

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

取締役候補者の選定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。2025年度は、指名委員会を4回開催し、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。2025年度の合計面談実施回数は、14回でした。

社外取締役座談会



社外取締役が語る、リケンテクノスの現在地と次なる挑戦

好調な業績を続けるリケンテクノスが、さらに成長していくために何が必要なのか。社外取締役4名が、当社の現在地を見つめながら、財務・非財務の両面からの企業価値向上、成長を後押しするガバナンス、Global One Companyの実現に向けたグローバル経営やDE&Iなどについて議論しました。新たに社外取締役に就任した萩原剛氏を迎え、それぞれの経験や専門性を踏まえて、変化の激しい事業環境を乗り越え、持続的に成長するために必要なこと、そして社外取締役が果たすべき役割について率直に語り合いました。

成長を続ける「健康体」のリケンテクノス

確かな強みを、次の飛躍につなげる

萩原 私は今年6月に社外取締役に就任したばかりですが、総合商社で40年近く、主に化学品やエネルギー分野の事業に携わってきました。実は三菱商事に在籍していた頃からリケンテクノスとはお付き合いがあり、その当時から、新しいことに挑戦する意欲の強い会社だという印象を持っていました。この1か月の役員会等でのやり取りを通じて、人間の体に例えるなら、極めて強いバランスシートという背骨を持ち、安定的かつ成長する収益という良質な血液が流れ、経営トップの目配りが隅々まで届く神経系統も機能している、健全な健康体という印象を持っています。

江原 そうですね。当社には、75年間培ってきた化学品素材の配合加工技術とお客様への提案力、特定の資本系列に属さないことによる原料調達等の柔軟性、業務用ラップにおける高いシェアなど、いくつもの強みがあります。加えて、ASEANや北米を中心に生産・販売拠点を展開しており、今後さらに事業を拡大していくための一定の基盤が整っています。そして何より、現在のトップマネジメントは非常に強い。5年にわたり最高益を更新し続けていることが、そのひとつの証左だと思います。もうひとつ挙げたいのが企業文化です。非常にオープンで、社外取締役にも必要な情報がきちんと共有されます。また、社内の議論や経営陣のメッセージがシンプルでわかりやすい。組織が迷わず、同じ方向へ動いていくうえで、これは大きな強みです。



末村 技術面で強みを感じるのは、単に「配合技術を持っている」ということだけではありません。原料を選び、レシピを作り、製造方法を考え、品質を保証する。その一連のプロセスを、お客様ごとのニーズに合わせて作り込めることが、高い競争力を生んでいるのだと思います。

営業面での対応力も当社の強みだと感じています。ここ数年の好業績は、経営陣が示した方向性が社員一人ひとりに着実に共有され、粘り強く丁寧な説明を積み重ねてきたことが成果につながっているのではないのでしょうか。特に海外展開については社外取締役に就任した当初から感心していました。それぞれの国や地域に強みを持つ総合商社と適切に連携しながら海外へ進出するという戦略の組み立て方も、この会社の強みのひとつですね。

絹川 私は、そうした事業や技術に加えて、組織としてのスピード感と一体感に魅力を感じています。経営会議では、社長から明確な方向性が示され、それに対してメンバーがきちんと意見を交わしたうえで、一度決めたことを着実に実行していく。この力が、近年の成長を支えているひとつの要因ではないのでしょうか。私はメガバンクグループで、大きな組織を動かす難しさを経験してきました。リケンテクノスでは、事業を動かす中心メンバー同士が密にコミュニケーションを取りながら意思決定しています。会社の規模によるところもあるとは思いますが、この規模の企業でも、これほど一体感を持って運営することは簡単ではありません。今後さらに磨いていける強みだと思います。

萩原 一方で、企業が成長し続けるためには、「今日の仕事」と「明日の仕事」のバランスが重要です。「今日の仕事」とは既存事業をさらに磨き込むこと。「明日の仕事」とは、新しい事業を生み出していくことです。その両方を進めるうえで重要になるのが、「変化と挑戦」だと私は考えています。リケンテクノス ウェイにお客様の期待の先に行く「チャレンジメーカー」である

ことが掲げられています。変化を恐れず挑戦する姿勢は、この会社のDNAとして根付いているのではないのでしょうか。

■ 見えない強みを、企業価値へ

一 財務と非財務をつなぎ、市場評価をさらに高める

絹川 リケンテクノスの強みをもっと多くの投資家の皆さんに知っていただきたいですね。業績の伸びや会社を運営する力、開発・製造と管理部門のバランスなど、企業としての質の高さにもっと注目していただければ、資本市場の評価はさらに高まる余地があります。ここ数年は機関投資家に対するIR・SR活動もかなり強化され、そこで得られた意見も経営にしっかりフィードバックされています。着実に実績を積み重ねながら、幅広い投資家の皆さんと丁寧な対話を続けていくことが重要だと考えています。

一方で、事業内容をわかりやすく伝えることには難しさもあります。私自身、社外取締役になるまではコンパウンドがどのようなものなのか、十分には理解していませんでした。家庭用ラップは一般消費者にも身近ですが、それ以外はBtoBの製品が中心です。事業の中では確かな存在感があっても、その価値を資本市場に理解していただくには工夫が必要です。

末村 同感です。PBRはすでに1倍を上回っていますが、コンパウンドに加えて、フィルムやラップなど幅広い製品を手掛けていることも含めて、当社がどのような価値を生み出しているのかを、もっと市場に伝えていく余地があるのではないのでしょうか。

萩原 その点について、私は少し違う角度から見ています。化学産業は、素材や部品というサプライチェーンの中間に位置するため、収益性の確保という面でも、事業の価値を社会に理解してもらうという面でも、決して容易な業界ではありません。半導体やAIのように、その成長性が直感的に理解されやすい業種とも違います。

そうした業界特性を考えると、PBRが1倍を超え、資本市場から一定の信頼と評価を得ていることを私は高く評価しています。70年以上にわたり、自動車や医療、電力をはじめとする様々な産業を素材面から支えてきた。その価値をステークホルダーに理解してもらう努力を続けてきたことが、現在の評価にもつながっているのではないのでしょうか。

江原 萩原さんがおっしゃるように、当社はすでに一定の評価を得ていると思います。だからこそ、これから重要になるのは、目に見えにくい強みを成長ストーリーとして、より具体的に示していくことだと思います。事業

の売上や利益は比較的わかりやすい一方で、知的財産や人的資本、組織力などの非財務資本が、将来どのように収益へつながっていくのかは、外部からは見えにくいものです。

例えば知的財産では、現在、産学連携を非常に積極的に進めていますし、競争力のある特許も保有しています。そうした技術や知財がどのような優位性を持ち、将来のビジネスにどう結びつくのかを、可能な限り具体的、定量的に示していければと思います。人的資本についても積極的に投資しています。報酬面だけでなく、健康保険や持株制度なども含め、社員を支える仕組みはかなり強化されてきました。社員の皆さんにその価値を実感してもらうと同時に、社外にもきちんと発信する。それも企業価値を高めることにつながると 생각합니다。

絹川 そうした将来の成長ストーリーを支えるのが中期経営計画で掲げている「価値創造するバランスシート」に向けた改革です。これまで築いてきた強い財務基盤を、これからの成長にどう生かしていくのか。実際に「価値創造に出ていく」のはこれからです。株主還元ももちろん重要ですが、今後は成長投資にも資金を振り向け、企業価値をさらに高めていく。その姿勢を投資家にも理解していただくことが大切だと思います。



江原 新中期経営計画でも、そのための動きは始まっています。私は特に、グローバル展開と「ものづくり」の進化に期待しています。海外については、リケンテクノスならではの技術力で勝負する市場と、これまで培ってきた標準的な製品やノウハウを生かせる市場を見極めながら展開することで、事業規模と収益性の双方を高められる余地があります。また、2025年度から「ものづくり統括本部」が発足し、技術、生産、品質管理、購買などの機能を統括、当社の強みをさらに尖らせて、ワンチームとして新しい製品を生み出していくという意思の表れだと受け止

めています。せっかく組織を大きく変えたのですから、これまでの延長線上ではない成果を期待したいですね。

萩原 新しい事業を生み出すにしても、海外で成長していくにしても、最後は「人」だと思います。必要な人材を外部から獲得するのか、社内で育てるのか。その両方が必要です。経営陣もそこには強い問題意識を持ち、すでに具体的な取り組みを進めていますが、まさに「言うは易く行は難し」のテーマです。どの領域で、どのような人材や能力が必要なのか。私自身もこれから会社への理解をさらに深めながら、これまでの経験を生かして具体的な助言をしていきたいと考えています。

■ 監督と挑戦を両立するガバナンス

一 「攻め」と「守り」の両面から経営を支える

江原 企業価値を持続的に高めていくには、経営が適切にリスクを取りながら成長に挑戦し、それを取締役会がしっかりと監督していくことが重要です。当社の取締役会では、事業の成長性や収益性、重要な人事、リスクマネジメントなど、幅広いテーマについて議論しています。

例えば、収益面で課題を抱える事業、キーとなる組織の陣容などについても、社外取締役としてオープンに議論に加わり意見を述べています。

末村 ROICを用いて各事業を評価する取り組みも始まっていますね。まだ運用が始まったところですので、今後どのように成果につながっていくのか注視していきたいです。

萩原 私は、会社が成長し続けるためには、事業ポートフォリオを常に見直していく必要があると思います。今ある事業を所与のものとして考えるのではなく、将来の成長性や競争力を見ながら、限られた経営資源をどこに振り向けるのかを考えなければなりません。場合によっては、これまで続けてきた事業から経営資源を移し、新しい成長領域へ振り向けるような判断も必要になるでしょう。もちろん、そうした判断は簡単ではありません。だからこそ、執行側とは異なる立場から、中長期的な視点で議論することが社外取締役の役割のひとつだと考えています。

絹川 そうした議論に社外取締役が積極的に加わるよう、情報提供・課題共有の機会が色々と設けられています。社外取締役は取締役会だけでなく、経営会議にもオブザーバーとして参加していますし、取締役・執行役員懇談会など、様々な形で執行側と意見交換する機会があります。取締役会に議案が上程されて

初めて内容を知るのではなく、その前段階から会社の課題や経営陣の問題意識を理解することができる。これは社外取締役が実効性のある監督を行ううえで、非常に重要なことです。

また、取締役会実効性評価についても、毎年評価を行って終わりではありません。そこで出た課題に対して改善策を講じ、その進捗を確認するというPDCAを回しています。

江原 ガバナンスというと、ともすればリスクを抑える「守り」の側面と捉えられることもあるかもしれませんが、成長に向けた挑戦を後押しすることが本筋です。社外取締役として私たちが果たすべき役割は、会社がどこを目指し、そのためにどのようなリスクを取り、どこに経営資源を投じるのか。その判断について異なる経験や専門性を持つ立場から問いを投げかけ、必要であれば背中を押す。そうした役割を果たすことが、持続的な企業価値向上につながると考えています。

末村 そうした「攻め」と「守り」のバランスは、海外子会社のガバナンスでも重要ではないでしょうか。当社は海外に多くの拠点を持っていますが、事業環境や法制度、商慣習は国・地域によって異なります。本社がすべてを一律に管理することが必ずしも最適とは限りません。一方で、グループとして守るべき原則やリスク管理の水準は明確にする必要があります。海外子会社にどこまで権限を委譲し、どこを本社がしっかり監督するのか。このバランスは、Global One Companyを実現するうえでも重要なテーマだと思います。



■ 自律と多様性を力に変える Global One Company

— 地域の強みを生かし、グループの一体感を高める

萩原 Global One Companyを実現していくうえでは、各地域・拠点の自律性をどう生かすかという視点が重要だと考えます。

私自身、海外での事業経験を通じて感じてきたのは、それぞれの地域には固有の市場環境や商習慣があり、現地のことを最もよく理解しているのは、そこで事業をしている人たちだということです。一方で、グループとして共有すべき価値観や守るべきルールは当然あります。その両方を成立させることが、Global One Companyへの第一歩だと思います。

江原 海外事業を考えると「日系」「非日系」という用語が使われていますが、マーケットは市場ごとに求められるものや参入の仕方が異なるものだと思います。売上高も従業員数も半分以上を海外が占める現在、もっと市場性を捉えた視点と戦略が必要になると思います。

また、海外拠点からも、それぞれの国や地域にとって何が最適なのかという視点で、もっと積極的に意見を発信してほしいですね。

絹川 Global One Companyを実現するには、海外拠点の自律性を高めると同時に、それを支える人材や仕組みが必要です。私は大きく二つの課題があると考えています。ひとつはグローバル人材をどう育成するか、もうひとつはグローバル統制の仕組みづくりです。人材という面では、今年度新たに人材開発部が設置され、従来の人事業務とは別に、人材育成を戦略的に進める体制が整えられました。こうした取り組みには期待しています。一方、グローバル統制については、海外子会社を本社からどのように見ていくのか、まだ道半ばの部分があります。ただ、それだけに今後の取り組み次第で、さらに成長できる余地も大きいと感じています。

江原 人材という点でも、海外拠点のナショナルスタッフに、もっと経営議論に参画してもらいたいですね。そうした機会を増やすことで、グループの一員としての意識がさらに高まっていくと思います。ここは今後ぜひ進めてほしいと期待しています。

絹川 多様な人材の力を生かすという点では、DE&Iの取り組みも重要です。リケンテクノスで私が特に評価している取り組みが二つあります。ひとつは、指名報酬委員会で女性登用を具体的な課題として取り上げていることです。将来の候補となる人材を見ながら、どのように登用を進めていくのか、キャリア採用も含めて人材の層をどう厚くしていくのかといった課題認識を共有しています。ここまで指名報酬委員会で具体的に議論している企業は、日本でもまだそれほど多くないのではないのでしょうか。もうひとつは、女性の部長職をリーダーとするダイバーシティプロジェクトです。人材開発部とも連携しながら、DE&Iに対する社内の意識改革に取り組んでいます。



指名報酬委員会で経営レベルの議論と、現場から意識を変えていく取り組みの両方を進めていることが重要だと思います。成果が表れるまでには時間がかかると思いますが、着実に取り組んでいってほしいですね。

末村 DE&Iについては、女性だけを特別に扱うことではない、という視点も大切だと思います。もちろん女性が働きやすい環境を整え、活躍の機会を広げていくことは重要ですが、最終的に目指すべきなのは、性別や国籍などに関わらず、誰もが自分の力を存分に発揮できる会社ではないでしょうか。男性が女性に機会を「与える」という発想でもありません。男性も女性も含め、一人ひとりが自分のキャリアを考え、挑戦できる環境を作ることが大切です。多様な価値観や経験を持つ人材が互いを認め合い、それぞれの力を発揮できる組織を作っていくことが、これからの成長にもつながると思います。

■ 変化にしなやかに向き合う、強い企業へ

— 多様な視点を生かし、持続的な発展を支える

江原 企業価値を持続的に高めていくうえでは、サステナビリティをもう少し広く捉えることも必要です。社会課題や人権への対応はもちろん重要ですし、そうした課題をビジネスチャンスとして捉え、新しい技術や製品につなげていくという考え方には全く異論はありません。

一方で、最近の関税問題や地政学、AI環境の変化など、企業を取り巻く環境では予期せぬ事態が次々と起きています。そうした変化に素早く、しぶとく、しなやかに乗り切る力も、企業の持続可能性を考えるうえで非常に重要ではないのでしょうか。当社はこれまで、様々な環境変化を乗り越えながら最高益を更新してきました。こうした実績を積み重ねていくことも、企業価値を高めていく根本になると思います。

末村 持続的な成長という点では、様々なステークホルダーとの関係が重要だと思います。ステークホルダーは現在や将来の投資家だけではなくありません。従業員も非常に重要です。当社ではエンゲージメントサーベイを実施し、その結果を外部任せにせず、自ら分析して次の取り組みにつなげようとしています。

また、大きな工場を持つ企業ですから、近隣住民との関係も大切です。地域の皆さんに工場の存在を受け入れていただくための努力を積み重ねていく必要があります。こうした取り組みは、すぐに財務的な成果として表れるものではないかもしれませんが、非財務面での企業価値を高め、それが結果として業績や人材の確保にもつながっていく。そうした視点も考慮しながら、今後の取り組みを見ていきたいと思います。

絹川 そのような財務数字だけでは表れないものも含め、社外取締役として当社の成長に貢献するためには、社内にはない知見や視点をどれだけ持ち込めるかが重要だと思っています。私はコンパウンド業界の専門家ではありません。だからこそ、自分自身もアンテナを高く持ち、専門性を磨く努力を続けながら、外部だからこそ気づけることを経営に伝えていきたいと思っています。

そして、異なる視点から感じたことがあれば、躊躇せずに発言する。それが自分の役割だと思っています。これからも遠慮なく意見を伝えることで、何らかの形で当社の企業価値向上に貢献していきたいです。

萩原 お二人のお話にも通じますが、私は最終的には、当社がゴーイングコンサーンとして、事業として成長し続けられるかどうかだと考えています。そこにどう貢献できるか、この一点に尽きます。

これまでお話ししてきたDE&Iや多様性も、それ自体が目的ではなく、事業として成長し続けるための重要な要素だと捉えています。一方で、当社が産業の中でどのような位置にあり、どの領域で役割を担っているのかを冷静に見極めながら、次の成長への挑戦の糸口を探していくことも必要です。

江原 皆さんのお話にもあったように、私たち4人はそれぞれバックグラウンドも専門性も異なります。その違いを生かして、社内とは異なる視点から率直に意見を伝え、必要なときには経営の背中を押す。それが私たち社外取締役の役割だと思います。

当社には、長年培ってきた技術や人材、グローバルな事業基盤など、様々な強みがあります。それらを次の成長につなげるためにも、私たち自身が会社への理解をさらに深めながら、それぞれの立場から変化と挑戦を後押しし、当社のさらなる成長と企業価値向上につなげていきたいと思います。