

リケンテクノス株式会社

3カ年中期経営計画

2022年5月20日

前3カ年中長期経営計画



MORE VALUE TO ALL
2 0 2 1

共に生み出せ！さらなる価値を！



前中計概要

経営方針

MORE VALUE TO ALL 2021 共に生み出せ！さらなる価値を！

計数計画

連結 ベース	2022年3月期 (計画最終年度)
売上高	1,150億円
営業利益	85億円
経常利益	85億円
当期純利益	50億円
ROS	7.0%
ROE	8.0%

5つの主要課題

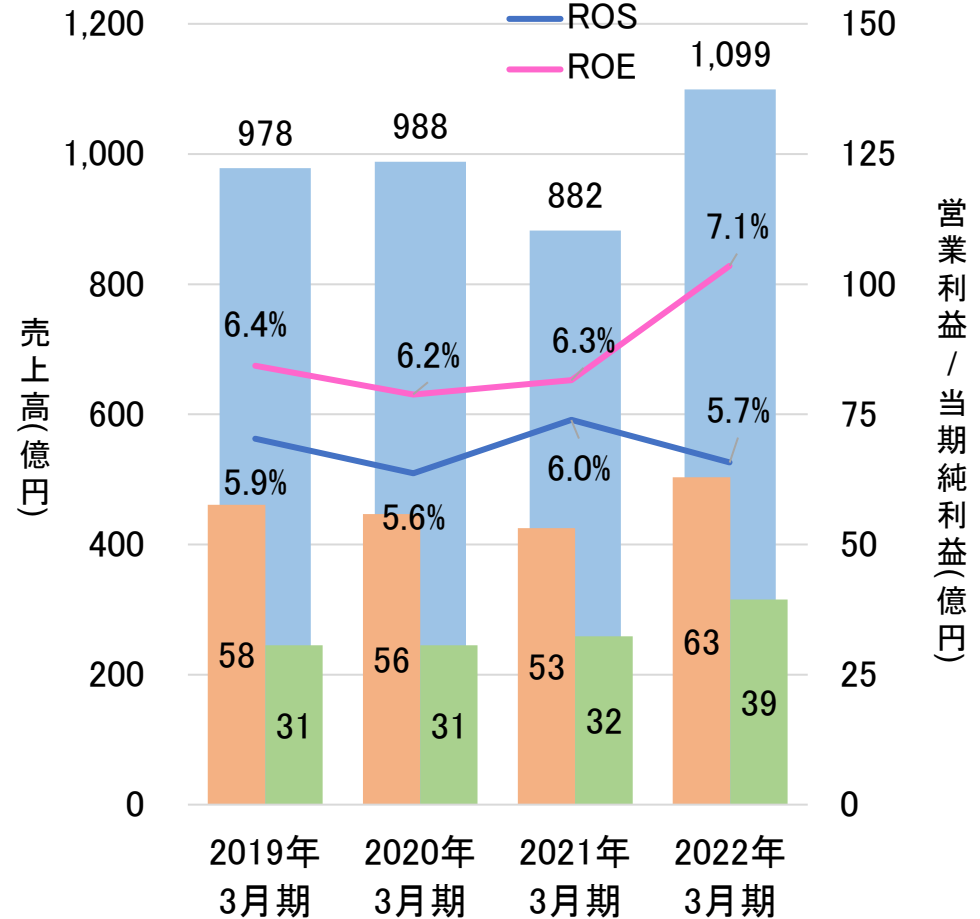
- 1 グローバル経営の深化とシナジー
- 2 戦略思考による収益力向上
- 3 効率を極めた生産体制の実現
- 4 サステナブルな社会への貢献
- 5 人材育成とガバナンス重視経営による企業体質の強化

前中計 総括 (計数)

全体業績

	2022年3月期 (計画)	2022年3月期 (実績)	億円 計画比
売上高	1,150	1,099	▲ 51 ▲ 4.4%
営業利益	85	63	▲ 22 ▲ 26.0%
ROS	7.0%	5.7%	▲ 1.3% -
経常利益	85	69	▲ 16 ▲ 19.0%
当期純利益	50	39	▲ 11 ▲ 21.2%
ROE	8.0%	7.1%	▲ 0.9% -

連結業績推移



総括

- 中計最終年度の売上高、及び各段階利益は過去最高。
- ただし、コロナ禍及び原材料価格高騰の影響もあり、計画は未達。

■ 売上高 ■ 営業利益 ■ 当期純利益

5つの主要課題の成果①

1 グローバル経営の深化とシナジー

海外拠点の経営レベルの深化

- グローバル経営を意識した組織のもと、各部門におけるグローバル運営が進展
- 製造におけるリケンスタンダードのグローバル展開
- 海外子会社ガバナンスの高度化

グローバルにシナジーを発揮

- TPC社から非鉛コンパウンド事業を譲受
- TPC社から鉛コンパウンドのタイ国内販売権を獲得
- ASEANにおける生産体制最適化の遂行
(タイ・ベトナムでコンパウンド生産設備の増設開始)
- 自動車窓ガラス用遮熱フィルム「ICE- μ 」にかかる事業を譲受

2 戦略思考による収益力向上

高付加価値製品の販売強化

- インфекションコントロール製品“リケガード”のラインナップ拡充と拡販
- ACS資産譲受、電材分野への展開
- デザイン子会社と協働で新市場へのマーケティング深耕

効率的な利益の向上

- 管理業務のシェアード推進による経費削減、子会社システムの統合の推進
- リケンファブロ社の吸収合併によるグループ経営の効率化と開発力/営業力の強化

5つの主要課題と成果②

3 効率を極めた生産体制の実現

生産の効率化

- 生産の自動制御導入拡大
- 予兆管理システム導入拡大
- 製造におけるDXの推進

グローバルでのもの造り強化

- グループ全体での生産性向上による生産コストの削減
- オンラインを活用したグローバルでの製造プロセスイノベーションの創出
- ユーティリティー設備の見直しによるエネルギーロス削減

4 サステナブルな社会への貢献

- CSRレポートをBlue Challengeレポートに改組、社員向け教育冊子をグローバルに発刊
- サステナビリティポリシー制定、サステナビリティ委員会/環境委員会の新設

- リケガードフィルムの販売開始
- バイオマスコンパウンド“RIKEBIO”の上市
- リサイクルビジネスの取り組み開始

5つの主要課題と成果③

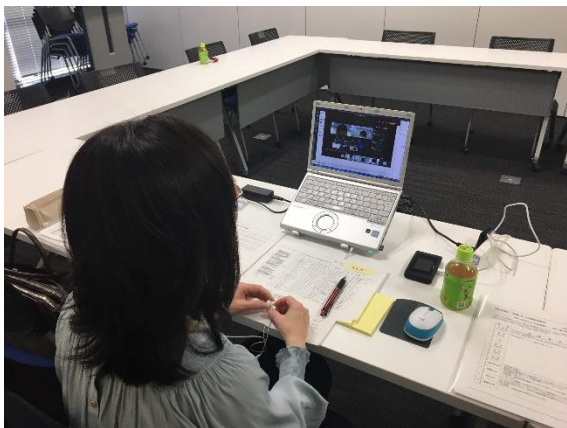
5 人材育成とガバナンス重視の経営による企業体質の強化

グローバルに活躍できる人材の育成

グループガバナンスの強化

あらゆるステークスホルダーに配慮した持続可能な経営の実現

- 海外ビジネス経験者の経営・管理職への登用
- 海外拠点への若手社員の抜擢
- 中堅層研修制度の見直し
- 人材活用の為のプロフェッショナル制度導入
- コーポレートガバナンスポリシーの制定
- リスクマネジメント強化
- グループガバナンス強化



Webを用いた研修



新任管理職研修

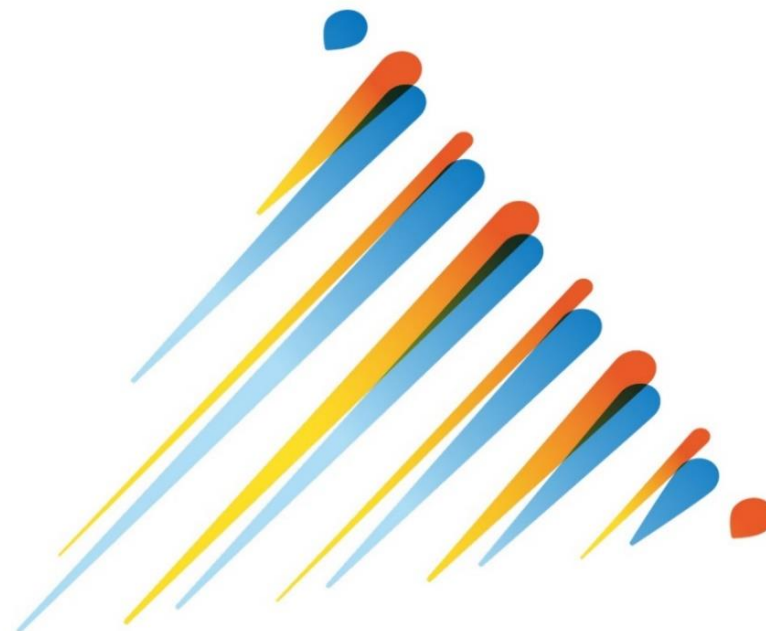
前中計総括（投資等）

3カ年中期経営計画期間中の設備投資合計：124億円（中計計画値：145億円）

単位：億円 ※メンテナンスを含む。

年度	主な設備投資	総額	研究 開発費
2020年3月期	国内エラストマー増設 タイITシステム更新 効率化設備投資	43	15
2021年3月期	研究開発センター増築 効率化設備投資	44	23
2022年3月期	タイ新工場/医療用生産設備 増設 研究開発センター試作機導入着手 効率化設備投資	37	19

新3カ年中期経営計画



**Challenge Now
for Change New 2024**

変革への挑戦



新3カ年中期経営計画概要

リケンの強み/ビジネスモデル

- ◆ グローバル展開する優良顧客に対して、お客様の望むものを届ける力
- ◆ 高い技術力
 - 処方設計技術
 - 混練技術
 - カレンダー製膜技術

リケンを取り巻く(中長期の)環境

脱プラの動き

環境意識の高まり

デジタル化の潮流

EV化の進展

国内市場の縮小

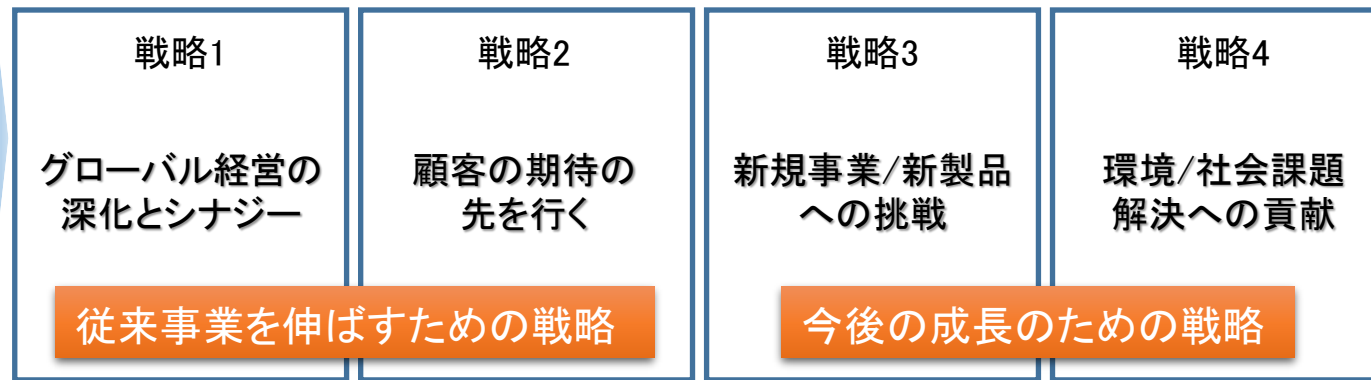
アジアの成長

ミッション (=存在意義)

私たちは科学の力で豊かさ、安心、快適を創り出すチャレンジメーカーです。独創的で卓越した樹脂素材の配合加工技術で企業と人と社会に新たな価値と喜びを提供し続けます。

長期ビジョン

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



戦略1~4を支える戦略/施策



経営指標

億円

	2022年 3月期 実績	2025年 3月期 計画
--	--------------------	--------------------

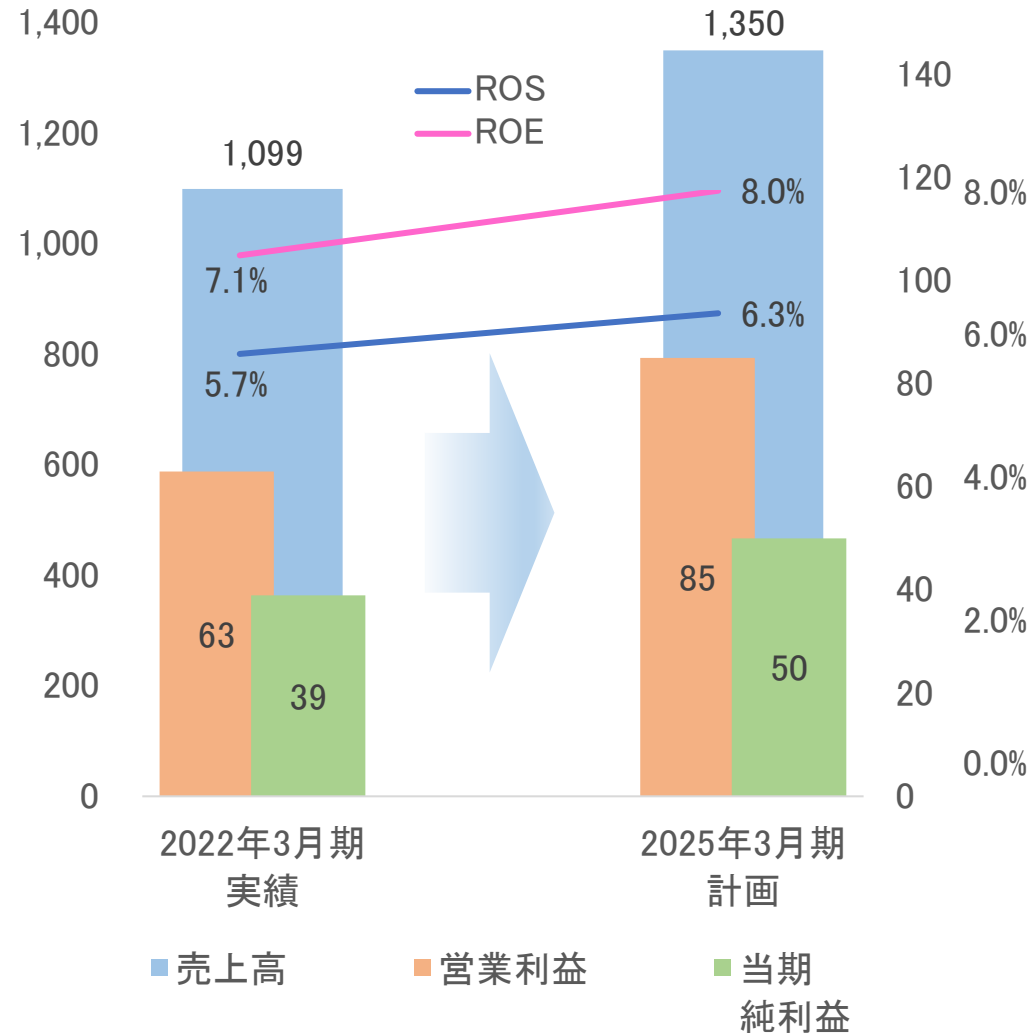
連結

売上高	1,099	1,350
営業利益	63	85
経常利益	69	85
当期純利益	39	50
ROS	5.7%	6.3%
ROE	7.1%	8.0%
海外売上高比率	47.8%	50%以上

前提条件

- ・ ナフサ価格: 2025年3月期計画 61千円
- ・ 為替 : 114円/USD

(億円)



戦略1 グローバル経営の深化とシナジー

地域

ASEAN(最重点地域)

経営資源の重点投入により、ASEANにおける圧倒的なシェア獲得とトップシェア分野の拡大を目指す

日本
業界再編のリーダーを目指す

北米
生産効率化を狙った設備投資

インド以西
インド以西市場開拓

中国
ポートフォリオ最適化

市場

グローバル日系

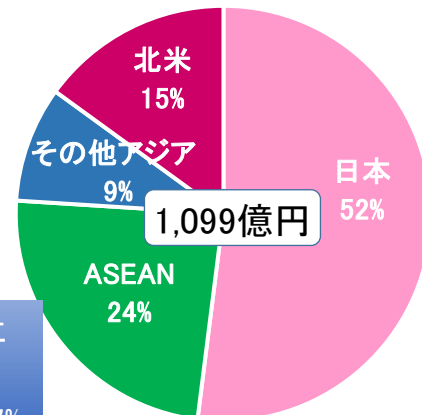
- 自動車・医療を中心にグローバル拡大
- ASEAN日系での圧倒的なシェア確立

ローカル非日系

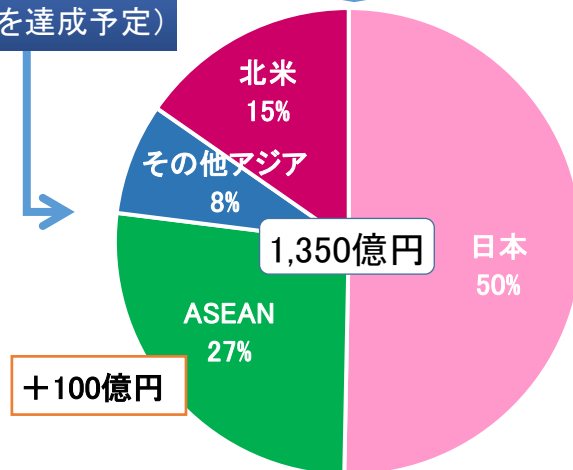
- タイ/インドネシア/ベトナム供給網を活かし、ASEAN非日系ユーザーを開拓

地域別ポートフォリオ

2022年3月期売上高



ASEAN重視の戦略により売上を伸ばす。
(2025年3月期には27%に増加させ、海外売上高比率50%を達成予定)



2025年3月期売上高

グローバル戦略を支える各本部施策 各本部によるグローバル横串運営の更なる強化

グローバル購買

- グローバル調達部設置
- グローバルデータベース

生産/供給体制の確立

- 発注/生産オーダーの拠点間連携

DX

- SFA/CRMによる業務効率化と共有化

研究開発センター増強

グローバル人材の育成/採用

グローバル品質管理体制

戦略2 顧客の期待の先を行く

〈強みの強化〉

お客様が望むものを正しく理解し、迅速にソリューションを提供する

⇒ リケンテクノスのビジネスモデル

〈更にその「先」〉

- 潜在的な顧客ニーズを予測し開発/提案していく「開発営業/提案営業」
- サプライチェーンの先の市場分析による将来ニーズの発掘

“先”回り

お客様の
“先”

ビジネスモデルとその発展を支える体制/施策

営業力UP

営業の情報収集力/分析力向上

- サプライチェーンの先の市場分析
- セールスフォースオートメーション(SFA)/カスタマーリレーションシップマネジメント(CRM)による顧客データ/業界データの可視化/共有化

ビジネスモデルを支える営業人材の育成

- 商品知識/市場分析能力向上の為の教育施策

開発力UP

ソリューション提供速度アップ

- 新規フィルム試作機導入による開発スピードの向上
- 材料技術と製膜技術の融合による新規開発品の提案
- Materials Informaticsによる最適配合確立のスピードアップ

体制強化

フィルムBU創設によりフィルム顧客への対応力を更に向上

「新製品」「新市場」への挑戦

- 地理的拡大・顧客ニーズへの対応に止まらない新たな事業の柱を構築
- リケンの特長技術の強み(処方設計技術・混練技術・カレンダー成膜技術)をフル活用できる体制の構築
- 新製品が生まれてくる体制/手法/文化の構築

新製品の方向感

- カーボンニュートラル/SDGsのニーズに応える新規事業/新商品開発(生分解・バイオマス・リサイクルコンパウンド等)
- 食品包材分野での環境対応製品等の開発
- 機能の複合化による市場創出
- 新規開発コンパウンドのフィルム/シート化

新製品開発/新規事業を支える施策

新製品の開発

自社開発



研究開発センター再編

研究開発/知財/人的資本への投資

処方のモジュール化、原材料統廃合等による処方維持コスト低減

外部の力

TLOを活用した大学等研究機関からの技術移転とオープンイノベーション推進

研究開発センターの一部オープンラボ化によるオープンイノベーション

新規事業/知財を狙ったM&A機会の探索

新規事業/新製品を生み出す企業文化(チャレンジ)の再構築

人材の多様性確保を通じた新発想の醸成

- 女性/外国人/中途採用等の新発想を活かす取組み
- 多様な人材の採用/管理職登用

環境対応製品の開発・拡販

環境素材の拡販

- リケガード/RIKEBIO等
- ゴム代替/塗装代替等、環境対応素材のマーケティング



PVC(塩ビ)/TPE(熱可塑性エラストマー)の拡販

- PVCは原料の約6割が「塩(天然素材)」であり、他の石油由来原料100%の汎用樹脂と比較して低環境負荷。
- TPEは、ゴムに比べて加硫工程が不要のため成形時のエネルギー消費が少なく(CO₂発生が少なく)、また合成ゴムに比べて軽量であり、リサイクルも可能。

推進体制の強化と各種活動

サステナビリティ委員会

より一層ステークホルダーの皆様からの期待を企業活動に取り入れるべく、現場と経営層をつなぐ機能として社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会を設置。

気候変動問題への対応

2050年カーボンニュートラルを目標に活動

- 省エネ設備へ置き換え
- 再エネの活用推進

サーキュラーエコノミーへの対応

- リサイクル技術の獲得・設備導入
- 製品回収の為の仕組み

社会貢献

- 工場等の所在する地元への貢献
- SDGsを切り口とした社会貢献

人権問題等への対応

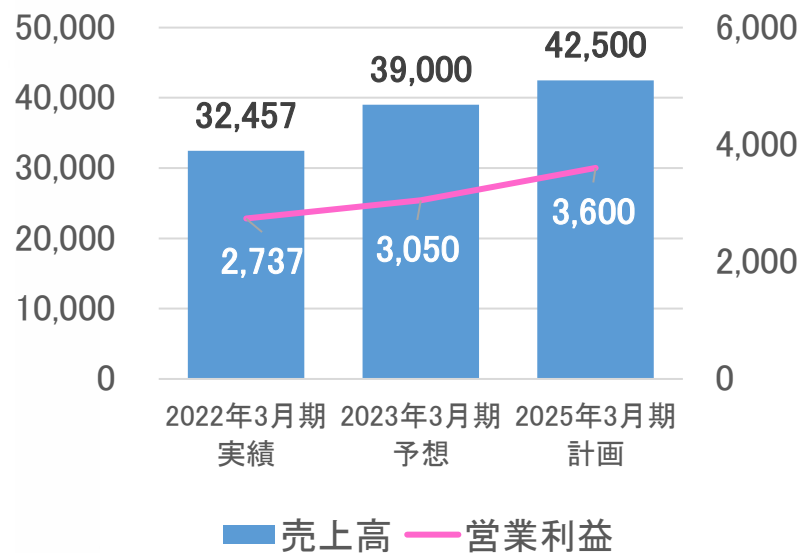
- サプライチェーン全体での公正・適正な取引の確保
- SDGsを含めた基準による仕入先の選択

ダイバーシティへの対応

I Transportation (TR)



売上高／営業利益 (百万円)



重点分野



ワイヤーハーネス



自動車用成型部材

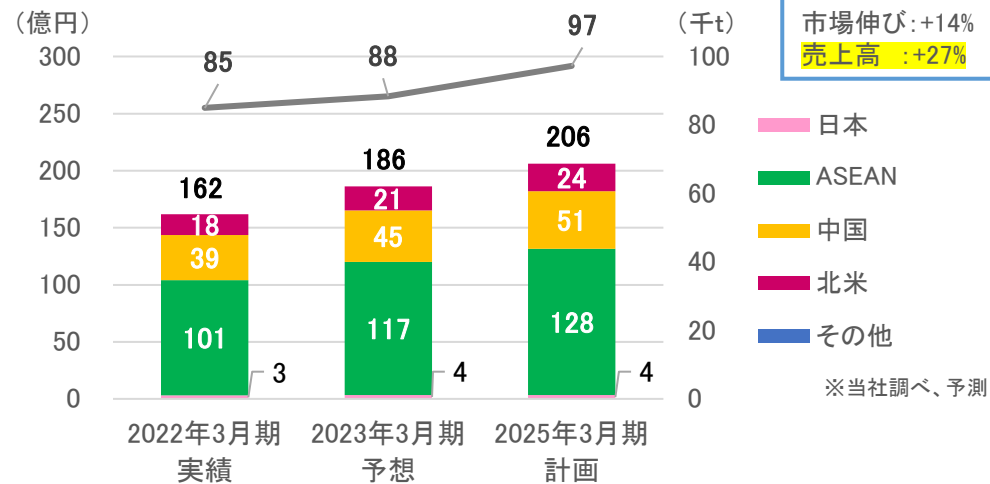


I Transportation (TR)

◆ワイヤーハーネス

- 日系企業案件の確実な取り込み
(拡大するASEAN・インド向けの確実な取り込み)
- 薄肉電線の拡販
- 競争力のあるグレードを市場投入
- 非日系への拡販

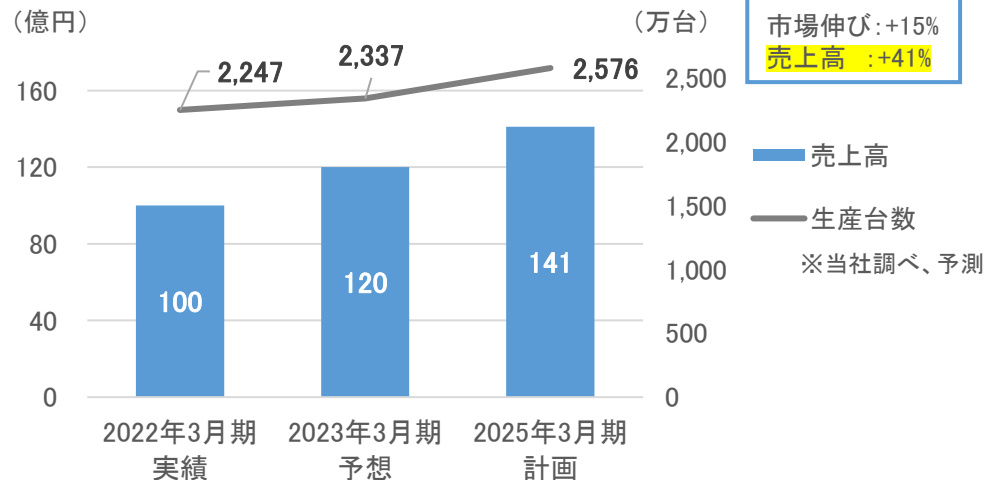
日系W/Hメーカー地域別コンパウンド使用量と当社W/H向けコンパウンド売上高



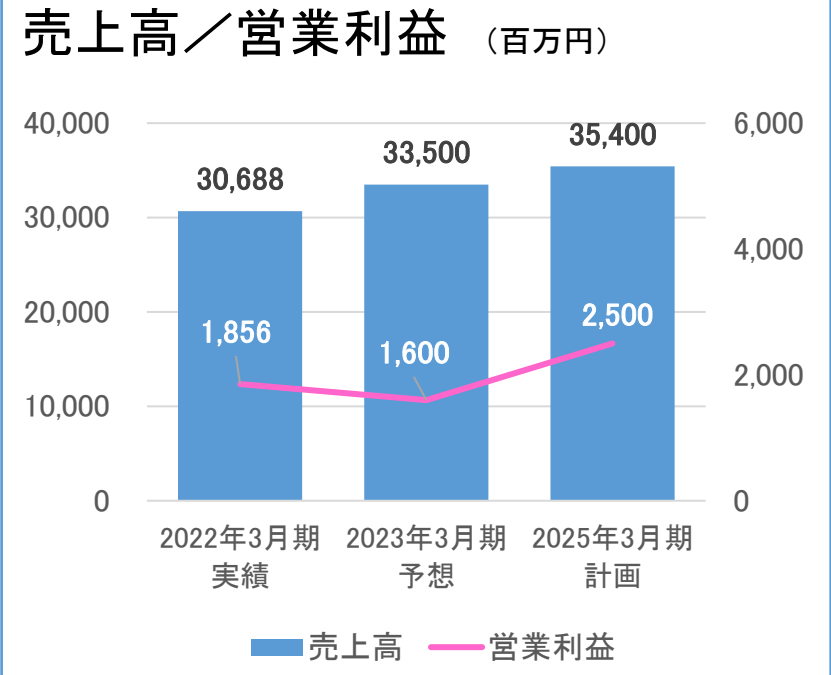
◆自動車用成型部材

- モール・シール部材の拡販
(日系大手部品メーカーへの採用拡大と海外展開)
- 機能部材の拡販
(機能部品への採用拡大、素材転換・ゴム代替の推進と海外展開)
- バイオマスコンパウンド、リサイクルコンパウンドの市場投入

日系自動車メーカー生産台数と自動車用成型部材向けコンパウンド売上高



Ⅱ Daily Life & Healthcare (DH)



重点分野



医療用



ゴム代替



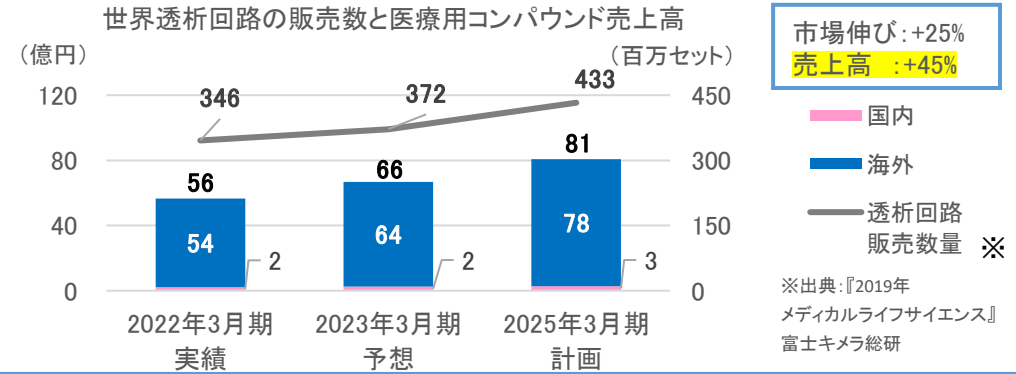
環境素材



II Daily Life & Healthcare (DH)

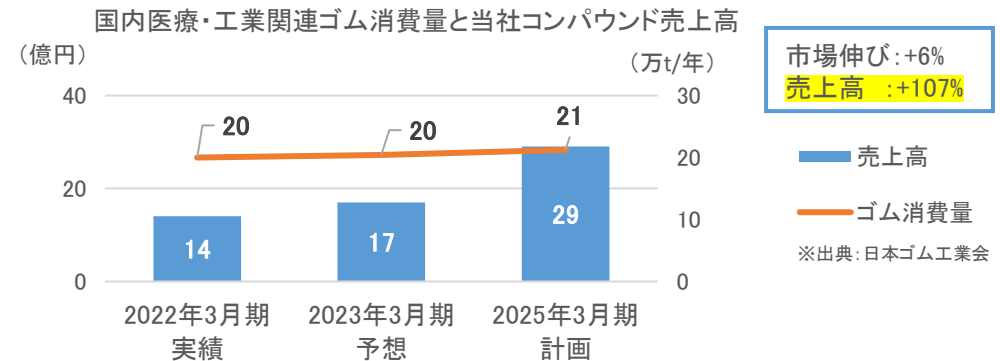
◆ 医療用(PVC)

- ASEAN3拠点の供給網を活かした日系企業への深耕
- 高い品質と医療製品に求められる安定供給能力を活かし、非日系企業を開拓



◆ ゴム代替

- 医療用は高い衛生性をベースに機能性を付与し、ゴム代替を推進
- 生活・産業資材では新たな機能素材の開発と環境対応でゴム代替を推進



◆ 環境素材

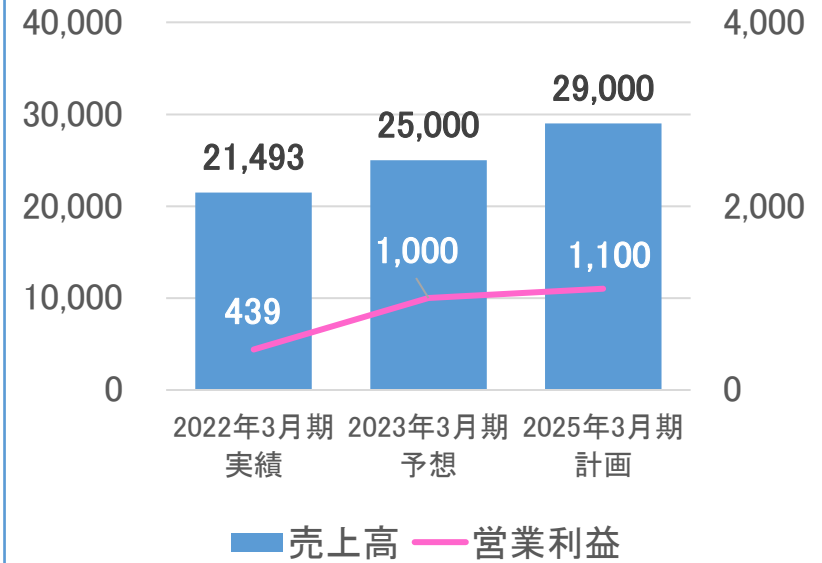
- バイオマスコンパウンドRIKEBIOの多用途での展開
- 天然物を高充填したコンパウンドの上市
- 3Rに適合した材料の開発と上市



Ⅲ Electronics (EL)



売上高／営業利益 (百万円)



重点分野



電力・産業電線



情報通信



光学フィルム



III Electronics (EL)

◆ 電力・産業電線

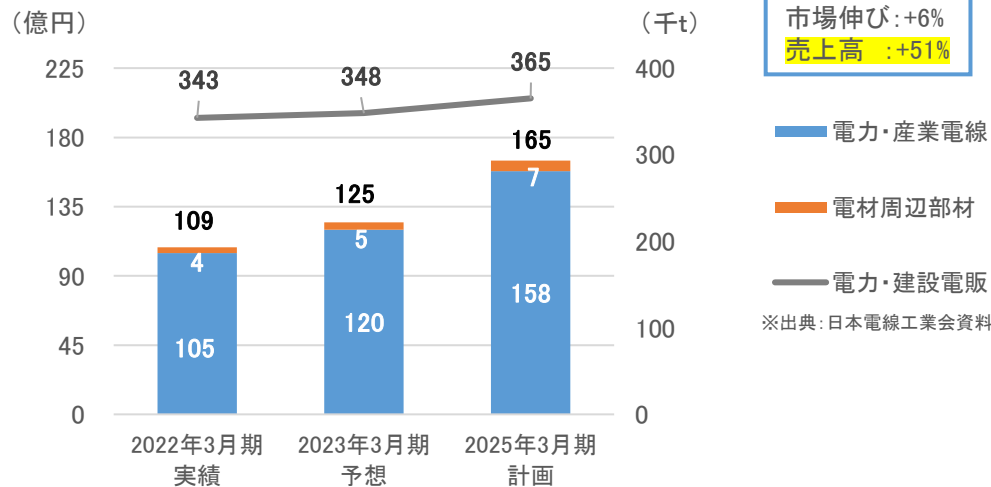
<国内>

- 当社の品質管理力・安定供給力・原材料調達力で販売拡大
- ACS樹脂製品の実績化から社会インフラ用電材周辺部材へ展開拡大

<海外>

- ASEANの電力・産業電線材料の供給拡大
- 電材周辺部材市場の販売戦略策定と市場への進出

国内の電力・建設電販向け電線と当社電線・電材周辺部材向けコンパウンド売上高



◆ 情報通信

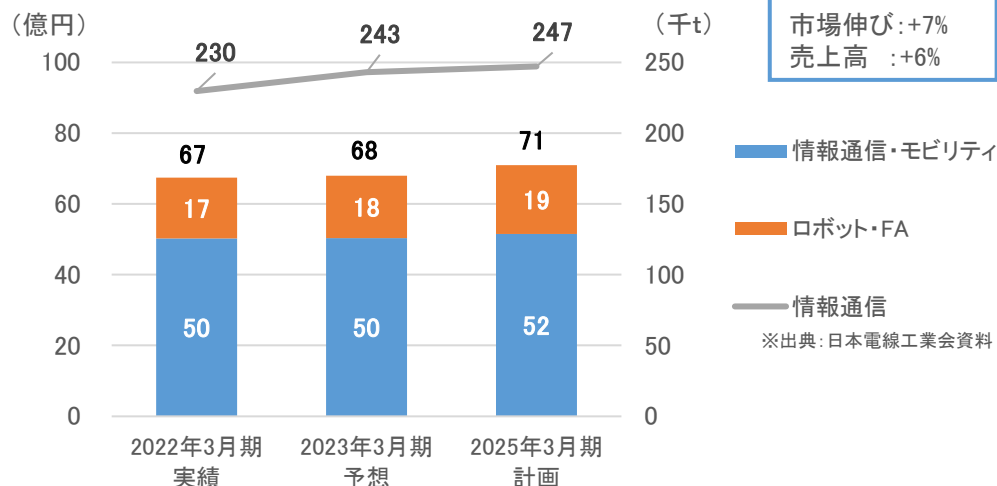
<国内>

- ロボット・FA用ケーブルの材料性能向上及び販路拡大
- 配合・加工技術で制御性能を追求し、新製品へ展開
- エコカー生産量増加の機を捉え車載用FFCの販売拡大

<海外>

- 情報通信・モビリティ市場への深耕
- 車載用FFCの販売戦略策定と市場への進出

国内の電力・建設電販と当社電線・電材周辺部材向けコンパウンド売上高



III Electronics (EL)

◆ 光学フィルム

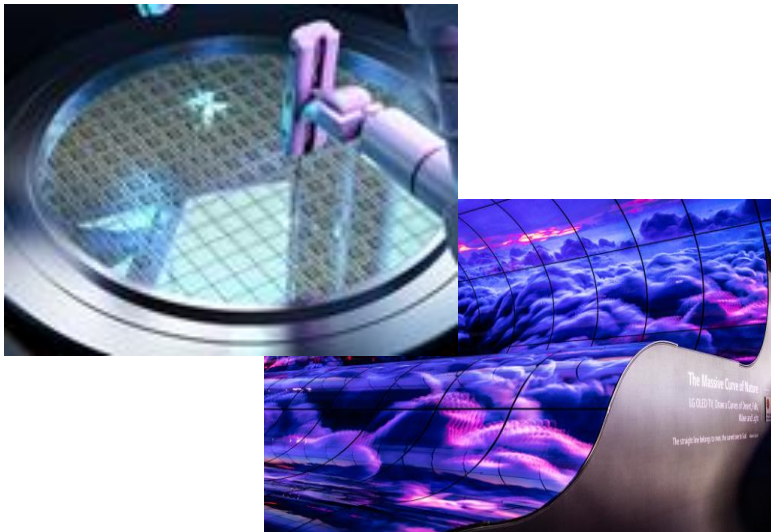
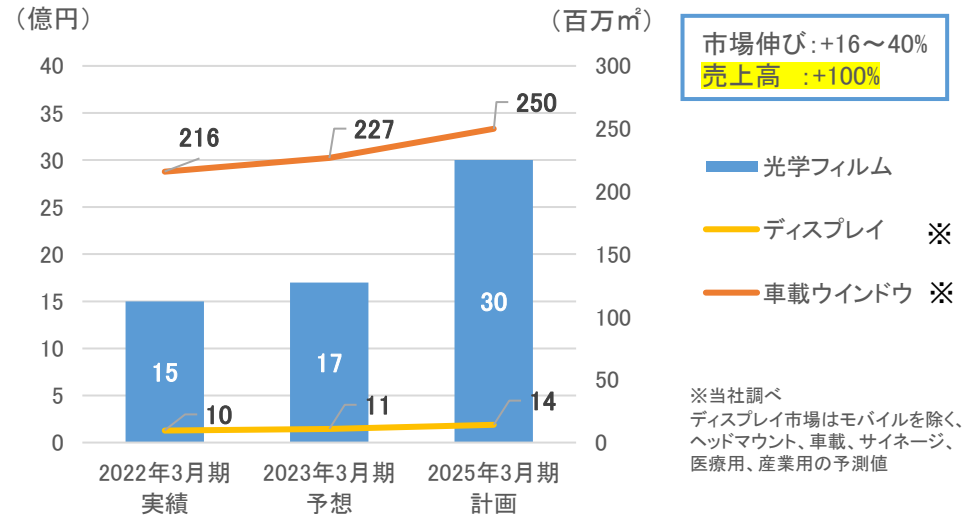
<ディスプレイ>

- ・既存顧客の期待の先を行く品質・提案で差別化販売
- ・新規大型モバイル・サイネージ用途向けの採用拡大

<車載遮熱フィルム／車載樹脂ウインドウ>

- ・遮熱フィルムは展示会や販促ツールの充足でASEAN市場での代理店網の販売力強化で 販売拡大
- ・軽量化に寄与する車載樹脂ウインドウは、複数の光学技術を融合し提案することで新規採用を獲得

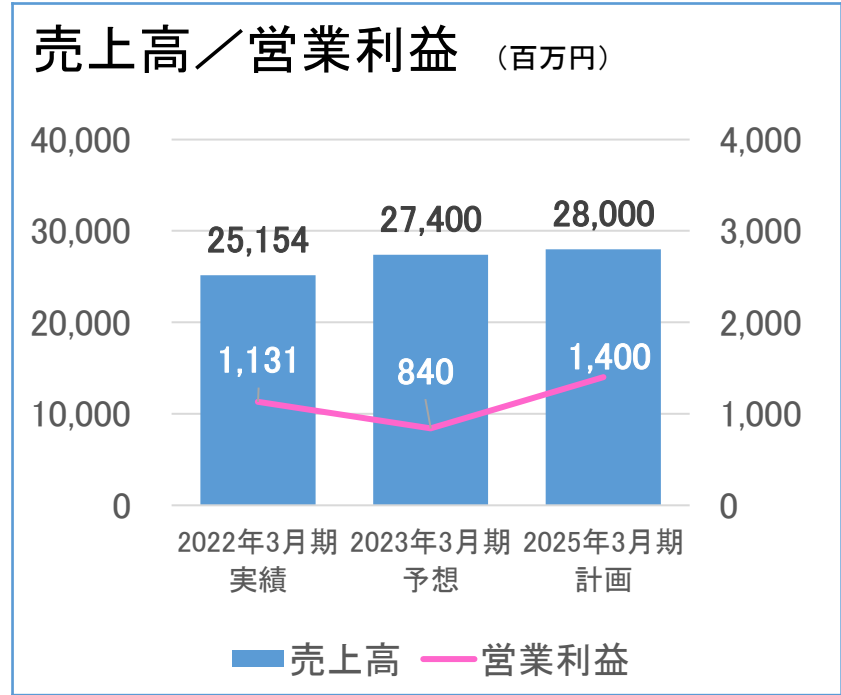
光学フィルム市場と当社光学用フィルム売上高



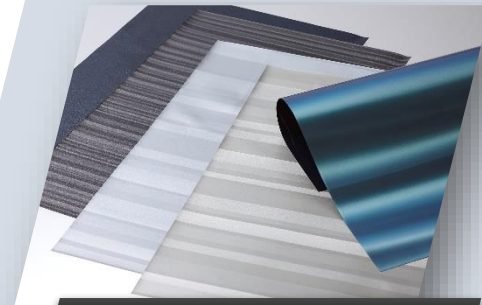
車体軽量化
に貢献



IV Building & Construction (BC)



重点分野



建装用フィルム



住宅・建築資材



IV Building & Construction (BC)

◆ 建装用フィルム

〈塩ビ粘着壁装フィルム〉

- 顧客の期待の先を行く意匠・機能・サービスの差別化で業界シェアアップ
- 建材ラッピングフィルム分野での販売拡大

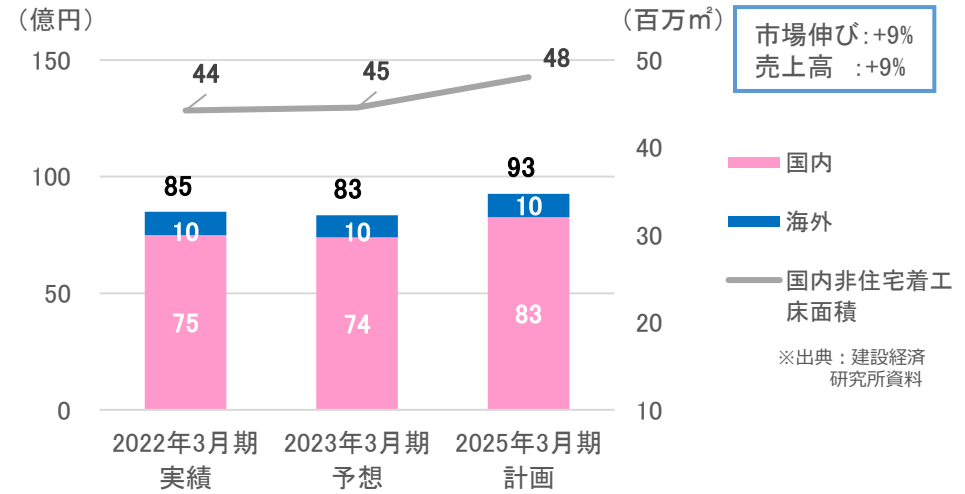
〈建材用オレフィン印刷原反〉

- 末端市場ニーズの先取りによる商品力の向上・拡販

〈海外〉

- デザイン関連会社との協働によるメラミンマッチングで需要取り込み

国内非住宅着工床面積と当社建装用フィルム売上高



◆ 住宅・建築資材

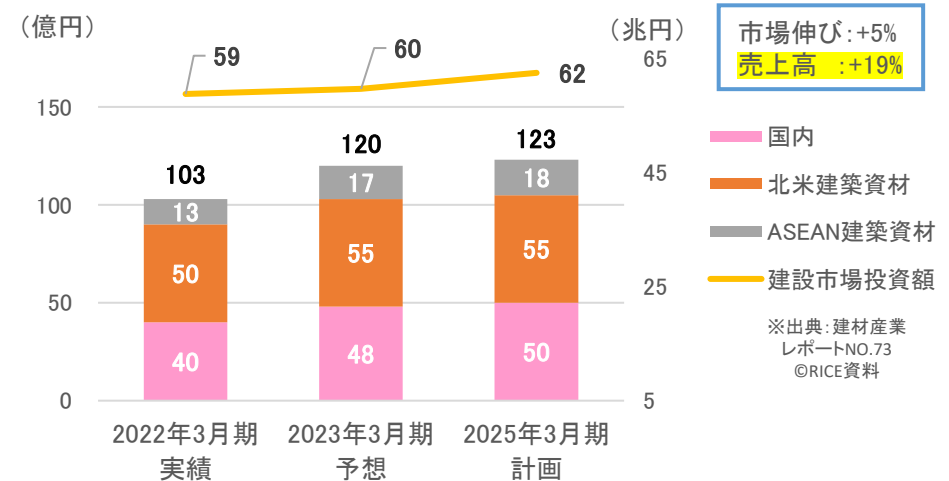
〈国内〉

- 住宅業界の省エネ需要増の取り込み
- エラストマーコンパウンドの高機能化を進め、環境対応とゴム代替を推進

〈海外〉

- ASEANでの拠点網を活かし、硬質塩ビの市場を開拓し、タイでの硬質塩ビ実績材の横展開を行う

建設市場投資額と当社住宅・建築資材向けコンパウンド売上高



セグメント全体

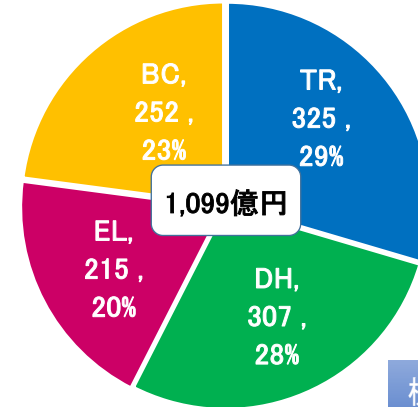
売上高／営業利益／ROS

億円

		2022年 3月期実績	2025年3月期		
			計画	増減	
TR	売上高	325	425	+ 100	+ 30.9%
	営業利益	27	36	+ 9	+ 31.5%
	ROS	8.4%	8.5%	+ 0.0%	-
DH	売上高	307	354	+ 47	+ 15.4%
	営業利益	19	25	+ 6	+ 34.7%
	ROS	6.0%	7.1%	+ 1.0%	-
EL	売上高	215	290	+ 75	+ 34.9%
	営業利益	4	11	+ 7	+ 150.6%
	ROS	2.0%	3.8%	+ 1.8%	-
BC	売上高	252	280	+ 28	+ 11.3%
	営業利益	11	14	+ 3	+ 23.8%
	ROS	4.5%	5.0%	+ 0.5%	-
連結	売上高	1,099	1,350	+ 251	+ 22.8%
	営業利益	63	85	+ 22	+ 35.1%
	ROS	5.7%	6.3%	+ 0.6%	-

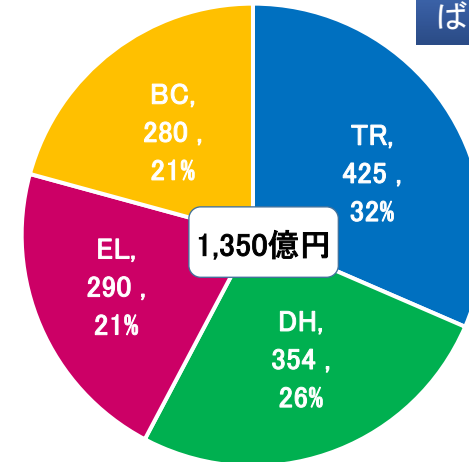
セグメント別ポートフォリオ

2022年3月期売上高



機能部材等比較的
収益性の高いTR
セグメントを特に伸
ばしていく。

2025年3月期売上高



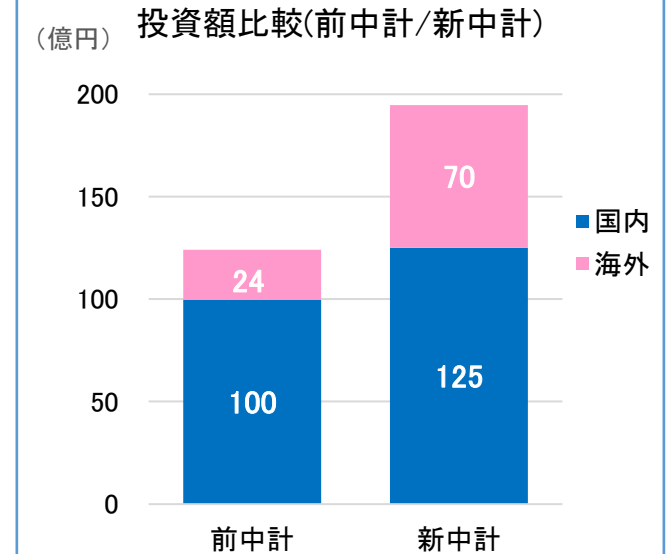
投資

戦略の方向性

- 本中計期間中に生み出される営業キャッシュフローを成長投資に振り向けていく

	国内	海外	主要案件
2023年3月期 48 億円	28 億円	20 億円	・タイ製造拠点での製造設備増設 ・ベトナム製造拠点での製造設備増設 ・IoT/RFID等、国内システム投資 ・効率化設備投資
2024年3月期 77 億円	44 億円	33 億円	・タイ、ベトナム、アメリカでの製造設備増設 ・効率化設備投資 ・新規エラストマーライン増設
2025年3月期 70 億円	53 億円	17 億円	・国内外製造設備増設 ・国内システム投資 ・海外の品質管理システム投資 ・新規エラストマーライン増設
3カ年合計 195 億円	125 億円	70 億円	

3年間の設備/システム等投資金額:195億円
(前中計実績124億円(当初計画145億円))



海外子会社での投資は前中計実績24億円に対し、70億円
(投資に占める割合は19%から36%へ上昇)
⇒ 海外での成長に軸足を置いた投資

研究開発費：計57億円

2023年3月期 17億円
2024年3月期 19億円
2025年3月期 21億円

戦略投資

新規事業に向けた技術獲得/出資/
M&Aを積極的に検討していく

知財戦略

強み

グローバル展開する優良顧客に対して、お客様の望むものを届ける能力

高い技術力

- 処方設計技術
- 混練技術
- カレンダー成膜技術

特許の現状

- 当社保有特許(2022年3月末時点)
国内430件、海外237件
- 当社特許の被異議申立率: 7.8%(日本平均: 0.57%)
⇒抑止力のある特許

自社開発による知財創出

- 研究開発センター再編による強みの更なる強化
- SDGs関連知財の創出
- 知財創出施策の推進

オープン&クローズ戦略

- 処方・配合・商標等の知財は、特許出願・商標登録により権利保全を図る(オープン)
- オープンイノベーションによる知財創出(オープン)
- 主戦場であるASEANを中心に権利保全を実施
- 生産技術は、引続き秘匿により保護(クローズ)

M&Aによる知財譲受

競争優位の環境を築き、**価格決定力の強化**につなげていく

人的資本

「グローバル経営の深化とシナジー」 「顧客の期待の先を行く」 「新規事業／新製品への挑戦」

グローバル事業戦略
遂行に必要な人材

分析能力・戦略視点を
持った人材

多様な視点を持った人材

人材確保(採用)

- 中途採用強化
- 新卒採用強化

人材育成

- 新入社員の早期戦力化、選抜型研修の強化
- ポストチャレンジ制度導入
- 海外研修、語学研修、拠点長教育

人材の再配置と効率化

- グローバルな事業展開に対応した人員配置
- DX等による省力化

人材採用・育成・研修への積極的投資

多様な人材が活躍できる企業風土の醸成・仕組みづくり

多様な人材の管理職登用(管理職における多様な人材の比率)

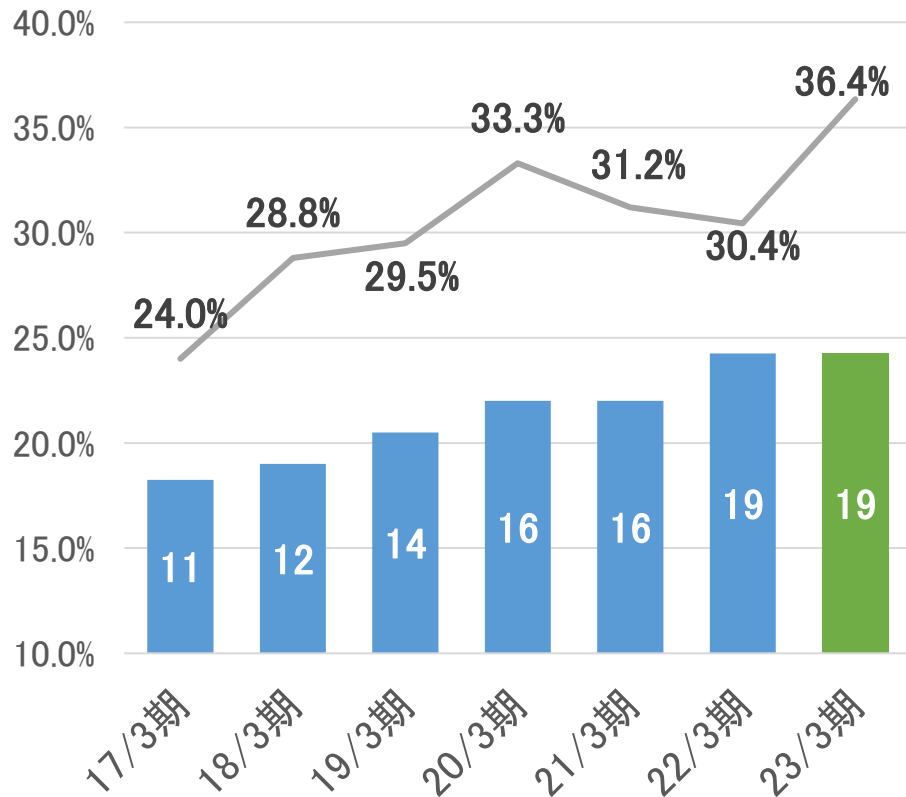
	(現状)	(2025年3月末)
● 女性	2.0%	7.0%
● 外国人	0.7%	3.0%
● 中途採用	30.5%	40.0%

資本政策

配当方針

連結配当性向35%程度を一つの目途とした上で、今後の事業投資・自己資本の充実等も勘案し、安定的な配当を行う。

配当性向と配当額推移



連結配当性向の見直し

30% ⇒ 35%

※2023年3月期については、新たな配当方針に従い、配当性向36.4%の年間配当19円の配当を予想

IR関連諸施策

- サステナビリティ/環境対応開示の充実
- 株主/投資家との対話手法の拡充
- 英文開示対応

免責事項

本資料に記載されている計画、見通し、戦略およびその他の歴史的事実でないものは、作成時点において入手可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、さまざまなリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績は経営環境の変動などにより、これら見通しと大きく異なる可能性があります。また、本資料に記載されている当社および当社グループ以外の企業などにかかわる情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。

お問い合わせ先

webmaster@rikentechonos.co.jp

管理本部/経営企画本部