



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

価値創造の全体像

CEOメッセージ

「チャレンジメーカー」として 果敢に挑戦することで 「稼ぐ力」を強化し、 未来の可能性を広げていく

■ 中東情勢がもたらした影響と その対策について

2026年3月、私にBCM（事業継続マネジメント）の重要性を再認識させる事態が発生しました。申し上げるまでもなくホルムズ海峡の封鎖です。封鎖当初は当社も大変な状況に陥りました。この事態を受けて最も恐れたのは、お客様に製品を供給できなくなることです。そのため、あらゆる手を尽くして製品を供給し続けることを譲れない方針として掲げ、世界中から原材料を調達することに奔走しました。

結果として深刻な原材料不足に陥ることはなく、お客様にもご迷惑をおかけせずに済みました。私は、この危機を乗り越えられた理由として大きく2つの要因があったと考えています。1つは、1990年代以降に積極的な海外進出を図ったことで、中東情勢の影響を受けにくい地域にも拠点を確保していたことです。特に北米はホルムズ海峡封鎖の影響がほとんどなく、現地の原料メーカーとも緊密な連携を深めていたため中東分の不足を補うことができました。そしてもう1つが東日本大震災を契機として整備を進めたBCPやBCMが、今回の危機に対しても機能したことです。実は震災直後やコロナ禍で物流が止まってしまった際にも原材料調達では大変な思いをしており、その時に蓄積したデータ

ベースを元に策定したBCMが中東情勢の危機回避にも効果を発揮してくれたわけです。今回の事態は、グローバルネットワークと効果的なBCMを整備することで、今後同じようなリスクが出てきても十分対応できると確信する機会となりました。

これらにもまして最も重要なのは、前述したとおり購買部門が世界中から材料を集め、それを研究開発部門が使える原料なのか等判断し、製造部門がこれら原料を使いこなしで製品に仕上げ、営業部門が顧客との丁寧な会話により高騰した原材料価格を転嫁させていただくことにご理解をいただいた、つまりリケンテクノスとしての総合力が発揮されたことだと考えています。

■ 外部環境の悪化を跳ね返し、 5期連続で最高売上と最高益を達成

ホルムズ海峡の封鎖は年度末に発生したため、2025年度の業績に大きな影響を与えることもなく、年間売上高が約1,313億、営業利益が約114億となり、5期連続で過去最高売上、過去最高益を更新しました。外部環境の変化が激しい中で5年という長期にわたって過去最高を更新し続け

ていることの裏には、徹底的なコストダウンと適正な販売価格の追求があります。特に営業部門では、プライシング（価格戦略）の考え方を徹底したことが奏功したと考えています。単に数量だけを求めるのではなく、適正な価格と徹底したコストダウンによって営業利益にこだわる意識改革を進め、お客様に対してもご要望を反映させたカスタム部分の価値を認めていただき売値の中にも含めることをお願いしてきました。

カスタムコンパウンドで他社との差別化を図っている当社が保有している製造レシピは数千種類に上ります。生産品目も製造ロットも多い中で、生産コストを圧縮するのは困難を極めますが、配合もレシピも生産条件も異なる中で均一に質の高い製品を製造できることが当社独自のノウハウであり、それを全体として適切に管理できることが当社の強みに他なりません。また、無駄の削減に関してはバランスシートマネジメントを実施し、売掛サイトの短縮や在庫数の適正化などの工夫で可能な限り無駄を排除してきました。

こうした施策を展開した結果、主要な経営指標も軒並み改善しており、PBRは前年度の0.82倍から1.17倍まで上昇し、ROEに関しては11.4%と政策保有株式の売却益がなくても10%を超える水準を維持しています。また5年前には5~6%だったROSが、2025年度は8.7%まで改善しました。こちらも毎年過去最高を更新し続けています。

■ 中期経営計画 「One Vision, New Stage 2027」 初年度の進捗について

中期経営計画「One Vision, New Stage 2027」の初年度であった2025年度は、「成長／稼ぐ力」と「持続／サステナビリティ」を二本の柱として事業を展開し、掲げた財務戦略やステークホルダーコミュニケーションの取り組みも順調に推移するなど十分な成果が上がったと考えています。

稼ぐ力の伸長に向けては、3つの戦略を実行しています。1つ目は「Global One Company」のスローガンのもと「個別最適から全体最適」を方針に掲げ、グローバル規模で最適化した生産体制の構築を進めました。国内では、車載向け製品の生産ラインを三重工場へ新たに導入するとともに、食品包材の生産量が需要に追いついていないという課題を受けて、三重工場に隣接する未活用地を購入し、工場規模を従来の1.5倍に拡張する計画をスタートさせています。併せて埼玉工場にも食品ラップの生産ラインを新設しました。また、本年度に入ってから生産体制最適化の一環として、群馬工場の稼働を停止することを決定しています。

2つ目の「顧客の期待の先を行く」では、2025年4月に「ものづくり統括本部」を創設し、ものづくりに関わるあらゆる部門をひとつの組織にまとめました。ものづくりの核となる開発・製造・品質保証に加え購買まで含めた統括本部が営業とも

協業するという、部門を超えて横串を刺した組織にしたことにより、当社が最も強みを発揮するお客様の要望を反映したカスタメイド製品のみならず、将来を見据えた新製品開発においてもスピード感と一体感を持って取り組むことができるようになりました。今後は、ものづくり統括本部をリードするに相応しい、開発・製造・品証・購買まであらゆる部門の知見をすべて備えるゼネラリストを1人でも多く育てることが課題です。

3つ目の「新規事業／新製品への挑戦」では、全商品に占める新製品の割合を2024年の10%程度から2027年までに23%まで向上させることをKPIに設定するなど、新製品開発強化の姿勢を社内外に示してきましたが、2025年度末の割合は15%程度と、決して満足のいく状況ではありません。今後、ものづくり統括本部によってこの数字が加速度的に上がることを期待しています。新規事業では、まだ詳しいことは申し上げられませんが、実際の事業化に向け特許出願のフェーズへ進む案件が複数出てきており、段階的に対外公表も行っていく予定です。

■ 中長期の企業価値向上を支える、 当社の成長ドライバーとは

私が中期経営計画目標の着実な達成とともに重視しているのが、中長期を見据えた企業価値の向上です。この中計目標の達成と長期的な成長のどちらにも欠かせないのが、当社の成長ドライバーとなる事業や地域を見極め、最適な事業ポートフォリオを構築することだと考えています。私自身は、各セグメントの事業環境を見渡した場合に成長ドライバーといえるほど突出した可能性を持っているのは、「トランスポーターション」および「デイリーライフ&ヘルスケア」の両セグメントと見ています。また、地域的に見た場合はASEAN地域における成長が欠かせません。

このセグメントと地域を掛け合わせて考えてみれば、「トランスポーターション」の主戦場である自動車販売は、国内では頭打ちにあるものの、ASEANやインドではまだまだ大きな需要の伸びが期待されています。1990年代以降の海外進出により、ASEAN地域におけるリケンテクノスの存在感がゆるぎないものとなっており、特にタイとインドネシアでは、当社の現地法人が規模としてもその国No.1のコンパウンダーになっています。さらに全世界におけるEV車需要の急成長が、当社にとってのビジネスチャンスにつながると捉えています。エンジンルームが高温になるガソリン車と異なり、高温にならないEVは特殊な耐熱処理をしていない汎用の塩ビやエラストマーが利用可能であり、当社がさらにシェアを拡大する余地があると思っています。

「デイリーライフ&ヘルスケア」では、ASEAN各国の経済

成長に伴い現地のQOL、特に医療の質の高まりを受け、タイやベトナムでは透析や血液回路に使用する医療用塩ビコンパウンド製品の売上が伸びており、すでに売上高に占める割合の95%は海外となっています。

ASEANにおける当社の顧客は今のところ日系の企業が中心ですが、今後、非日系企業へ積極的なアプローチを図っていくことにより、「成長ドライバー」と呼ぶに相応しい市場の伸び以上の成果を獲得することも可能だと考えています。また、さらに長期的な視点で持続的な成長を遂げていく際には、ASEANを足掛かりとして、インド、中東、アフリカなどASEAN以西へ海外展開を広げていくルート、そして北米を足掛かりに中米、南米へと広げていくルートも視野に入れています。すでにインドには販売拠点を設けており、この販売拠点を軸としてインドにおける現地生産体制の確立まで進めていくことが当面の課題です。成長ドライバーを確実に「稼ぐ力」に変えていくために、自ら「チャレンジメーカー」を標榜する我々のチャレンジは続きます。

■ 過去のチャレンジが、 今選択できる様々な可能性を生み出した

振り返ってみれば、1990年代に当社が行った企業としての大きなチャレンジが、今の当社を形作っていることに気づきます。当時、ダイオキシン問題を起因として、当社の主力商品であった塩化ビニル樹脂に対して大きな逆風が吹き荒れました。今でこそ原因が塩ビそのものではなく燃焼条件であったことが証明されましたが、主力商品に対する社会からの逆風は業績にも深刻な影響をもたらし、その状況を覆すべく選択した打開策が塩ビに代わる主力製品としてエラストマー事業を立ち上げたこと、そして海外への進出です。

当社が得意とする技術で塩ビ以外のものづくりを模索した結果、チャレンジしたのがエラストマー事業でした。目標売上も100億円と最初はかなり小さなスケールでスタートさせたエラストマー製品群も、今では塩ビと肩を並べる収益の柱に成長しています。そして「人と技術」のみを強みとするベンチャー企業として出発した我々にとって、その当時の売上規模での海外進出が大いなるチャレンジであったことは間違いありません。日本のものづくりに対する敬意を持つASEAN諸国はまだしも、当時から工業先進国であった北米は、日本と文化も商慣行も異なり、日本のものづくりへの憧れもありませんでした。さらに北米進出は現地企業を買収する形であったため、日本のやり方を移植することは困難を極めました。まだ20代の若手社員だった私自身も渡米し、買収した会社で品質管理を担いましたが、そこでは「あうんの呼吸」は通用せず、上司の背中を見て仕事を覚えるという文化も

なく、必要だったのはとにかくディスカッションを重ねることでした。この時の経験が、私の基本姿勢である「議論を尽くす経営」を生んだといっても過言ではありません。

あの時、エラストマー事業の立ち上げと海外進出というチャレンジを企業として決断しなければ、収益の柱としてのエラストマー事業も、海外売上比率が5割を超えるグローバル企業になることも、ASEAN市場が成長ドライバーになることもなかったかもしれません。

もともと当社は創業当初から「チャレンジ精神」を大切にしてきました。実際にチャレンジすることがその後の様々な可能性を生むことを、誰よりも私自身が知っています。今後は、当時の私と同じ若い世代に対し、失敗してもチャレンジしようと思える意識と機会を与えることこそ、経営者となった自分自身のチャレンジだと思っています。私は社長就任以降「人の成長こそが企業の成長」という信念を貫いてきました。それを実現するために語学研修も兼ねて海外勤務にチャレンジできる制度を新設したほか、報酬面でも現地の物価水準を考慮した制度を整えるなど、今後も挑戦する人への投資は惜しまないつもりです。叶うことであれば、今の当社にとってのフロンティアであるインドでチャレンジしたいと自ら手を挙げる若手社員が出てくることを期待したいと思っています。

■ 株主還元とステークホルダー エンゲージメントの向上

当社は、株主の皆様に安定的な配当をお約束するため、2025年度より従来の配当性向にDOEを加え、「配当性向35%以上とDOE 3.5%以上のいずれか高い方」へ配当方針を変更しました。直近では本年7月に配当性向を引き上げ、「配当性向40%以上とDOE 3.5%以上のいずれか高い方」へ変更しました。

現在の中計では戦略投資と株主還元合わせて200億円の投資を予定しており、本年7月には発行済み株式の8.5%（4百万株/88億円）の自己株式取得を決定しています。また2026年3月末からは、株主優待制度も新たに導入しています。積極的な戦略投資と株主還元を両立させていきます。

安定的な株主還元とともに株主・投資家の皆様とのエンゲージメント向上にも積極的に取り組んでいきます。ステークホルダーとのコミュニケーション機会をKPIとし、現在は、特に個人投資家とのIRに力を入れています。また、より多くの投資家の皆様に当社のことを知っていただくため、新たにスポンサードリサーチを導入するとともに、日経新聞社と日本取引所グループが主催する「日経・東証IRフェア2026」への出展も行いました。リケンテクノスが時価総額1,000

億円を超える企業となった今、今後は海外投資家に対しても積極的なIRを展開していく必要があると考えています。

■ 「稼ぐ力」の強化に向けたガバナンスと リスクマネジメント

経済産業省は、2025年4月に「「稼ぐ力」を強化する取締役役会5原則」、「「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス」を策定・公表しました。当社は、こうした「攻めのコーポレートガバナンス」が求められている社会の潮流を受け、経営における適切な意思決定過程と体制の確保を徹底するため、社外取締役の増員および多様性の確保と権限の強化を図っています。2025年度に女性の社外取締役を1名増やして2名体制にしたことに続き、2026年6月には監査等委員ではない社外取締役を新たに1名選任しました。新任の社外取締役は化学業界に対する造詣が深く、「攻めの取締役」としてその知見を活かしていただくことを期待しています。また、当社の特徴として社外取締役が取締役会のみならず経営会議にも出席していることが挙げられます。社外取締役はあくまでオブザーバーとしての参加で議決権はないのですが、いわば「執行役員会議」である経営会議にも社外取締役の目を入れることで、社内の論理に陥ることなく多角的な視点で議論を尽くし意思決定できる仕組みを構築しています。さらに、一部の取締役会を研究所や工場で開催することにより、経営層の議論の場だけではなく、ものづくりの現場に直接触れたうえで様々な意見が交わせるように工夫しています。

一方、外部環境としてウクライナ紛争や中東情勢など地政学的リスクが急速に高まっていること、海外事業が総売上上の過半を占めるようになったことを受け、海外事業を効果的にマネジメントできるガバナンス体制の必要性を痛感しています。具体的には、海外子会社の情報を適切かつ迅速に収集するシステムの構築、また海外ならではのリスクにも対応できるBCMデータベースの構築などハード面での対策に加え、海外子会社の経営陣と東京本社の経営企画部の連携をさらに密にするなど、ソフト面での対策を強化することが重要であると考えています。

リスクマネジメントでは、近年、サイバー攻撃によって業務停止や業績の下方修正を余儀なくされる他社事例が増えていることから、情報セキュリティ体制の継続的な強化に努めています。数年前より、サイバーセキュリティ事故発生時に対応を主導するCSIRTを構築し、他社事例の共有および検証、適切なアクセス制限やデータの暗号化等の対策を講じており、2025年度からは365日24時間の監視体制としました。また、情報セキュリティを含むデジタル関連の教育研修時間をKPIに設定し、全社的なITリテラシー向上を目的に社員教育を強化しています。私は、この情報セキュリティを含め



リスクマネジメントの肝は結局のところBCMに行きつくと考えています。サイバー攻撃はもちろん、ホルムズ海峡封鎖のような地政学的リスクなどあらゆるリスクを想定した実践的なBCMこそが、稼ぐ力の強化に向けたリスクマネジメント体制の構築につながると確信しています。

■ サステナビリティを「自分ごと」とする 意識改革を進める

中期経営計画「One Vision, New Stage 2027」において、戦略の二本柱として「稼ぐ力」とともに「サステナビリティ」を位置づけている通り、事業を通じて環境課題・社会課題を解決することが、当社の成長に欠かせないと考えています。そして、サステナビリティ経営を深化させるには、今以上に「サステナビリティ」をすべての社員が「自分ごと」にすることが重要であると考えています。そのため「先ず隗より始めよ」の意味を含め、2025年度より取締役執行役員の報酬制度にサステナビリティに関するKPI達成率をポイントとして反映するシステムを導入しました。また、社員に対しては一人ひとりにCO₂削減のアイデアを募る「社内CO₂削減アイデアコンテスト」を実施しました。優れたアイデアを発案した社員に対して表彰するとともに、コンテストが形だけで終わることのないよう、今後複数のアイデアを実行していく予定です。また、2050年にカーボンニュートラルを実現する目標を掲げている当社では、GHGを排出しないクリーンエネルギーの利用拡大も進めており、2025年度はタイやベトナムなどの海外拠点で太陽光発電を稼働させました。一方で、これまで定義が少し曖昧であった「環境貢献製品」について改めて明確な定義づ

けを実施し、「特に環境保全に貢献している」というゾーンに入った製品を新たに「環境貢献製品EX」と位置づけました。「環境貢献製品EX」認証製品が社会生活に浸透するように取り組んでいます。

社会的側面では、社内において従業員意識調査を、サプライヤーに対して人権遵守状況を含むサステナビリティ調査を定期的を実施するなど、サステナビリティに関する課題や問題意識を改めて浮き彫りにする取り組みを進めています。調査の結果を数値化し、その数値の改善状況をKPIにすることで、課題や問題意識の「見える化」を図っています。特に海外サプライヤーに対しては、人権デュー・ディリジェンスで表面化した課題の改善状況をKPIとして、課題がある取引先に対しては改善に向けた対話も進めています。また、従業員意識調査においても従業員エンゲージメントに関する設問を組み込み、ポジティブ回答の改善状況をKPIに定めています。2025年度は、持株会100%補助で社員株主を増やし経営への参画意識を促したことなどの施策が奏功し、社員エンゲージメントに関わる数値が向上しています。

■ 株主・投資家の皆様へ

本統合報告書を通じて、当社の価値創造ストーリー、中長期的な成長への道筋をご理解いただければ幸いです。中期経営計画「One Vision, New Stage 2027」を確実に推進し、企業価値の向上に取り組んでまいります。株主・投資家の皆様には、当社の中長期的な成長と企業価値向上に引き続きご期待いただくとともに、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。