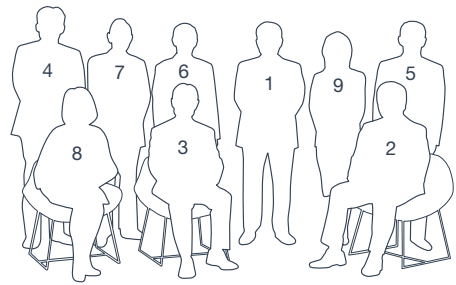


事業基盤の強化

コーポレート・ガバナンスの高度化



(2025年9月1日現在)

経営体制

取締役

1 代表取締役 社長執行役員 **常盤 和明**

1983年 3月 当社入社
2002年 4月 RIMTEC CORPORATION営業部長
2007年 1月 RIKEN ELASTOMERS CORPORATION取締役社長
2011年10月 当社コンパウンド事業部副事業部長 兼 コンパウンド営業部長
2013年 4月 当社経営企画室副室長
2013年 6月 当社取締役 経営企画室長
2016年 4月 当社代表取締役 社長執行役員 (現任)

2 代表取締役 副社長執行役員 管理本部長 **入江 淳二**

1981年 4月 株式会社富士銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行
2009年 4月 株式会社みずほ銀行執行役員 小舟町支店長
2011年 5月 当社入社
2011年 6月 当社法務・コンプライアンス室長
2012年 6月 当社取締役 法務・コンプライアンス室長
2013年 4月 当社取締役 管理本部長 兼 総務部長
2016年 4月 当社取締役 常務執行役員 管理本部長 兼 経営企画本部長
2017年 1月 当社取締役 常務執行役員 管理本部長 兼 経営企画本部長 兼 総務部長
2017年 4月 当社取締役 常務執行役員 管理本部長 兼 総務部長
2017年10月 当社取締役 常務執行役員 管理本部長
2019年 4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部長 兼 経営企画本部長
2020年 4月 当社取締役 専務執行役員 管理本部長
2020年 6月 当社代表取締役 専務執行役員 管理本部長
2022年 4月 当社代表取締役 専務執行役員 管理本部長 兼 経営企画本部長
2023年 4月 当社代表取締役 専務執行役員 管理本部長
2025年 4月 当社代表取締役 副社長執行役員 管理本部長 (現任)

3 取締役 専務執行役員 営業本部長 **梶山 学之**

1985年 3月 当社入社
2008年 6月 当社名古屋営業所長 兼 コンパウンド車両開発室長
2010年 3月 当社コンパウンド事業部副事業部長
2011年 4月 当社経営企画室部長代理
2011年 9月 RIKEN ELASTOMERS CORPORATION取締役社長
2016年 4月 当社執行役員 RIKEN ELASTOMERS CORPORATION取締役社長
2017年 4月 当社上席執行役員 経営企画本部長
2017年 6月 当社取締役 上席執行役員 経営企画本部長
2019年 4月 当社取締役 常務執行役員 営業本部長
2025年 4月 当社取締役 専務執行役員 営業本部長 (現任)

5 取締役 常勤監査等委員 **島田 高志**

1984年 3月 当社入社
2011年 4月 当社総務部部長代理
2013年 4月 当社埼玉工場長
2014年 4月 当社品質保証本部長
2014年 6月 当社取締役 品質保証本部長
2015年 1月 当社取締役 製造本部長 兼 品質保証本部長
2016年 4月 当社取締役 上席執行役員 製造本部長 兼 品質保証本部長
2016年 6月 当社上席執行役員 製造本部長 兼 品質保証本部長
2017年 3月 当社上席執行役員 RIKEN ELASTOMERS CORPORATION取締役社長
2017年 4月 当社上席執行役員 RIKEN AMERICAS CORPORATION取締役社長 兼 RIKEN ELASTOMERS CORPORATION取締役社長
2019年 4月 リケンケーブルテクノロジー株式会社代表取締役社長
2023年 2月 株式会社協栄樹脂製作所代表取締役社長
2024年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)

7 社外取締役 監査等委員 **江原 茂**

1981年 4月 安田火災海上保険株式会社入社
2011年 4月 株式会社損害保険ジャパン執行役員 企業商品業務部長
2013年 4月 同社取締役常務執行役員、日本興亜損害保険株式会社常務執行役員、NKSJホールディングス株式会社執行役員
2013年 6月 NKSJホールディングス株式会社取締役執行役員
2014年 9月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社取締役常務執行役員、損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社取締役常務執行役員
2016年 4月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社取締役専務執行役員、損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社取締役専務執行役員
2016年11月 SOMPOホールディングス株式会社代表取締役専務執行役員
2017年 4月 同社海外保険事業オーナー代表取締役専務執行役員
2018年 4月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社副社長執行役員 (2018年6月退任)、SOMPOホールディングス株式会社取締役副社長執行役員 (2018年6月退任)
2018年 6月 損害保険料率算出機構専務理事 (2022年6月退任)
2022年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

(注)
1. 安田火災海上保険株式会社、株式会社損害保険ジャパン、日本興亜損害保険株式会社および損害保険ジャパン日本興亜株式会社は、現在の損害保険ジャパン株式会社です。
2. NKSJホールディングス株式会社および損保ジャパン日本興亜ホールディングス株式会社は、現在のSOMPOホールディングス株式会社です。

執行役員 (取締役兼務者を除く)



上席執行役員
新規事業創造部長
田坂 道久



上席執行役員
経営企画本部長
野一色 道雄



執行役員 北米地域統括
RIKEN AMERICAS CORPORATION
取締役社長 兼
RIKEN ELASTOMERS CORPORATION
取締役社長
山仲 稔美



執行役員 ASEAN地域統括
営業本部 副本部長 兼
トランスポートेशन
ビジネスユニットマネージャー
中村 文俊



執行役員
フィルム本部長 兼
フィルム品質管理部長
田村 昭裕



執行役員
コンパウンド本部長 兼
研究開発センター長
若山 央明

4 取締役 常務執行役員 ものづくり統括本部長 兼 購買本部長 **小川 智三**

1996年 3月 当社入社
2013年 1月 RIEKN ELASTOMERS CORPORATION TECHNICAL MANAGER
2018年 4月 当社経営企画部部長代理
2020年 4月 当社執行役員 製造本部長 兼 業務管理部長
2020年10月 当社執行役員 製造本部長 兼 フィルム製造部長 兼 業務管理部長
2022年10月 当社執行役員 製造本部長 兼 業務管理部長 兼 TPM推進部長
2023年 4月 当社執行役員 製造本部長 兼 埼玉工場長
2024年 4月 当社上席執行役員 製造本部長 兼 購買本部長
2025年 4月 当社常務執行役員 ものづくり統括本部長 兼 購買本部長
2025年 6月 当社取締役 常務執行役員 ものづくり統括本部長 兼 購買本部長 (現任)

6 社外取締役 監査等委員 **中村 重治**

1976年 4月 株式会社埼玉銀行 (現 株式会社りそな銀行) 入行
2005年 6月 株式会社りそな銀行常務執行役員 総合資金部担当
2006年 6月 同行取締役 兼 専務執行役員 総合資金部担当 兼 コーポレートガバナンス室担当
2008年 6月 同行代表取締役副社長 兼 執行役員 人材サービス部担当 兼 コーポレートガバナンス事務局担当 (2012年3月退任)
2012年 4月 りそな総合研究所株式会社代表取締役社長
2013年 6月 トーヨーカネット株式会社社外監査役
2014年 4月 りそな総合研究所株式会社顧問 (2014年6月退任)
2014年 6月 株式会社エフテック社外監査役 (2022年6月退任)、当社社外監査役
2015年 6月 トーヨーカネット株式会社社外取締役 (監査等委員) (2025年6月退任)
2016年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2018年 6月 株式会社商工組合中央金庫社外取締役 (2024年6月退任)

8 社外取締役 監査等委員 **末村 あおぎ**

1992年10月 朝日新和会計社 (現 有限責任あぎ監査法人) 入所
1996年 4月 公認会計士登録
1999年 8月 株式会社ゴールドクレスト入社
2002年 1月 住友商事フィナンシャルマネジメント株式会社入社
2004年11月 監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
2008年 6月 同監査法人社員 (現 パートナー)
2022年 1月 末村あおぎ公認会計士事務所代表 (現任)
2022年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2023年 3月 新日本電工株式会社社外監査役
2024年 3月 同社社外取締役 (監査等委員) (現任)
2024年 6月 野村不動産ホールディングス株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任)

9 社外取締役 監査等委員 **絹川 幸恵**

1988年 4月 株式会社富士銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行
2004年 8月 みずほ証券株式会社市場営業第4部長
2008年 6月 同社人事部ダイバーシティ推進室長
2010年 4月 同社ウェルスマネジメント部長
2013年 4月 同社成城支店長
2015年 4月 同社名古屋駅前支店長
2017年 4月 同社執行役員名古屋支店長
2019年 4月 同社執行役員リテール・事業法人部門営業担当役員
2021年 4月 みずほビジネスパートナー株式会社代表取締役社長 (2025年3月退任)
2023年 6月 株式会社名古屋銀行社外取締役 (現任)
2025年 6月 日産化学株式会社社外監査役 (現任)
2025年 6月 高千穂交易株式会社社外取締役 (現任)
2025年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)



事業基盤の強化 コーポレート・ガバナンスの高度化

取締役会のスキル・マトリックス

当社は、3ヵ年中期経営計画における経営方針「One Vision, New Stage 2027」の実現の観点から、各施策の推進を適切に監督するため、取締役会に期待するスキルを以下のとおり特定し、スキル・マトリックスを策定しています。

経営戦略とスキル項目の関係性

3ヵ年 中期経営計画	成長/稼ぐ力			永続/ サステナビリティ	財務戦略
	戦略1 Global One Company	戦略2 顧客の期待の 先を行く	戦略3 新規事業/ 新製品への挑戦		
スキル項目	企業経営/ 経営戦略	営業/ マーケティング	研究開発/ 製造	ESG/ サステナビリティ	財務/会計
	グローバル経験	DX/IT		法務/ リスクマネジメント	
	人事/労務/人材開発				

スキルの保有状況

氏名	役職	性別	スキル									〇を付けた主な理由	2024年度の出席状況（回）			
			企業経営/ 経営戦略	営業/ マーケティング	グローバル 経験	研究開発/ 製造	財務/ 会計	法務/リスク マネジメント	人事/労務/ 人材開発	ESG/ サステナビリティ	DX/IT		取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査等委員会
常盤 和明	代表取締役 社長執行役員	男	○	○	○	○				○		● 米国連結子会社における社長経験 ● 営業/経営企画/品質保証部門での業務経験	17/17★	4/4	3/3	－
入江 淳二	代表取締役 副社長執行役員	男	○				○	○	○	○	○	● 銀行における執行役員経験 ● 管理（人事/経理/法務/システム）/ 経営企画部門での本部長経験	17/17	4/4	3/3	－
梶山 学之	取締役 専務執行役員	男	○	○	○	○				○		● 米国連結子会社における社長経験 ● 経営企画部門での本部長経験 ● 営業/研究開発部門での業務経験	17/17	－	－	－
小川 智三	取締役 常務執行役員	男	○		○	○				○	○	● 製造部門での本部長経験 ● 米国連結子会社におけるマネージャー経験 ● 経営企画/技術部門での業務経験	－※	－	－	－
島田 高志	取締役 常勤監査等委員	男	○		○	○			○	○		● 米国/国内連結子会社における社長経験 ● 製造/品質保証部門での本部長経験 ● 研究開発/人事部門での業務経験	14/14	－	－	15/15★
中村 重治	社外取締役 監査等委員 （筆頭・独立）	男	○		○		○	○	○			● 銀行における副社長/執行役員経験、 国際部門/コーポレート・ガバナンス部門での業務経験	17/17	4/4	3/3★	15/15
江原 茂	社外取締役 監査等委員 （独立）	男	○		○		○	○	○			● 損害保険会社における副社長執行役員経験、 海外勤務経験	17/17	4/4★	3/3	15/15
末村 あおぎ	社外取締役 監査等委員 （独立）	女					○	○	○			● 監査法人におけるパートナー経験、公認会計士資格	17/17	4/4	3/3	15/15
絹川 幸恵	社外取締役 監査等委員 （独立）	女	○				○		○	○		● 証券会社における執行役員経験 ● 人材サービス会社における社長経験	－※	－※	－※	－※

★＝議長または委員長 ※ 2025年6月20日就任

スキルの定義

スキル項目	スキルの定義
1 企業経営/経営戦略	他社における取締役・執行役員等の経験（連結子会社においては社長経験）、経営企画部等での業務経験
2 営業/マーケティング	化学業界での営業経験・マーケティング部門等での業務経験
3 グローバル経験	海外勤務経験、国際部門等での業務経験
4 研究開発/製造	研究開発/製造部門等での業務経験
5 財務/会計	経理/財務部門/金融機関等での業務経験、財務/会計に関する知見
6 法務/リスクマネジメント	法務/リスクマネジメント部門等での業務経験、法務/リスクマネジメントに関する知見
7 人事/労務/人材開発	人事/労務/人材開発部門等での業務経験、人事/労務/人材開発に関する知見
8 ESG/サステナビリティ	ESG関連部門等での業務経験、ESG/サステナビリティに関する知見
9 DX/IT	DX/ITを活用した業務改革の推進経験、DX/ITに関する知見

価値創造の全体像

本業を通じた貢献

地球環境の保全

社会との共生

事業基盤の強化

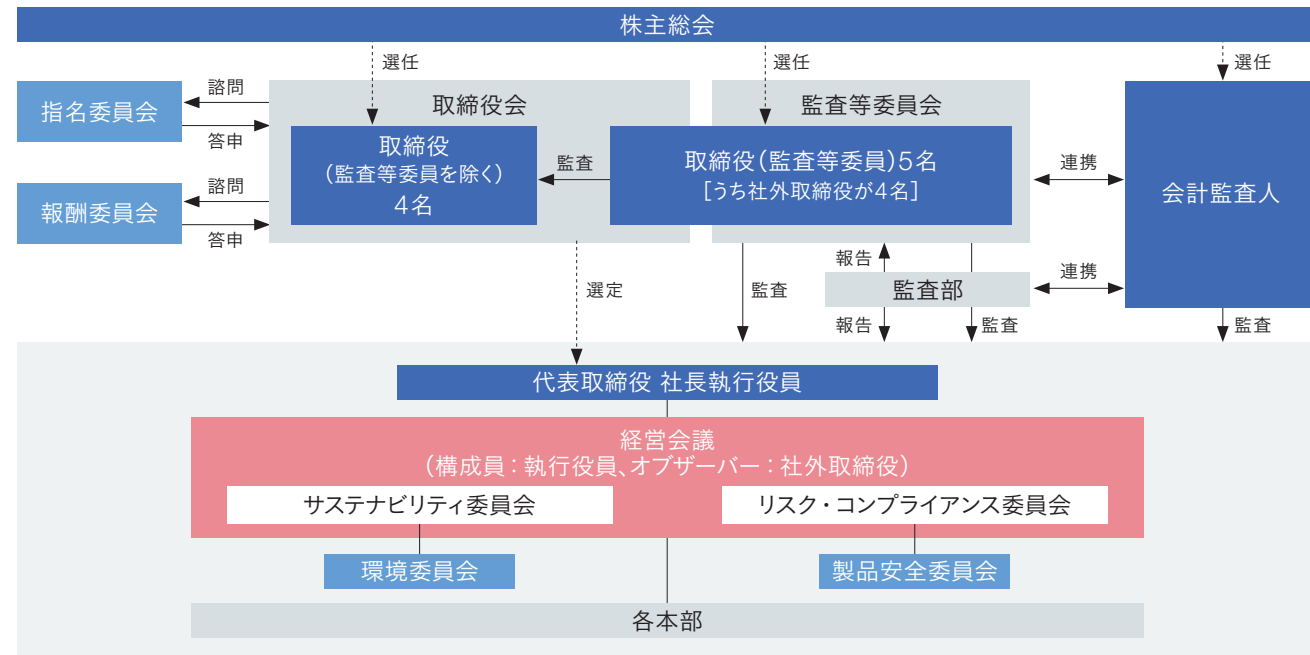
ステークホルダー

データセクション

コーポレート・ガバナンス方針

当社グループは、「コーポレート・ガバナンスの高度化」を経営上の重要課題のひとつとして位置づけています。経営理念である「リケンテクノス ウェイ」の実践を通して持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上させていくために、グループ全体で実効的なガバナンスの仕組みを整備し、経営の透明性、公正性の確保に努めるとともに、株主・投資家の皆様との対話もより一層進めています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス高度化に向けたこれまでの取り組み

	2016年度	2017年度～	2020年度～	2022年度	2023年度	2024年度
機関設計	監査等委員会設置会社へ移行					
任意の委員会	- 指名委員会・報酬委員会の設置 - 社外取締役会の設置		リスク・コンプライアンス委員会の設置	サステナビリティ委員会の設置		
取締役会の構成	8名 社内：5名 社外：3名		9名 社内：6名 社外：3名	9名 社内：5名 社外：4名 (うち、女性1名)		7名 社内：4名 社外：3名 (うち、女性1名)
報酬制度	株式報酬制度の導入			取締役の個人別の報酬等の内容についての方針策定	取締役の報酬体系の見直し	取締役の報酬体系の見直し
上記以外	執行役員制度導入(監督と執行の分離)	取締役会実効性評価を開始	- コーポレート・ガバナンスポリシー策定 - 社外取締役の独立性基準を制定 - 後継者計画策定 - サステナビリティポリシー策定	TCFD提言に基づく開示の実施	- 統合報告書の発行 - 人権方針の策定 - CSIRTの構築	人権リスクマネジメント(人権デュー・ディリジェンス)の開始

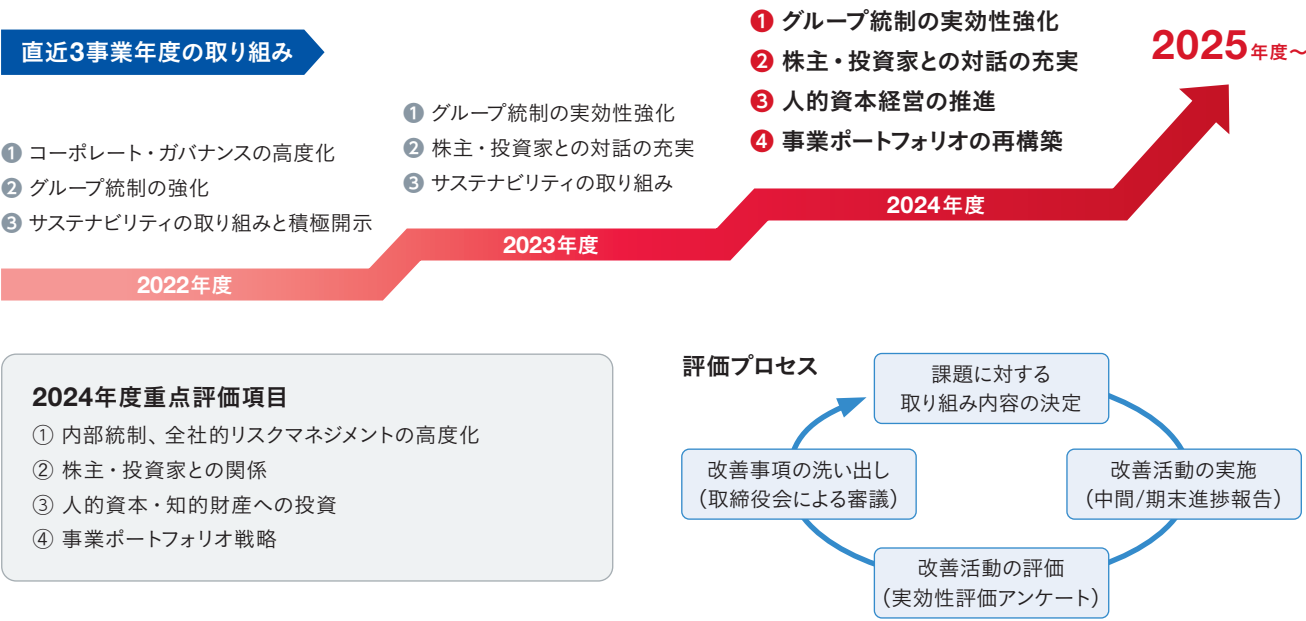
赤字は前年比で人員増加 青字は前年比で人員減少

コーポレート・ガバナンス体制

会議名	開催回数 (2024年度)	詳細
取締役会	17回	構成員：取締役（監査等委員である取締役を除く）4名、監査等委員である取締役5名 3分の1以上を独立社外取締役に構成することにより経営の透明性・健全性を確保しています。 また、取締役会全体の知識・経験・能力のバランス、多様性の確保、審議の活性化等の点も考慮し、適切な規模・構成となるように選任しています。 【2024年度の主な審議事項】 ガバナンス等の経営監督事項、次期中期経営計画の策定、政策保有株式の保有適否の検証、自己株式の取得・消却、後継者計画（サクセッション・プラン）の進捗・見直し等
経営会議	12回	構成員：執行役員全員 オブザーバー：監査等委員全員 執行役員全員で構成していますが、社外取締役も経営監督の立場から出席し、必要に応じて意見を述べています。毎月取締役会に先立って開催され、取締役会上程事項の事前審議のほか、取締役会から権限委譲された重要な業務執行を審議・決定しています。
サステナビリティ委員会	7回	構成員：執行役員全員 オブザーバー：監査等委員全員 詳細は「リケンテクノスのサステナビリティ」（P51）をご参照ください。
リスク・コンプライアンス委員会	3回	構成員：執行役員全員 オブザーバー：監査等委員全員 詳細は「リスクマネジメントの強化」（P79）をご参照ください。
監査等委員会	15回	構成員：監査等委員5名（うち独立社外取締役4名） 過半数を独立社外取締役に構成し、かつ、財務・会計に関する相当程度の知見を有している者を1名以上選任しています。また、常勤の監査等委員を選定することにより、社内での迅速な情報収集と社外取締役との密な情報共有を行っています。
指名委員会・報酬委員会	4回・3回	構成員：社長執行役員、副社長執行役員、独立社外取締役4名 両委員会とも、スキルの保有状況等も考慮して複数の社内取締役に委員に含めることにより議論の実質化を図る一方で、その過半数を独立社外取締役に組織することにより、指名・報酬に関するプロセスおよび内容の透明性と客観性を確保しています。また、委員長は、委員の互選により、独立社外取締役の中から選定しています。 【2024年度の主な審議事項】 指名委員会：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、後継者計画（サクセッション・プラン）の進捗確認 報酬委員会：取締役（監査等委員である取締役を除く）および執行役員の報酬制度・個人別報酬
社外取締役会	3回	構成員：独立社外取締役全員 経営に対する助言、経営全般の監督、利益相反の監督を行うとともに、ステークホルダーの意見を取締役会に反映させる役割を担っています。 独立社外取締役には、当社の定める社外取締役の独立性基準※を満たし、かつ、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するために上記役割を担うことのできる者を選任しています。また、独立社外取締役の互選により筆頭独立社外取締役を選定し、社内との連絡・調整に係わる体制を整備しています。半年に1回以上社外取締役会を開催し、社外取締役間の情報交換・認識共有を図っています。 ※ 社外取締役の独立性基準については、「リケンテクノスグループ コーポレート・ガバナンス ポリシー」の中で定めています。 https://www.rikentechno.co.jp/csr/governance/corporate-governance/

取締役会の実効性評価

当社は取締役会の機能向上のため、毎年その実効性の評価・分析を行っています。



2024年度の課題と取り組み (実績)

課題	取り組み実績
グループ統制の実効性強化	連結子会社情報共有会および連結子会社社長との月例ミーティングを開催し、リスク事例等を共有した。また、各子会社の中計について中間報告会を実施し、グループ統制と全社的リスクマネジメントの高度化を図った。
株主・投資家との対話の充実	東証適時開示書類の英文同日開示および決算・経営概況説明会におけるROIC/WACCの開示を行った。また、コーポレート・ガバナンス報告書において株主等の対話で得られた意見のフィードバック状況を開示し、株主・投資家に対する開示内容の拡充を行った。
人的資本経営の推進	リケンパーソン育成計画、グローバル人材開発プログラムおよび従業員向け株式報酬の審議、従業員意識調査を実施し、人的資本経営の実践に向けた具体的内容の取り組みを進めた。
事業ポートフォリオの再構築	ROIC活用・事業ポートフォリオ・SR/IRでの指摘を踏まえたキャッシュアロケーションについて次期3ヵ年中期経営計画の施策に反映するとともに、低採算事業等の見直しを含めた事業ポートフォリオ再構築について議論した。また、ROICを含めた利益構造説明会を営業本部・研究開発センター向けに実施した。

2025年度の課題と取り組み (計画)

課題	取り組み計画
株主・投資家との対話の充実	事業別ROIC、マテリアリティ・KPIとROE・企業価値向上の関連性についての開示方法について議論を進める。また、対話で得られた意見は引き続き適切に社内体制に反映していく。
人的資本経営の推進	従業員エンゲージメントを向上させる具体的施策について議論していく。
事業ポートフォリオの再構築	課題があると認識している事業についての成長シナリオと、具体的な数値目標や実行期限について議論を継続していく。

役員報酬

基本方針

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、各事業年度の業績の向上および中長期的な企業価値向上を動機づけ、また株主とも価値を共有できる報酬制度とし、役位および職責に応じた適切な報酬水準としています。それらの決定に際しては、客観性および透明性を確保するため、過半数を独立社外取締役で組織する報酬委員会の意見を尊重します。

役員報酬の構成

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、執行給および監督給で構成し、執行給は、固定額の基本報酬（金銭）、短期業績連動報酬としての賞与（金銭および株式給付）および中長期業績連動報酬としての株式給付とし、監督給は、固定額の基本報酬（金銭）および固定額の株式給付としています。

監査等委員である取締役の報酬は、業績連動しない固定報酬（基本報酬）および固定株式給付のみで構成しています。

報酬の減額および返還に関する方針
(マルス・クローバック条項)

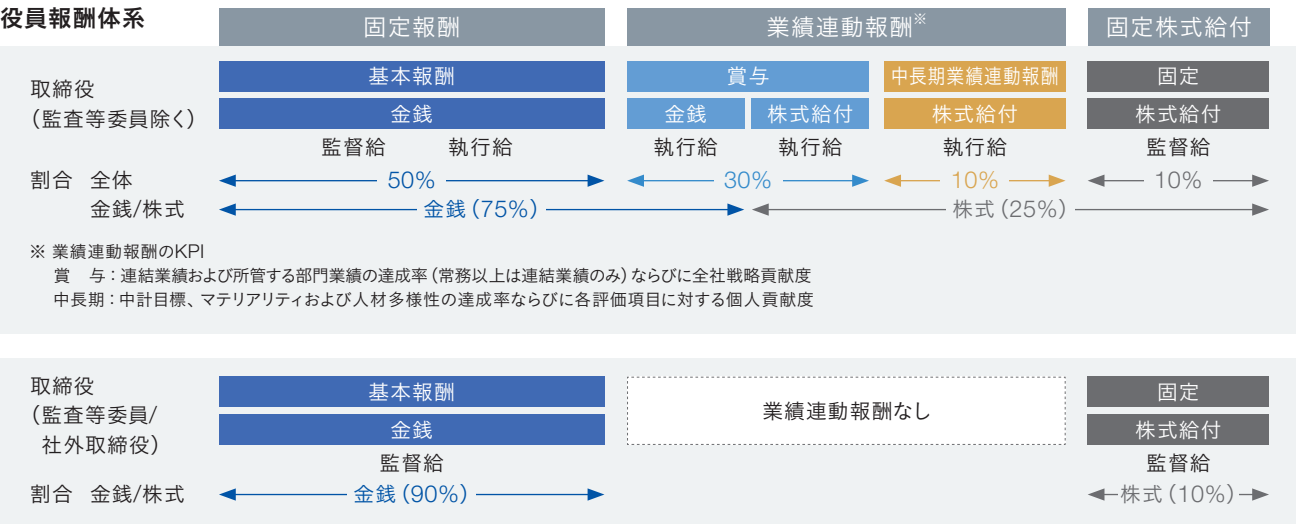
決算内容の重大な誤りまたは重大な会計不正が発生した場合、取締役（監査等委員である取締役を除く）が法令・定款等に違反した場合などにおいて、報酬を減額または支給済みの報酬の返還を求めることができます。

なお、減額または返還を求める具体的な額は、取締役会が報酬委員会に諮問のうえ、その答申結果を尊重して決定します。

役員報酬の決定プロセス

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額を決定するにあたっては、取締役会が事前にその過半数を独立社外取締役で組織する報酬委員会に諮問したうえで、その答申結果を尊重して決定しています。

監査等委員である取締役の報酬は、株主総会の決議により定められた限度額内で監査等委員である取締役の協議により決定しています。

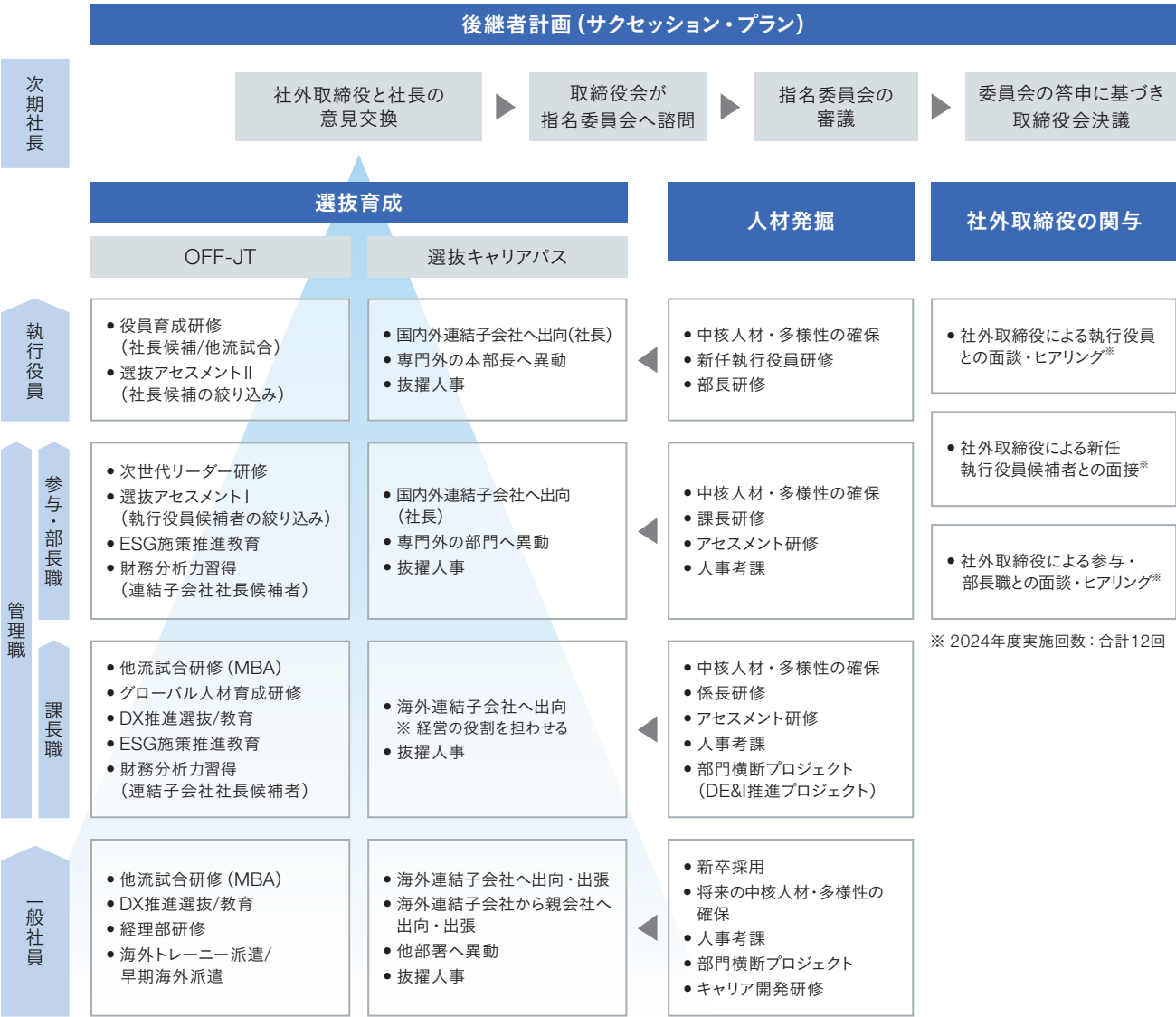


2024年度の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額 (千円)				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬 (賞与)		固定株式給付	
		基本報酬	金銭	株式給付		
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	193,059	116,115	47,286	14,994	14,664	4
取締役 (監査等委員) (社外取締役を除く)	18,182	16,650	－	－	1,532	2
社外取締役 (監査等委員)	33,415	30,600	－	－	2,815	4
合計	244,658	163,365	47,286	14,994	19,013	10

後継者計画（サクセッション・プラン）

当社は、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