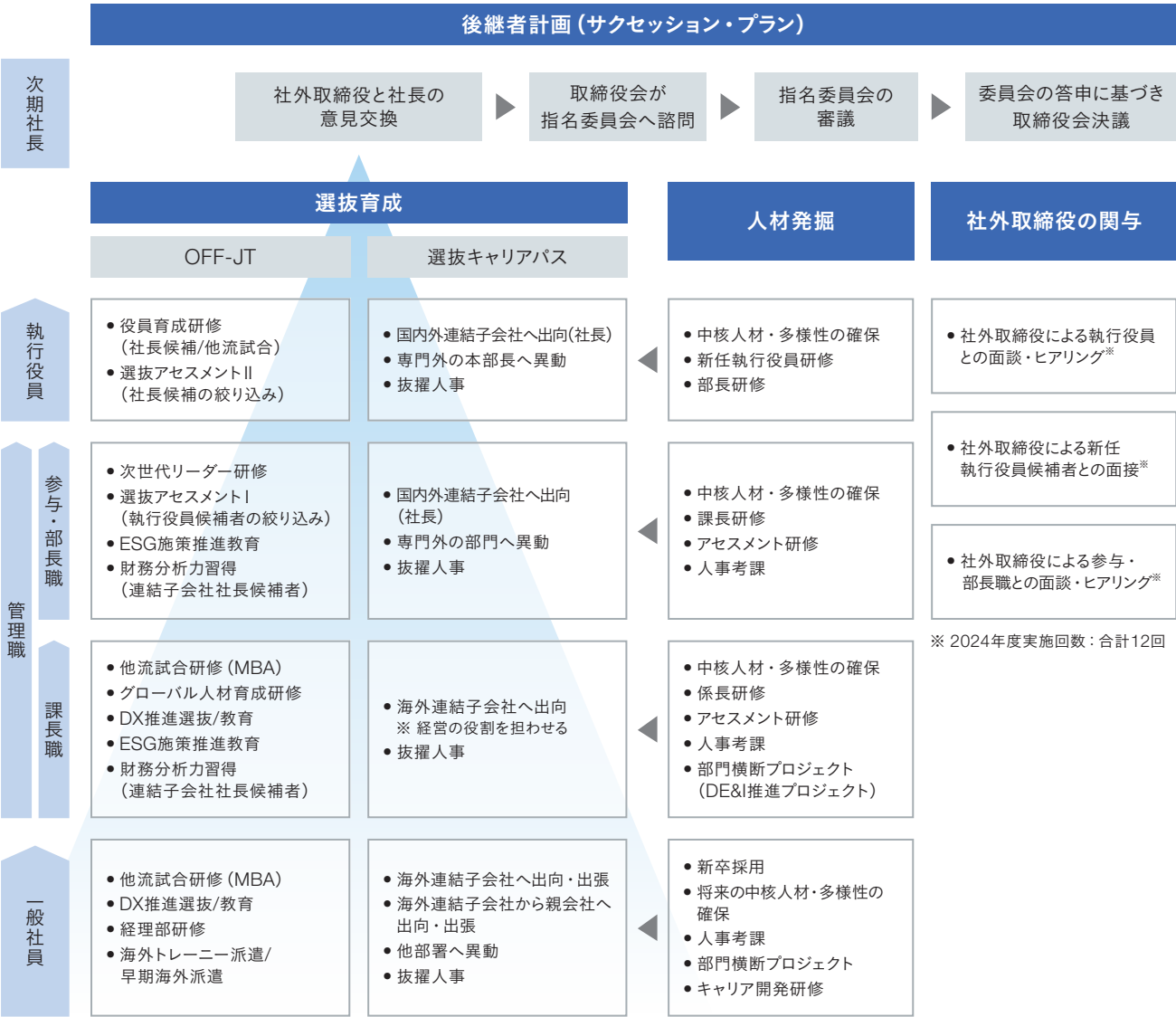


後継者計画（サクセッション・プラン）

当社では、経営幹部候補群の人材プールを確保するため、後継者計画（サクセッション・プラン）を策定しています。経営理念や経営方針等を踏まえて、後継者候補の育成が十分な時間と資源をかけて計画的に行われていくよう、今後も取締役会および指名委員会がその運用に主体的に関与し、定期的な監督を行っていきます。



後継者選定プロセスの透明性・客観性の確保

取締役候補者の指名および執行役員の選任に際し取締役会の意思決定を支援する指名委員会は、より多様な視点を取り入れるため、委員の過半数を社外取締役で構成しています。2024年度は、指名委員会を4回開催し、役員制度の見直し、取締役および執行役員候補者の選定に関する事項ならびに後継者計画（サクセッション・プラン）等について審議しました。

また、経営幹部候補の資質をより適切に評価し選抜の妥

当性を高めるため、社外取締役による執行役員・執行役員候補者・参与・部長職との面談・ヒアリングを実施しています。これらの面談は、候補者の人物像やリーダーシップ、価値観などを多面的に把握する機会となっており、後継者選抜の初期段階から社外取締役が関与することで、意思決定の公正性が一層高まっています。2024年度の合計面談回数は、12回でした。

社外取締役座談会



社外取締役が語るリケンテクノスの成長戦略と未来への提言

変化の激しい事業環境の中で持続的な成長を実現するには、社内の知見だけでなく、外部からの視点も欠かせません。当社では、4名の社外取締役が多様なバックグラウンドを活かし、日々の経営議論や現場との交流を通じて、幅広い提言を行っています。本座談会では、長期ビジョン・中期経営計画の策定プロセスを評価するとともに、グローバル市場での成長戦略や人的資本への投資、ダイバーシティ推進など、重要課題にも踏み込んだ議論を展開。さらに、ガバナンスの進化やステークホルダーとの対話のあり方についても、率直な意見が交わされました。

社員参画型で策定した
長期ビジョンと中期経営計画

— 幅広い世代・部門の意見を集約し、納得感と推進力を生む

中村 今回の長期ビジョンと中期経営計画は、社員が主体的に参画して作り上げた点が大きな特徴です。例えばサステナビリティというテーマひとつ取っても、気候変動などの環境問題は世代によって受け止め方が異なります。そうした幅広い世代や立場の意見を集め、経営に反映させる取り組みは非常に意義がある。こうした開かれたプロセスを経ることで、計画の実行段階で社員の納得感や主体性が高まり、推進力も増すはずです。

末村 同感です。経営計画は“上から降りてくるもの”という

イメージがありますが、今回の中計は、係長以上のメンバーが議論の初期段階から関わることで、自分たちの意見が計画に反映される過程を体験されました。現場視点が盛り込まれることで、より現実的で納得感のある施策になったと思いますし、社員の皆様が「自分ごと」として計画に向き合うきっかけにもなったはずです。

江原 経営企画本部が積極的に議論の場を設け、若手から部長クラスまでが「参加させてもらった」ではなく「自分たちで練り上げた」という感覚を持てたものと期待しています。こうしたプロセスは、中計の目標実現に向けた姿勢や行動の変化にもつながります。今後は海外拠点、特にASEANや米国の役職員も、早い段



階から議論に加われる仕組みをつくっていけるとさらに良いのではないのでしょうか。

中村 そうですね。全社が同じ方向を向くためには、数字や施策の共有だけでなく、その背景や意図まで伝えることが欠かせません。そこまで共有してこそ、現場が主体的に動けるようになります。

絹川 私は就任してまだ日が浅く、今回のプロセスを直接は見えていませんが、後から資料を拝見して「こんなに丁寧をやっていたのか」と驚きました。形式的に終わらせる企業も多い中で、当社では本質的な議論が重ねられていたことがよくわかります。まさに「リケンテクノスウェイ」の理念を体現していると感じますし、経営陣が社員の意見をしっかり受け止めて反映させる文化は、とても魅力的だと思います。

稼ぐ力とサステナビリティの好循環へ

ー 稼ぐ力と社会的価値を両立するバランス型中計

江原 当社はここ4年連続で最高益を更新し、営業利益も100億円を突破しました。業績は好調ですが、まだ規模拡大の余地は十分にあります。そこで今回の中計では、強みである技術を基盤に新しい市場開拓や事業投資の選択と集中、財務戦略の強化などをターゲットに据えました。現状や課題を正確に把握したうえで計画になっており、非常に納得感があります。

末村 中計の大きな柱は「サステナビリティ」と「稼ぐ力」です。稼ぐ力は営業や事業活動を通じて発揮され、最終的には財務成果として表れますが、サステナビリティは社会的価値や長期的な信頼を醸成します。この2つを組み合わせることで、企業価値の向上と社会的信頼の獲得を両立できる。今回の中計は、そのバランスが取れていると感じます。



中村 サステナビリティというと、地球規模の環境問題がまず思い浮かびます。その中で企業が持続的に成長し

ていくには、社会課題を克服しながら事業を進める必要があります。当社の新規事業は、まさにその両立を目指しており、社会課題の解決が稼ぐ力につながるという考え方が明確に打ち出されています。

絹川 私も先日、新規事業の説明を受けましたが、世界的なサステナビリティの潮流に対して、当社は十分なソリューションを提供できる技術力を持っています。その技術をサステナビリティと掛け合わせることで、新たな収益源に育てる。夢のある話ですし、社外取締役としてもどう支援できるかを考えるのはワクワクします。

中村 中計に掲げられた「Global One Company」というコンセプトは、「これしかない」と思えるものです。今や売上比率では海外が国内を上回っており、当社の配合加工技術の優位性を考えれば、活路は海外市場にあります。これまでの取引の多くは日系企業が相手でしたが、非日系企業と取引をしてこそ本当の意味でのグローバル化と言えます。塩化ビニル樹脂分野には、日本企業がまだ開拓していない市場が多く残っています。当社はその分野で世界的にも有力な立場にあり、大きなチャンスがある一方で、海外経験や英語力を持つ人材は育成中です。どう戦力を整えて挑むかが、この中計期間の大きな課題です。

江原 同感です。ASEANや米国を中心に生産・販売拠点がありますので、それを基盤に新分野や新地域の開拓を進め、新しい市場を獲得することが重要です。国内でも投資は必要ですが、日本市場は人口減少が続いており、大規模な拡大は見込みにくい。最終的には海外が中心になるはずで、この3年間で大きな一歩を踏み出してほしいと思います。

絹川 グローバル展開を進めるうえでは、人的資本投資が成否を分けると感じています。研究開発の段階から世界市場を見据えることが求められる今、外部とのアライアンスやリソース活用を含め、グローバルに動ける人材をどう育てるかが最大のポイントです。中計を拝見して、その必要性を強く感じました。

開かれた議論と情報共有が生む強いガバナンス

ー 社外取締役が初期段階から経営議論に参画できる環境

末村 当社の特徴のひとつは、社外取締役が様々な会議に参加できることです。取締役会だけでなく、執行役員会、工場長との会合、社員との意見交換など、現場とのコミュニケーションの機会が多い。特に経営会議では、各事業やポジションの責任者が毎月、業績や活動内容を説明します。会社全体の状況を理解する

うえで非常に助かっていますし、こうした情報共有は当社の特徴だと思います。

江原 経営会議の話が出ましたが、確かに日頃から公式・非公式を問わず、会社の状況を共有してもらえる機会が多く設定されており、取締役会でも短期・中期の課題を的確に議論できる。社外取締役として非常にやりやすい環境です。

中村 この10年間で最も大きな変化は、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社への移行です。それに伴い、私は監査役から取締役に変わりました。経営会議への出席を求められたときは驚きましたが、実際にしてみると、権限委譲を受けた部門の意思決定や資源投入の妥当性を直接把握できるようになりました。監査等委員会設置会社では執行側に任せる部分が増えますが、経営会議に出席することでその弱点を補える。これは会社が自信を持って運営している証拠でもあります。



絹川 私も参加してみて、初期段階から議論に関われるのはありがたいと感じます。議事録や報告メールだけでは得られない情報を自分の耳で聞けますし、本決まりになる前に意見を言える。他社ではあまりない経験で、大変ですが、その分やりがいがあります。

中村 当社では年に数回、「取締役・執行役員懇談会」という合宿のような場があります。半年後に対外発表するような重要案件を、全役員で早い段階から議論します。一般的な会社ではCEOやCFOが決めてから会議にかけますが、ここでは全員参加で議論する。社長が全員を信頼している証拠であり、経営理念を実践していると感じます。

実際、私は以前から「統合報告書を発行すべき」と提案していましたが、当初は否定的だった社長が、役員懇談会での議論を経て「やってみよう」と方針転換したことがありました。こうした議論の場が与えられているのは、当社の大きな強みだと思います。

江原 当社の強みは「樹脂素材の配合加工技術」であり「お

客様のニーズへの対応力」とされていますが、私はこれに「オープンで快活な社風」を加えるべきだと思っています。議論好きでオープンな社風は、社長のキャラクターによるところが大きいですね。

人の成長こそ企業の成長

ー トップ自らが「教育は投資」と明言、施策を加速

末村 会社の持続的な成長には、“人”への投資が欠かせません。特にグローバル展開を進めるうえでは、現地市場や文化に精通した人材、そして本社と現地をつなぐリーダー層の育成が不可欠です。当社では若手や中堅社員に海外経験を積ませる取り組みを進めていますが、これをより体系的かつ計画的に広げる必要があります。単なる人員配置ではなく、長期的なキャリア形成を視野に入れた育成が重要です。

また、グローバルに活躍できる多様な人材の育成は、社会にとっても急務です。今回の中期経営計画にその方針が明記されたことで、全社の共通目標となり、取り組みがさらに加速することを期待しています。
絹川 グローバル人材の育成は非常に大きなテーマです。ただ、中計を拝見した限りでは、求める人材像や必要なスキルセットについては、まだ具体化の途上にあると感じました。施策の具体性については、今後の議論に期待しています。

当社には、人を大切にするカルチャーが根付いていると感じますが、一人ひとりがより挑戦できる環境づくりには、まだ伸びしろがあるはずです。特に女性や若手が早い段階から責任ある役割を担えるようになれば、多様な視点が経営や現場の判断に反映され、結果として企業価値向上にもつながると思います。

中村 私は金融業界で長く働いてきましたが、海外拠点で成果を出す人材は、必ずしも専門スキルだけが突出しているわけではありません。むしろ異文化を理解し、人を巻き込みながら物事を進める力を持つことが成功の鍵です。その意味で、現地経験や異文化コミュニケーション能力を高める機会を意図的に設けることは、将来の経営層育成にも直結します。

多様な人材が活躍できる環境づくりは、人的資本投資の重要な柱であり、それを実現するには経営トップの明確なコミットメントが不可欠です。私は「後進の育成こそがベテランの最大の責任」だと考えています。自らの経験を惜しみなく共有し、次世代が自分を超越していくことを喜べる文化を築きたいですね。

江原 人的資本への投資は、当社だけでなく社会全体の課題ですが、将来を託せる人材の獲得・育成は間違いなく最重要テーマです。執行側はその重要性を理解し、

矢継ぎ早に施策を実行しています。トップも「教育はコストではなく投資」と明言しており、この意識が社員に浸透すればエンゲージメントは確実に高まるでしょう。また、人的資本投資は研修制度だけでなく、日常業務での成長機会づくりも含まれます。例えば、部門横断プロジェクトに若手を積極的に参加させれば、視野は大きく広がります。現場の責任者が「成長させたい人材」を意識して配置を行うことが、組織全体の底上げにつながります。私は「組織力の基本は個の力」という考え方に強く共感しており、この理念のもとでの人材育成をさらに後押ししたいと考えています。



Global One Companyの実現に 欠かせない多様な視点

ー 海外拠点や外国人材も含めた全社的DE&I推進

末村 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) というと、どうしても女性活躍に焦点が当たりがちですが、外国人材の登用も重要です。特にASEAN出身者など、多言語能力を持つ優秀な人材から「日本で働きたい」と思ってもらうことが大切です。一方で、日本全体として女性管理職が少ないのは構造的な課題です。制度整備は進んできましたが、理系女性の母数が少なく、採用自体が難しい面があります。だからこそ、DE&Iは短期で成果を求めるのではなく、時間をかけて着実に取り組む姿勢が求められると思います。

中村 人的資本の議論にも通じますが、日本本社の社員だけを対象にしては不十分です。当社はグローバル企業ですから、例えば米国ニュージャージー工場で働く女性社員のことも考えるべきです。海外拠点にも優秀で見識の高い人材がいるなら、積極的に引き上げて活用すべきでしょう。また、国をまたいだ同職種同士の会議や情報交換は、言語の壁があっても十分可能です。工場長同士が技術や運営ノウハウを共有するだけでも、大きな成果が

期待できます。中計で「Global One Company」を掲げる以上、こうした交流は失敗を恐れず、どんどん試すべきです。

DE&Iについて言えば、インクルージョン (I) が定着している企業はそれほど多くありません。当社も例外ではなく、まずはダイバーシティ (D) から着実に進める必要があります。経営陣には、この課題をより深く認識してほしいと思います。社内には、まだまだ活躍できる有能な人材が多くいます。例えば、私が以前関わった自動車部品メーカーでは、プレスや塗装といった従来「男性の仕事」と思われていた現場で女性が活躍していました。こうした変化には、上層部の柔軟な発想が不可欠です。当社でも、外国人や女性社員の登用を進めれば、ダイバーシティ推進は一気に加速するはずです。

江原 中村さんとほぼ同意見ですが、補足します。現状、中計の議論に海外現地法人のメンバーが参加する機会はほとんどありません。まずは議論の場に入ってもらうことが重要です。それがモチベーション向上につながります。異なる価値観や発想を取り入れることで組織の活性化を促すためにも、多国籍の人材の採用や経営議論参画を進めていくべきだと考えます。

絹川 女性という立場からお話すると、外国人登用も大切ですが、まずは日本での女性活用を進めるべきだと感じます。高いポテンシャルを持つ女性社員は多くいるはずですが、十分に活躍できていないのではないのでしょうか。

当社はアットホームな社風ですが、それゆえに無意識の偏見（アンコンシャスバイアス）がかかりやすい面もあると感じます。例えば「子どもがいるから…」という前提で判断してしまうような場面です。人口の半分は女性ですから、優秀な人材の確保が難しい時代において、女性人材を戦力化することは極めて有効です。管理職や役員への登用を加速すれば、他社に先駆けて競争優位を築けるはずです。

今の若い男性も価値観や働き方が多様化しています。女性を戦力化できない会社は、こうした新しい世代の男性にも対応できません。化学業界全体としてこの分野はまだ遅れているため、女性が活躍できる会社をつくるだけでも採用できる人材の層は確実に広がります。当社の社長は海外経験も豊富で柔軟な発想をお持ちなので、この点は大いに期待しています。

ステークホルダーとの対話の質の向上

ー 技術と企業価値を、もっと世の中へ

中村 私は取締役会の実効性評価で、毎年「海外IRの活

性化」を要望しています。社長や副社長にも伝わっていますが、実行はまだ限定的です。

私自身、海外IR活動の経験がありますが、そこで痛感したのは、海外IRは回数を重ねることが重要だということです。今年ようやく試行の動きが出ましたが、もう少し早く着手しても良かったと思います。

一方で、国内のIR・SR（ステークホルダー・リレーション）活動は非常によくやっており、投資家や取引先との関係構築も積極的です。ここは大いに評価できます。

また、ステークホルダーには当然社員も含まれます。当社は福利厚生や健康支援制度が充実しているのに、その魅力をあまり発信していないのはもったいない。加えて健康保険組合の財務も極めて健全です。社員の理解を促せば、エンゲージメントの向上にもつながるはずです。

江原 その通りです。人的資本投資や福利厚生は充実していますが、従業員がその価値を十分に理解していない場合があります。理解が進めば「良い会社だ」と感じる社員はもっと増えるでしょう。社内広報の工夫で改善できる部分です。

末村 私はIRというよりSRの観点でお話しますが、当社の製品は一般消費者の目に触れることが少なく、社名や技術が直接知られる機会が限られています。統合報告書は年々わかりやすくなっていますが、製品や技術そのものの認知度向上が必要です。製品が知られると会社も覚えてもらえると思います。

江原 とはいえ、IR・SR活動全体としては国内では非常に積極的で、投資家へのアプローチも活発です。この点は満点だと言えるでしょう。

絹川 海外については、私はアレンジする側の経験がありますが、当社の時価総額では海外投資家を増やすのは容易ではありません。それでも、こうした活動は長期的な視点で継続し、徐々に浸透させることが大事だと思います。



私たちが描く未来への役割

ー Global One Companyの実現、技術革新、ガバナンス強化への期待

中村 これまでにもお話ししましたが、私が最も重要だと考えているのは、「Global One Company」をどう形にしていけるかです。海外拠点と本社が一体となって動ける体制こそが、次の成長の鍵を握ります。

社外取締役としての関わり方については、私は銀行のマーケット部門出身ですが、私以上に力強くやってくれそうな絹川さんが入ってきたのは本当に嬉しいことです。社外取締役には、マーケットを理解できる人材が必要です。第三者の視点で意見が言える貴重な存在だからです。

絹川 身に余るお言葉をいただき、恐縮です。私はまだ就任1年目ですので、まずは新鮮な気持ちを大切に、当社の様々な側面を見て、体験していきたいと思います。その過程で抱いた素直な疑問や提案は、遠慮なく執行側の皆さんにお伝えし、議論を深めていきたいです。

今の良いカルチャーを守りながらも、「もっとできることがある」と感じれば、それも積極的に共有したい。そして社内でもそうした前向きな雰囲気を盛り上げていければと考えています。

末村 グローバル展開の重要性は中村さんが語ってくださったので、私は別の観点から申し上げます。人材の話も多く出ましたが、それと同じくらい大切なことは技術革新ではないでしょうか。技術の会社であり、「チャレンジメーカー」を「リケンテクノス ウェイ」のミッションとして掲げている以上、新しい価値を生み出し続けることは使命と考えます。

社外取締役として、新製品や新技術が世に出る瞬間に立ち会えるのは、この上ない喜びですし、そうした場面向け、今後も率直に意見を発信していきたいと思っています。

江原 繰り返しになりますが、今の業績は好調です。しかし、企業はゴーイングコンサーンであり、この流れを維持し、さらに高めていく責任があります。国内外の業容は拡大を続けており、管理の質も量も増えています。現在はトップマネジメントの目が届いていますが、今後さらに拡大すれば、グループ全体で自律的なガバナンスを強化する必要があります。

社外取締役としては、ガバナンスの最終目的である「健全なリスクテイク」が継続できるよう、攻守両面での体制を確認し、経営議論に参画し続けたいと考えています。