



兼松株式会社

Sustained Growth through Value Creation

統合報告書

2019

5つの重要課題の解決に向け、兼松グループの資本 社会に新たな価値を提供し、企業価値向上を図って

企業理念

創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

「わが国日本の幸福と利益を増進する芽生えを期待して、いま一粒の種をまくのだ」という創業者・兼松房治郎の決意です。明治時代の日本人にとって「わが国の福利」とは、経済を発展させるための共通した社会理念でした。現代では社会貢献、国際社会への寄与、人類や地球環境への貢献などに変わり、企業の経営理念として広く謳われるようになりました。130年経った今も受け継がれるこの精神は、当社の企業活動の原点となっています。

5つの重要課題

A

市場の変化、市場の移動、
お客様ニーズの
変化への対応

B

地域社会との共生

C

地球環境への配慮

D

ガバナンスの充実

E

人権の尊重、
人材育成・ダイバーシティ
の推進

兼松グループの資本

組織資本

- 専門性を有する事業分野別の5部門
- 専門的視点から営業をサポートする職能機能
- 国内・海外拠点
- 専門性の高いグループ会社

人的・ 知的資本

- 幅広い事業分野
- 業界・商品における専門性や技術力
- 蓄積されたノウハウ
- グローバル人材／多様性に富んだ人材
- 事業創造力／事業提案力

財務資本

- 健全な財務体質(ネットDER1.0倍未満)
- 安定的な収益基盤
- 年間営業キャッシュ・フロー平均約200億円

社会・ 関係資本

- 優良なビジネスパートナーや多くのお取引先
- 地域社会への貢献
- 約130年の歴史から培われた信頼

自然資本

- 生物多様性(動物、植物、菌類など)
- 太陽光、大気、森林、土壌
- 地熱・風力などの再生可能エネルギー

を企業活動に活かすことで、 いきます。

われらの信条

1. 伝統的開拓者精神と積極的創意工夫をもって業務にあたり、適正利潤を確保し、企業の発展を図る。
2. 会社の健全なる繁栄を通じて、企業の社会的責任を果し、従業員の福祉を増進する。
3. 組織とルールに基づいて行動するとともに、会社を愛する精神と、社内相互の人間理解を基本として、業務を遂行する。

企業活動

強みや知見のある事業分野での
ビジネス展開

電子・デバイス
セグメント

食料
セグメント

鉄鋼・素材・
プラント
セグメント

車両・航空
セグメント

経営基盤の充実

- ガバナンスの強化
- 投資リスク管理の高度化
- グローバル人材の育成

地域社会・環境への貢献

- 環境マネジメントシステム
- 社会貢献活動

価値提供

お客様・
お取引先

株主・
投資家

従業員

地域社会

地球環境

目次

兼松のあゆみと強み

- 1 兼松グループの価値創造ストーリー
- 2 兼松のあゆみ
- 4 社長メッセージ

特集

- 14 特集
中期ビジョン「future 135」
事業別成長イメージ
- 20 財務担当役員メッセージ
株主価値の向上を目指して

事業概要

- 22 事業概要
- 24 電子・デバイス
- 26 食料(食品/食糧)
- 28 鉄鋼・素材・プラント
- 30 車両・航空

サステナビリティ

- 32 サステナビリティ
- 42 コーポレート・ガバナンス
- 46 社外取締役メッセージ
- 47 取締役、監査役および執行役員

財務・会社情報

- 48 財務・ESGハイライト
- 50 財政状態および経営成績の分析
- 52 事業等のリスク
- 54 財務諸表
- 58 グローバルネットワーク
- 59 主要連結子会社および関連会社
- 60 国内・海外店一覧
- 62 会社情報

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書には、兼松グループの今後の計画や戦略など、将来見通しに関する記述が掲載されています。これらの将来見通しにはリスクや不確実性が内在しており、実際には、当社グループの事業領域を取り巻く経済環境や市場環境、為替相場など、様々な要因により記述とは大きく異なる結果が生じる可能性があります。

編集方針

兼松グループでは、国際統合報告評議会(IIRC)による「国際統合報告フレームワーク」、Global Reporting Initiative(GRI)による国際基準「サステナビリティ・レポート・ガイドライン 第4版」、および国際規格ISO26000を参照し、従来のアニュアルレポートを統合思考で捉えた内容として本誌を作成しています。当社グループへのご理解をより深めることができれば幸いです。

兼松のあゆみ

兼松は、創業以来、公益を企業活動の原点とし、時代の変化とともに自らを革新させながら、兼松ならではの価値を創造し、提供し続けて参りました。

今後も、長い歴史の中で培ってきた多様な経験と強みを活かし、お取引先やビジネスパートナーとの共生・発展、そして社会課題解決のために歩んで参ります。

1889

兼松房治郎により神戸で
「豪州貿易兼松房治郎商店」創業

1890

シドニー支店開設
豪州羊毛直輸入開始

1918

「株式会社兼松商店」に改組

1936

ニューヨーク、シアトルに
店舗を開設

1943

「兼松株式会社」に商号を変更

1951

ニューヨークに現地法人を設立
(日本商社の戦後海外店舗開設第1号)



1967

江商と合併し、
「兼松江商株式会社」発足

1968

兼松電子サービス株式会社
(現 兼松エレクトロニクス
株式会社)設立

1973

東京証券取引所市場第一部に
上場

1974

株式会社兼松コンピューター
システム(現 兼松コミュニ
ケーションズ株式会社)設立

1989

創業 100 周年

1990

「兼松株式会社」に商号変更

1991

兼松エレクトロニクス株式会社が
東京証券取引所市場第一部に上場

1993

株式会社兼松コンピューターシステム
(現 兼松コミュニケーションズ株式会社)
が携帯電話機器の販売ビジネスに参入

1999

大規模な事業の選択と集中の実施

2005

新東亜交易株式会社株式の
過半数を取得(2010年に
100%取得)



経常利益

(注)2017年3月期よりIFRS税引前利益を記載

2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006

1889 - 1950年代

豪州貿易のパイオニアと
称される創業者のもと、大
恐慌を乗り越え礎を築く。
さらに米国ほか海外へ進出。

1960 - 1980年代

商社としての機能の多
角化、地域拡大により
大きく発展。

1990 - 2000年代

バブル経済の拡大と崩壊、金融危機を受け、経営体
質の強化を目的に大胆な事業の選択と集中を実施。
財務基盤の改善・強化を図る。

社会課題解決

豪州以外にも海外との取
引を拡大、海外店舗の整備
も進め、日本の貿易発展の
礎を築く。

高度経済成長に合わせ、日
本企業と海外企業との輸出
入、三国間取引を積極展開。
発展途上国のインフラ整備
等も推進。

急速な情報社会の到来・IT化への対応。
モバイルビジネスへの参入やICT (Information
and Communication Technology) の強化など
情報化時代に即した事業展開を推進。

2012

北米の油井管加工事業会社
Benoit Machine LLC
(ベンワ社)を買収

2013

15期ぶりに復配

2014

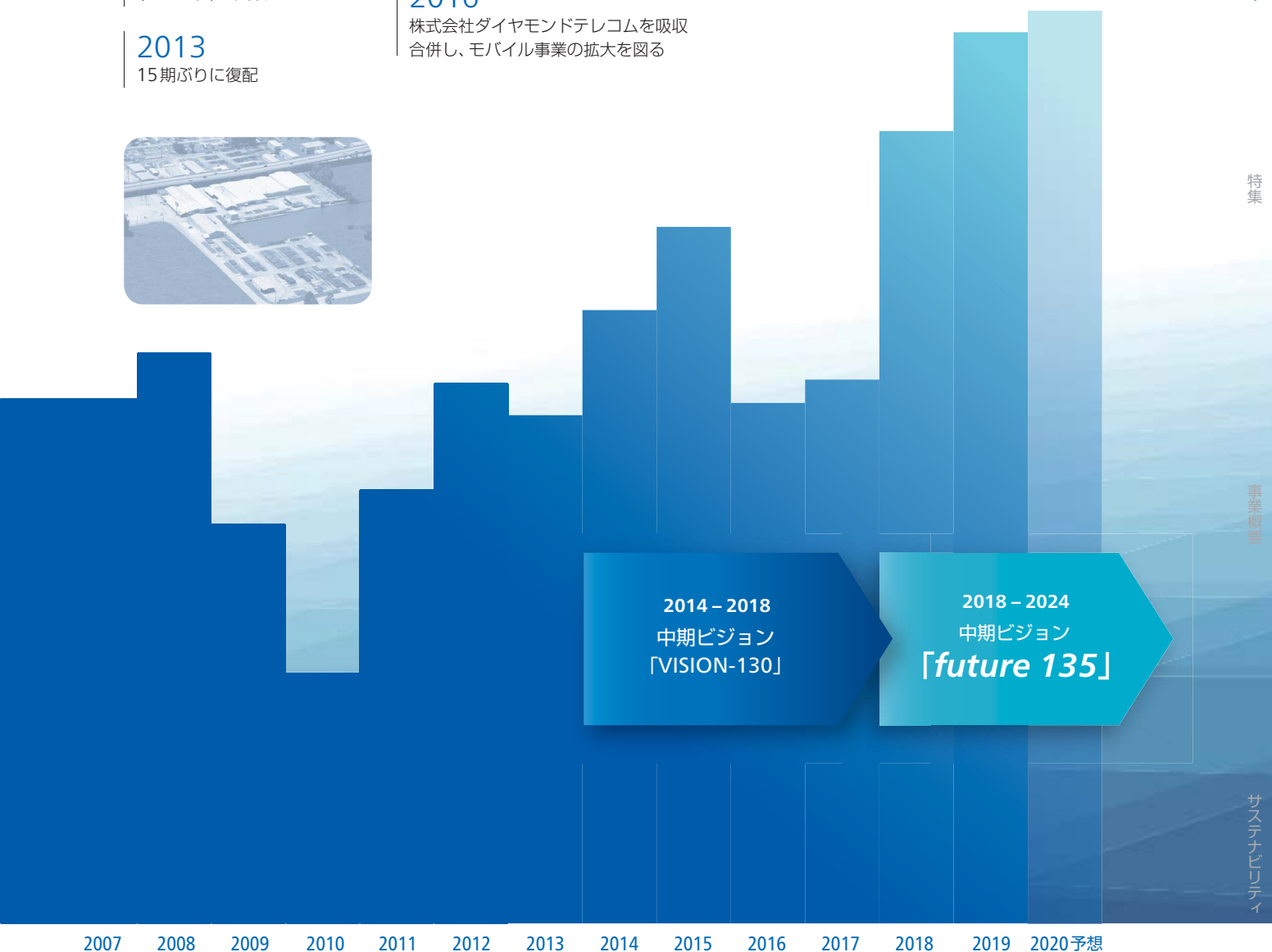
兼松日産農林株式会社
(現 兼松サステック株式会社)
株式の過半数を取得

2016

株式会社ダイヤモンドテレコムを吸収
合併し、モバイル事業の拡大を図る

2019

創業 130 周年



2014 - 2018
中期ビジョン
「VISION-130」

2018 - 2024
中期ビジョン
「future 135」

2010年ー

事業の選択と集中を経て経営基盤が充実。
専門性の高い分野での M&A や、事業拡大を実施し、攻めの経営へシフト。

食資源や環境関連などサステナビリティを意識した商品・サービスの開発に注力。
AI・IoT など技術革新への対応も視野に、付加価値の高いビジネスモデルの提案にも取り組む。



1 兼松の社会的使命

兼松グループは、本年度創業130年を迎えました。1889年から3世紀を跨ぐ企業活動の根幹に流れる開拓者精神のもと、広く国際社会に目を向け、事業を通じて社会的課題の解決に挑戦することが使命であると捉えています。これまでも、国内経済の発展、さらには世界経済の活性化に寄与すべく、新たな付加価値を提供するビジネスを創造することで、社会での重要

な役割を果たしてきました。現在は、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」の理念に賛同し、他の商社が手掛けない兼松ならではの分野で、社会の動きや課題解決に根ざした領域の深掘りを促進しています。中期ビジョン策定をはじめとして、各プロジェクト開発の選定段階からSDGsとの関連性を探求することにより、この1年間で社内や取引先、サプライヤーがSDGs

2019年3月期より6カ年の中期ビジョン「future 135」を実施しています。
重点施策として「基盤となる事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大」
「技術革新への対応」「持続的成長を実現するための経営インフラ確立」を掲げ、
安定した収益構造と財務構造を武器に、ユニークな総合商社像を目指し、
次なる成長のステージを進んでいます。

代表取締役社長

谷川 薫

のキーワードに敏感になってきたと実感しています。サプライチェーン全体をコントロールする機能や、国や地域によって異なる文化や発展のレベルを見極め調整する役割を担う商社として、ビジネスの結節点にある我々がSDGsを発信していくことが非常に重要であると考えています。また、金融安定理事会の「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」についても理解を深め、気候関連のリスクと機会について考察し、将来の事業にその要素を含めていく必要があると考えています。

従業員の一人ひとりが、社会的使命や社会的インパクトを理解し常に念頭において行動するようになるには、経営者が率先して、企業の存在意義や成長の道筋について明らかにしていくことが肝心であると認識しています。2018年10月には、海外拠点やグループ会社からの閲覧もできるグループ内ウェブサイトを開設するなど、タイムリーな情報や経営層からのメッセージを積極的に発信しています。

2 兼松の現状と課題

2019年3月期から実施している中期ビジョン「future 135」では、長期的な視野をもってさらに成長を続ける企業であることをイメージしています。

当社グループは、商社の基本であるトレーディングに軸足を置いたビジネスモデルを展開しています。市場価格変動の激しい資源投資等はありませんが、幅広い事業分野を活動のフィールドとするとともに、得意とする分野では専門性を高めたプロフェッショナル・ビジネスを展開するユニークな存在として認知されています。こうした事業分野において一段の規模の拡大をめざすとともに、得意分野での付加価値を追求することにも主眼を置き、それぞれの分野でナンバーワンと称されるような専門性の高い領域を多数有する企業グループでありたいと考えています。また、市場動向を注意深く読み解きながら、AIやIoTなどに代表される先進技術を軸とした事業の発掘にも注力しています。

一方、当社グループが抱える経営課題は、これまでも、長期にわたる経営基盤再構築の過程で、事業創造のスピードがやや鈍化していることを挙げてきました。スピード感のある経営判断を下すには、それぞれのプロセスで経営全体を見通すことのできるマネジメントの知識

を蓄えた人材が必要です。経営人材の育成強化が当社の抱える経営課題の最大の解決策となると捉え、中期ビジョンの6年間で、経営に関わる知識の徹底的な底上げを実施し、事業創造のスピードアップを実現する機動的な企業体として再構築しているところです。具体的には、2019年7月にこれまでの人材育成制度を強化・体系化し、入社から10年間で卒業となる「兼松ユニバーシティ」という研修制度を立ち上げました。役職者層だけでなく、性別・年代に関わらずそれぞれの適性に沿った規模のマネジメント教育を施していきます。お取引先から、「兼松にならビジネスマネジメントを任せられる」という信頼を勝ち得ることが、今後の商社としての在り方を方向付けることにもなると考えています。私が社長として誇りに思うのは、当社グループの社員の質の高さです。さらに人材育成を強化することにより、将来的にありたい姿へ会社を牽引していく人たちが揃ってくると感じており、当社グループの将来には非常に期待を抱いています。経営者として、20年、30年といった長期的なスパンで人材の在り方を見据えることで、社内の一体感や信頼感を生み出していければと考えています。

3 2019年3月期の業績の評価

2019年3月期は、グローバルな金融市場の変調や貿易摩擦の深刻化などが懸念されながらも、国内外ともに、引き続き緩やかな成長が続いています。当社グループにおいては、原油価格下落の影響を受けたエネルギー事業や、米国による経済制裁の影響により中東向け取引の減退を受けた車両・車載部品事業、また、米中貿易摩擦の影響を受けた半導体部品・製造装置事業で減収減益となった一方、旺盛なIT投資需要を受けたICTソリューション事業や、携帯電話販売代理店子会社の統合効果が継続したモバイル事業、配合飼料価格が安定推移した食糧事業、官公庁向けや海外での航空機部品取引が好調だった航空・宇宙事業などが増収増益となり、全体を牽引しました。その結果、2019年

3月期は増収増益となり、税引前利益は過去最高益を更新しました。

また、利益剰余金の積上げにより、自己資本比率が上昇しました。

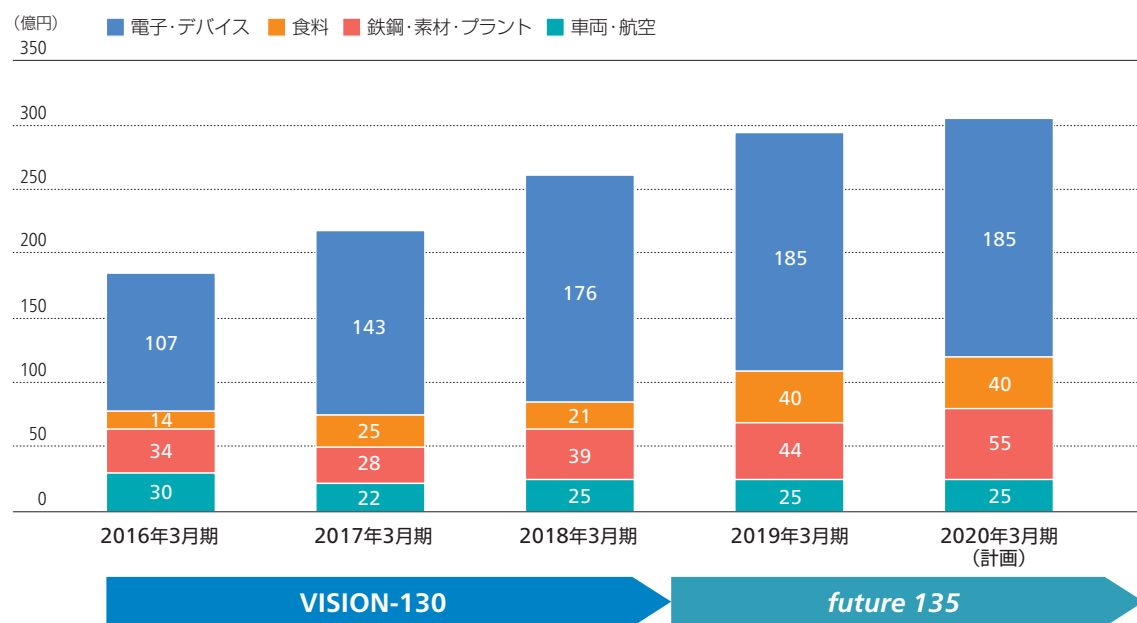
親会社所有者帰属持分比率※は22.8%、ネット有利子負債資本倍率（ネットDER）は0.4倍となりました。

しかしながら、これらの結果は長期的に目指す成長の過程に過ぎません。次世代社会に向け、兼松グループがどのように成長し、どのように社会に貢献していくのかを見極め、さらなる高みを目指していきます。

（注）当社グループは2017年3月期より、国際財務報告基準（IFRS）を適用しております。

※ 日本基準の「自己資本比率」

主要セグメントの営業活動利益推移



（注）その他セグメントは含まず。

中期ビジョン

future 135

(2019年3月期～2024年3月期)

定量目標

(最終年度2024年3月期)

連結当期利益

(親会社の所有者に帰属する当期利益)

250億円

ROE

13～15%

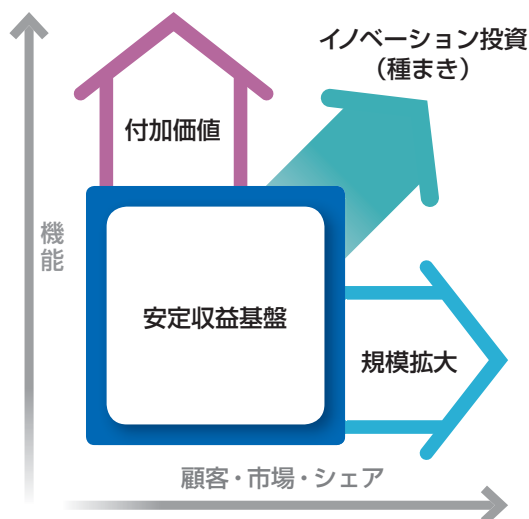
総還元性向

25～30%

骨子

- ▶ 強い事業をさらに伸ばし、安定した収益基盤の事業分野において持続的成長を実現し、効果的な事業投資により規模の拡大や付加価値の獲得を追求。連結当期利益250億円を目指す。
- ▶ 収益構造・財務構造の安定性を背景に、配当性向(総還元性向)は25～30%とし、資本の効率性を重視した経営を推進。
- ▶ 期間は2019年3月期～2024年3月期までの6力年とする。
(折り返しとなる3年後の時点で、事業投資の進捗なども踏まえて、方向性を再確認する予定)

成長イメージ



重点施策

基盤となる事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大

- 安定した収益構造を維持し、持続的成長を実現
- 安定した財務構造を活かし、資本とリスクアセットのバランスを取りつつ事業投資を実行
- 事業投資は、強みを有する事業分野で、「規模拡大」型と「付加価値」型の2軸で推進

技術革新への対応

- 先進技術(IoT / AI など)を軸とした新規事業の推進と拡大(「イノベーション投資」型)

持続的成長を実現するための経営インフラ確立

- グローバル戦略に対応する体制づくり
- 経営人材の育成
- 従業員満足度(ES)の向上

4 中期ビジョン「future 135」 重点施策

「future 135」では、これまでに確立した健全な財務基盤を維持、強化しながら、得意分野の深化に注力し、これまでに無い新しい技術によるビジネス構築に挑戦することで、積極的な事業拡大や事業創造を進めています。最終年度である2024年3月期の目標は、連結当期利益250億円、ROE13～15%、総還元性向25～30%です。3つの重点施策をもって、成長への道筋を歩んでいます。

I. 「**基盤となる事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大**」については、既存事業が当社グループの収益の基礎であることに変わりはなく、これまでどおり既存のビジネスは持続的に確実に成長させます。日本の食を支えている食料事業などが代表的な例です。今後、テクノロジーの進化やニーズの変化により淘汰される事業と新たに生まれてくる事業の入れ替わりが図られる中、既存事業の拡大には特に創意工夫が必要と考えています。技術革新による効率化など投資機会が増える可能性もあり、取りこぼしが無いよう事業連携を進め、また適切な投資、知見の深い分野での企業買収の活用による規模拡大を考えています。「future 135」は6年という長めのスパンであるため、それぞれが一定の目標、例えば既存事業の収益を2倍に拡大するようなイメージを持ち、その目標のために何をすべきかを考え、取り組む必要があります。

II. 次に、IoT やAI などに代表される「**技術革新への対応**」は、当社グループの将来を築くための欠かせないキーワードです。あらゆる分野でIoT等の新しい技術の応用や融合が進んでおり、構造の変革が求められる中、電子・デバイスセグメントでは新たなテクノロジーによる付加価値の高いビジネスモデルの提案に注力していきます。さらに、これからの商社は事業領域に関係なく、横断的な付加価値を創造していかなければなりません。先進技術を有する部門と、別の部門やお取引先との連携を推進し、広範な事業領域を超えた連携による事業創造を一層強化していきます。2019年3月期から、先進技術・事業連携担当役員を設置しており、技術革新への対応による事業創造を加速させ、さらなる成長の柱として育てていきます。社会の動きとともに新たなビジネスを構築することで、当社グループの使命を果たしていきたいと考えています。

III. 3 つ目の「**持続的成長を実現するための経営インフラ確立**」については、全ての基本は人であると認識しており、そのためにやるべきことは多くあると思っています。まずは、経営人材の育成が急務であり、研修の新設や、従業員の質の向上を目的としたその他教育を充実させます。また、従業員満足度(ES)を高めるための施策や働き方改革も実施していきます。

一人ひとりが異なる価値観を持っているので、全員が100パーセント満足という結果を導くのは非常に難しいことです。しかしながら、仕事にやりがいを見出し、創意工夫を楽しむような仕組みをつくり、コミュニケーションを活性化しながら運用していくことが重要です。さらに、グローバルビジネス拡大に向け、主要海外

拠点における専門的な事業会社数の拡大を目指します。そのための社内制度の充実も図っていきます。これは中期ビジョンの前半で完了させる予定です。さらに、経営のおかれた状況やリスクを計量的に把握するシステムも導入していきます。

5 中期ビジョン「future 135」 1年目の進捗

1年目を終えて、ポートフォリオの入替えや先進技術への取組み、事業連携、連結経営の推進など、少しずつではありますが着実に前進ができたと確信しています。

一方で、成長のスピードが若干遅いという印象が残りました。事業創造や拡大のためには、ビジネスの萌芽を捉え、将来の収穫を見極める調査や判断をして初めて事業開発が実現します。その実行段階までのスピードをさらに速めなければと感じています。精度の高い判断を下すのに最も重要なのは、現場の情報量と目利きです。これを養うには、先ほど課題として挙げた、経営の知識を備えた人材の育成が急務であり不可欠なのです。

セグメントごとの進捗としては、安定収益基盤である電子・デバイスセグメントの兼松エレクトロニクス株式会社が展開するICTソリューション事業の市場は、技術革新の只中におり、今後、さらなるビジネスチャンスが訪れると捉えています。過去30年間に於いて、アナログからデジタルという技術革新を経ることで、当

社グループの電子・デバイスセグメントの強化・拡大が進み、当社グループの主力部門となりました。現在はデジタルトランスフォーメーションの概念のもと、企業経営のさらなるデジタル化の波が訪れており、この流れを捉えることにより、今後の電子・デバイスセグメントの大きな発展に繋がると予測しています。

高い競争優位性を維持する食料セグメントについては、材料や加工品、調理食品などを扱う分野で、新規技術や商品の開発が特に重要性を増しており、この領域での展開をさらに積極的に進めていく必要があると考えています。

鉄鋼・素材・プラントセグメントでは、引き続き、鉄鋼、化学品、機械の分野で事業投資やM&Aを軸に規模の拡大を目指し、専門性の高い人材の取り込みも行っています。

車両・航空セグメントでは、豊富な情報量を駆使した提案型、課題解決型のビジネスモデルが強みであり、次世代自動車市場での事業拡大、宇宙事業など、順調に進んでいます。



6 中期ビジョン「future 135」 事業別の成長イメージ

「future 135」では「規模の拡大」「付加価値の獲得」「イノベーション投資（種まき）」を成長イメージの軸としています。まず、「規模の拡大」では、顧客・市場・シェアの拡大を図ることが目的で、競争力の高い事業領域を多く抱える電子・デバイスセグメントでの投資に加え、鉄鋼・素材・プラントセグメントの機械、化学品事業へのてこ入れも必要となっています。「付加価値の獲得」では、主として食糧、食品、鉄鋼などの既存ビジネスへの機能追加に取り組んでいます。そして、未来への種まきである「イノベーション投資」については、これまでの事業投資と同じようには考えることはでき

ません。AIやIoTといった先進技術を軸として、部門を超えた連携を実現しながら新規事業の創生に取り組んでいます。

また、先進技術や事業連携の重要性に鑑み、2018年11月には、全事業部門が連携する「先進技術・事業連携チーム」を組成し、担当役員を設置しました。グループ内や海外との事業を連携していくことにより新しいビジネスの創出を加速していきます。技術革新への対応を強化し、事業創造とイノベーション投資を推進することで、効果的な事業投資による規模の拡大や付加価値の獲得を追求していきます。



7 中期ビジョン「future 135」 成長への投資について

2019年3月期には、強みと知見のある分野に約80億円の新規投資を実行しました。電子・デバイスセグメントでは、国内のカード・プリンター事業会社である株式会社ジー・プリンテックの完全子会社化を実施し、早々に業績への貢献を果たしました。また、車両・航空セグメントにおいて、米国のサイバーセキュリティ投資ファンドへの参画を果たしました。米国のベンチャーキャピタルAllegisCyber Capital社が設立するファンド「Cyber Innovation Partners II」に参画することで、市場規模の拡大が見込めるサイバーセキュリティ分野の先進技術の発掘とその成長に向けた資金を提供していきます。さらに、中古航空機の購入により航空機部品事業の資産の積上げを行いました。そのほかには、韓国での鋼板加工メーカーへの持分法出資や、中国での畜産一次加工製造販売会社の設立を実施しました。

投資案件としては、大学発のベンチャーキャピタルであるウエルインベストメント株式会社と業務提携を締結いたしました。これは、兼松の営業基盤とウエルインベストメント株式会社

のベンチャー投資基盤とを連携させ、有望な先進技術やビジネスモデルを有する国内外のベンチャー企業を発掘し育成する体制を強化することを目的とするものです。今後、宇宙・AI・ニューロテクノロジー・合成生物学・量子技術など、長期的な研究開発活動によるイノベーションが、新興産業の創出や既存産業の革新を起こし、持続的な経済成長をもたらすと期待される領域を重点的に開拓することを視野に入れています。これらの中期ビジョン2年目以降に設定している投資案件では、約600億～1,000億円の範囲で、「規模拡大」「付加価値向上」「イノベーション」の3つの投資軸を各セグメントに展開し、国内外の具体的なパイプラインを検討しています。

なお、投資については、継続した成長を目指しつつも、決して将来の負担になるような投資を行わないよう、慎重に吟味して実施していきます。そのためにも、投資基準による投資判断を厳格にしつつ、自らの専門分野を能動的に選定し狙いの精度を研ぎ澄ませていきます。

8 経営基盤について

コーポレート・ガバナンスにつきましては、2019年3月期に経営体制の刷新を実施しました。取締役会を機動的かつ効率的な適正人数として経営の監督と執行の分離を進めるとともに、女性社外取締役の起用によるダイバーシティの推進を図りました。また、海外ビジネスの伸張を図るべく、執行役員の拡充を果たしました。さらに、2019年3月期より取締役に対する業績連動型株式報酬制度を導入し、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確化することで、株主、投資家の皆さまとの価値共有をより意識できる体制となりました。

経営課題として先にも述べましたとおり、経営人材の不足に危機感を持ち、戦略的な育成を推進していきます。当社グループの根幹としてダイバーシティの考え方は深く浸透しており、多様性を認めた上で、必要な人材を育て活用していくという土壌があります。また、働き方改革への取組みもさらに積極的に推進しています。働きやすさをモチベーションへと昇華させ、収益へと結び付けていくことが本来の姿だと考えています。こうした改革の真意を説き、すみずみまで浸透させていく努力をするのが経営層の務めのひとつだと考え、一歩ずつ真摯に取り組んでいます。

9 2020年3月期の見通しと、ステークホルダーへのメッセージ

2020年3月期の連結業績は、収益を前期比2.2%増の7,400億円、営業活動に係る利益は前期比2.1%増の310億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比2.4%増の170億円を計画しています。

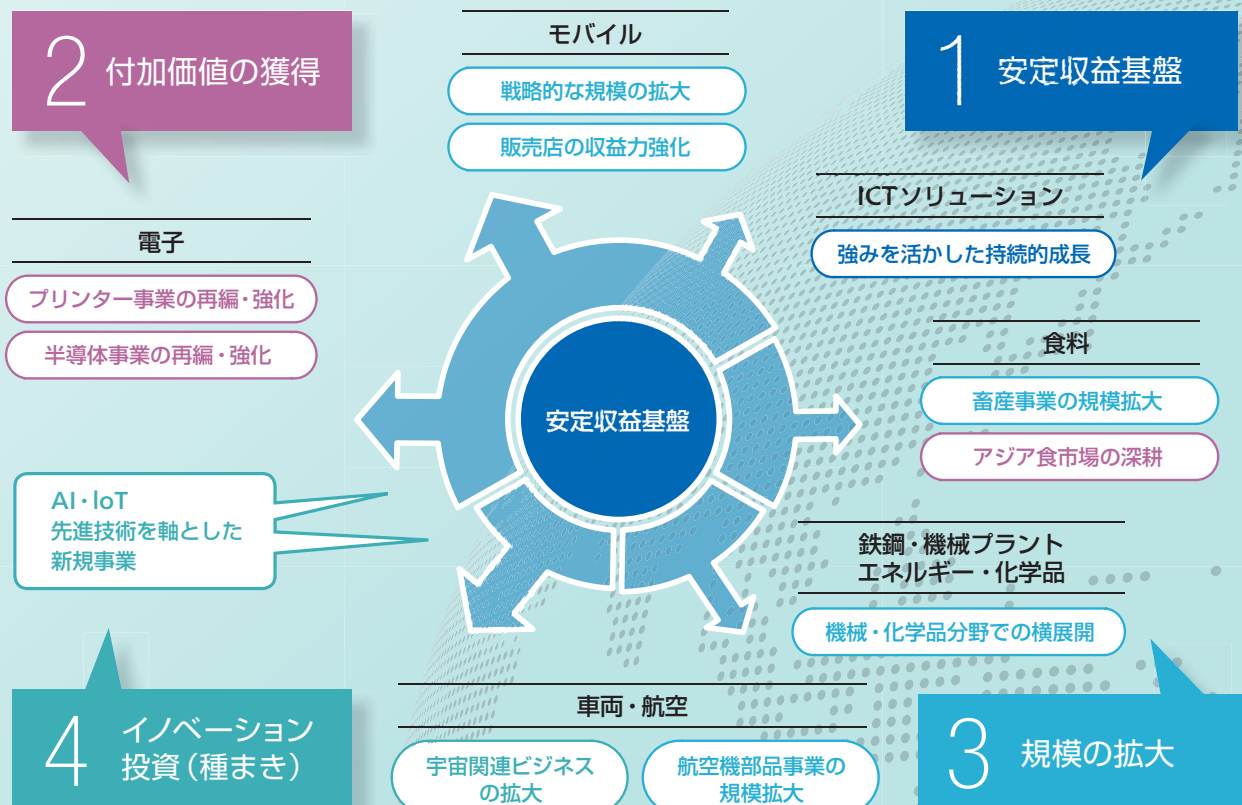
また、当社は株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題であると認識しており、2014年3月期に復配して以来、2019年3月期まで増配を継続して参りました。「future 135」では総還元性向の目標を25～30%と掲げ、引き続き守りと攻めのバランスをとりながら、確実な成長を軌道に乗せることで、継続的に株主

の皆さまへの責任を果たして参ります。

当社グループは130年目の成長企業であると宣言することで、経営基盤から事業創造にいたる企業活動の全てにおいて、慢心せず常によりよい変化を模索していくことをお約束したいと思います。そして、その成果は、ステークホルダーの皆さまに還元していく方針です。今後もステークホルダーの皆さまが安心して当社グループとの関係性を深めることのできるよう、成長をキーワードに企業価値の向上に取り組んで参ります。

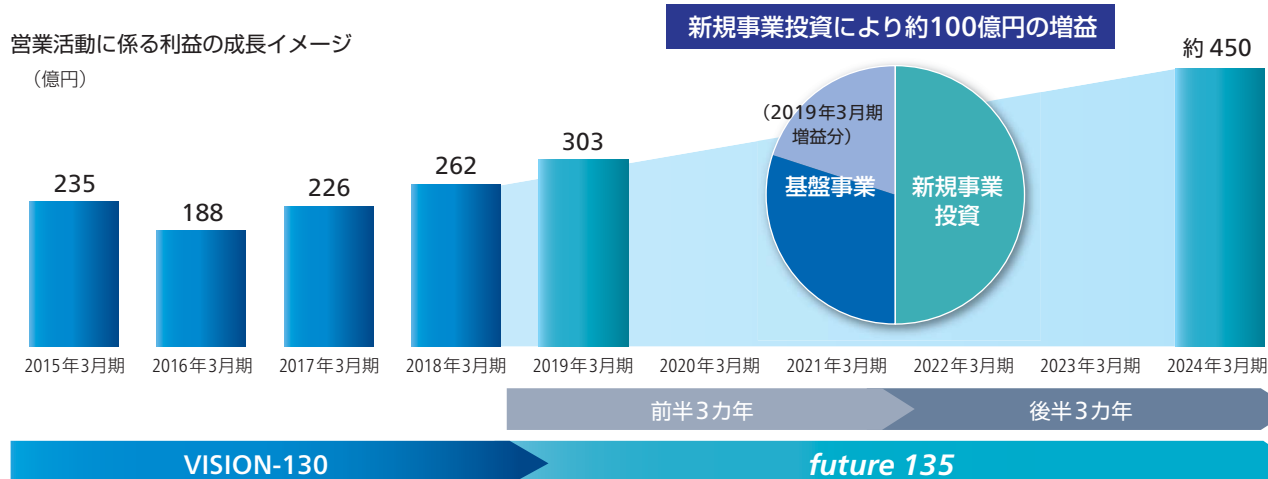
当期利益目標達成に向けた取り組み

これまでに確立した健全な財務基盤を維持、強化しながら、得意分野の深化に注力し、これまでに無い新しい技術によるビジネス構築に挑戦することで、積極的な事業拡大や事業創造を進めていきます。それには、事業運営や投資に際し、厳しい見極めができる機能的な企業統治の運営と、創意工夫を常とする企業風土の実現、さらに事業創造を実現できる仕組みの構築が不可欠であると考えています。



成長における収益構造

基盤事業の成長と新規事業投資により、営業活動に係る利益約450億円への伸長を目指します。



1 安定収益基盤



ICTソリューション：強みを活かした持続的成長

マルチベンダーの 優位性を活かした営業力強化

主要展開地域	日本、アジア(中国・東南アジア)
主要事業会社	兼松エレクトロニクス株式会社、 日本オフィス・システム株式会社

ITインフラの ワンストップサービスを展開

主要展開地域	日本
主要事業会社	ケー・イー・エルテクニカルサービス 株式会社

市場環境

特定のメーカーに偏らないマルチベンダーとして、実績のある仮想化ソリューションやインフラ構築ビジネスおよびセキュリティビジネスを、大手企業を中心としたエンドユーザーに展開しています。

また、企業の情報システムの設計・構築から保守・運用など各種サービスを、ワンストップで提供することで、他社との差別化を図り、競争優位性の確保に取り組んでいます。

近年のIT市場は、「働き方改革」「デジタルトランスフォー

メーション(DX)」の取組みを背景に、デジタル投資の拡大が進んでおり、企業の戦略的なIT投資に加え、生産性向上や効率化・省力化を目的としたシステム投資需要は堅調に推移するものと予想されます。

加えて、お客様のIT投資への要望は高度化・複雑化が進むとともに、多くの企業で「所有」から「利用」へのクラウドシフトが行われており、ビジネス形態は急速に変化しつつあります。

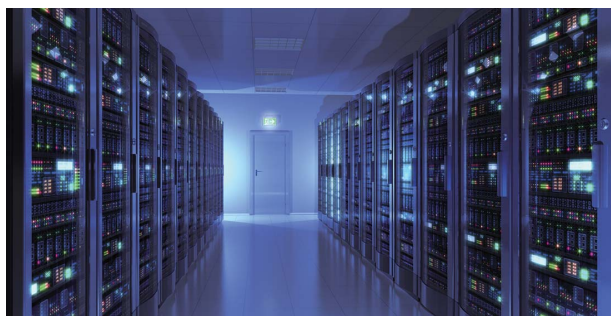
1年間の進捗

直近の1年間は、引き続き、培ってきた技術力をベースとしたインフラ構築ビジネスに加え、ビジネスの基盤である「仮想化」「セキュリティ」などのソリューションビジネスにも注力し、事業を拡大して参りました。

具体的には、働き方改革の一環として堅調な仮想デスクトップ(VDI)環境の構築や、企業内のデータ量の増大に伴い設備投資が旺盛なストレージ基盤の構築ビジネスに引き続き注力するとともに、システム運用の効率化およびセキュリティの強化を目的としたITインフラのリプレイス提案を継続的に推進しました。

さらには、お客様のビジネス戦略に合わせて、必要な容量

のITリソースを従量課金制で提供するなど、サービス化への取組みにも注力しました。



中期ビジョン達成に向けた道筋

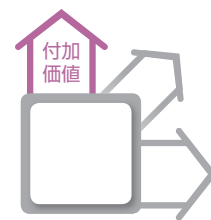
変化の激しい業界において、既存のビジネス領域を拡充して最適なICT環境の提供を目指すとともに、常に先見性を持ち、最先端で有効なサービスを提供するための優れた人材の確保や技術力の向上を図っていきます。

また、お客様の戦略的パートナーとしての総合的な関係を確立するため、幅広いサービス提供のための投資、アライアンスなども積極的に実施することで、企業価値の向上と持続

的な成長に努めて参ります。

さらにICTソリューション事業を通じて、産業と技術革新の基盤づくりに寄与するとともに、グローバル化する製造業の設計・開発環境の構築支援や、教育機関・医療機関などにもICTの利活用を推進することで、社会課題の解決へ貢献して参ります。

2 付加価値の獲得



電子：プリンター事業の再編・強化

プリンター事業の拡大

主要展開地域	日本、米国、欧州、アジア
主要事業会社	株式会社ジー・プリンテック

市場環境

当社が主戦場とする写真、カード、ラベル業界において、要素技術の革新や印画品質の向上などを追い風にデスクトッププリンターの需要は徐々に拡大しており、海外競合メーカーの積極的な参入によりますます競争の激しい市場となりつつあります。

1年間の進捗

兼松は2017年3月に株式会社ジー・プリンテックをグループの一員として迎え、自らのもつ海外販売網や長年のビジネス経験とのシナジーを発揮し、同社のOEM取引の維持・拡大に努めて参りました。また、長年お付き合いしてきた国内メーカーの皆さまと共に、グローバルマーケットの開拓にチャレンジし、成果を収めました。

中期ビジョン達成に向けた道筋

株式会社ジー・プリンテックの商品の企画、設計、開発機能を核に、メーカー機能の拡充と多様化をさらに推し進めていきます。また、国内メーカーの身近なパートナーとして、海外販売チャネルの提携や獲得に人材や資金を投入し、川下分野への参入に積極的にチャレンジして参ります。

食料：アジア食市場の深耕

アジア食市場の深耕

主要展開地域	アジア
主要事業会社	兼松株式会社、PT. Kanemory Food Service、PT. Abadi Tunggal Lestari

市場環境

インドネシアは東南アジア最大の人口（約2.7億人*）とGDP（約110兆円*、毎年5%台の安定的成長）を有し、建国100周年を迎える2045年頃まで、人口ボーナス期が続き、今後も生活水準の向上とともに内需（特に食品市場）が拡大すると予想されます。また、人口の約9割がイスラム教徒であり、ハラール市場（今年10月にハラール製品保証法が施行予定）としても大いに注目、期待される国です。

※2018年 出典：JETRO

1年間の進捗

インドネシアにおける当社の子会社Kanemory Food Service (KFS) は、総菜を中心とする食品加工（ハラール認定工場）の事業会社です。工場稼働より今年で5年目を迎え、合併パートナーの販路や現地法人Kanematsu Trading Indonesia (KTI) の販路（兼松が出資する日系外食フランチャ

イズ事業含む）も活用し、外食市場、日系のコンビニエンスストアや量販店を中心に順調に売上拡大しています。また、兼松が出資するDunia Express Transindo (DUNEX) は、日系最大級の倉庫物流会社です。今後成長が期待される冷凍・冷蔵食品市場向けに、2018年10月に3温度帯（低温・冷蔵・冷凍）の倉庫（ハラール認証申請中）を立ち上げ、従来行っていた冷凍・冷蔵配送事業に保管機能を加えることで、事業領域を拡大中です。

中期ビジョン達成に向けた道筋

KTIの輸出入・調達・問屋機能や外食フランチャイズ事業の拡充と販路拡大、冷凍・冷蔵倉庫と配送機能を持つDUNEXとの連携強化、そして顧客ニーズに応じて少量多品種から大量生産まで対応できるKFS独自の商品開発力強化を進めます。また、食品機械分野に強い兼松KGKインドネシアとの連携による製造機能強化、拡大（第二工場設立）のための増資も視野



に入れています。

KFSの加工機能を軸に当社グループの総合力を発揮し、インドネシアのみならず周辺諸国のハラール市場もターゲットに食品事業の拡大、バリューチェーン構築に努めて参ります。

3 規模の拡大



モバイル：戦略的な規模の拡大／販売店の収益力強化

戦略的な規模の拡大

主要事業会社 兼松コミュニケーションズ株式会社

- 携帯電話販売店網の全国展開
- 直営店：157店舗 二次店：269店舗（2019年6月末現在）

市場環境

電気通信事業法の改正により、通信料金と端末代金が完全分離することとなり、モバイル業界は今年度以降、劇的に変化する見込みです。今後、さらに競争が激しくなる中で、今まで以上に効率的な店舗運営と人材確保が重要となっています。

1年間の進捗

人材育成やスキルアップを図ったことにより、店舗の収益力を向上させることができました。また、来店予約制を導入することで、これまで以上に店舗運営の効率化を推進しています。

中期ビジョン達成に向けた道筋

当社は全国に店舗網を有し、地域密着型サービスを展開しております。各店舗においては、お客様に最適なご提案ができるよう、丁寧なご説明を心掛けるべく、スタッフのスキルアップに努めております。この取組みは市場構造の変化にも柔軟に対応できるものと考えており、今後も店舗網の拡充を推進し、スケールメリットを活かしていく方針です。

また、来る5G市場に向けて、新たな事業モデルの創出を目指しています。



食料：畜産事業の規模拡大

畜産事業の規模拡大

主要展開地域 日本、アジア(中国、東南アジア)

主要事業会社 兼松株式会社、兼松新東亜食品株式会社

市場環境

日本市場においては、短～中期的には、TPP11・日欧EPA・日米TAG・月齢緩和・産地の多様化等により、畜産物需要の増加が期待されますが、長期的には、少子高齢化・人口減少等により、市場は縮小することを見込んでいます。

1年間の進捗

中国におけるビーフ事業を拡大しました。これまで日本向け取引で培ったサプライヤーとの強固な関係をベースに、中国向けにも購買を強化。また、関係会社である大連松友食品有限公司の加工機能を活かし、ビーフ原料販売+αの価値を提供することで、販売力を強化しました。一方、日本向けに

は、19年ぶりに輸入が再解禁されたウルグアイ産ビーフの取扱いを競合他社に先駆けて推進しました。TPP11で関税が低減されたカナダ産の取扱いとともに、取扱産地の多様化を進めました。

中期ビジョン達成に向けた道筋

北米・南米・豪州等のサプライヤーへの資本参加・業務提携等を通じ、バリューチェーンの川上における機能を強化し、ビーフ原料調達力の強化を図ります。また、東南アジアの注力拠点において、バリューチェーンを構築し、加工・販売機能を軸に、販売規模を拡大していきます。一方、日本市場においても、国産牛の国内外における販売を強化し、従来から強



みを持つ輸入牛に加え、国産牛も取り扱うことで、消費者への安定的なビーフの供給を目指します。



車両・航空：航空機部品事業の規模拡大

航空機部品事業の規模拡大

主要展開地域	欧州
主要事業会社	KG Aircraft Rotables Co., Ltd. (KGAR)

市場環境

今後長期間にわたり旺盛な旅客需要が見込まれ、運航機数も増加の一途をたどると予想されています。特にB737シリーズ、A320シリーズといった単通路型航空機 (Narrow Body) の需要は旺盛で、今後10年で1万機を超えるデリバリーの見通しです。

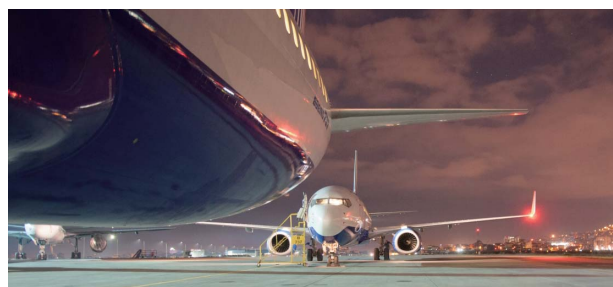
1年間の進捗

中古航空機の買取を実施しました。規模拡大に向け、アイルランドのダブリンに駐在員を派遣し、業績や在庫の管理体制強化を図りました。また、アジア進出に向けた本格的な調査

を兼松の航空宇宙部と連携しながらスタートしました。

中期ビジョン達成に向けた道筋

中古航空機を買い取り、解体した部品を販売していくパーツアウト事業の拡大を継続して進めます。アジアにおける顧客基盤を拡大するとともに、取扱商材の拡充、航空機部品の整備・修理業の内製化などサービス多角化の機会も検討し、信頼されるサプライヤーであり続けることを目指します。航空機循環部品事業／パーツアウト事業を通じ、航空機部品の再利用を推進しつつ、事業拡大、多角化を進めて参ります。



鉄鋼：鋼板加工事業の規模拡大

鋼板加工事業の規模拡大

主要展開地域	韓国、アメリカ、メキシコ、他
主要事業会社	兼松株式会社、Kanematsu Korea Corporation、Kanematsu USA Inc.

市場環境

対象としている主要事業領域である高付加価値家電は、安定成長が見込まれています。

また今後の成長が見込まれる太陽光・スマートファーム・商用車向けなどにも対象を広げています。



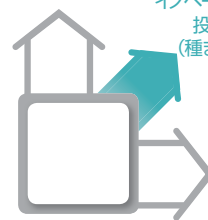
1年間の進捗

長年のトレーディング関係を通じ、当該分野の市場環境や商品に対する知見を蓄積して参りました。これらの知見をさらに活かし、今後の事業拡大に向けて他社との差別化に資することができる海外パートナーへの出資を行いました。

中期ビジョン達成に向けた道筋

PMI (Post Merger Integration) を進捗ならびに深化させることで、グループ統合力を強化。対象事業領域の拡大を推進して参ります。



イノベーション
投資
(種まき)

4 イノベーション投資(種まき)

AI・IoT、先進技術を軸とした新規事業

市場環境

スタートアップの勃興、ならびにベンチャー投資は、シリコンバレーを筆頭に引き続き活発な様相を呈しており、当社が目指す先進技術・ビジネスモデルの発掘や、スタートアップの成長支援に向けて良好な環境が続くと予想します。

1年間の進捗

シリコンバレーを本拠地とし、サイバーセキュリティ分野を専門とするベンチャーキャピタルのAllegisCyber Capital社が設立するファンド「Cyber Innovation Partners II」に参加いたしました。また、当社が有するネットワークを通じ様々なスタートアップとの交流が広がり、事業創造に向けた動きが加速しました。

中期ビジョン達成に向けた道筋

「Cyber Innovation Partners II」および当社独自のネットワークから得られる情報を有効に活用し、兼松グループ各社との連携を深めながら新しいビジネスを開発していきます。また、シリコンバレーだけでなく、日本・イスラエル・インド・中国のネットワーク開拓にも努め、グループのイノベーション投資の中心として活動して参ります。





株主価値の向上を目指して

取締役上席執行役員
財務、主計担当
蔦野 哲郎

「future 135」のロードマップ

当社グループの6年間の中期ビジョン「future 135」も2年目に入りました。最終年度の定量目標は連結当期利益250億円ですが、そこに至るまでのロードマップを説明します。

当期利益250億円への道筋

当社は、持分法損益や受取配当の比重が他商社に比べて低いことから、営業活動利益と税引前利益が近似値になるという特徴があります。そのため、連結当期利益が250億円となる場合の営業活動利益は約450億円となります。

2018年3月期の営業活動利益は262億円でしたので、約200億円の営業活動利益をこの6年間で増やすという計画ですが、約半分の100億円は基盤事業の成長により、残りの半

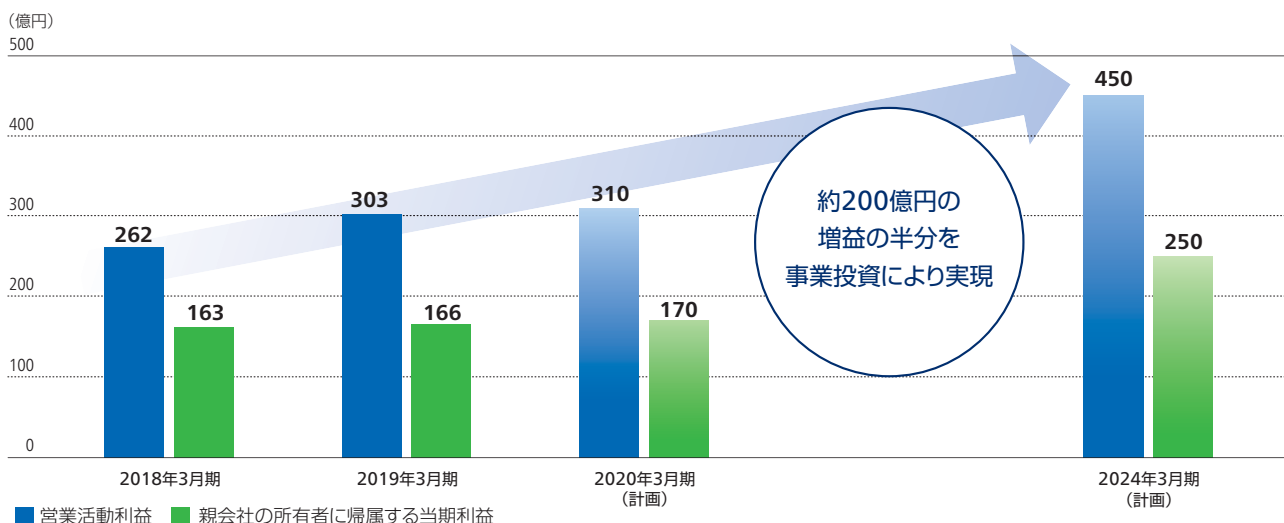
分を新規事業投資による収益規模の拡大と付加価値の向上により実現する予定です。

初年度である2019年3月期では、基盤事業の成長を中心に営業活動利益は約40億円伸長し303億円と、順調なスタートとなりました。

事業投資の前提

初年度の事業投資は総額で約80億円。営業活動利益で約100億円の増益を実現するために、今後5年間で600億～1,000億円の事業投資を計画しています。当社の財務状況は2019年3月期末のネットDERが0.4倍と非常に健全な水準ですが、仮に今後5年間で1,000億円の事業投資を実行する場合でも、年間の営業キャッシュ・フローは100億～200億円が安定的に創出されることから、ネットDERは引き続き0.5

(図1) 営業活動利益、親会社の所有者に帰属する当期利益



倍前後を維持できる見通しです。

また、当社の株主資本コストは約7%ですが、事業投資の選定にあたっては、それを上回る8%での事業投資定量基準（ハードルレート）を定めています。

3年目の折り返し地点

2021年3月末が3年目の折り返しとなりますが、新規事業投資が予定どおりに進捗しない場合には、現預金が増加し、自己資本の積み上がりでネットDERはさらに改善、その分ROEが低下することが想定されます。そのような場合も含めて、3年目の折り返し地点にて、方向性の再確認を行います。

株主価値の向上のために

目標ROEの背景

中期ビジョン中の目標ROE（当期利益÷自己資本）は13～15%ですが、この背景について説明します。当社はグロスの連結財務レバレッジ（自己資本：グロス有利子負債）をおよそ1:1と想定しており、仮にROEで13%を維持する場合のROIC（投下資本利益率＝当期利益÷〔自己資本＋グロス有利子負債〕）は、13%の半分の6.5%となります。ROICのレンジを6.5～7.5%とすることで、目標ROEを維持していく方針です。

初年度の当期利益166億円に対して計算されるROICは6.4%となりました。それによりROEは13.8%と、目標レンジ内を維持しております。

WACCとの比較

当社グループの株主資本コストは前述のとおり約7%ですが、ゼロ金利下の現状における加重平均資本コスト（WACC）は5%未満となっており、WACCを超えるROICを実現し、

ROE目標も13～15%という株主価値の実現に努めています。

株価について

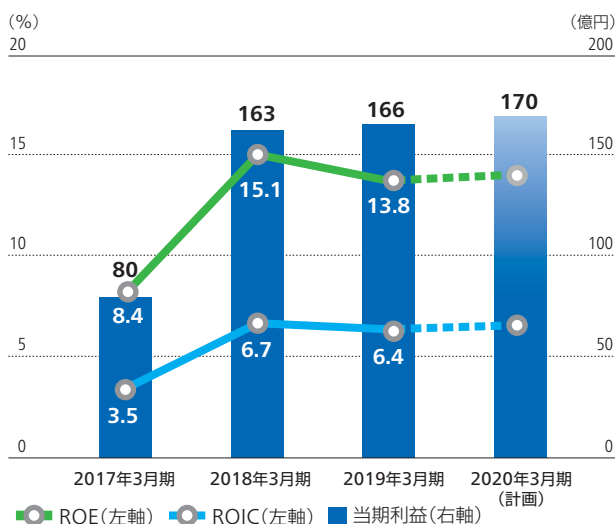
2016年3月末以降の株価推移では、安定的な増益基調と、毎年の株主還元増加も奏功し、日経平均やTOPIXよりも高い騰落率となっています（図3）。一方、配当利回りは3%から4.9%へと上昇したものの、PERは7.9倍から6倍前後へ低下、PBRもほぼ横這いで推移しています。

当社ビジネスの特徴を挙げると以下となりますが、これらをより一層アピールすることで、当社の正しい企業価値をマーケットに評価いただき、適切な株価の形成に注力して参ります。

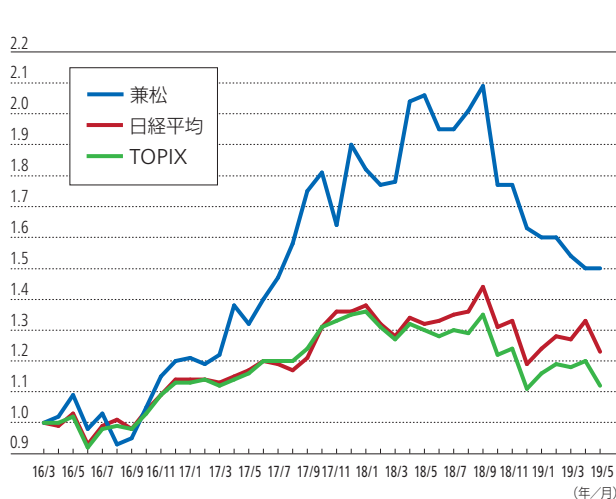
- 事業投資は注力分野の知見あるビジネスに絞り、投資判断のハードルレートも株主資本コストから導き出された水準として、ROE・ROICの維持に努めていること。
- ネットDERは0.4倍、リスクアセット倍率も0.3倍台と、盤石な財務基盤があり、のれん等による減損リスクも非常に低いこと。
- 持分法損益が比較的小さく、連結キャッシュ・フローを当社株主に還元しやすい安定的な収益構造であること。
- 今後は海外も伸ばす方針であるものの、現状の国内売上比率は83%と高く、米中貿易摩擦やBREXIT等の当面の国際情勢の影響は受けにくいポートフォリオであること。
- 資源権益投資や不動産投資等のリスクが大きい事業からは撤退していること。

引き続き、株主や投資家の皆さまとの積極的なコミュニケーションに努め、ご意見を参考にし、株主価値の向上を目指して参ります。

（図2）ROE・ROIC推移



（図3）当社株価と日経平均・TOPIXとの比較



注）2016年3月末を1とした場合の騰落率

電子・デバイス

半導体装置



半導体・液晶製造装置

半導体製造・検査装置、液晶製造・検査装置、有機EL製造装置

電子部品・材料



電子部品

アミューズメント関連製品、車載関連製品、AV関連製品、カメラモジュール、マイクロレンズ、システムボード、プリント基板・基板材料

半導体・液晶関連材料

LED用部材、有機EL用材料、太陽電池用部材、バッテリー用部材、電子部品・機能部品用金属材料、表面処理薬剤、機能性フィルム

光学デバイス関連材料

ディスプレイデバイス用部材、光デバイス用部材

電子機器



プリンター関連

プリンター、関連消耗材

生活用品関連

電池、生活用品

半導体・デバイス



半導体関連

半導体デバイス、センサーデバイス、液晶パネル、スマートフォン・タブレット端末部品、リチウムイオン電池制御用モジュール、イメージセンサー、イメージセンサー後工程受託、基板実装、完成品EMS、IoTソリューション提供

ICTソリューション



情報・通信関連機器、情報・通信関連サービス、システムインテグレーション

モバイル



携帯通信端末、モバイルインターネットシステム・サービス

CCTVシステム



CCTVシステム
(セキュリティ機器)

食料(食品／食糧)

食品



フルーツ加工品(冷凍・缶詰)、果汁・野菜汁、製菓材料(ナッツ、ドライフルーツ、乳製品、クーベルチュール、チョコレート、ココアパウダー ほか)、コーヒー、茶類、酒類(ワイン、ウイスキー、日本酒 ほか)、胡麻、砂糖、蜂産品、落花生、雑豆、種実類、調理食品 ほか

畜産・水産



畜産品：牛肉、豚肉、鶏肉、羊肉、ターキー・鴨肉など特殊家禽類、馬肉 ほか
水産品：頭足類(タコ・イカなど)、甲殻類(エビなど)、冷凍魚介類、寿司ネタ ほか

穀物・食品大豆・油糧種子



米、小麦、大麦、トウモロコシ、大豆(食品用、搾油用)、醸造用脱脂大豆、蕎麦、コーングリッツ、コーンスターチ、異性化糖、菜種、綿実 ほか

飼料原料



飼料用トウモロコシ・マイロ・飼料用大豆など穀類、大豆粕・菜種粕など植物性蛋白原料、魚粉など動物性蛋白原料、糟糠類、飼料用乳製品(脱脂粉乳、ホエイパウダー)、乾牧草・ビートパルプペレットなど粗飼料、魚油、飼料用乳酸菌〈ラクセルフォース〉、肥料原料 ほか

農産加工品



小麦加工品(小麦粉、パスタ、冷凍パン生地 ほか)、シリアル原料、植物油、オリーブオイル ほか

ペット事業



ペットフード、ペット用スナック、ペット用品全般、熱帯魚、ペットフードおよびペットスナック用原材料、ホームセンター向け各種商品



鉄鋼・素材・プラント

鉄鋼



鉄鋼貿易

各種鋼板・条鋼・鋼管類の輸出、
エナメル鋼板輸出

特殊鋼貿易

ステンレス鋼板類、特殊鋼線材・
条鋼、溶接材料の輸出・三国間取引



国内・貿易／鉄鋼取引全般

製鉄原料輸入・三国間取引、製鋼
原料・副資材輸出入

素材



機能性化学品

線香原料、潤滑油関連材料、肥料原料、製紙用薬品、
合成ゴム、石油化学製品

ヘルスケア

機能性食品素材、栄養補助食品

ライフサイエンス

医薬品、医農薬中間体、医薬品原末

原油・石油製品

原油、ジェット燃料、ガソリン、灯油、軽油、A重油、
C重油、工業用・自動車用潤滑油および添加剤

LPG

液化石油ガス（プロパンガス、ブタンガス、オート
ガス）

バイオマス燃料

PKS、木質ペレット

環境関連素材・新技術開発

遮熱塗料、排出権ビジネス

プラント・船舶



プラント・地球環境ビジネス

化学・石油化学プラント、産業プラント（製紙プ
ラント、自動車製造プラントなど）、オイル・ガス
分野プラント向けユーティリティ設備および
プロセス機器、インフラ設備、スクラップ加工設備、
環境関連設備

船舶

新造船、中古船、船用機材パッケージディール
（船舶設計、エンジニアリングを含む）

工作機械・産業機械

工作機械、産業機械および周辺機器

ケーブル電力プロジェクト

電力・通信ケーブルプロジェクト、発電プラント
（設計、エンジニアリング、据付を含む）

ODA 関連

ODA プロジェクト（医療・保険、放送・通信、発電、
環境、インフラ、給水、教育）

車両・航空

車両・車載部品



オートバイ・自動車用部品、四輪
完成車、建設機械、産業車両、
汎用機器

航空宇宙



航空機、ヘリコプター、同搭載機器・部品、航空機
循環部品、小型人工衛星、小型ロケット、宇宙関連
機器、微光暗視装置

Electronics & Devices

電子・デバイス

ICTソリューション、モバイル事業や電子関連の素材から部品・装置までのバリューチェーンなどを展開しています。エレクトロニクスに関する豊富な技術とノウハウでIoTやAI分野にも挑戦し、新しい価値を提供することにより、社会貢献をして参ります。



原田 雅弘

上席執行役員
電子・デバイス部門長

目指す姿

国際社会のありとあらゆる分野へ先進技術を
活かしたソリューションを提供し続ける

部門の構成

電子・デバイス部門は、①電子機器・電子材料、②半導体装置・半導体部品、③ICTソリューション、④モバイル事業、⑤CCTVシステム事業の5つの事業領域から成り立っており、国内・海外でサプライチェーン・セールスネットワークを構築してきました。従来からの民生、車載用途を中心とした電子機器の取扱い、ハードウェア部品・材料のバリューチェーン事業のみならず、近年拡大するクラウドソリューション・セキュリティ機器やモバイルコミュニケーション事業、さらにはIoT等の分野においても、お客様の幅広いニーズに対応したサービスを展開しております。

「future 135」初年度のレビュー

ICTソリューション、モバイルおよびエレクトロニクス業界は技術革新がますます進み、グローバル化・フラット化が常態化するとともに、ITプラットフォームを持った巨人が市場を席巻していますが、昨今寡占化を避ける傾向が各国で現れております。また、米中貿易摩擦のように政治が経済に与える影響が徐々に広がっており、様々な意味で曲がり角に差し掛かっている状況です。一方でAIの需要、インターネットソリューション等の比重が高まっており、自動車業界においては自動運転、EVなどの新しい需要が広がり、市場の変化の

中で、グローバル化する顧客へのきめ細かなサービスとトータルソリューションの提供が求められています。

「future 135」の初年度においてはVISION-130にて行ったM&Aのシナジーがさらに具現化し、ニッチメジャー企業への投資を100%化することによる収益の拡大が奏功し、規模の拡大・付加価値の獲得を継続して進めました。また、専門性の高い組織を分社化後、車載関連の半導体需要が伸び、順調に初年度を終えました。液晶製造装置については拡大する中国での投資を取り込むことに成功し、今後複数年度にわたる受注を獲得しました。半導体製造装置については市場の急激な縮小により若干苦戦を強いられました。

「future 135」達成に向けての打ち手

部門方針として「グループの連携と成長」を掲げ、本体・グループ会社を問わず全ての組織において業務提携、資本提携、事業買収、開発投資等の取組みにより、現在注力している各事業分野の深化・強化を行い、シナジー向上と事業拡大を目指します。特にM&Aおよびイノベーション投資については国内外を問わず推し進める予定です。また設計・開発を含めEMSなどを利用したモジュールとしての供給やパッケージ・ソリューションでの提供、倉庫機能を加えたジャストインタイム(JIT)での供給などにより付加価値をつけ、ICT事業ではワンストップサービス・セキュリティサービスを強化すること、将来に向けた投資を積極的に行うことで差別化を図っていきます。一方で総合商社の強みを活かし、他部門と協業し、異業種でのIT・AI・IoTの活用により新たな市場を創造していく方針です。海外展開については、引き続き中国、東南アジア、北中米と欧州を強化し、お客様の近くでサポート体制をつくり、グローバルバリューチェーンの確立を目指します。また、IoT、M2M、CASE^{*1}、MaaS^{*2}、SaaS^{*3}、クラウドサービス、サイバーセキュリティ、フィンテック、ブロック

業績／見通し

2019年3月期

2020年3月期見通し

収益

2,655億円 ▶ 2,700億円

セグメント利益

185億円 ▶ 185億円

セグメント利益

(億円)

200

150

100

50

0

2016年

3月期

2017年

3月期

2018年

3月期

2019年

3月期

2020年

3月期 (見通し)

107

143

176

185

185

チェーンなどの新しいテクノロジーを積極的に取り入れることにより、より先進性・柔軟性の高いビジネスモデルを提案していきます。

※1 自動車業界における4つのトレンド (Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric)の頭文字を合わせた単語

※2 サービスとしてのモビリティ (Mobility as a Service)の略語

※3 サービスとしてのソフトウェア (Software as a Service)の略語

強みと課題

ICTソリューション、モバイル事業では、業界において確固たる事業基盤を持ち、安定収益を生み出しています。業界内での地位をさらに上げることにより一層の強みを発揮できるものと考えます。半導体部品・装置や電子機器・電子材料事業分野では液晶用大型装置から部品や材料にいたる幅広いサプライチェーンと顧客基盤を持ち、独自の提案やソリューションを提供することができます。電子機器に関してはニッチマーケットである業務用プリンターで幅広い商品ポートフォリオと消耗品を提供する安定的なビジネスを世界各地で行っており、小規模ながら確実な成長を遂げています。また、産業用CMOSイメージセンサー、アミューズメント市場での部品・モジュールのサプライチェーンなど、独自の付加価値も提供しています。さらに、電子材料ではJIT対応により顧客のサプライチェーン構築の一躍を担う活躍をしています。

一方で、エレクトロニクス業界での日本大手企業の急激な変化、技術革新による市場とメジャープレイヤーの変化、PC市場の飽和化、スマホ市場の減速、料金体系の変化に伴うモバイル代理店業務への影響、米中貿易摩擦によるサプライチェーンの変化など今後も様々な課題があると認識しています。

今後とも、グループの総力を結集して、新しい取り組みを継続し、事業創造に繋げることで、さらなる規模の拡大を図ることが急務と考えております。

Group company's comment

株式会社ジー・プリンテック



代表取締役社長
大谷 清治

株式会社ジー・プリンテックは、兼松が2017年3月に株式会社JVCケンウッドからプリンター事業を承継し設立されたカードプリンターメーカーです。

1997年に世界初の昇華型再転写カードプリンターを発売以来20年以上の歳月

が流れますが、長年受け継がれてきたプリンターの開発力と制御技術にさらに磨きをかけ、兼松の海外での販売網とビジネス経験とのグループシナジーを発揮し、グローバルな視点で事業拡大を目指していきます。

政府発行のIDカードや免許証等の証明用途としてのカードは、偽造・改ざん防止や様々なアプリケーションと連携する需要が年々高まっており、旧来の磁気カードから、ICチップを搭載したセキュリティ性の高いスマートカード化が進んでいます。また偽造防止の目的で、マイクロテキスト等の高精細な印刷への要求に対して高解像度のハイエンドプリンターを用意するなど、プリンターと周辺装置のラインアップを充実させて参ります。

— Global and Growing Printing Technology —
「グローバルに成長し続ける印刷技術」“G-Printec, Inc.”として印刷技術を通して社会に貢献して参ります。



昇華型再転写カード
プリンター

Foods & Grain

食料（食品／食糧）

「食の安全・安心」をテーマに、原料の調達から製品加工までの一貫供給体制により、穀物や油脂原料、飼料、畜水産物などの安定確保をはじめ、高付加価値商品を含めた幅広い食品を提供しています。



濱崎 雅幸

上席執行役員
食糧部門長 兼 食品部門長

目指す姿

安全・安心な食の原材料を安定供給し
日本、アジアの人々の生活を支える

部門の成り立ち・変遷

2016年4月より、穀物、飼料などを扱う食糧部門と、加工食品、畜産物などを扱う食品部門を分割いたしました。それぞれの分野における専門性を高めると同時に、戦略を強力に推進し、お客様との関係をより強化しつつビジネスの深掘りを行っています。食料に関わる両部門において、穀物、農産物、畜産物、水産物、デザート原料、飲料・酒類、冷凍・加工食品から、飼料・肥料に至るまで幅広く、人々と、また共に生活するペットの「食」に関わる「モノとサービス」を提供しています。

「future 135」初年度のレビュー

食品 「future 135」では付加価値の獲得による既存ビジネスへの機能追加を中心に、特に畜産事業の規模拡大およびアジア食市場の深耕を成長の核として収益基盤の拡大を目指します。

「future 135」の初年度は順調な滑り出しで、中国では牛肉など畜肉の一次加工・販売を行う「大連松友食品有限公司」を設立し、成長を続ける中国市場において畜産事業の拡大の基盤を確立しました。また、2019年2月よりウルグアイ産ビーフの輸入を開始し、国内外の市場開拓を進めることで牛肉事業の拡大を図ります。アジア食市場の深耕に関しては、インドネシアにおいて兼松グループの総合物流会社DUNEX

が整備した冷凍・冷蔵倉庫のインフラを活用し、同国内における兼松グループの調理食品工場で製造した加工食品を、グループ内外のレストランや量販店等へ配送するコールドチェーンを構築しました。

食糧 「future 135」では、食糧部門の理念である“世界の農業・食料・食生活に貢献する”ために、川上・川中・川下戦略を推進しています。川上においては、原料産地に物流基地を設置し、穀物・飼料原料の安定確保を図り、日本、ならびに海外市場への販売を促進します。川中においては、グループ会社の販売機能を強化し、お客様のニーズにより的確かつスピーディーにお応えできる体制を構築することで規模の拡大を目指します。川下においては、六次産業化事業体“ピースマイルプロジェクト”を軸に、外食事業への事業展開を積極的に推進します。

「future 135」の初年度は順調な滑り出しで、中でも拡大する中国市場で付加価値提供による市場獲得を目指し、大連市において飼料原料である膨化大豆の製造販売事業へ進出しました。

「future 135」達成に向けての打ち手

食品 トレーディングから進化し、機能・役割のある仕組みへ体質改善することでバリューチェーンの構築を目指します。川上・川中・川下の各役割において、兼松グループとしての機能を追求し、その機能向上や規模拡大のための事業投資やM&Aも積極的に推進します。具体的には原料産地戦略として有力サプライヤーとの独占契約や出資による囲い込み、付加価値戦略としてアジアを中心とした海外における加工機能の獲得、さらには規模拡大戦略としてM&Aによる水平統合を図ります。

業績／見通し

2019年3月期

2020年3月期見通し

収益

2,449億円 ▶ 2,500億円

セグメント利益

40億円 ▶ 40億円

セグメント利益

(億円)

50

40

30

20

10

0

2016年

3月期

2017年

3月期

2018年

3月期

2019年

3月期

2020年

3月期 (見通し)

14

25

21

40

40

食糧 日本の酪農・農家を強化するための生産性向上、ならびに競争力強化をサポートし、一緒に世界進出を目指します。産地と消費地に物流基地を保有するアセット戦略で積極的な投資を行い、穀物・飼料原料の安定供給に繋げるとともに、日本、ならびに海外に販路を広げる方針です。また、垂直統合により構築したバリューチェーンにより、ペット関連事業や食品大豆は各業界においてナンバーワン、オンリーワンのサービスの提供を目指しています。さらには、AI／IoTを活用したスマートアグリ分野への進出を推進し、兼松の強みである“部門の垣根を越えた事業開発力”を活かし、事業創造を加速します。

強みと課題

食品 長年にわたるビジネスパートナーやお客様との強固な関係、トレーディングに留まらないものづくりや商品開発力が強みである一方、その強みを活かした横展開や新たな事業創造への早急な取組みが課題です。グループ内での役割の最適化による営業組織の機動性の向上、また、新規事業への取組み加速に向けた体制を整備し、力強い成長を実現します。

食糧 穀物・食品大豆・油糧種子・飼料原料・肥料・農産加工品からペット関連事業まで、食糧部門の各事業において差別化できる商品を有しており、兼松として特徴のある付加価値を提供できるところに強みがありますが、その規模については、まだまだ拡大の余地があります。パートナー企業との協業・アライアンス等を通じ、バリューチェーンの各役割における兼松グループの機能を高めることで、事業規模の拡大を図り、さらなるお客様へのお役立ちに繋がります。

Group company's comment

兼松ソイテック株式会社



代表取締役社長
南施 政将

当社は、明治16年創業の飯村豆腐店を母体としております。昭和27年に飯村商事株式会社が設立され、平成18年に同社豆腐用資材販売部門が分離・独立し飯村アグリ株式会社設立、同社を兼松株式会社が100%子会社化したことにより、

兼松ソイテック株式会社は誕生いたしました。

近年、日本向けの非遺伝子組み換え大豆の調達が増え、ますます困難になる中、当社は米国オハイオ州の非遺伝子組み換え大豆の集荷と選別を行う関係会社を中心に多くの供給元を確保して需要に応じており、兼松グループの食品用大豆取扱数量は業界トップクラスを誇っております。

一方、和菓子・煮豆・製餡原料などを扱う雑穀事業でも、豆の品質や成分を熟知した専門的な見地から、国内や北米、中国のみならず遠く南米にまで調達ルートを広げ安定確保に努め、ユーザーの皆さまに最適な豆をご提案しております。

日本人にとって、大豆や豆類は我が国の伝統食品の大事な原料として、欠くことができない食材になるまでに大きな発展を遂げて参りました。昨今の健康志向の流れに乗って、大豆を中心とした豆類への期待は今や東アジアから世界中へ広がっています。この大事な食材、そして伝統ある“豆文化”を守り、子孫に伝えていく使命感に燃えながら、顧客から頼りにされる日本一の取扱業者となれるよう、一同精進して参ります。

Steel, Materials & Plant

鉄鋼・素材・プラント

鉄鋼製品全般、エネルギーソリューション、機能性化学品、産業プラント・インフラ設備など、取扱分野は幅広いものの、各分野において高い専門知識を備えたスタッフが、付加価値の高い商品の提供、開発に取り組んでいます。



菅 栄治

常務執行役員
鉄鋼・素材・プラント部門長

目指す姿

社会インフラを支える事業集団として
高付加価値製品で社会を変える

部門の成り立ち・変遷

鉄鋼・素材・プラント部門は、それまで独立して運営されていた3つの部門が統合され、2013年4月よりひとつの部門として新たにスタートしました。

鉄鋼、機能性化学品・エネルギーを軸とした素材、そしてプラントの各専門家が同じ部門の中で情報・知見を共有することで大きなシナジー効果を期待しています。

例えば油井管ビジネスや、排煙脱硫設備等の石油化学プラント向け特殊鋼ビジネスなど、鉄鋼・素材・プラントそれぞれの分野にまたがるビジネスが、既に収益の柱として育ち始めておりますが、今後も次世代を支えるビジネスの育成に積極的に取り組んでいきます。

「future 135」初年度のレビュー

当セグメントにおける「future 135」ですが、全社的な重点施策であります事業投資による既存事業の「規模拡大」と「付加価値の向上」を柱とした収益拡大を目指しております。

その初年度では、北米で展開しております油井管事業が大変好調に推移しました。世界一の産油国となった米国における旺盛な掘削需要を背景に、当セグメントにおける収益の底上げに大きく貢献いたしました。現在は、2019年中に完工を予定しているテクニカルセンターや、シェールガス・オイル

の掘削需要増に対応するための新工場の稼働を2020年夏頃に見込んでおり、今後さらに回復が見込まれるオフショアの需要にも対応していく所存です。

また、2019年3月に韓国の鋼板加工メーカーへの出資を実行いたしました。同社は韓国大手電機メーカーの一次ベンダーであり、加工能力だけでなく、商品開発力も持ち合わせた戦略的なパートナーとして高く評価されております。今後は同社を通じ電機メーカーとの関係強化を図りながら日本製鋼材の供給可能性を追求するとともに、我々の海外店を活用し同社製品の全世界への販売展開も図って参ります。

エネルギー事業では、グループ企業が保有する神戸の事業跡地を利用した太陽光発電事業を2019年1月より稼働開始しました。こちらは開始以降、順調に発電を継続しており、今後も連結収益のみならず、地球環境への貢献にも大いに期待が持てるところです。

その他、我々が強みを持つ医薬品や機械関連事業におきましても、M&Aやイノベーション投資により、着実に実績が上がり始めています。

米国に端を発する各種通商問題などにより、一定の影響を受けたビジネスもありますが、セグメント全体でバランスよく様々な施策に対する効果が出始めております。

「future 135」達成に向けての打ち手

長年のトレーディングにより関係を築き上げたお取引先やパートナーの皆さまとの協業、または注力事業への投資を軸とした収益拡大を柱とすることで、その実現性を高めます。また、事業投資だけでなく既存のトレーディングにおきましても、例えば国内の鉄鋼事業では川上戦略を軸とした事業モデルの変革を目指しチームを組成し、設計事務所とタイアップした新たな工法の開発・推進なども手掛けることで、お役立ち度＝付加価値の向上を図ります。

業績／見通し

2019年3月期

2020年3月期見通し

収益

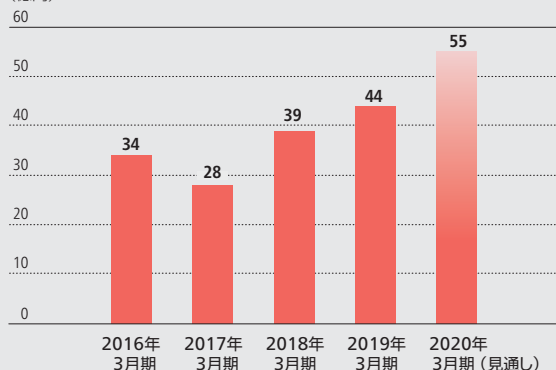
1,394億円 ▶ 1,500億円

セグメント利益

44億円 ▶ 55億円

セグメント利益

(億円)



強みと課題

各事業部それぞれがニッチな分野を攻めながら、今ではそれらが個々でひとつの確立した事業に育っており、そこからは多くの人的関係やビジネスのノウハウが積み上がっています。これら全てが当セグメントの財産であり、強みです。

これらの融合によるシナジーをまだ十分に活かせていないことは課題ですが、確実にその芽は育ち始めています。

また、当セグメントではインドネシアでの力カオ栽培をベースとしたREDD+事業※を進めることにより、CO₂の削減や発展途上国の貧困解消を目指しています。バイオマスエネルギー、太陽光といった再生可能エネルギー事業の知見もあります。今後は持続可能な社会や地球環境への貢献という社会的責任もしっかりと果たして参ります。

※ REDD+事業につきましては36ページをご覧ください。

Topics

再生可能エネルギーの推進

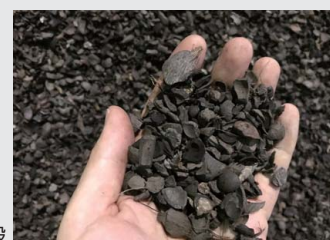
再生可能エネルギーの販路拡大は、当部門のエネルギービジネスにおいて重要施策のひとつに位置付けております。木質・植物由来のバイオマスはカーボンニュートラルな資源であり、それらを燃料としたバイオマス発電は温室効果ガスを抑制し、地球温暖化防止に貢献するものです。

我々は、2015年頃から発電用バイオマス燃料(木質ペレット・パーム椰子殻等)供給の取組みを開始しており、現在は、東南アジアから輸入して日本のお客様に供給し、CO₂排出削減に貢献しております。今後もさらなる拡大を目指し、日々精進して参ります。

地球に優しく安全な再生可能エネルギーの重要性は年を追うごとに高まる一方であり、同事業を足掛かりに、さらなる環境負荷軽減への取組みを推進し、地域社会の持続可能な発展に努めて参ります。



木質ペレット



パーム椰子殻

Motor Vehicles & Aerospace

車両・航空

オートバイ・自動車用部品、および完成車両を取り扱う車両・車載部品ビジネスと、航空機機体・部品、および宇宙関連取引を行う航空宇宙ビジネスを、高い専門知識と豊富な情報量を駆使し世界規模で展開しています。



宮部 佳也

取締役専務執行役員
車両・航空部門長

目指す姿

事業環境の変化を先取りし、
積極的な次世代の事業創出で社会に貢献する

部門の成り立ち・変遷

車両・航空部門は、2013年4月に旧電子・IT部門、鉄鋼部門、機械・プラント部門において強みを積み上げてきた自動車・航空宇宙関連のビジネスユニットをひとつにして発足しました。グローバルな需要拡大が見込まれる車両関連ビジネスを統合・集約し、オートバイ・自動車関連事業におけるサプライチェーン、およびカスタマーベースの共有を図り、販売力・ソーシング力を強化しています。また航空宇宙関連ビジネスユニットが加わったことで、車両・車載部品分野へ応用展開される航空宇宙分野の最先端技術の情報共有が促進され、航空宇宙と車両のシナジー効果による新規事業の創出が進んでいます。部門発足以来、世界各地の体制を強化し、全世界でお客様、お取引先のお役に立てるよう役割の強化を図ると同時に、常に将来を見据えた投資を行い新規事業の創出に努めています。

「future 135」初年度のレビュー

オートバイ・自動車ビジネスにおいては、「VISION-130」から継続して取り組んでいる「主要取引先との共同新事業の構築」の一環として、二輪向け電装品製造会社を日本およびインド取引先と3社合併で、インドのタミル・ナド州に設立しました。

また、「グローバル体制の拡充」、「ロジスティクスの強化」の面では、タイのシラチャ営業所の開設、インドのブーネ、バワルに加えチェンナイでの倉庫オペレーション開始と、アジアを中心に強化を図っています。航空機ビジネスでは、欧州での民間航空機部品事業の人員・体制強化が進み、今後大きな成長が見込まれるアジア市場への参入に向け、調査・準備が進行中です。宇宙ビジネスでは、ロケット追尾関連ビジネスが軌道に乗り、小型ロケット打ち上げサービスも日本およびアジア各国にて強い関心を引いています。さらに、先進技術、新ビジネスモデルの発掘を目的に米国シリコンバレーに人員を派遣し、Kanematsu Ventures Inc. を設立、同地のベンチャーキャピタルAllegisCyber Capital社へのファンド出資を通じて、革新的新規ビジネス立ち上げに向け活動を開始しました。

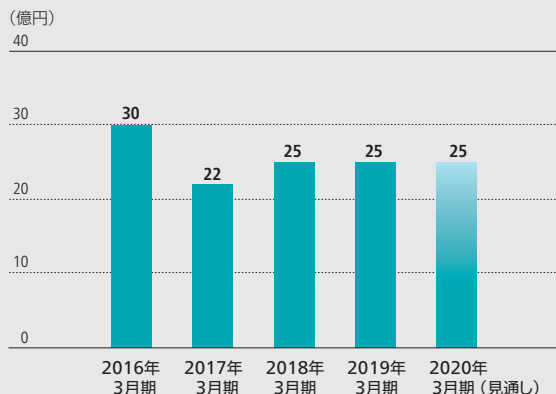
「future 135」に向けての打ち手

オートバイ・自動車ビジネスにおいては、従来のOEM部品取引に加え、CASE^{*1}、MaaS^{*2}の流れに乗った新規商材の取扱い、ハードと車両・運転データなどを組み合わせたデータサービス、また成長するインド・アジア市場向けアフター部品サービスなどの新規事業に取り組んで参ります。航空機ビジネスでは、官公庁向け米国Textron Aviation社製特殊任務機、警察庁向け伊Leonardo社製ヘリコプタービジネスを核に、欧州民間航空部品事業のアジア・北米展開、さらにMRO (Maintenance, Repair and Operation) 分野への進出等、規模の拡大、高付加価値化を推進します。宇宙ビジネスでは、小型ロケット打ち上げビジネスの商業化、測位衛星、小型衛星群からのデータを利用した、新規データビジネスモデル確立を目指します。またシリコンバレー、イスラエル、インド、中国発信の先進技術、スタートアップ情報を活用し、二輪・四輪、航空機・宇宙ビジネス各分野で新規ビジネスモデルの立ち上げ、先進技術への投資、お取引様との共同事業立ち上げを目指します。

業績／見通し

2019年3月期	2020年3月期見通し
収益	
621 億円	600 億円
セグメント利益	
25 億円	25 億円

セグメント利益



※ 1 自動車業界における4つのトレンド(Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric)の頭文字を合わせた単語
 ※ 2 サービスとしてのモビリティ (Mobility as a Service)の略語

強みと課題

我々の最大の強みは、「長年の取引を通じて蓄積された顧客基盤・取引先基盤という財産」であり、業界を代表するお客様および取引先のネットワークを全世界に所有しています。先進技術、新規ビジネスモデル発掘活動の中で、多くのスタートアップとの会話を通じ、彼らのニーズと我々の強みを組み合わせることで、多くのビジネスチャンスが生まれる可能性を感じています。また航空宇宙産業と自動車産業の距離が近づき、シナジー効果が拡大し、「空飛ぶ車」といった部門内横断プロジェクトの機会も増えています。100年に一度と言われる技術革新の中、時代の変化に遅れることなく、スピード感を持って必要な投資を行い、新規ビジネス立ち上げに注力します。

Topics

NewSpace(新たな宇宙利用)に向けて

兼松は欧米の宇宙関連メーカーの代理店として日本の宇宙産業の拡大に注力しています。

宇宙航空研究開発機構(JAXA)の現行基幹ロケットであるH-IIA/Bの打上げ運用支援を海外で行っています。さらに現在、官民一体となり国際競争力を高めるべく開発を進めている次期基幹H3ロケット向けの海外追尾局の整備を行っており、2020年度の初号機打上げを目指しています。

従来の政府主導型宇宙事業に加え、民間主導の宇宙ビジネスにもいち早く目をつけ、小型衛星打上げに特化したロケット開発を行う米国ベクター社へ先行して戦略的投資を行いました。今後も測位衛星、小型衛星群(コンステレーション)からのデータ、AI技術やビッグデータの横断的な利活用にも取り組み、さらなる事業基盤拡大を目指します。

また、宇宙の安全保障利用、宇宙状況把握や宇宙ゴミ(デブリ)対策などに対しても積極的に取り組み、宇宙開発・利用関連ビジネスを進めて参ります。



Vector社ロケットのエンジン試験

サステナビリティの考え方

兼松グループは、創業者兼松房治郎の創業主意を基本理念としており、国際社会や経済への発展に寄与していくことを使命とし、国内のみならず広くグローバルにビジネスを展開しています。

現代の国際社会においては、気候変動や深刻化する社会・環境問題など、私たちを取り巻く課題はますます多様化・複雑化しています。こうした課題を認識し、主体的にかつ使命感を持って企業活動を行っていくことが、国際社会の課題解決に資するとともに、兼松グループの成長にも繋がると考えています。

お客さまやパートナーとの共生・発展を念頭に、これまでの長い歴史の中で培ってきた知見やノウハウを活かし、付加価値のあるモノやサービスを提供する企業活動を通じて、地球環境や社会・経済と、兼松グループの持続的な発展を目指していきます。

重要課題に資する事例



ビジネス活動



社会貢献活動など



高付加価値健康食品で人々の健康を支える事業

畜産農家でのICT導入に向けた取組み

p35▶

サイバー攻撃対策としてのセキュリティ事業

A

市場の変化、市場の移動、
お客様ニーズの変化への対応

B

地域社会との共生



地域社会と共に成長・発展していくよう、
企業活動や社会貢献活動を通じて人々の
健康で安全な生活を確保します。



携帯電話ショップでの地域密着型サービスの展開

サステナブルコーヒー生産農園との取組み

兼松貿易研究基金

p34▶

東日本大震災被災地ボランティア活動

p35▶

障がい者スポーツ「アンブティサッカー」支援活動

p34▶

e-ネットキャラバン活動

D

ガバナンスの充実



経営の透明性を高め、適切な監督機能・
体制を充実させ、持続的な成長に向け、
健全な経営を推進します。

コーポレート・ガバナンス体制の充実

p42▶

内部統制システムおよびリスク管理体制

p44▶

重要課題(マテリアリティ)の特定について

兼松グループは、広く国際社会に目を向け社会的課題に挑戦していくことで、新たな市場や価値を創造し、地球環境や社会の持続的発展と兼松グループの成長に繋げていきたいと考えています。

2019年3月期の中期ビジョン「future 135」スタートを機に、持続可能な開発目標(SDGs)など国際社会の動向やステークホルダーからの期待、兼松の基本理念、経営にとっての重要性を踏まえ、兼松グループが企業活動を通じて注力する5つの重要課題(マテリアリティ)を設定しました。

- 市場の変化、市場の移動、お客様ニーズの変化への対応
- 地域社会との共生
- 地球環境への配慮
- ガバナンスの充実
- 人権の尊重、人材育成・ダイバーシティの推進



様々な国や地域の人々のニーズに応じてモノやサービスを安定的に調達・供給し、豊かで快適な暮らしを実現します。

C

地球環境への配慮



企業活動や社会貢献活動を通じ、地球温暖化の緩和、生物多様性の保全など環境課題の解決に取り組めます。

E

人権の尊重、人材育成・ダイバーシティの推進



グローバルな企業活動において人権を尊重し、持続可能なバリューチェーンを構築、新興国の雇用拡大に寄与します。多様な人材がそれぞれの個性・能力を発揮できる環境を維持し、社員一人ひとりの育成を推進します。



- 航空機循環部品事業／パーツアウト事業
- インドネシアにおける森林保全の取組み (REDD+) [p36▶](#)
- EV行動範囲拡大実証事業 [p35▶](#)
- 太陽光発電パネルおよび変換機器の供給事業
- 再生可能エネルギーによる発電プラント建設事業
- 低炭素技術を活かした高効率産業機械の供給事業
- 温暖化対策としての遮熱塗料の供給事業
- 温暖化対策としてのバイオマス燃料の販売事業
- 地球温暖化抑制に貢献する木材保存処理技術
- 木材を利用した環境に優しい地盤改良工法
- LPガスへの燃料転換事業
- 昆虫由来の飼料原料「ミールワーム」の開発

- IT業界を担うグローバル人材の育成と活用
- ワークライフバランスの推進 [p40▶](#)
- 様々な人材育成の取組み [p37▶](#)
- 障がい者自立支援の活動

「兼松行動基準」

- | | |
|-------------|--|
| 1. 企業活動の原点 | 我々は、創業主意のもと、社会的に有用な商品・サービスを提供することを通じて、様々なステークホルダーに報いる企業活動を行い、持続可能な社会の実現に努める。 |
| 2. 公正な取引 | 我々は、企業活動にあたり、内外の法令順守はもとより、国際的なルールや慣行、社内規定に則り、社会的良識をもって行動する。 |
| 3. 情報の管理・開示 | 我々は、個人・顧客情報や知的財産の保護に向けて適切な管理を実施するとともに、社会との相互信頼を確立し、高い透明性を保持するため、情報を適時・適切に開示する。 |
| 4. 人権の尊重 | 我々は、人権を尊重し、差別的な取扱いをしない。また、従業員のキャリア育成や能力開発を積極的に支援するとともに、その多様性・人格・個性を尊重し、活力のある企業風土を醸成する。 |
| 5. 地球環境への配慮 | 我々は、地球環境の健全な維持に十分配慮した企業活動を行い、持続可能な発展を目指す。 |
| 6. 社会貢献 | 我々は、よき市民として社会的責任の重要性を自覚し、積極的な社会貢献活動を行う。
また、従業員による地域の発展や快適で安全な生活に資する活動を支援する。 |

環境への取り組み

兼松では国内外における事業活動を通じ、地球環境の維持・改善に寄与すべく環境ビジネスを展開するとともに、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムを継続的に改善しています。このシステムを効果的に運用することにより、電力消費、紙消費の削減および廃棄物の分別・抑制を徹底し、CO₂の削減に貢献することで、低炭素社会・循環型社会の構築に努めています。

詳しくは環境レポートをご覧ください。

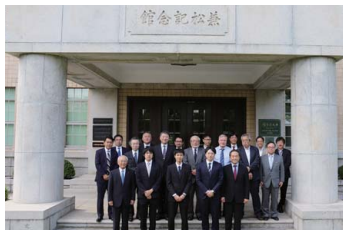
http://www.kanematsu.co.jp/csr/environment/environmental_report.html

社会貢献

兼松貿易研究基金

貿易および国際経済に関する研究の奨励・助成を行うことにより、経済の発展に寄与することを目的として、1940年に設立し、兼松と神戸大学経済経営研究所とで運営しています。

1993年には神戸大学経済経営研究所、兼松貿易研究基金、および兼松の協力により、「兼松大学院生研究奨励賞」（兼松賞）を創設。毎年懸賞論文を募集し、経済学、経営学および会計学の分野における全国の大学院生の研究奨励および研究発表の機会を提供しています。2018年度懸賞論文より、経済学部門と経営学部門を部門別に審査を行うなど、これからも兼松賞を通して経済学・経営学・会計学の分野における研究を支援して参ります。



障がい者スポーツ「アンブティサッカー」支援活動

兼松は2019年4月に特定非営利活動法人日本アンブティサッカー協会(JAFA)とパートナーシップ契約を締結しました。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の「地域社会との共生」「人権の尊重、人材育成・ダイバーシティの推進」の取り組みの一環として、障がい者スポーツ「アンブティサッカー」を応援しています。

JAFAが掲げる「広くサッカーを通じて、障がいの有無を超え充実した共生社会の実現を目指す」というミッションに共感し、アンブティサッカーという障がい者スポーツへの支援を通じて、多様性を認め合い、誰もが自分の個性と能力を発揮して活躍できる共生社会の実現に貢献していきます。



● 運営支援、基盤提供

2018年10月から東京本社内会議室を協会運営事務所として提供しています。

パートナーシップ契約に基づき、JAFAが運営する各種大会への社員ボランティア派遣や普及活動などにも積極的に取り組み、アンブティサッカーの魅力と感動を多くの人々に伝えていきます。

● 兼松都賀グラウンド(千葉県千葉市)の提供

千葉県のアンブティサッカーチーム「AFC BumbleBee (バンブルビー) 千葉」が毎月2回程度練習場として利用しています。

また、2018年度から始まった東日本アンブティサッカーリーグでは、記念すべき第1回大会の第1戦が兼松都賀グラウンドで開催されました。リーグ戦が今後全国に広がることを目指して、グラウンドの提供だけでなく様々な協力を行っていく予定です。

● 普及活動(体験会開催)

2014年から継続して開催している「第5回 兼松招待少年サッカー大会(2019年1月13日開催)」で、試合終了後にアンプティサッカー体験会を開き、こどもたちへの周知活動を行いました。

アンプティサッカーの面白さを体験するだけでなく、障がい者スポーツに興味を持つきっかけをつくり、命の尊さや諦めないことの大切さを伝えていくことも目的としています。



被災地復興支援ボランティア活動

社員のボランティア活動参加促進のため、被災地復興支援ボランティア活動に対する会社支援の対象を広げました。

会社募集の活動に限らず、個人の自主的参加のボランティア活動にも交通費や宿泊費などの費用を会社が負担する制度に改定しました。

● 東日本大震災被災地ボランティア活動

兼松グループは東日本大震災の被災地である岩手県陸前高田市で復興支援ボランティア活動を継続して実施しています。2011年夏から2018年の秋までに19回延べ300人以上の兼松グループの社員が参加しています。第19回目は11月18日に兼松が「復興の道しるべ2018 陸前高田応援マラソン」の協賛企業の1社としてマラソン大会運営ボランティアに参加し、

全国から集まったランナー、ボランティア、市民の皆さんと復興を願う気持ちを共有しました。

引き続き様々な形で陸前高田市の街づくりを応援し、復興を支援していきます。



● 平成30年7月豪雨被災地支援

西日本を襲った豪雨災害の被災地には、会社からの義援金1,000万円の拠出に続き、役員、社員有志からの義援金も日本赤十字社を通して送金しました。

また、新たな支援制度の下、有志の社員が8月8～12日の日程で、広島県呉市、愛媛県西予市でボランティアとして民家に流入した土砂の撤去作業、清掃などを行いました。

東京2020オリンピック・パラリンピックボランティア活動支援

社員の東京2020オリンピック・パラリンピックに関するボランティア活動を、会社のCSR活動の一環として支援することとし、特別有給休暇※を設けました。

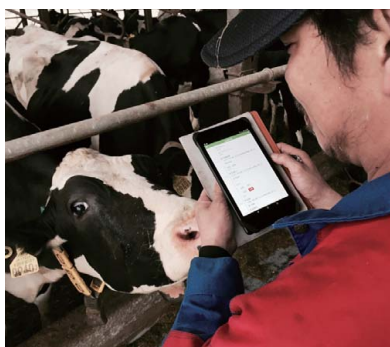
※出勤日に当該活動に参加する場合、通常のボランティア休暇とは別に最大15日間の特別有給休暇が取得できます。(事前研修への参加等も対象)

マテリアリティの取組み事例

A 畜産農家でのICT導入に向けた取組み

酪農畜産の現場では、高齢化や離農に伴う経営規模の拡大に伴い、効率的、かつ効果的な農場経営が求められています。兼松グループはファームノート社との協業を進め、IoTセンサーを活用して、牛の個体識別と行動識別を人工知能で行い、牛の異常(発情、疾病兆候)を通知し、飼育管理に役立つシステムの開発を目指す他、スマート牛舎などICT技術を活用した新たな取組みを含めた効率的な次世代の酪農畜産の姿を共に描いています。

この取組みを通じて、市場の変化、お客様のニーズの変化に対応していくとともに、グループを横断した斬新な視点、ご提案を通じ、酪農畜産業の発展に貢献して参ります。



C EV行動範囲拡大実証事業

兼松は、米国カリフォルニア州において、日産自動車株式会社、Nissan North America, Inc.と共同でNEDOより受託した「米国カリフォルニア州北部都市圏における電気自動車(EV)行動範囲拡大実証事業」を2015年から取組んでいます。

同事業ではEVドライバー向けスマートフォンアプリ「DRIVEtheARC」を配信しておりますが、本年からEV充電予約機能の提供を開始しました。充電インフラにおいては100kW出力でCHAdeMO規格対応の超高速充電器を2基増設。実証事業に於ける充電インフラは州北部で26カ所に57基と拡大され、EVの利便性向上とさらなる普及に繋がることが期待されています。

これからも、低炭素社会づくり、大気汚染防止、地球温暖化の緩和に貢献して参ります。





インドネシアにおける森林保全の取組み(REDD+事業)

兼松はSDGsビジネスとしてポテンシャルの高いREDD+※事業に参入し、2011年からインドネシアの大手財閥であるゴーベルグループと共にゴロンタロ州で森林保全プロジェクトに取り組んでいます。

インドネシア東部のスラウェシ島にゴロンタロ州があります。同州では人口の増加に伴って、森林伐採が様々な環境問題を引き起こしています。大雨が降ると劣化した森林は雨水を吸収できずに、頻繁に洪水が発生します。また、山の土砂が下流域に流出し、コミュニティにとって大切な湖であるリンボト湖の縮小が進んでいます。さらに、森林伐採自体が温室効果ガス排出の大きな原因になっています。これらの環境問題は、貧困問題とも密接に関係していますので、森林周辺に住む貧困農家の人々を適切に支援していく必要があ

ります。

トウモロコシ農業が森林伐採の原因ですが、自分たちの家計のための重要な産業なので、農家や政府を責めることはできません。

しかし、環境・貧困問題を解決するには何か対策を考えて実施しなければなりません。兼松は、インドネシアや日本のチョコレート会社と協力しながら、品質の良いカカオづくりの技術指導を行うとともに、カカオの買い取りやマーケティングなど、新しいバリューチェーンの開発を進めています。

今後も現地の人たちと共に、この

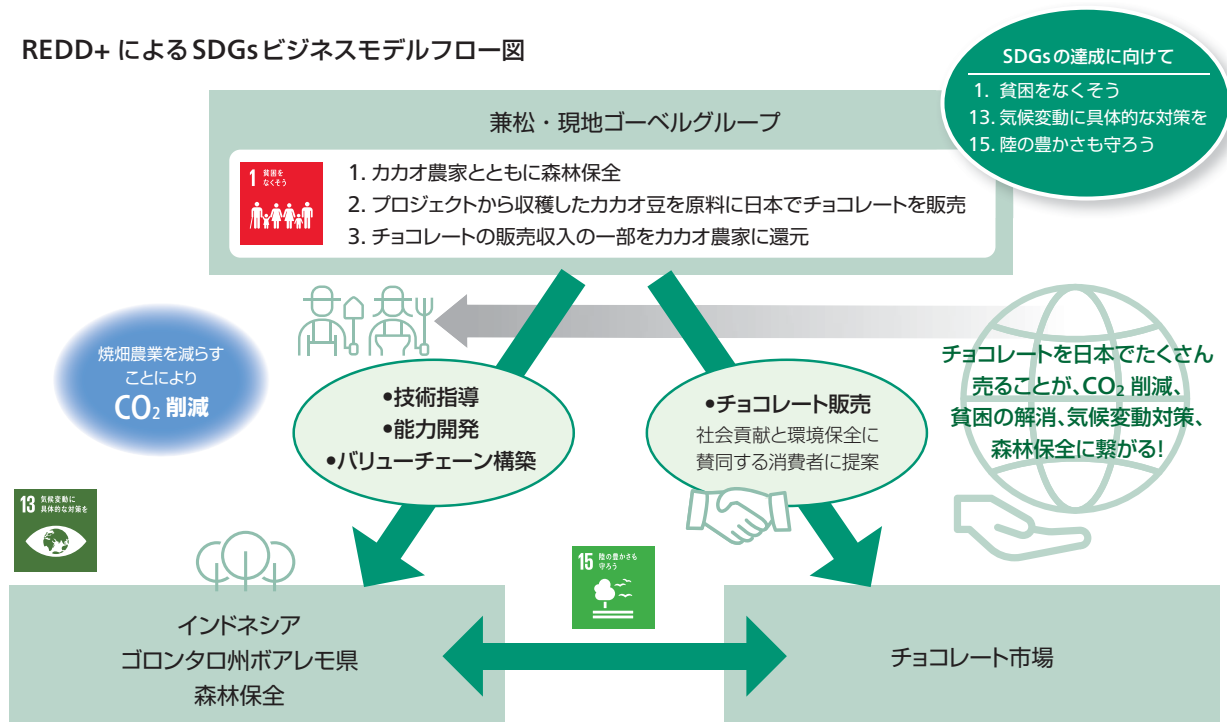
地域で生産されたカカオを使った製品を日本やインドネシアのチョコレート市場で販売し、事業を拡大していくことを目指しています。

これらの活動により、兼松は森林や湖などの自然環境を守りながら、温室効果ガスの排出を削減します。



※ REDD +とは、途上国における森林減少や劣化の抑制、持続可能な森林経営を促進するための取り組みです。

REDD+ によるSDGsビジネスモデルフロー図



人材への取組み

兼松にとって人材は大切な財産であり、人材を守り育成していくことは、兼松の成長にはとても重要なことであると考えています。社員が働きやすく、働きがいのある会社としていくために、育児支援、介護支援などワークライフバランスに繋がる制度を整えています。また、兼松の成長に不可欠な人材育成にも注力しています。

人事総務担当役員メッセージ



働きやすさと働きがいを追求した 個性豊かなビジネスパーソンの育成

田中 一生

上席執行役員
人事総務担当

兼松グループにとって、人材は最も大切な財産です。創業者兼松房治郎の創業主意を受け継ぎ制定された企業理念の一節に、「会社の健全なる繁栄を通じて、企業の社会的責任を果し、従業員の福祉を増進する」とあります。兼松は、130年前の創業当時から人材育成や働きやすい環境づくりに力を入れ、豊かな人材とともに成長と発展を遂げてきました。

中期ビジョン「future 135」では、「持続的成長を実現するための経営インフラ確立」を重点施策として掲げており、グローバル戦略に対応する体制づくり、経営人材の育成、従業員満足度(ES)の向上を目指しております。

経営人材の育成に関しては、2019年7月より、従来の研修制度を強化・体系化した「兼松ユニバーシティ」を開講しました。兼松グループの持続的成長に向け、事業投資を行っていくためには、事業をマネージできる人材が必要です。基礎的な知識やノウハウの習得のみならず、中長期的な広い視野と全社的な高い視座を養うことにより質の向上を図り、次世代の兼松グループを背

負って立つ人材を育成して参ります。また、2018年度には従業員意識調査(エンゲージメントサーベイ)を実施しました。会社という組織との繋がりを強く感じる社員がより高い成果を求め、自発的に努力をしてくれることは会社の生産性向上に資するとの観点のもと、社員の思いや意見を踏まえ、社員が働きやすく、かつ働きがいのある会社とするため、人事制度の充実、働き方改革にも取り組んでいます。社員一人ひとりの心身の健康とモチベーションの向上は、仕事の効率化や新たな事業創造にも繋がります。多様な人材がそれぞれ個性・能力を発揮できる環境を維持し、人材育成を推進し、SDGsの達成にも貢献して参ります。

今後、AIやIoTの普及や導入により、ビジネスモデルが大きく変化していくことも予想されますが、どのような時代にあってもお取引先との信頼関係は不可欠です。当社が誇る公平さや誠実さなど基本的な資質を兼ね備えた個性豊かなビジネスパーソンのさらなる育成を実現し、兼松グループの発展を続けて参ります。

兼松ユニバーシティ

新たなビジネスを創造する経営者の育成を目的として、従来の研修制度を強化・体系化した「兼松ユニバーシティ」を、2019年7月から開講しました。

受講対象となるのは、兼松およびグループ会社に所属する全従業員で、入社10年目以下の社員は必須受講者として、クレジット(単位)取得・認証を行います。カリキュラムは、教

養、対人知識・スキル、対業務知識・スキルの3カテゴリーで、内容によってe-learningと集合研修に振り分けた豊富な講座を受講できる仕組みになっています。ビジネスマナーや語学など基礎的なことから、事業投資や法務、アンガーマネジメントなど専門的な知識も身に付けられます。次世代のマネジメント層となる人材を育成して参ります。

経営者研修

経営者としての視点でビジネスや組織を運営する能力を身に付けるため、2017年度より導入した研修です。①戦略策定力・人材マネジメント力養成、②経営者基礎知識取得—を目的としています。初年度は部長層を対象として実施、2018年度以降は受講対象を課長層以下に順次拡大し、将来的には入社10年目程度までを受講対象とする予定です。

ビジネスプラン策定研修

兼松グループは、強みとしている事業領域の深化や事業創造に向けた新規投資などへのチャレンジを通じて、企業価値の向上を目指しています。新たなビジネスを生み出し、具体化していく。そのような新規事業計画の策定に必要なスキルの習得を目的として、ビジネスプラン策定研修を行っています。

ビジネスプラン策定研修受講者の声



畜産第一部 ポーク課
丸島 正広

アイデアを思い描くだけでなく、ビジネスとして実現させる力を身に付けたいと思い、本研修を受講しました。

研修はテキストをもとにした学習と、グループワークによる実践の2つで構成され、学習のセッションでは事前課題に取り組みながら論理的思考やアウトプットを鍛え、フレームワークを用いて事業創造に必要な基礎スキルを体系的に学ぶことができました。

グループワークではより実践的にゼロからビジネスプランを創り上げていきます。チーム内で議論

と調査・検証を重ねる中で、学びがより深まってくことを実感しました。

また、講師の方々のアドバイスや、異なる業界で活躍するメンバーとの共同作業では、考え方やモノの見方においても新たな気づきが多く、刺激を受ける毎日で、スキルとマインドの両面において非常に貴重な経験となりました。

今後は本研修での学びを活かし、血が騒ぐような力強い事業創造にチャレンジしていきたいと考えています。

海外実習制度

入社から5年目程度までの若手社員を対象とした海外実習制度を設けています。海外の現地法人や駐在員事務所、事業会社に約6カ月派遣され、そこでの業務や生活を体験し、多様な価値観に触れることで、グローバルに事業展開する商社パーソンとして必要な多くのことを身に付けていきます。

海外実習制度参加者の声

今回の米国・デトロイトでの実習では、北米客先を対象に監査対応、新規品開発立ち上げに携わったことが主でしたが、一番鮮明に記憶に残っている出来事は、生産能力不足による納入問題が発生し、ある客先の生産ラインストップ寸前を経験したことです。自ら製造現場に入り、製造ラインの一員になり、メキシコの人たちと一緒に汗を流して何とか未納を防ぐことができた経験はこの先忘れることはないと思います。

そのほか、毎日の電話会議において顧客の緊迫感、顧客の仕事の癖などを肌で感じる事ができたので、日本側でも臨場感を持って顧客から出てくる情報をサプライヤー側に伝達できるようになりました。契約条件、値段、技術仕様の交渉においても、双方の要求が飛び交う中で、我々にとって有益になる形、利益を守りながらコミュニケーション・仕事を進める難しさ、楽しさも同時に学ぶことができました。

ダイバーシティ

女性のさらなる活躍推進

■ 女性活躍のための行動計画

2017年度までに、女性の活用に向けた新たな制度を導入しました。

- ① 勤務地限定社員が、課長あるいは課長補佐の職務を担うことのできる制度
- ② 配偶者転勤に伴う退職者の再雇用制度

また、2018年度には新たに以下のような取組みを始めました。

- ① 育児のための短時間勤務を子の小学校3年修了時まで延長
- ② 子の小学校卒業までの個人別時差出勤
- ③ フレックス・タイム制度

女性の活躍を推進するための行動計画(概要) 計画期間 2019年4月1日～2024年3月31日

当社の課題	毎年一定数の女性社員を採用しているが、新卒採用における女性社員の割合、基幹業務に従事する女性の割合、および管理職に占める女性の割合が低い。
目標	1. 基幹業務に従事する、課長補佐担当以上の女性社員の人員増加(2019年3月末27名⇒35名) 2. 新卒女性社員採用の割合増加(2018年度34%⇒42%)
取組み	新卒女性社員の採用比率増と、女性社員が長く働きやすい体制づくり

	2014年3月末	2015年3月末	2016年3月末	2017年3月末	2018年3月末	2019年3月末
広域※女性数	51名	55名	54名	56名	54名	52名
課長補佐以上	16名	21名	22名	22名	22名	27名

※ 勤務地は業務ニーズによって決まり、将来にわたって特定されない。将来的に会社の基幹業務を担当する者。

海外で活躍する女性の声



The Representative of
Kanematsu Corporation Yangon
Plant & Machinery Division
Deputy Manager
Sandy Tun

ミャンマーにある兼松ヤンゴンには60年以上の歴史がある駐在員事務所です。小規模なため社員それぞれからのインプットが重要であり、東京本社やタイなどの海外拠点との相互協力関係からも多大な支援を得て、共通の目標に向かって取り組んでいます。

私が担当する機械プラント事業では、電力・設備・造船など日本政府開発援助プロジェクト(ODA)関連や、機械の新しい市場の開拓に注力しており、ミャンマーの経済発展の上で非常に興味深く重要な役割を果たしていると考えます。また、電子機器も担当しており、主に地元の販売代理店と契約してカードプリンター事業の成長と当社の市場シェア拡大に努めています。

兼松で私は素晴らしい人々と出会いともに仕

事ができているだけでなく、日本での研修にも参加でき、これは非常に価値あることだと感じています。研修では、大学で学んで以来忘れていた、財務やクリティカルシンキングのような業務に役立つスキルや知識が鍛えられ、優れたプログラムだと思います。

一般的に日本の会社やビジネスにおいて女性社員と男性社員は、それぞれ異なる視点を持つという特性により、補完し合う形で働きます。私はといえば、細部に注目し、共感性が高いのですが、私の男性の同僚は、全体像を見て、直接的に捉えるようです。ふたりの特質が組み合わせられ、良いチームになっています。今後は、兼松にとってより大きな財産となるよう、自分の弱点を克服し業務効率を向上させていきます。

グローバル人材の活躍

グローバルスタッフの声



Kanematsu USA Inc.
Chicago Head Office /
Finance Dept
Hoai Nguyen

私は2017年に兼松米国会社に入社し、現在財務を担当しています。主な業務は、日々の出納業務と各支店における財務面のサポートです。ほかにも、税務や決算作業の一部を担当しています。財務業務の全体像を把握するには、時間と努力が必要ですが、様々な分野に挑戦できるよう一生懸命頑張ります。

今年8月には日本での1カ月間の研修機会を頂きました。研修中は、米国会社で取扱頻度の少ない財務業務や兼松のコアビジネスなど新しい知識を身に付けるだけでなく、異なる視点から

みたビジネスや、各子会社と本社財務との繋がりを理解し、そして本社の方々と働くことを通じて兼松の企業文化を肌で感じ取りたいと思っています。

チームワークは成功への鍵だと思います。私の成長を促してくれて、常にアドバイスをくれる上司と優しい同僚に囲まれて、毎日楽しく仕事をしています。これからも自身の経験を活かして、チーム一丸で兼松の成功に貢献できるよう努めていきたいと思っています。

ワークライフバランス

従業員の健康のために長時間労働を抑制し、仕事と生活の調和がとれた社会の実現(ワークライフバランス)に積極的に取り組んでいます。家族と過ごす時間や趣味に使う時間、社会との関わりを持つ時間を大切にするように職場環境を充実させています。

育児支援

産前産後休暇や育児休業制度のほか、妊娠中の軽勤務、通院のための妊娠休暇、子のための看護休暇、復職後の短時間勤務やフレックス・タイム制度など、妊娠・育児をしながら働き続けられる環境を整えています。2019年度からは、復職後の短時間勤務の利用可能期間を、子が満3歳となるまでから子が小学校3年生修了までに延長しました。また、満3歳までは短時間勤務を利用しても給与は減額されません。

出産した社員の多くが育児休業を取得しており、復職後も

原則として同じ部署に配属するなど、安心して働ける職場の提供に配慮しています。

育児休業利用者実績(年度※¹別人数)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
17名※ ²	14名	18名	20名※ ³

※¹ 4月～翌年3月

※² うち2名は男性取得者

※³ うち2名は男性取得者

介護支援

従来の介護休業制度に加え、介護のための特別有給休暇制度を整えています。また、育児・介護相談窓口を設置し、育児・介護に関する個別の相談を受け付ける体制を整えています。

各種休暇制度

■ ブロンズウィーク

2016年度より、年次有給休暇の計画的付与制度「ブロンズウィーク制度」を導入しました。これにより、従業員が有給休暇を取得しやすい環境をつくり、ワークライフバランスを実現し、「働きやすく、働きがいのある職場環境」を整備し

ています。導入初年度から年々有給休暇取得率は上昇し、2018年度には73.7%にまで向上しました。2019年度より、最低取得日数を2日から4日に増やすことで、さらに働きやすい職場環境を整え、有給休暇取得率を一段と向上させることを目指しています。

ブロンズウィーク制度の概要

- 飛び石連休の中日、あるいは3連休の前後に年次有給休暇を取得することで、個人ベースで4連休以上の大型連休にします。
- 1日、2日の休暇ではできないような“非日常”を体験しリフレッシュしてもらうこと、また、それによって新しい発想を得て業務に活かしてもらうことを目的としています。
- 個別付与方式とし、具体的には、年度初めに課単位で年に最低4回(各回につき1日)の年次有給休暇取得候補日を設定し、その候補日から個人が年最低4回以上を選択し取得します。
- 原則として、国内外向者や海外勤務者、休職者などを除く全従業員を対象とします。
- この制度を使って取得する連休を、ゴールデンウィークやシルバーウィークになぞらえ、「ブロンズウィーク」と銘打ち、年次有給休暇の取得を推進しています。

■ マイウィークエンド制度

2019年度より、個人の趣味や家族の記念日のための有給休暇取得を促す「マイウィークエンド制度」を新設しました。大切な日に気兼ねなく休暇を取得し、プライベートの時間を

大切にしてもらうことを狙いとしています。特に有給休暇を取得しづらいと考えられる管理職については、少なくとも年間5日の利用を要請しており、仕事とともに私生活も大事にする働き方を支援します。

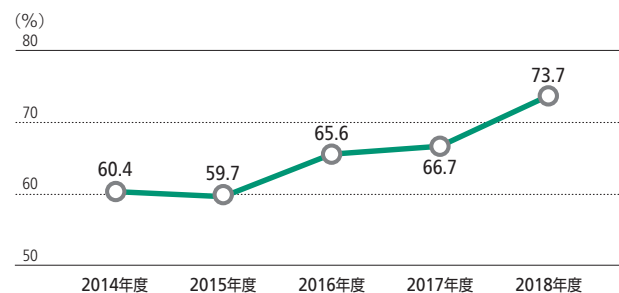
マイウィークエンド制度の概要

- カレンダー上の週末だけでなく、結婚記念日や家族の誕生日など自分にとって大切な日を“マイウィークエンド”として休暇取得を促すことで、個人の趣味や家族の記念日等を大切にもらう制度です。
- 管理職についてはマイウィークエンド制度の利用だけで年最低5日以上の取得を要請しています。(非管理職については取得義務日数を設けていません。)

■ 年次有給休暇の時間単位付与

2019年度より、有給休暇の時間単位付与制度を導入しました。1時間単位で有給休暇を取得できるようになったことで、前半休や後半休を利用せずにさらに柔軟にプライベートの用事に休暇を利用することができるようになりました。

有給休暇取得率(全社員)



年次有給休暇の時間単位付与の概要

- ・従来、1日単位もしくは半日単位でのみ取得可能だった年次有給休暇を、1時間単位でも取得可能としました。
- ・利用可能上限は、40時間(8時間×年間5日)以内で、原則として、管理職や非常勤の社員は利用対象外としています。
- ・有給休暇の利用方法の選択肢を広げることで、個々の事情に寄り添った職場環境を整備し、より柔軟な働き方を促進しています。

個人別フレックス・タイム制度

2019年度より、個人別フレックス・タイム制度を導入し、従来課単位でのみ認めていたフレックス・タイム制度を、個人単位で利用できるようにしました。業務の繁閑に合わせて

出社時刻・退社時刻を利用者本人が原則自由に設定できると、自身の業務の繁閑に合わせた働き方が可能となります。

個人別フレックス・タイム制度の概要

- ・コアタイム(10:00~15:30)は絶対に勤務してもらう時間帯とし、それ以外の時間帯で原則利用者本人が自由に出勤時刻・退社時刻を設定できる制度です。
- ・本制度を利用する際は、原則、当日の出勤予定時刻・退社予定時刻について前週末までの届出が必要としています。ただし、一度届け出た出勤予定時刻・退社予定時刻について出社日当日の変更も可能とし、急用や体調変化など、個々の事情に配慮した制度としています。

一般事業主行動計画

厚生労働省(東京労働局)より、次世代育成支援対策に積極的に取り組んでいる企業として、2010年12月に次世代認定マーク(くるみん)を取得し、2017年1月に2度目の取得を果たしました。

2016年10月には第4回目の「一般事業主行動計画」を策

定しており、引き続き社員が仕事と育児を両立し、社員全員が働きやすい職場環境をつくることによって、その能力を十分に発揮できるよう取り組んでいます。



こども企業参観日

2017年度より「こども企業参観日」を実施しており、今年で3回目の開催となります。子育てをする社員に対する理解を深め仕事と子育てとの両立支援に繋げたり、仕事・会社への家族の理解と家族間のコミュニケーションを深めることで社員のモチベーションアップや会社への帰属意識醸成を図ることを目的としています。また、全社員が自身のワークライフバランスについて考えるきっかけづくりになることを期待しています。参観日当日、こどもたちは、各営業部門の取扱商品の展示見学や社内見学、社長および役員との名刺交換、

働くお父さんお母さんへのメッセージを書いた手作りうちわの作成などを行いました。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、創業者自らが筆を取って宣言した創業意旨「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」のもと、「伝統的開拓者精神と積極的創意工夫」、「会社の健全なる繁栄を通じて企業の社会的責任を果たすこと」「組織とルールに基づいた行動」を企業理念に掲げるとともに、兼松行動基準に則り、社会的に有用な商品・サービスを提供することを通じて、様々なステークホルダーに報いる企業活動を行い、持続可能な社会の実現に努めています。

このため、経営の透明性を高め、より公正性・効率性・健全性を追求すべく、コーポレート・ガバナンスの強化に努め、株主、顧客・取引先、従業員などの全てのステークホルダーに評価され、企業価値を高めることを目的として、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

取締役6名で構成されており、法令または定款に定める事項のほか、当社の経営方針その他重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。また、取締役6名のうち2名を社外取締役とすることにより、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、業務執行に対する監督機能の一層の強化を図る体制としています。原則1カ月に1回の定例取締役会と、

必要に応じて臨時取締役会を開催しています。なお、取締役の任期は、経営環境の変化に適切に対応するため1年としています。

また、経営の意思決定の迅速化および監督機能と業務執行機能を分離することによる職務責任の明確化を図るとともに、業務執行の機動性を高めるため、執行役員制度を導入しています。

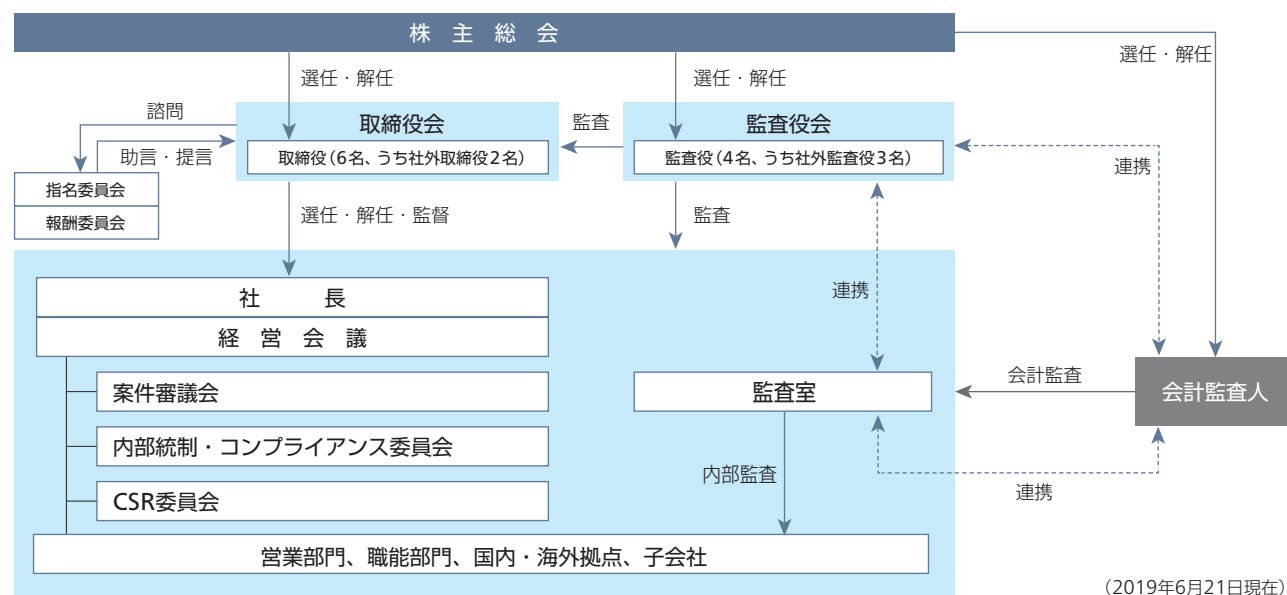
諮問機関

取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、取締役会の下に指名委員会および報酬委員会を設置しています。

- 指名委員会**：会長（委員長）と社外取締役2名で構成され、取締役の選任および解任に関する株主総会議案、またそれを決議するために必要な基本方針、規則および手続等について審議し、取締役会に対して答申を行います。

- 報酬委員会**：社長（委員長）と社外取締役2名で構成され、取締役および執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、報酬等の内容、またそれを決議するために必要な基本方針、規則および手続等について審議し、取締役会に対して答申を行います。

コーポレート・ガバナンス体制図



経営会議

社長執行役員を議長とし、意思決定の迅速化と機動的経営の実現のため、取締役会長および社長を含む特定の執行役員で構成され、原則として毎月2回以上開催しています。取締役会決

定の基本方針に基づき会社の全般的な業務の執行に関する基本方針を定め、業務遂行の指揮、指導にあたっています。経営会議には、社外取締役および監査役も出席しています。

案件審議会

重要案件の決裁のスピードアップと審議の高度化を目的とし、職務権限規定に定められた決裁者の決裁に先立ち、あらか

じめ全社的立場で検討・審議を行い、決裁者への答申を行うために設置しており、原則として月に2回開催しています。

監査役会

独立した機関として、取締役の執行を監査する体制としています。社外監査役3名を含む4名の監査役は、取締役および従業員から適宜業務執行についての報告を受けるとともに、取締役会および経営会議に出席しています。また、常勤監査役は、

案件審議会、内部統制・コンプライアンス委員会、その他重要会議または委員会に出席し、取締役の職務執行を監査する体制としています。

社外取締役・社外監査役の選任理由など

	氏名	選任理由	2019年3月期における取締役会・監査役会への出席状況
社外取締役	片山 誠一	社外役員となること以外の方法で直接企業経営に関与された経験はありませんが、経済学を専門とする大学教授であり、企業経営についての幅広い知識と高い見識を当社の経営に活かしていただくとともに、当社の経営を監督していただくため。	取締役会 23 回中 23 回
	田原 祐子	企業経営における豊富な経験と人材・組織コンサルティング経験で培われた高い見識を有していることから、経営への助言や業務執行に対する適切な監督を担っていただくため。	—*
社外監査役	小川 荘平	金融機関での豊富な内部管理実務経験と幅広い見識に基づき、当社の監査を行っていただくため。	取締役会 23 回中 23 回 監査役会 15 回中 15 回
	宮地 主	公認会計士としての専門的な知識と経験に基づき、当社の監査を行っていただくため。	取締役会 23 回中 23 回 監査役会 15 回中 15 回
	倉橋 雄作	弁護士としての専門的な知識と経験に基づき、当社の監査を行っていただくため。	—*

※ 2019年6月21日開催の第125回定時株主総会において選任されたため、前期における出席はありません。

役員報酬等

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の 員数(人)
		基本報酬	株式報酬	賞与	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	271	200	29	41	—	6
監査役(社外監査役を除く)	27	27	—	—	—	1
社外役員	72	72	—	—	—	6

(注1) 上記には2018年6月22日開催の第124回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。

業績連動型報酬制度の導入

取締役の経営責任を明確にし、業績向上に対するインセンティブを一層高めるため、業績連動報酬制度を導入しています。

また、2018年5月9日開催の取締役会および2018年6月22日開催の第124回定時株主総会において、当社の取締役(社外取締役を除く)を対象として、信託を用いた「業績連動型株式報酬制度」を導入することを決議しました。執行役員に対しても、当

社取締役に対するものと同様の業績連動型株式報酬制度を導入しています。本制度は、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としております。

内部監査

会計記録の適正を期するとともに、業務が適正に遂行されているかを監視するために、監査規定を定め、各部門および子会社を対象として、監査室による内部監査を実施しています。

内部統制システムおよびリスク管理体制

内部統制システムの構築

当社グループに内在するリスクを総合的に評価し、業務の有効性・効率性・事業活動に係る法令等の遵守・資産の保全を追求するとともに財務報告の信頼性を確保するため、内部統制システムを構築しています。また、内部統制システムをより有効かつ効率的に進めるため、内部統制・コンプライアンス委員会

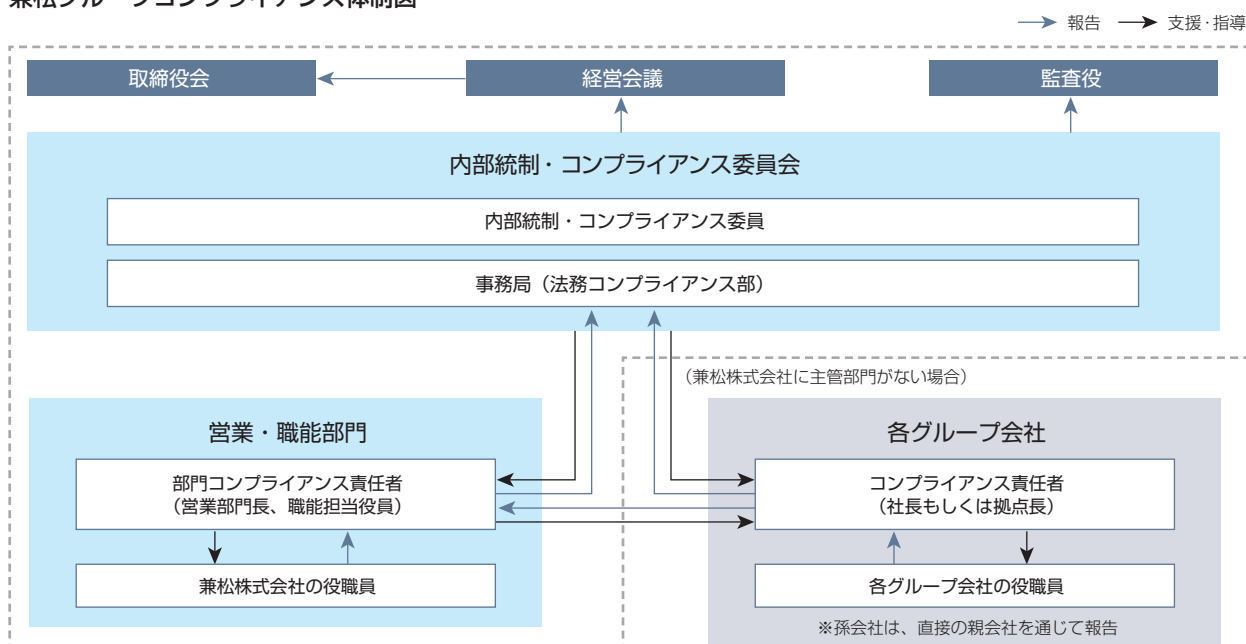
を設置しています。財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に定める内部統制報告制度に従って、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制を構築し、統制の整備・運用・評価・改善を行っています。

コンプライアンス

企業の法令遵守の重要性に鑑み、当社および当社グループの内部統制システムの構築と推進のために内部統制・コンプライアンス委員会を設置し、社内コンプライアンス体制の強化を図っています。グループ会社も含めた規範となるコンプライアンスハンド

ブックを整備するとともに、良識ある行動倫理を徹底すべく、周知と教育研修の充実を図っています。また、ホットラインの設置により、内部統制・コンプライアンス委員会または社外弁護士に直接報告・相談できる体制を整えています。

兼松グループコンプライアンス体制図



(2019年6月21日現在)

反社会的勢力の排除

当社グループではコンプライアンス上の遵守事項のひとつに「反社会的勢力には毅然とした対応で臨み、一切の関わりを持たない」ことを掲げています。反社会的勢力排除に向けて、警視庁管内特殊暴力防止対策連合会に所属し情報を共有するこ

とにより平素から連携を密にしています。また、反社会的勢力より不当な要求を受けた場合に備えて、人事総務部を全社的対応・情報集約部署と位置付け、警察や弁護士等の外部機関と連携して対応する体制を整備しています。

情報管理体制

情報管理については、会計帳簿および貸借対照表ならびに会社の基本的権利義務に関する契約書および財産に関する証書、その他これに準ずる文書の保管、保存および廃棄に関する基準を定めています。また、会社の重要な資産としての情報安全管理、個人情報保護などコンプライアンスとしての情報安全管理を目的として、情報セキュリティ管理に関する規定を定め、その強化を図っています。

情報システムにおける情報セキュリティについては、重要な情報の漏洩・流出防止の観点から、情報セキュリティ管理に関する規定を設け、企業情報ならびに個人情報の保護を行うため、PC、ネットワーク、電子メールなどの利用方法について統一的な規範を定めています。また、セキュリティレベルを高めるためのシステムの基盤については常時見直しを行い、必要かつ適切なセキュリティレベルを確保するよう維持・運営を行っています。

リスク管理体制

当社グループにおいて、業務上発生し得るリスクについては、職務権限規定に基づきそれぞれ担当部署を定め、社内規定や施行細則、業務のしおりを策定、研修などを通じて周知徹底を図っています。また必要に応じて社内横断的な委員会等を設置し、リスクのコントロールを行っています。

当社グループに内在するリスクを総合的に評価し、業務の有効性・効率性・事業活動に係る法令等の遵守・資産の保全を追求するとともに財務報告の信頼性を確保するため、社内横断組

織として、内部統制・コンプライアンス委員会を設置しています。ビジネスリスクの極小化のために、職務権限規定に基づいた社内稟議体制を構築しており、主要な投融資については、案件審議会を設け、各種リスクの見地から総合的に検討することとしています。

自然災害などの重大事態発生時の業務に関する危機リスクについて、規定および行動方針を策定し、適切な管理体制を構築しています。

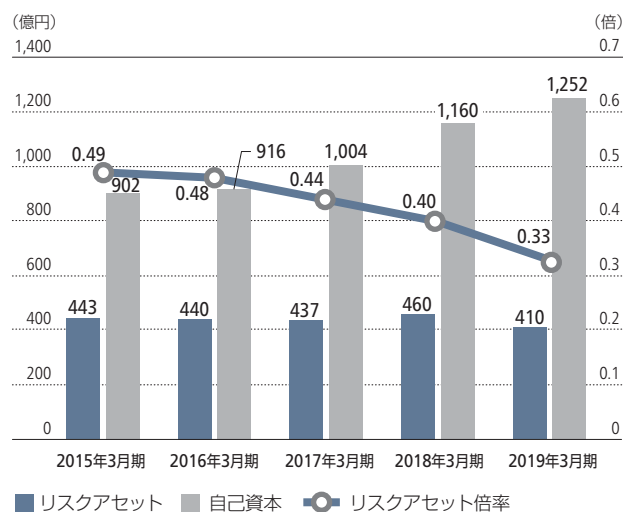
リスクの計測とモニタリング

当社グループでは、「リスク管理規程」にてリスクの統制および管理に関する大綱を定め、リスクを分類・定義した上で、各々のリスクに対して適切な対応を行うことで、当社グループの損失の最小化を図り、事業の健全なる伸長と発展を目指しています。

このうち、計測可能なリスク(市場リスク、信用リスク、投資リスク、カントリーリスク等)に関しては、連結財政状態計算書上の全ての資産およびオフバランス取引を対象とし、潜在的な損失リスクに応じて当連結グループが独自に設定したリスクウェイトを乗じた最大損失可能性額(リスクアセット)を定期的に計測、経営者へ報告されモニタリングされています。

また、より精緻な資本管理を行うことを目的に、リスクアセット倍率の上限を定め、リスクアセットの総量とリスクバッファー(自己資本)との均衡を図り、健全な財務体質を維持しつつ、事業創造・収益拡大による企業価値の向上を図ります。

リスクアセットの推移



企業グループとしての取組み

当社グループでは、年に2回およびその他随時、グループ企業のトップマネジメントが集まるグループ会社社長会を開催し、当社グループ全体の経営に関する情報を共有することで、コーポレート・ガバナンスの相互理解と共通認識の徹底を図っています。

情報開示

株主をはじめとする全てのステークホルダーや、機関投資家、アナリスト、マスコミなどに対し、経営に関する重要な会社情報を迅速かつ的確に情報開示することによって、適正かつ透明性の高い経営を推進しています。金融商品取引所への登録のほか、ウェブサイト上での適時開示、さらに定期的な機関投資家・アナリスト向け会社説明会やミーティングなどのIR活動も積極的に推進しています。

平成の経営から令和の経営へ



片山 誠一

社外取締役

兼松は今年創業130年を迎えました。さらにこれからの飛躍を目指して次なる発展のための中期ビジョン「future 135」に向けて着実に歩んでいます。

当社の経営監視体制についての指名委員会と報酬委員会活動をご報告いたします。企業価値の向上を目指し、経営陣は会長・社長体制をとり、さらに執行役員の構成を多少変更しました。新しい経営体制への移行は、平成の経営終焉から令和の経営への飛躍のために熟慮決断されたものであり、中期ビジョンの達成を期待させると評価できと思います。資本効率の向上のために「future 135」では具体的な定量目標を設定し、規模の拡大と付加価値の増大を図ります。日本経済全体としても労働生産性の向上が求められているとおり、当社においても社員全体としての付加価値創造に邁進していかなければなりません。そのために役員の中期インセンティブ報酬制度の新規導入を図りました。この制度が当社にとって有意に働くことを注視していきます。さらに会社全体としての労働生産性の向上のインセンティブ制度も考えていかなければならないでしょう。

昨今の世界情勢は、戦後自由貿易体制ボックス・アメリカナ時代の時代が変容しさらに複雑な政治経済状況となりながら、長期経済停滞の様相を深めているようです。このような困難な状況の中で、いかにして安定的収益基盤を守りながら、新規に収益源を開拓していくか。この課題のために少しでも貢献できれば幸いです。

人材育成で新たな価値創造を



田原 祐子

社外取締役

兼松には、世界で様々な事業に取り組んできたプロセスで蓄積されたノウハウやナレッジ等の無形資産・知的資本があり、これらは企業経営における新たな価値創造に繋がるものです。これらを実現するのは人材であり、『企業は人なり』という言葉が示すように、人材・組織の教育や開発は、企業を担う要であって、人材の成長はそのまま企業の実績向上・成長に繋がっていきます。兼松では「future 135」において、「持続的成長を実現するための経営インフラ確立」を掲げ、3つの重点施策 ①グローバル戦略に対応する体制づくり ②経営人材の育成 ③従業員満足度(ES)の向上に取り組んでいます。そして、今は、我が国全体の人材育成や人事戦略が大きな転換期を迎えており、人材の持つ強みを活かし開発するタレントマネジメント・タレントデベロップメントや、HRテクノロジー(HR Tech)等、新しいマネジメントスタイルへの過渡期でもあります。兼松の伝統を活かし、情熱溢れダイナミックでいて、なおかつ、お客様に信頼され、誠実で正しい判断力を持つ、かけがえのない人材や組織の育成および成長を精一杯サポートする所存です。また、コーポレート・ガバナンスコードの示す「攻めと守りのガバナンス」に則り、モニタリング等にも注力しながら、さらなる企業価値向上に努めて参ります。

取締役、監査役および執行役員

(2019年6月21日現在)

取締役および監査役



下嶋 政幸

代表取締役会長

1974年 当社入社
2010年 当社代表取締役社長
2017年 当社代表取締役会長(現職)



谷川 薫

代表取締役社長

1981年 当社入社
2015年 当社取締役専務執行役員
2017年 当社代表取締役社長(現職)



宮部 佳也

取締役

1983年 当社入社
2018年 当社取締役専務執行役員
(現職)



薦野 哲郎

取締役

1992年 当社入社
2017年 当社取締役執行役員
2018年 当社取締役上席執行役員
(現職)



片山 誠一

取締役(非常勤)

2000年 神戸大学経済経営研究所所長
2007年 神戸大学名誉教授(現職)
2015年 当社取締役(現職)
2017年 愛知学院大学特任研究員
(現職)



田原 祐子

取締役(非常勤)

1998年 株式会社ベーシック
代表取締役(現職)
2012年 一般社団法人フレームワーク
普及促進協会代表理事(現職)
2018年 サンヨーホームズ株式会社
取締役(現職)
2019年 当社取締役(現職)



村尾 哲朗

監査役(常勤)

1976年 当社入社
2015年 新東亜貿易株式会社
代表取締役社長
2019年 当社監査役(常勤)(現職)



小川 荘平

監査役(常勤)

1984年 農林中央金庫入庫
2015年 当社監査役(常勤)(現職)



宮地 主

監査役(非常勤)

1970年 監査法人中央会計事務所入所
2007年 宮地公認会計士事務所開業
(現職)
2015年 当社監査役(現職)



倉橋 雄作

監査役(非常勤)

2007年 弁護士登録、中村・角田・
松本法律事務所入所
2015年 同法律事務所パートナー
(現職)
2019年 当社監査役(現職)

- ※ 1. 取締役のうち、片山誠一、田原祐子の両氏は社外取締役です。
2. 監査役のうち、小川荘平、宮地 主、倉橋雄作の各氏は社外監査役です。
3. 片山誠一、田原祐子、宮地 主、倉橋雄作の各氏は、(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

執行役員

社長	谷川 薫	
専務執行役員	宮部 佳也	車両・航空部門長、大阪支社長、名古屋支店長、先進技術・事業連携 担当
	本下 俊秀	審査、法務コンプライアンス 担当
常務執行役員	菅 栄治	鉄鋼・素材・プラント部門長
上席執行役員	濱崎 雅幸	食糧部門長 兼 食品部門長
	原田 雅弘	電子・デバイス部門長
	田中 一生	人事総務、運輸保険 担当
	薦野 哲郎	財務、主計、営業経理 担当
執行役員	小泉 浩一	車両・航空副部門長
	城所 僚一	兼松米国会社社長
	岩田 修	鉄鋼・素材・プラント副部門長
	山科 裕司	兼松ドイツ会社社長 兼 兼松欧州会社社長
	村松 陽一郎	企画、IT企画 担当
	中嶋 潤	食糧副部門長 兼 穀物飼料部長

財務・ESG ハイライト

3月31日に終了した連結会計年度

日本基準

	2009	2010	2011	2012	2013
会計年度：					
売上高	¥1,138,755	¥861,277	¥936,891	¥1,006,365	¥1,019,232
収益	—	—	—	—	—
売上総利益	86,292	74,104	76,905	80,900	80,021
営業利益／営業活動に係る利益	19,027	12,186	18,029	21,426	18,262
税金等調整前当期純利益／税引前利益	77	8,407	13,030	13,529	16,781
当期利益*3	△12,787	3,528	9,175	6,110	9,564
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,177	26,441	7,827	15,822	1,355
投資活動によるキャッシュ・フロー	△370	△19,149	17,322	1,291	1,466
フリー・キャッシュ・フロー	16,807	7,292	25,149	17,113	2,821
会計年度末：					
総資産／資産合計	414,928	398,629	388,676	399,753	399,186
純資産／資本合計	42,035	45,804	49,576	55,992	75,912
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	24,936	28,916	33,101	39,008	54,519
ネット有利子負債	134,582	109,350	104,612	90,012	86,439
1株当たり情報：					
当期純利益*3／ 基本的1株当たり当期利益(円)	¥△30.56	¥8.44	¥21.93	¥14.60	¥22.80
純資産／親会社所有者帰属持分(円)	59.61	69.15	79.07	93.16	129.82
配当金(円)	—	—	—	—	—
財務指標：					
自己資本利益率(ROE)(%)	△36.26	13.10	29.59	16.95	20.45
自己資本比率／ 親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	6.0	7.3	8.5	9.8	13.7
ネットDER(倍)	5.4	3.8	3.2	2.3	1.6
ESG※(非財務)データ： ※ ESG：Environment(環境)、Society(社会)、Governance(ガバナンス)を示す略語					
連結従業員数(名)	4,874	4,871	4,770	4,770	5,522
単体従業員数(うち女性)(名)	890(262)	850(264)	832(250)	795(238)	782(242)
単体女性比率(%)	29	31	30	30	31
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)*6,7	598.15	731.92	644.76	443.83	471.42
紙使用量総枚数(枚)*7	8,153,681	7,504,637	6,801,305	7,062,310	6,874,521
一般廃棄物排出量(t)*7	87.17	87.80	71.50	46.57	48.95
取締役(うち社外取締役)*8(名)	10(0)	10(0)	10(0)	10(0)	10(0)
監査役(うち社外監査役)*8(名)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)
平均勤続年数(年)	14.6	14.3	15.1	15.5	16.0
離職率(%)*9	10.0	9.8	6.5	10.3	0
平均残業時間(時間／月)	11.5	9.3	7.2	10.1	8.3

(注) 2つの名称が記載されている場合は、左が日本基準、右がIFRSの費目です。

*1. 百万円以下の金額は切り捨てて表示しています。またパーセント表示については四捨五入して算出しています。

*2. ミドルの金額は便宜上、2019年3月31日の為替レート、1米ドル＝110.99円で換算しています。

*3. 日本基準：親会社株主に帰属する当期純利益／IFRS：親会社の所有者に帰属する当期利益

*4. 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っており、2014年4月1日に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

*5. 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っており、2018年3月期期首において当該株式併合が行われたと仮定した金額を記載しています。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019
	¥1,114,539	—	—	—	—	—	—
	—	¥704,211	¥668,374	¥675,579	¥714,790	¥723,849	\$6,521,752
	86,402	87,880	86,238	100,139	106,371	110,014	991,215
	19,776	23,547	18,772	22,633	26,160	30,349	273,441
	19,075	22,373	18,122	17,875	26,043	29,177	262,888
	11,799	10,546	8,959	8,049	16,317	16,605	149,613
	22,384	6,758	33,024	11,852	434	24,698	222,533
	△1,111	△6,649	△4,214	△14,691	1,103	△ 6,575	△ 59,242
	21,273	109	28,810	△2,839	1,537	18,123	163,291
	428,459	466,314	443,592	479,717	519,889	549,459	4,950,532
	96,204	119,015	120,706	129,863	147,050	158,698	1,429,847
	71,657	90,244	91,599	100,357	116,012	125,246	1,128,452
	68,038	72,155	48,813	55,429	59,045	49,969	450,217
	¥ 28.09	¥ 125.49*4	¥ 106.46*4	¥ 95.64*4	¥ 193.79*4	¥ 198.22*4	\$ 1.79
	170.54	1,072.20*4	1,088.45*4	1,192.21*4	1,377.66*4	1,499.86*4	13.51
	3.00	4.00	5.00	6.00	48.00*5	60.00*5	0.54
	18.70	12.99	9.85	8.39	15.08	13.77	
	16.7	19.4	20.6	20.9	22.3	22.8	
	0.9	0.8	0.5	0.6	0.5	0.4	
	5,747	6,002	5,832	6,727	6,666	6,915	
	800(246)	813(253)	816(259)	835(273)	842(282)	765(263)	
	31	31	32	33	33	34	
	456.44	377.54	392.58	398.68	400.74	358.31	
	6,648,353	6,645,797	6,087,765	6,256,363	5,920,960	5,510,121	
	37.60	33.40	31.90	32.70	29.50	35.00	
	6(1)	7(2)	7(2)	8(3)	8(3)	6(2)	
	4(2)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	
	15.7	15.5	13.8	15.4	15.5	15.0	
	2.6	3.5	4.8	5.2	—	—	
	8.0	8.8	8.1	11.6	12.1	12.5	

*6. 係数は日本貿易会(経団連經由電気事業低炭素社会協議会公表)の最新公表数値を使用しています。

*7. 兼松単体国内店の集計値です。支店、営業所の統廃合など事務所スペースの増減によっても変動します。

*8. 各年3月期終了後の株主総会終了時点のものです。

*9. 当該年に入社した社員の勤続3年後の離職率です。(例：2015年のデータは分母に2015年4月入社社員人数42名、分子に42人中の2018年4月時点までに退職した人数2名)

財政状態および経営成績の分析

業績

2019年3月期(当期)の収益は、前期比90億59百万円(1.3%)増加の7,238億49百万円となり、売上総利益も、前期比36億43百万円(3.4%)増加の1,100億14百万円となりました。営業活動に係る利益は、売上総利益の増加などにより、前期比41億89百万円(16.0%)増加の303億49百万円となりました。また、金融収支は良化した一方、持分法による投資損益が前期より悪化した結果、税引前利益は、前期比31億34百万円(12.0%)増加の291億77百万円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比2億88百万円(1.8%)増加の166億5百万円となりました。その結果、親会社の所有者に帰属する持分(自己資本)に対する親会社の所有者に帰属する当期利益率(ROE)は、13.8%となりました。

セグメント別の状況

セグメントの業績は、次のとおりです。

電子・デバイス

ICTソリューション事業は、製造業、サービス業、官公庁向けを中心としたサーバー、ストレージ分野でのIT投資需要を受け、引き続き堅調に推移しました。モバイル事業は、携帯電話販売代理店子会社の統合効果継続により順調に推移しました。電子機器事業は、昨年12月に当社が100%子会社化したカードプリンター事業会社にて、第4四半期に顕現した大口案件などにより、業績の底上げを図ることができました。一方で、半導体部品・製造装置事業は、需要の低下に伴い苦戦を強いられました。

その結果、電子・デバイスセグメントの収益は前期比22億20百万円増加の2,655億30百万円、営業活動に係る利益は9億77百万円増加の185億33百万円となりました。

食料

食糧事業は、国内飼料価格が安定的に推移し、特に畜産飼料および水産飼料が好調に推移しました。食品事業は、農産加工品取引が安定した原料相場と健康志向の高まりによる旺盛な需要に支えられ順調に推移しました。畜産事業は、相場の変動がありましたが堅調に推移しました。

その結果、食料セグメントの収益は前期比135億99百万円増加の2,448億59百万円、営業活動に係る利益は18億2百万円増加の39億51百万円となりました。

鉄鋼・素材・プラント

エネルギー事業は、原油価格の一時的な下落を背景に苦戦を強いられました。鉄鋼事業は、通商問題等を背景に一部輸出取引が影響を受けた一方で、堅調な内需を背景に国内取引は順調に推移しました。北米における油井管事業につきましても活発な掘削需要を背景に好調に推移しました。工作機械・産業機械事業は、国内を中心とした底堅い需要に支えられ、好調に推移しました。化学品事業は、特に医薬品関連取引が好調に推移しました。

その結果、鉄鋼・素材・プラントセグメントの収益は前期比136億39百万円減少の1,394億36百万円、営業活動に係る利益は5億7百万円増加の44億37百万円となりました。

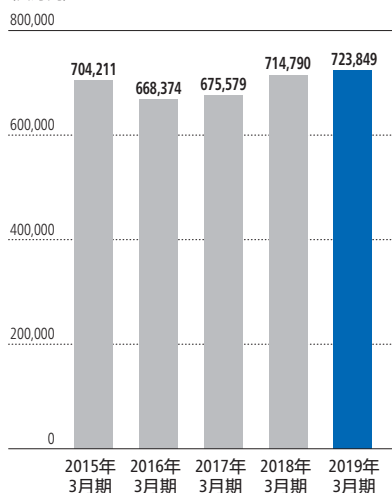
車両・航空

航空・宇宙事業は、主力取引である航空機部品ビジネスが順調に推移しました。また、ロケット打上げビジネスにも参画し、事業領域を拡大しました。車両・車載部品事業は、中東向け取引の減退はあったものの、アジア市場の拡大に伴い主力取引である部品ビジネスが堅調に推移しました。また、CASE(Connected, Autonomous, Shared, Electric)、MaaS(Mobility as a Service)時代に備え、先進技術に対応するため、北米のシリコンバレーに投資拠点を設立しました。

その結果、車両・航空セグメントの収益は前期比76億10百万円増加の620億63百万円、営業活動に係る利益は8百万円増加の25億49百万円となりました。

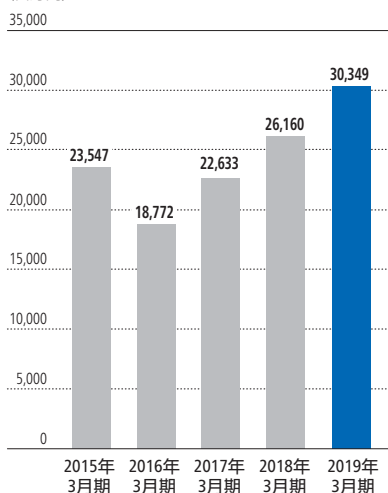
収益

(百万円)



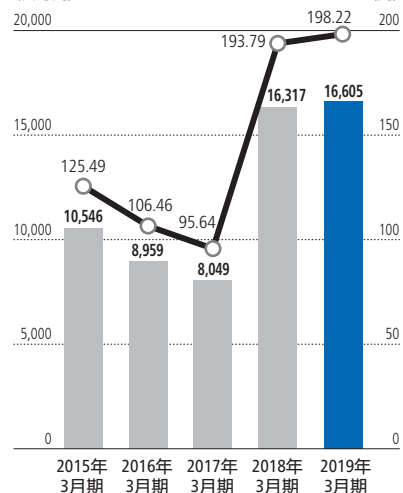
営業活動に係る利益

(百万円)



親会社の所有者に帰属する当期利益／基本的1株当たり当期利益*

(百万円)



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益(左軸)
● 基本的1株当たり当期利益(右軸)

※ 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っており、2014年4月1日に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

その他

収益は前期比7億31百万円減少の119億60百万円、営業活動に係る利益は前期においてゴルフ場売却による固定資産の減損損失を計上した反動により、8億70百万円増加の8億50百万円となりました。

財政状態

当期末の総資産は、前期末比295億70百万円増加の5,494億59百万円となりました。

流動資産は、手持ち現預金の増加や前渡金を中心としたその他の流動資産の増加に伴い、前期末比297億81百万円増加の4,444億43百万円となりました。非流動資産は、新規投資に伴いのれん、無形資産および持分法投資残高が増加した一方で、株式相場下落に伴いその他の投資が減少したため、前期末比2億10百万円減少の1,050億16百万円となりました。

負債につきましては、社債の償還があった一方で、契約負債や前受金を中心としたその他の流動負債が増加したことに伴い、合計で前期末比179億22百万円増加の3,907億60百万円となりました。

資本のうち、親会社の所有者に帰属する持分（自己資本）については、親会社の所有者に帰属する当期利益による利益剰余金の横上げにより、前期末比92億34百万円増加の1,252億46百万円となりました。

その結果、親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）は22.8%、ネット有利子負債資本倍率（ネットDER）は0.4倍となりました。

キャッシュ・フロー

当期のキャッシュ・フローの状況については、営業活動によるキャッシュ・フローが246億98百万円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが65億75百万円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローが71億58百万円の支出となりました。これらに、現金及び現金同等物に係る換算差額を調整した結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は889億41百万円となり、前期末比112億10百万円の増加となりました。

資金調達

当社グループは、6ヵ年の中期ビジョン「future 135」の中で掲げている「持続的な成長」を実現するために必要な、低コストで安定的な資金調達を基本方針として資金調達活動に取り組んでいます。

当社グループの資金調達については、メインバンク、地銀、生損保等の金融機関との良好な関係を背景とした間接金融をベースに、長期資金の調達手段の一つとして普通社債を発行し、資本市場からの調達も実施しています。当期では、50億円の普通社債償還を行い、連結有利子負債に占める直接金融からの負債調達割合は11%となりました。

これらの円滑な資金調達を行うため、(株)日本格付研究所(JCR)、ならびに(株)格付投資情報センター(R&I)の2社から格付けを取得しており、当期末の当社グループに対する格付け(長期)は、JCRがBBB+（見通し安定的）、R&IがBBB（見通し安定的）となっています。

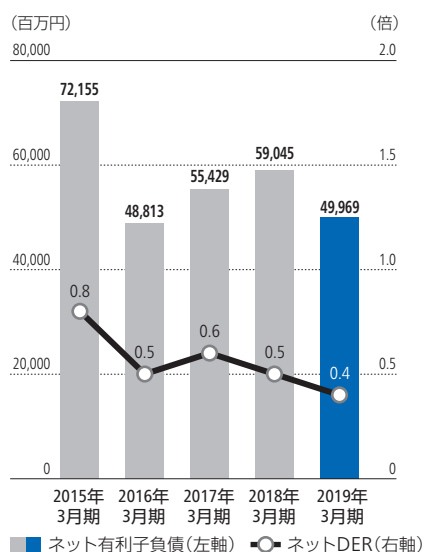
加えて、手元流動性の確保を図るため、十分な規模の現預金及び現金同等物を保有するほか、主要金融機関においてコミットメントラインを設定しています。

また、連結ベースでの効率的な資金調達を実施するために、国内主要関係会社の資金調度を親会社に集中したうえで、資金需要に応じて配分を行うキャッシュマネジメントシステムを導入しています。当期末では、連結有利子負債に占める当社の有利子負債の割合は67%と、約7割の資金調度を親会社に集中しています。

このような資金調達活動の結果、当期末におけるグロス有利子負債残高は1,395億4百万円で、前期末と比べ21億78百万円増加いたしました。現金及び現金同等物の残高が前期末に比べ増加したため、当期末におけるネット有利子負債残高は499億69百万円となり、前期末に比べ90億76百万円減少いたしました。その結果、ネット有利子負債資本倍率（ネットDER）は0.4倍と、健全な財務体質を維持しています。

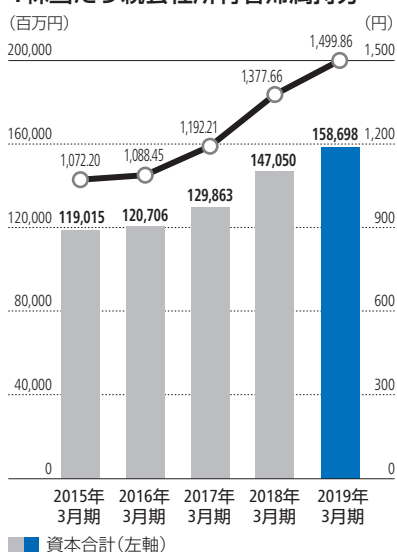
また、当期末の有利子負債残高に占める社債および長期借入金（1年以内に返済予定の長期借入金を含む。）の比率は65%（当社では89%）であり、資金調達の状況は安定しています。

ネット有利子負債※1／ネットDER※2



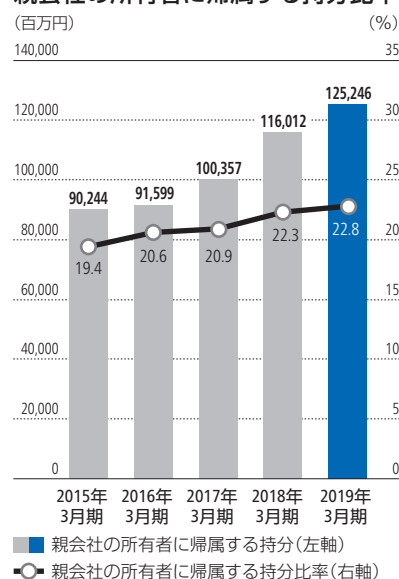
※1 ネット有利子負債＝有利子負債－現金及び現金同等物
 ※2 ネットDER＝ネット有利子負債／親会社の所有者に帰属する持分

資本合計／1株当たり親会社所有者帰属持分※



※ 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っており、2014年4月1日に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

親会社の所有者に帰属する持分／親会社の所有者に帰属する持分比率



事業等のリスク

当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。なお、文中における将来に属する事項等については、2019年6月21日現在において、当社グループが判断したものです。当社グループでは、事業等にこのようなリスクが存在しているという事実により真摯に対峙し、内容に応じて必要な管理体制および管理手法を整備し、リスクのコントロールを行っています。

マクロ経済環境の変化によるリスク

当社グループは、国内外における各種商品の商取引、事業投資、サービスの提供等多岐にわたる事業をグローバルに展開しております。このため、日本、米国、中国、欧州およびアジア新興国や世界経済全般の景気が減速した場合、需要の停滞による売上減少や市場価格の大幅な落ち込みなどにより、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

市場リスク

当社グループにおいて、営業取引に付随する為替変動リスク、金利変動リスクおよび取扱商品の価格変動リスクは多くの場合、取引先等との取引条件の中でヘッジしております。あわせて、為替・金利(資金)・商品やそれらの派生商品について、社内組織単位および会社ごとにリスク量と収益を勘案のうえ、ポジション枠(限度枠)と損失限度額を定め、これらの限度を超えた場合には速やかにポジションを縮減する体制を整備しております。また、ヘッジ手段として派生商品を活用することで、これらのポジションの価格変動リスクを軽減させております。これらのポジションの状況については、定期的に経営会議宛に報告され、ポジション枠を超過している場合は、速やかにその内容を分析のうえ、縮減させております。

為替変動リスク

当社グループは、輸出入取引などに付随して、様々な通貨・条件での外国通貨取引を行っており、これらの為替変動リスクを軽減するため、為替予約等のデリバティブ取引を行っております。

また、当社は海外に現地法人や事業会社を有しており、連結財務諸表上これらの会社の残高は期末日の為替レートにて換算されるため、為替レートの変動により在外営業活動体の換算差額を通じて、親会社の所有者に帰属する持分を増減させる可能性があり、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

金利変動リスク

当社グループは、営業活動や財務活動に係る資金の大半を金融機関からの借入金により調達しており、これらの借入金の一部は変動金利となっております。これらの借入金や資金運用については金利変動リスクがあり、金利上昇によって支払利息が増加する可能性があります。

当社グループは、アセット・ライアビリティ・マネジメントを通じ、有価証券や固定資産等の非金利感応資産のうち変動金利で調達している部分を金利ポジションと捉え、一部は借入金の金利変動リスクを回避するために、金利スワップ取引を利用し金利変動リスクの軽減を図っておりますが、影響を完全に回避できるものではなく当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

取扱商品の需給・価格変動リスク

当社グループの主たる事業である国内外での商品売買取引においては、市況の影響を受ける穀物・畜産物・石油製品等

の取扱いがあります。一部の相場商品は商品先物取引を利用し価格変動リスクの軽減を図っておりますが、これらの商品ポジションが拡大した場合に、商品相場の乱高下や需要の減少等によって、予期しない損失が発生し、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

市場性のある有価証券等の価格変動リスク

当社グループは、取引先との関係強化などの目的で有価証券を保有することがあります。これらには株価変動リスクが存在し、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産の変動により、当社グループの財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

信用リスク

当社グループは、国内外の取引先と多様な商取引を行う中で売掛金、前渡金、貸付金、保証その他の様々な形態での信用供与を行っており、取引先の財政状態の悪化などにより、回収遅延や債務不履行などが発生する可能性があります。また、商品供給契約、請負契約、業務委託契約等の締結・履行においては、理由の如何を問わず、取引先の債務不履行や契約不履行が発生した場合に、金銭的損失を伴う履行責任を負う可能性があります。これらの損失負担については、会計上、一定の見積りを用いて引当金の設定を行っておりますが、結果として損失が引当金の範囲を超え、追加的に損失が生じる可能性もあり、当社グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

国内外の取引先への信用供与を行うにあたっては、定期的に、取引先の財務データやその他の情報に基づき取引先ごとに格付けを付与し、格付けおよび与信種類に応じた与信限度額を設定し、また、必要に応じて保険を付保し、通常の営業取引から生じる取引与信のほか、融資、保証行為など、これらの信用供与の総額が、与信限度額内に収まるよう運営し、定期的に回収状況や滞留状況をモニタリングし、必要とされる保全策を講じることによって、コントロールしておりますが、信用リスクが完全に回避される保証はありません。また、取引先の信用状態悪化に対しては取引縮小や債権保全策を講じ、取引先の破綻に対しては処理方針を立てて債権回収に努めていますが、債権等が回収不能になった場合には当社グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

カントリーリスク

当社グループは、海外における取引や投融資を展開しており、その国の政治・経済情勢に起因する代金回収の遅延や不能が生じる可能性があります。こうしたカントリーリスクの顕在化による損失を極小化するため、定期的に、各国・地域ごとのカントリーリスクの大きさに応じた格付けを付与したうえで限度額を設定し、特定の国・地域に対するエクスポージャーの集中を避けるべく運営しております。格付けや案件の内容に応じて貿易保険の付保などによる回収リスクの回避策も講じておりますが、実際に特定の国・地域においてこれらのリスクが顕在化した場合には、当該事業および取引の継続が困難となり、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

事業投資等のリスク

当社グループは、中期ビジョン「future 135」において、安定した収益構造の事業分野における持続的成長を目指すとともに、強みを有する事業分野への効果的かつ適切な事業投資により規模の拡大や付加価値の獲得を目標としております。

これら事業投資等の実行にあたっては、投資基準を定め、強みのある事業分野への投資を主として、投資目的・内容およびキャッシュ・フローをベースにした事業の採算性と様々なリスク要因の評価・分析等を踏まえた審議を各職能部門が行い、一定規模以上の重要な案件については案件審議会での審議を行っております。また、事業撤退の基準も定め、投資実行後も、定期的に案件審議会において、その事業性と投資価値の評価・見直しを行うことで、損失の極小化に努めております。しかしながら、投資先の財政状態や事業の成否によって、投資価値が変動する可能性があります。

また、現地の法令やパートナーなどとの関係において、当社グループの方針どおりに事業展開あるいは撤退ができない可能性もある中、投資の一部または全部が損失となる、あるいは追加資金拠出が必要となるリスクがあり、当社グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

固定資産に関する減損リスク

当社グループが保有する有形固定資産、のれんおよび無形資産は減損リスクにさらされております。対象資産の資産価値が減少した場合、必要な減損処理を行うため、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。特に、中期ビジョン「future 135」において事業投資による成長を掲げており、企業結合に伴うのれんおよび識別可能な無形資産の金額が、今後、増加する可能性があります。

資金調達に関するリスク

当社グループは、事業資金を国内外に所在する金融機関からの借入金および社債等により調達しております。金融機関との良好な取引関係の維持およびアセット・ライアビリティ・マネジメントに努め、資産の内容に応じた調達を実施することで流動性リスクの最小化を図っておりますが、金融市場の混乱や格付機関による当社信用格付けの大幅な引き下げ等の事態が生じた場合、当社グループの資金調達に制約が課される可能性や、調達コストが増加する可能性があります。

法令変更等に関するリスク

当社グループの国内外における事業活動は、日本および諸外国における広範な法規制の対象となっております。これらの遵守には最大限の注意を払っておりますが、予期し得ない各種法令等の変更、国際政治・情勢等の変化によって一方的に実施される懲罰的関税措置を含む輸出入規制および商品販売・取扱いに係る許認可等の規制変更などにより、当該取引を継続できなくなる可能性ならびに訴訟や当局の命令などから予期せぬ費用が発生する可能性があります。この中には、国際課税における当局や国家間の取決めおよび税率の変更による税務リスクも含まれており、これら法規制の変更は当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

訴訟・係争等に関するリスク

当社グループが国内外で事業活動を行うにあたっては、その営業活動や事業運営上の資産・負債等が、様々な形で、訴訟

等の法的手続き上の、あるいはその他の係争の対象となることがあります。これらの訴訟・係争等の発生は予測困難であり、またそのような訴訟・係争等が発生した場合において、その解決には相当の時間を要することが多く、結果を予想することには不確実性が伴います。このような訴訟・係争等が発生し、予期せぬ結果となった場合には、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

法令遵守・不正行為に関するリスク

当社グループは、多岐にわたる商品・サービスを国内外で売買・提供する事業を営んでおり、その商品・サービスに対してわが国を含む世界各国で制定、施行されている安全保障貿易管理関連法令など輸出入関連法規をはじめとする各種法令および規則に、最大限の注意を払って事業を行っております。

各種の法規制や規則遵守を包括的にモニタリングするために、内部統制・コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス維持の状況について、定期的なレビューを行うとともに、突発的に発生する諸問題に対応しております。しかしながら、複数の当事者を介して行う各種取引オペレーションにあたって、常に完全な手続きを実施することは難しく、複数の予防的措置を講じているにもかかわらず、結果として法令違反や不正行為を見逃し、それらの違反や不正行為が重大なものであった場合には当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

情報セキュリティに関するリスク

当社グループは、情報共有や業務の効率化のため、情報システムを構築・運用しており、情報システム運営上の安全性確保のため、情報セキュリティ管理に関する規程を定め、危機管理対応の徹底に取り組んでおりますが、外部からの予期せぬ不正アクセス、コンピュータウイルス侵入等による企業機密情報・個人情報の漏洩、さらには、自然災害、事故等による情報システム設備の損壊や通信回線のトラブルなどにより情報システムが不稼働となる可能性を完全に排除することはできません。このような場合は、システムに依存している業務の効率性の低下を招くほか、被害の規模によっては、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

自然災害等に関するリスク

当社グループは、国内外における地震、大雨、洪水などの自然災害・異常気象や、インフルエンザ等の感染症、大規模事故、テロ・暴動、その他予期せぬ事態が発生した場合、当社グループの社員ならびに事業所、倉庫、工場などの設備機器、システム等といった資産が影響を受け、営業・生産活動に支障が生じる可能性があります。また、国内外に保管中または輸送中の貨物を有しており、これらの保有する資産が自然災害や偶発的事故等によって毀損・劣化する可能性に加え、地震・火災・洪水・暴動等により事業が中断する可能性があります。当社では、社員の安否確認システムの導入、災害マニュアルおよびBCP（事業継続計画）の策定、建物・設備・システム等の耐震対策（データ等のバックアップを含む）、防災訓練、必要物資の備蓄、国内外の拠点や関係会社との連携・情報共有などの対策を講じておりますが、被害の規模によっては、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

財務諸表

連結財政状態計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度末 (2018年3月31日)	当連結会計年度末 (2019年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	77,731	88,941
営業債権及びその他の債権	220,583	227,300
棚卸資産	93,957	96,232
その他の金融資産	2,433	3,546
その他の流動資産	19,955	28,420
流動資産合計	414,662	444,443
非流動資産		
有形固定資産	21,900	22,090
のれん	6,571	8,810
無形資産	20,377	23,051
持分法で会計処理されて いる投資	5,169	6,867
営業債権及びその他の債権	1,582	1,449
その他の投資	37,969	32,416
その他の金融資産	4,479	4,216
繰延税金資産	3,696	2,609
その他の非流動資産	3,478	3,504
非流動資産合計	105,226	105,016
資産合計	519,889	549,459

	(百万円)	
	前連結会計年度末 (2018年3月31日)	当連結会計年度末 (2019年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	188,791	196,054
社債及び借入金	61,210	74,316
その他の金融負債	7,009	6,093
未払法人税等	3,773	3,469
引当金	156	189
その他の流動負債	23,371	32,321
流動負債合計	284,313	312,443
非流動負債		
社債及び借入金	76,116	65,188
その他の金融負債	2,853	2,636
退職給付に係る負債	6,340	6,555
引当金	1,639	1,368
繰延税金負債	641	1,362
その他の非流動負債	933	1,205
非流動負債合計	88,525	78,317
負債合計	372,838	390,760
資本		
資本金	27,781	27,781
資本剰余金	26,810	26,882
利益剰余金	48,559	60,748
自己株式	△ 193	△ 1,318
その他の資本の構成要素		
在外営業活動体の換算 差額	1,275	1,865
その他の包括利益を通 じて公正価値で測定す る金融資産	12,684	9,580
キャッシュ・フロー・ ヘッジ	△ 905	△ 293
その他の資本の構成要 素合計	13,055	11,153
親会社の所有者に帰属す る持分合計	116,012	125,246
非支配持分	31,037	33,451
資本合計	147,050	158,698
負債及び資本合計	519,889	549,459

連結損益計算書および連結包括利益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
連結損益計算書		
収益	714,790	723,849
原価	△ 608,419	△ 613,834
売上総利益	106,371	110,014
販売費及び一般管理費	△ 78,420	△ 80,393
その他の収益・費用		
固定資産除売却損益	△ 250	△ 238
固定資産減損損失	△ 2,148	△ 111
その他の収益	1,560	2,669
その他の費用	△ 950	△ 1,592
その他の収益・費用合計	△ 1,790	727
営業活動に係る利益	26,160	30,349
金融収益		
受取利息	363	371
受取配当金	1,073	1,189
その他の金融収益	10	—
金融収益合計	1,447	1,561
金融費用		
支払利息	△ 2,414	△ 2,662
その他の金融費用	△ 730	△ 434
金融費用合計	△ 3,144	△ 3,096
持分法による投資損益	1,579	363
税引前利益	26,043	29,177
法人所得税費用	△ 6,384	△ 8,728
当期利益	19,658	20,449
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	16,317	16,605
非支配持分	3,341	3,844
計	19,658	20,449
親会社の所有者に帰属する 1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	193.79	198.22
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	193.79	198.15

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期純利益	19,658	20,449
その他の包括利益		
純損益に振り替えられるこ とのない項目		
その他の包括利益を通じ て公正価値で測定する金 融資産	3,402	△ 3,031
確定給付制度の再測定	307	199
持分法適用会社における その他の包括利益に対す る持分	0	△ 23
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	3,710	△ 2,855
純損益にその後に振り替え られる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	△ 1,427	948
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△ 485	584
持分法適用会社における その他の包括利益に対す る持分	△ 57	△ 19
純損益にその後に振り替 えられる可能性のある項 目合計	△ 1,970	1,514
税引後当期その他の包括利益	1,740	△ 1,341
当期包括利益	21,398	19,108
当期包括利益の帰属：		
親会社の所有者	18,354	15,003
非支配持分	3,044	4,104
計	21,398	19,108

連結持分変動計算書

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素		
					在外 営業活動体の 換算差額	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ
2017年4月1日残高	27,781	26,797	34,579	△217	2,349	9,455	△388
当期利益			16,317				
その他の包括利益					△1,073	3,351	△516
当期包括利益	—	—	16,317	—	△1,073	3,351	△516
配当金			△2,736				
非支配株主に対する配当金							
自己株式の取得				△6			
自己株式の処分		13		30			
非支配株主との資本取引		△0					
所有者との取引額合計	—	13	△2,736	23	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			398			△123	
2018年3月31日残高	27,781	26,810	48,559	△193	1,275	12,684	△905
会計方針の変更による累積的影響額			△61				
会計方針の変更を反映した期首残高	27,781	26,810	48,498	△193	1,275	12,684	△905
当期利益			16,605				
その他の包括利益					589	△2,940	612
当期包括利益	—	—	16,605	—	589	△2,940	612
配当金			△4,655				
非支配株主に対する配当金							
自己株式の取得				△1,128			
自己株式の処分		8		4			
非支配株主との資本取引		△0					
株式報酬取引		64					
所有者との取引額合計	—	72	△4,655	△1,124	—	—	—
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			300			△163	
2019年3月31日残高	27,781	26,882	60,748	△1,318	1,865	9,580	△293

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				
	その他の資本の構成要素		親会社の所有者に 帰属する持分合計	非支配持分	資本合計
	確定給付制度 の再測定	その他の資本の 構成要素合計			
2017年4月1日残高	—	11,416	100,357	29,506	129,863
当期利益		—	16,317	3,341	19,658
その他の包括利益	275	2,037	2,037	△297	1,740
当期包括利益	275	2,037	18,354	3,044	21,398
配当金		—	△2,736		△2,736
非支配株主に対する配当金		—	—	△1,511	△1,511
自己株式の取得		—	△6		△6
自己株式の処分		—	43		43
非支配株主との資本取引		—	△0	△1	△1
所有者との取引額合計	—	—	△2,698	△1,512	△4,211
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△275	△398	—		—
2018年3月31日残高	—	13,055	116,012	31,037	147,050
会計方針の変更による累積的影響額		—	△61		△61
会計方針の変更を反映した期首残高	—	13,055	115,951	31,037	146,989
当期利益		—	16,605	3,844	20,449
その他の包括利益	137	△1,601	△1,601	260	△1,341
当期包括利益	137	△1,601	15,003	4,104	19,108
配当金		—	△4,655		△4,655
非支配株主に対する配当金		—	—	△1,689	△1,689
自己株式の取得		—	△1,128		△1,128
自己株式の処分		—	12		12
非支配株主との資本取引		—	△0	△0	△1
株式報酬取引		—	64		64
所有者との取引額合計	—	—	△5,708	△1,690	△7,398
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△137	△300	—		—
2019年3月31日残高	—	11,153	125,246	33,451	158,698

連結キャッシュ・フロー計算書

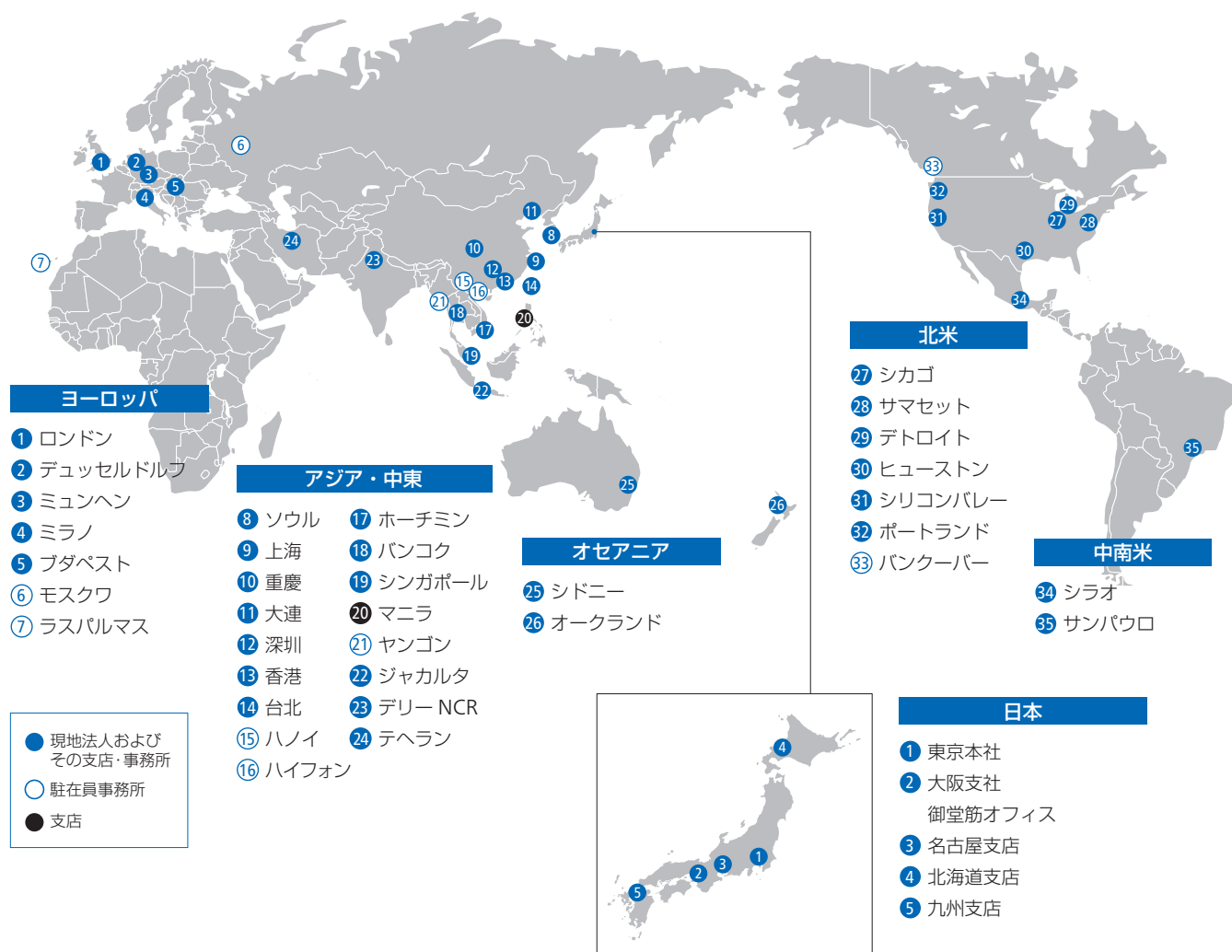
(百万円)

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	19,658	20,449
減価償却費及び償却費	3,145	3,274
固定資産減損損失	2,148	111
金融収益及び金融費用	1,696	1,535
持分法による投資損益(△は益)	△ 1,579	△ 363
固定資産除売却損益(△は益)	250	238
法人所得税費用	6,384	8,728
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	△ 33,261	△ 6,295
棚卸資産の増減(△は増加)	△ 13,729	△ 1,132
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	23,798	△ 2,067
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△ 297	△ 285
その他	△ 1,395	7,632
小計	6,821	31,826
利息の受取額	358	375
配当金の受取額	2,159	1,579
利息の支払額	△ 2,381	△ 2,639
法人所得税の支払額	△ 6,523	△ 6,442
営業活動によるキャッシュ・フロー	434	24,698
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△ 2,136	△ 3,128
有形固定資産の売却による収入	1,365	443
無形資産の取得による支出	△ 544	△ 419
その他の投資の取得による支出	△ 117	△ 3,109
その他の投資の売却による収入	292	1,490
その他の金融資産の取得による支出	—	△ 0
その他の金融資産の売却による収入	1,010	15
子会社の取得による収支(△は支出)	△ 362	△ 1,729
子会社の売却による収支(△は支出)	△ 22	—
事業譲渡による収入	1,452	—
貸付けによる支出	△ 1,522	△ 62
貸付金の回収による収入	1,378	296
その他	309	△ 369
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,103	△ 6,575
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減	2,510	5,708
長期借入れによる収入	15,508	13,871
長期借入金の返済による支出	△ 24,229	△ 14,035
社債の発行による収入	9,928	—
社債の償還による支出	—	△ 5,000
配当金の支払額	△ 2,730	△ 4,643
自己株式の取得による支出	△ 7	△ 1,130
非支配株主に対する配当金の支払額	△ 1,542	△ 1,709
その他	△ 277	△ 220
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 842	△ 7,158
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	694	10,964
現金及び現金同等物の期首残高	77,566	77,731
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 529	245
現金及び現金同等物の期末残高	77,731	88,941

グローバルネットワーク

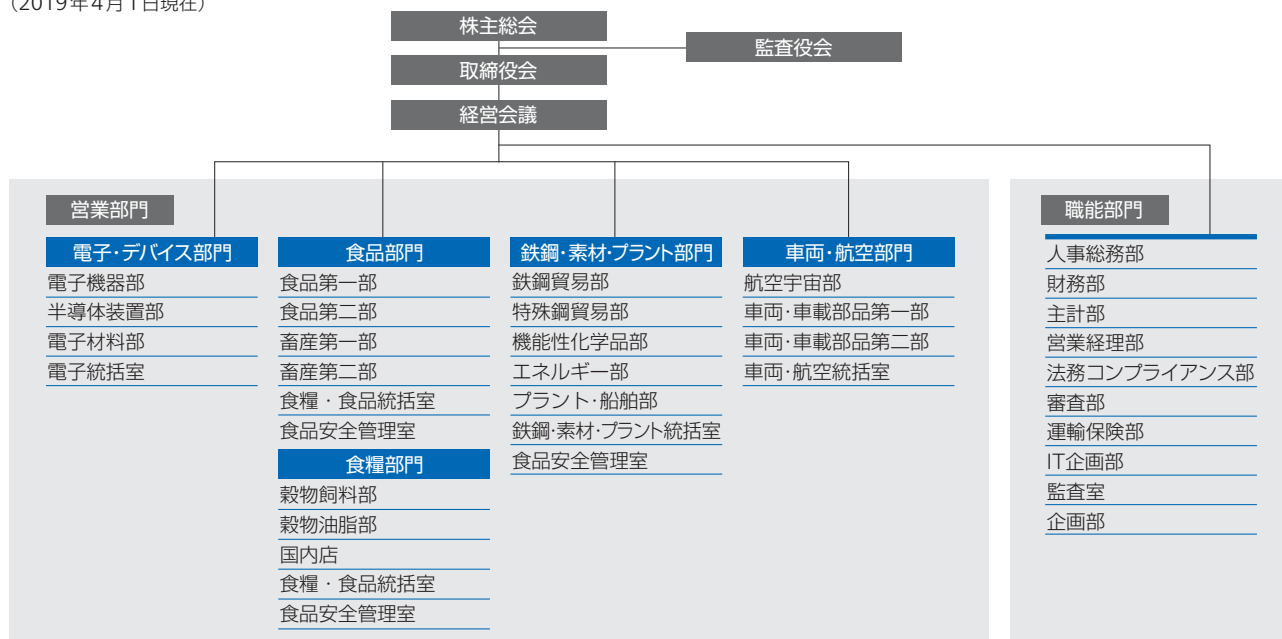
(2019年3月31日現在)

当社は、国内外に数多くの拠点を有し、多種多様な商品・サービスを提供しています。当社グループ全体では、当社に加え、連結子会社90社および持分法適用会社26社の合わせて116社で構成され、世界各地でグローバルな事業展開を行っています。



組織図

(2019年4月1日現在)



主要連結子会社および関連会社

(2019年4月1日現在)

* 上場会社

電子・デバイス

日本	
兼松エレクトロニクス株式会社 *	情報・通信関連機器のシステムインテグレーション・サービス
日本オフィス・システム株式会社	コンピュータ、周辺機器などのソフト開発・販売・保守サービス
兼松サステック株式会社 *	住宅関連資材の製造・販売、地盤調査・改良工事、セキュリティ監視カメラの販売
兼松コミュニケーションズ株式会社	移動体通信機器販売、モバイルインターネットシステム・サービス
兼松グランクス株式会社	Webサイトの企画、構築、運用。コンテンツの企画、制作、販売
兼松フューチャーテックソリューションズ株式会社	半導体・電子部品・モジュール製品の輸出入・加工・開発・設計・製造・販売、EMS等
兼松アドバンスド・マテリアルズ株式会社	車載機器・電子機器・通信機器の材料、および部品の輸出入・保管・売買・加工
兼松PWS株式会社	半導体製造装置、検査装置および関連部品の設計・開発・販売、各種技術サービス
株式会社ジー・プリンテック	カードプリンターおよび関連機器の開発・製造・販売
中国	
兼興電子(上海)有限公司	リチウムイオン電池バッテリー制御モジュールの開発・製造・販売

食料(食品／食糧)

日本	
兼松新東亜食品株式会社	食品卸売業・冷蔵倉庫業
兼松アグリテック株式会社	飼料・肥料の製造・販売
兼松ソイテック株式会社	大豆・雑豆・雑穀の販売、豆腐など食品加工用資材の開発・販売
GPC ホールディングス株式会社	ペットフード・用品の卸売
中国	
大連天天利食品有限公司	飲茶点心および惣菜の製造
山東省魯豊食品有限公司	加工野菜・加工フルーツの製造
上海岩瀬兼松食品有限公司	製菓・製パン用原材料の卸販売
大連松友食品有限公司	牛肉の一次加工
タイ	
Siam Aloe Vera (2005) Co., Ltd.	アロエベラの加工・販売
インドネシア	
PT. Kanemory Food Service	食品加工、セントラルキッチン運営
PT. Abadi Tunggal Lestari	日系外食チェーン運営
PT. Agrapana Niaga Gemilang	日系外食チェーン運営
米国	
KAI Enterprises, Inc.	乾牧草・粗飼料の販売
Sage Hill Northwest, Inc.	乾牧草の生産
KG Agri Products, Inc.	食品大豆の種子開発・契約栽培・選別加工・販売

鉄鋼・素材・プラント

日本	
兼松トレーディング株式会社	一般鋼材・建築用資材の販売
協和スチール株式会社	一般鋼材の切板加工、建設資材の販売
永和金属株式会社	ステンレス・チタン・高合金の加工・販売
兼松ペトロ株式会社	石油製品および液化石油ガスの販売
兼松油槽株式会社	石油製品の受渡保管業務
兼松ケミカル株式会社	石油化学製品、自動車関連化学品、健康食品素材、医薬品などの販売
兼松ウェルネス株式会社	健康食品の販売、医療情報の提供
株式会社兼松ケージーケイ	工作機械・産業機械の販売
株式会社KGKエンジニアリング	工作機械の修理・販売、製紙用機械の販売
中国	
兼松開吉開商貿(上海)有限公司	工作機械・産業機械の販売
タイ	
KGK Engineering(Thai) Co., Ltd.	工作機械・産業機械の販売
米国	
Steel Service Oilfield Tubular, Inc.	石油掘削関連鋼材の販売
Benoit Premium Threading, LLC	油井管加工、油井関連の各種部品の製造および販売
KGK International Corp.	工作機械の販売

車両・航空

日本	
兼松エアロスペース株式会社	航空・防衛および宇宙関連機器の販売
アイルランド	
KG Aircraft Rotables Co., Ltd.	航空機用循環部品の交換修理・リース・販売
ポーランド	
Aries Motor Ltd.	自動車の販売・保守整備
Aries Power Equipment Ltd.	エンジン、発電機、芝刈機などの汎用機の販売
米国	
Kanematsu Ventures Inc.	ファンドへの投資、先進技術の発掘、スタートアップ企業の成長支援

その他

日本	
カネヨウ株式会社 *	寝装用原料・製品、生活雑貨、インテリア用品などの販売
ホクシン株式会社 *	中質繊維板の製造・販売
新東亜貿易株式会社	飲料自動販売機事業、航空機用エンジンなどの輸出入・販売
兼松ロジスティクス アンド インシュアランス株式会社	保険代理業、貨物運送取扱業、利用運送事業
株式会社ジャパンロジスティクス	倉庫・トランクルームの運営
インドネシア	
PT. Dunia Express Transindo	総物流業

国内・海外店一覧

(2019年6月30日現在)

国内店

東京本社

〒105-8005

東京都港区芝浦1丁目2番1号

TEL: 03-5440-8111 (大代表)

FAX: 03-5440-6500

大阪支社

〒541-8560

大阪市中央区淡路町3丁目1番9号

淡路町ダイビル

TEL: 06-6205-3111 (大代表)

FAX: 06-6205-3322

御堂筋オフィス

〒541-0056

大阪市中央区久太郎町3丁目6番8号

御堂筋ダイワビル

TEL: 06-6251-7700

FAX: 06-6251-7770

名古屋支店

〒460-0008

名古屋市中区栄2丁目9番3号

TEL: 052-202-5111 (大代表)

FAX: 052-202-4605

北海道支店

〒060-0004

札幌市中央区北四条西4丁目1番地

札幌国際ビル

TEL: 011-261-5631

FAX: 011-261-5630

九州支店

〒810-0001

福岡市中央区天神1丁目6番8号

天神ツインビル

TEL: 092-715-7820

FAX: 092-715-7830

神戸本店

〒650-0032

神戸市中央区伊藤町119番地

海外店

アジア・中東

韓国

Kanematsu Korea Corporation

Koreana Bldg. 602, 135 Sejong-Daero,

Jung-Gu, Seoul, 04519, Korea

TEL: 82-2-737-5795

FAX: 82-2-737-5799

中国

Kanematsu (China) Co., Ltd.

Shanghai Head Office

Shanghai Branch

18th Floor Raffles City (Office Tower) 268 Xi Zang

Middle Road, Shanghai 200001, P.R. China

TEL: 86-21-6340-3456

FAX: 86-21-6340-4290

Chongqing Liaison Office

Room 2106, International Trade Centre, No.38

Qingnian Road, Yuzhong District, Chongqing

400010, China

TEL: 86-23-63235676

FAX: 86-23-63235650

Beijing Branch

Beijing Lufthansa Center C610A, 50 Liang Ma

Qiao Road, Chaoyang District,

Beijing 100125, P.R. China

TEL: 86-10-8591-1031

FAX: 86-10-8591-1535

Dalian Branch

Room 602, Furama Hotel, 60 Renmin Road,

Dalian 116001, P.R. China

TEL: 86-411-8263-9105, 7481

FAX: 86-411-8280-5534

Shenzhen Branch

Room 8, 10/F, Office Tower,

Di Wang Commercial Centre,

5002 Shen Nan Dong Road, Luohu District,

Shenzhen 518001, P.R. China

TEL: 86-755-8235-4850

FAX: 86-755-8223-8980

Kanematsu (Hong Kong) Ltd.

Rooms 1116-1117, 11/F, The Metropolis Tower,

10 Metropolis Drive, Hung Hom, Kowloon,

Hong Kong

TEL: 852-2821-6200

FAX: 852-2527-0465

台湾

Kanematsu Taiwan Corporation

10F., No.451, Changchun Rd., Songshan Dist.,

Taipei City 10547, Taiwan

TEL: 886-2-2717-1222

FAX: 886-2-2717-7927

ベトナム

The Representative of Kanematsu Corporation

Hanoi

Room No. 1209, 12th floor, Daeha

Business Center, 360 Kim Ma St., Ba Dinh Dist.,

Hanoi, S.R. Vietnam

TEL: 84-24-3771-5642

FAX: 84-24-3771-5641, 3771-5648

Haiphong

H-Tower 3rd Floor, 195 Van Cao Street,

Haiphong, S.R. Vietnam

TEL: 84-225-368-6371

FAX: 84-225-368-6373

Kanematsu Vietnam Company Limited

Unit 608 Saigon Tower, 29 Le Duan St,

District 1, Hochiminh City, S.R. Vietnam

TEL: 84-28-3910-5536, 5537

FAX: 84-28-3910-5539

タイ

Kanematsu (Thailand) Ltd.

Watana Inter-Trade Co., Ltd.

25F Thaniya Plaza Building, 52 Silom Road,

Suriyawongse Bangrak, Bangkok 10500, Thailand

TEL: 66-2-632-8060

FAX: 66-2-632-8083, 8084

シンガポール

Kanematsu (Singapore) Pte. Ltd.

100 Tras Street, #12-01 100 AM, Singapore 079027

TEL: 65-6320-6000

FAX: 65-6320-6041

フィリピン

Kanematsu Corporation Manila Branch

17th Floor Tower 2, The Enterprise Center 6766,

Ayala Avenue, cor. Paseo de Roxas, Makati City,

Philippines

TEL: 63-2-845-2017

FAX: 63-2-887-0030

ミャンマー

The Representative of Kanematsu Corporation

Yangon

Union Business Center (UBC) Suite 03-08, Nat

Mauk Road, Bo Cho Quarter, Bahan Township,

Yangon, Myanmar

TEL: 95-1-860-4370

FAX: 95-1-860-4380

インドネシア

P.T. Kanematsu Trading Indonesia

ANZ Tower 15th Floor, Jalan Jend. Sudirman Kav.

33A Jakarta 10220, Indonesia

TEL: 62-21-572-1220, 1225, 1228, 1230, 1238

FAX: 62-21-572-1188, 1237

インド

Kanematsu India Private Limited

Tower 1, Block-A, Unit No. 2, DLF Corporate Park,
Gurgaon, Haryana - 122 002, India
TEL: 91-124-4001461, 4001462, 4001362
FAX: 91-124-4001371

イラン

Kanematsu Iran Ltd.

Unit #5, 3rd Floor, Monaco Building, No. 27,
Ordibehesht, Mahmudiyeh St., Parkway, Tehran,
1986645416 IRAN
TEL: +98-21-2265-9041

ヨーロッパ

イギリス

Kanematsu Europe PLC.

160 Euston Road, London NW1 2DX,
United Kingdom
TEL: 44-20-7529-8120
FAX: 44-20-7387-4582

ドイツ

Kanematsu G.m.b.H.

Duesseldorf Head Office

Oststrasse 34, D-40211 Duesseldorf, Germany
TEL: 49-211-36890
FAX: 49-211-3689-111

Munchen Branch

Karl-Theodo-Str.55, Muenchen, Germany D-80803
TEL: 49-89-307-481-712
FAX: 49-89-307-481-729

イタリア

Kanematsu G.m.b.H.

Milano Liaison Office

Piazza Duca d'Aosta 8, Milano, Italy
TEL: 39-02-6749-3538
FAX: 39-02-6707-7364

ハンガリー

The Representative of Kanematsu G.m.b.H.

Budapest Office

H-1034 Budapest Berci ut 126-128.I.103. Hungary
TEL: 36-1-320-4952
FAX: 36-1-320-4953

ロシア

The Representative of Kanematsu Corporation

Moscow

Tverskaya 16/2, Building 1, Business Centre,
125009, Moscow, Russian Federation
TEL: 7-495-935-89-40, 42, 43
FAX: 7-495-935-8948

スペイン

The Representative of Kanematsu Corporation

Las Palmas

Calle Eduardo Benot 51, Edificio Atlansea,
4-izqda, 35008 Las Palmas de Gran Canaria,
Spain
TEL: 34-928-275634, 275680
FAX: 34-928-275632

オセアニア

オーストラリア

Kanematsu Australia Ltd.

Suite 1 Level 15, 15 Castlereagh Street, Sydney
NSW, Australia
TEL: 61-2-8278-7004, 61-2-9993-0748,
61-2-9283-3347
FAX: 61-2-9283-3095

ニュージーランド

KANEMATSU NEW ZEALAND Ltd.

Lavender House, 27 Lilburn Street, Warkworth 0910,
P.O. Box 327, Warkworth 0941, New Zealand
TEL: 64-9-302-5660
FAX: 64-9-309-3877

北米

米国

Kanematsu USA Inc.

Chicago Head Office

543 West Algonquin Road, Arlington Heights,
Illinois 60005, U.S.A.
TEL: 1-847-981-5600
FAX: 1-847-981-6760

Somerset Branch

100 Randolph Road, Somerset,
New Jersey 08873, U.S.A.
TEL: 1-732-271-7300
FAX: 1-732-271-7357

Detroit Office

41700 Gardenbrook Rd. Novi, Garden Office B,
Suite 140 Novi, MI 48375, U.S.A.
TEL: 1-248-347-3216
FAX: 1-248-347-3219

Houston Branch

1800 Augusta, Suite 390, Houston,
Texas 77057, U.S.A.
TEL: 1-713-975-7200
FAX: 1-713-975-7966

Silicon Valley Branch

2043 Zanker Road, San Jose CA 95131, U.S.A.
TEL: 1-408-501-1400
FAX: 1-408-501-1499

Portland Branch

4380 SW Macadam Avenue, Suite 170, Portland,
Oregon 97239, U.S.A.
TEL: 1-503-224-7755
FAX: 1-503-228-5067

カナダ

The Representative of Kanematsu Corporation

Vancouver

205-8988 Fraserston Court Burnaby, B.C.
V5J 5H8, Canada
TEL: 1-604-689-0550
FAX: 1-604-689-0655

中南米

メキシコ

Kanematsu Mexico S. de R.L. de C.V.

Suite C, Multitenant III, Av. Mineral de Valencia
No. 202 Col. Parque Santa Fe, C.P. 36275,
Guanajuato Puerto Interior Silao, Mexico
TEL: 52-472-748-9187, 9327, 9329
FAX: 52-472-748-9221

ブラジル

Kanematsu America do Sul Importacao e Exportacao Ltda.

Avenida Paulista, 1337/1343, conjunto 71 Bela
Vista, São Paulo – SP CEP: 01311-200, Brasil
TEL: 55-11-3266-3967
Mobile: 55-11-9-4137-7178

事業セグメント別連結従業員数と関係会社数(2019年3月31日現在)

	従業員数	関係会社数
電子・デバイス	4,158名	22社 (国内15、海外7)
食料	778名	25社 (国内13、海外12)
鉄鋼・素材・プラント	1,090名	25社 (国内13、海外12)
車両・航空	259名	8社 (国内1、海外7)
その他	222名	16社 (国内12、海外4)
全社(共通)	408名	
海外現地法人		18社
合計	6,915名	114社

(注) 1. 単体従業員数は765名です。

2. 関係会社のうち、連結子会社は90社、持分法適用会社は26社となっています。

会社情報

会社概要

商号	兼松株式会社 KANEMATSU CORPORATION	資本金※	277億81百万円
創業	明治22年(1889年)8月15日	事業年度	4月1日から3月31日まで
設立	大正7年(1918年)3月18日	定時株主総会	毎年6月
代表者	代表取締役社長 谷川 薫	事業拠点数※	国内：東京本社、神戸本店、支社・支店5 海外：35
本店	神戸市中央区伊藤町119番地	従業員数※	765名(連結従業員数6,915名)
本社	東京都港区芝浦1丁目2番1号	※2019年3月31日現在	

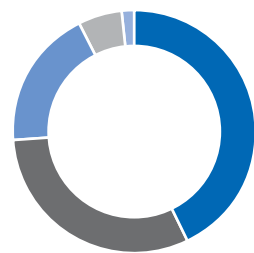
株式情報

(2019年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	8020
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行可能株式総数	普通株式 200,000,000株
発行済株式総数	普通株式 84,500,202株 (自己株式 256,636株を含む)
単元株式数	100株
株主総数	18,694名

所有者別株式分布

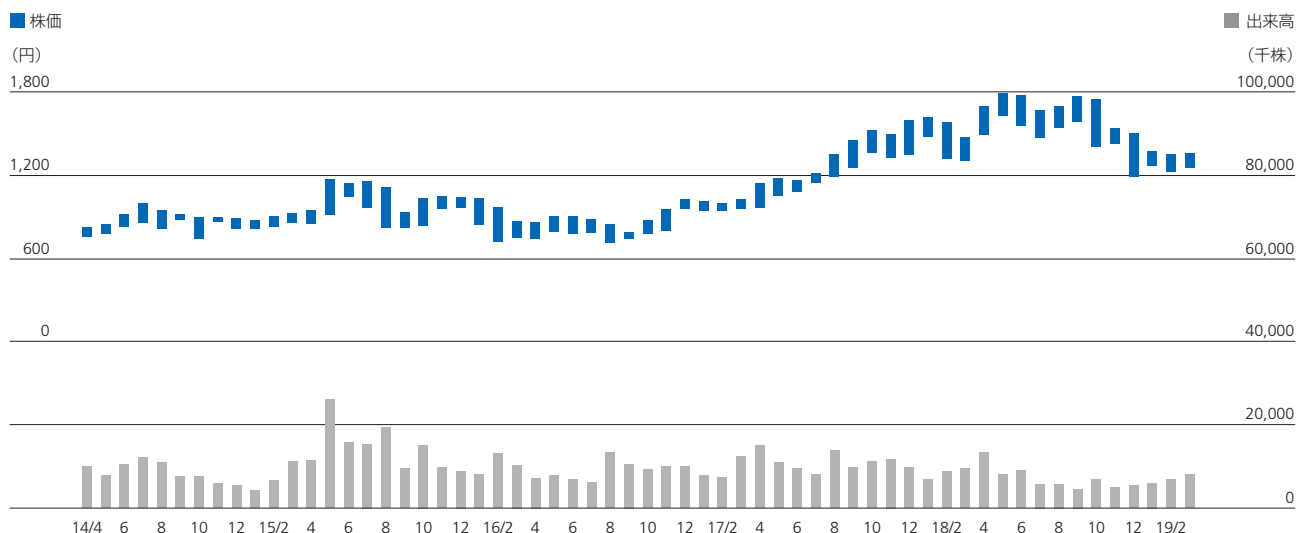
金融機関	42.90%
外国法人等	30.99%
個人その他 (自己株式含む)	18.80%
その他法人	5.77%
証券会社	1.54%



大株主	持株数(千株)	持株比率※(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,674	13.85
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,560	6.60
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,521	2.99
東京海上日動火災保険株式会社	2,322	2.75
GOVERNMENT OF NORWAY	2,290	2.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,861	2.20
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	1,550	1.84
株式会社三菱UFJ銀行	1,417	1.68
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	1,333	1.58
農林中央金庫	1,249	1.48

※ 持株比率は自己株式(256,636株)を控除して計算しております。

株価と出来高の推移



(注) 2017年10月1日付で、5株を1株とする株式併合を実施しています。当グラフは全期間を当該株式併合を行ったと仮定して算定しています。



兼松は、「JPX日経インデックス400」に6年連続、「JPX日経中小型株指数」に3年連続で、それぞれの構成銘柄に選定されております。



ウェブサイトの紹介

当社をご理解いただくための、より詳細な情報はウェブサイトに掲載しています。

企業情報、事業紹介、ニュースリリース、IR(株主・投資家の皆さまへ)、環境・CSR、採用情報などを、日本語版、英語版、中国語版にてご案内しています。

<http://www.kanematsu.co.jp/>



本統合報告書に関するお問い合わせは、下記までご連絡ください。

兼松株式会社 財務部 広報・IR室

〒105-8005 東京都港区芝浦1-2-1 シーバンスN館

TEL : 03-5440-8000

FAX : 03-5440-6503

