



Sustained Growth through Value Creation

統合報告書 2022

Since 1889



兼松株式会社



兼松 房治郎
(かねまつ ふさじろう：1845～1913)

“Creating Shared Value”

創業者 兼松房治郎の「志」は、
兼松のDNAとして今も受け継がれています。

1889年(明治22年)に兼松房治郎が創業してから今年で133年となる兼松は、豪州からの羊毛輸入を祖業としてスタートし、時代の流れとともに繊維、鉄鋼、機械、食料、エネルギー、電子などの分野に事業を拡大し、総合商社として発展してきました。長い歴史の中で国際社会や経済環境の変化に柔軟に対応し、幾多の困難も乗り越え、形を変えながら現在に至っていますが、創業者が大切にしていた開拓者精神や、国際社会のために貢献するという「志」は、今も兼松グループに受け継がれています。

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」

「いま一粒の種をまく、それは我が国、日本の幸福、利益を増進する芽ばえを期待して、いまその種をまくのだ」と言う、当社創業者兼松房治郎が創業の際に宣言した主意です。「わが国の福利」とは明治時代に日本人が経済を発展させるための共通した社会的使命観でした。現在では、一般公共の利益、社会貢献、国際社会への寄与、人類への貢献などに通じる考え方であり当社の企業活動の原点となっています。この主意を受け継ぎ、基本理念にまとめたものが、1967年兼松江商として合併を機に制定された「われらの信条」です。

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。

“わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す”

1889年の創業主意であり、当社の企業理念にもなっています。「わが国の経済を発展させ豊かにし、人々を幸福にするために一粒の種をまく(=事業をおこす)」という意味で、現代社会においては、日本のみならず世界中の国や地域、そこで暮らす人々を豊かで幸せにするために行動するという意思です。持続可能な開発目標(SDGs)の理念とも親和性があり、また、企業の事業活動を通じて社会的な課題を解決し、社会と共有できる価値を創造するというCSV(Creating Shared Value)の概念にも通じています。



房治郎による「設立主意書」

“勤労貸方勘定主義”

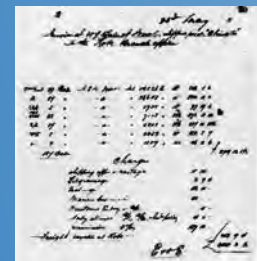
報酬に気を取られて仕事への情熱を損なうならば勤労は無意味になる、と報酬にこだわらずに仕事に打ち込むことが大切だと説いたものです。房治郎の基本的精神は単に金儲けよりも、「仕事を面白がる」「仕事そのものを楽しむ」ことにありました。努力を惜しまず楽しみながら仕事をすることで、やがて利益が付随されるだろうということは利他の精神にも通ずるもので、SDGsの発想とも繋がっています。



創業時の神戸本店

“儲けは商売のカスである”

利益追求よりも仕事の公明性や公益性を重視し、同時に利益が自然に残るような商売をするべきであり、無理に利益を獲得するような商売を戒めているとも解釈される言葉です。「儲けさえすれば何をしてもよい、という考えをおこすな」という教えは、現在のコンプライアンスやコーポレート・ガバナンスにも繋がる考えであり、商売・企業活動を持続的にやっていくにあたっての根底にあり続けるものです。



房治郎の手による豪州羊毛積出しインボイス第1号

“お客大明神”

こうした顧客第一主義は大阪商人の伝統的かつ基本的な態度でもありましたが、当時の退廃的な居留地貿易の悪しき商慣習もあり、房治郎は商品売買の仲介業者として、売り手にも買い手にも誠実な態度で接するようにあらためて主張していました。「得意先には敬意と誠を以って当たるべし、得意先あつての兼松商店なり」と口癖のように言い、後人を指導していたといわれています。「誠」=誠実さは、現在の兼松グループの人材にも受け継がれています。



1891年(明治24年)当時のシドニー支店

「統合報告書 2022」発行にあたって

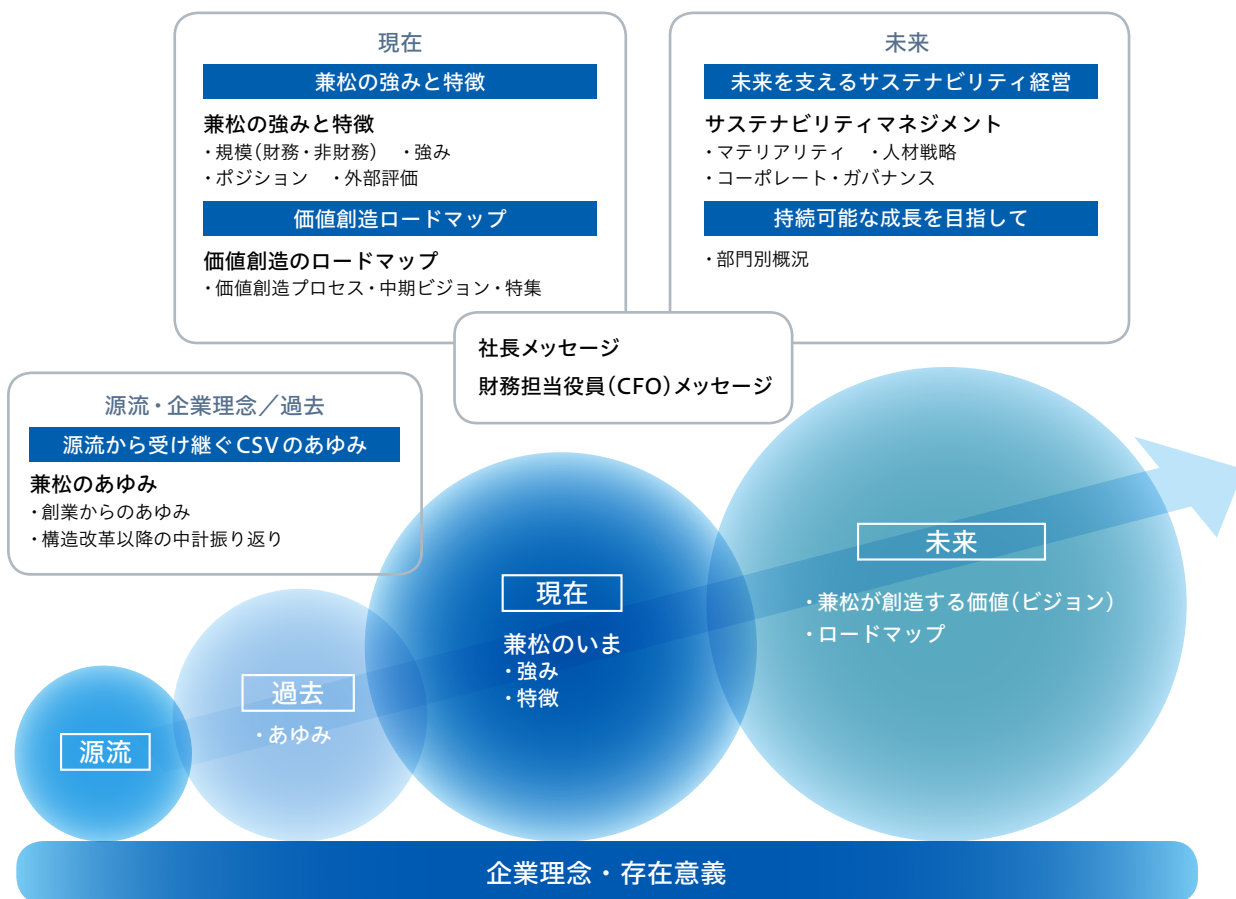
今回の「統合報告書 2022」では、創業時から意識され、受け継がれてきたCSV (Creating Shared Value)の精神をベースに、現在の兼松グループの強みと特徴を示し、未来へ向けて目指す姿とそこに向かうロードマップを具体的に描くことで、企業価値向上のストーリーを示した報告書としています。「未来」については、直近の未来である2024年3月期を最終年度とした中期ビジョン「future 135」の進捗を中心に、財務・非財務の両面から中長期の成長戦略や課題を明確にしています。

なお、本報告書の作成にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創ガイダンス」などを参照し、本社横断的に各部門と相互協力しながら編集しています。その作成プロセスは正当であり、記載内容が適切であることを表明します。

兼松グループは、今後も「統合報告書」を株主や投資家の皆さまをはじめすべてのステークホルダーの方々との対話のツールとして活用し、開示の充実と企業価値向上に努めて参ります。



取締役執行役員
財務(広報・IR)、主計、
営業経理担当
榎谷 修司



編集方針

兼松グループでは、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創ガイダンス」、および国際規格ISO26000を参照し、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ましたら幸いです。



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。

報告対象範囲等

発行年月：2022年8月
対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日
(一部に報告対象期間以前・以後の情報を含みます)
対象組織：兼松株式会社および兼松グループ
会計基準：別途記載がない限り、2014年3月期以前は日本基準、2015年3月期以降は国際会計基準(IFRS)による記載です。

目次

兼松の源流から現在

巻頭 兼松グループの源流

2 編集方針・目次

4 兼松グループのあゆみ

6 中期経営計画の振り返り

7 4つの強みを活かした機会とリスクへの対応

8 価値創造プロセス

10 ビジネスモデルと事業展開



兼松の現在から未来

12 社長メッセージ

18 財務担当役員(CFO)メッセージ



兼松の未来

20 中期ビジョン「future 135」

22 特集1：対談「イノベーション投資の実現」

26 特集2：デジタルトランスフォーメーション(DX)推進

28 特集3：グリーントランスフォーメーション(GX)推進



兼松の基盤

30 サステナビリティ

30 サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ

32 マテリアリティ関連図/
マテリアリティ特定プロセス

34 マテリアリティの進捗

36 マテリアリティの取組み

64 部門別概況

66 電子・デバイス

68 食品

70 畜産

72 食糧

74 鉄鋼・素材・プラント

76 車両・航空

78 財務・ESGハイライト

80 財政状態および経営成績の分析

82 財務諸表

86 主要連結子会社および関連会社

87 会社情報



情報開示体系



- ・環境レポート
- ・コーポレート・ガバナンス報告書
- ・統合報告書
- ・会社案内
- ・株主通信
- ・有価証券報告書/四半期報告書
- ・決算短信
- ・決算ハイライト/補足説明資料
- ・決算説明会資料

IR情報の開示

兼松グループは、すべてのステークホルダーの皆さまへ、迅速、的確かつ公平な情報を開示することを通じた透明性の確保と対話の促進に努めております。

- ・株主総会(年1回)
- ・決算説明会(年2回)
- ・機関投資家・アナリストとの社長・財務担当役員(CFO)面談

兼松グループのあゆみ

2000年代に有利子負債の圧縮と財務体質の改善に注力し「安定」を確実なものとししました。2018年よりユニークな総合社を目指した中期ビジョン「future 135」のもと、更なる飛躍を目指しています。

1889 - 1950年代 礎づくり

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 総合商社への発展

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 構造改革

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規模な事業の選択と集中を実施。財務基盤の改善・強化を図る

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

1935
兼松羊毛研究所
(現カネヨウ株式会社)創業

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

1973
東京証券取引所市場第一部に上場

電子・デバイス

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

1972
兼松セミコンダクター株式会社
(現 兼松フューチャーテックソリューションズ株式会社)設立

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

1978
兼松金属販売株式会社
(現 兼松アドバンスド・マテリアルズ株式会社)設立

1982
日本オフィス・システム株式会社設立
Pacific Western Systems Japan
(現 兼松 PWS 株式会社)設立

食料(食品/畜産/食糧)

1954
兼松肥糧株式会社
(現 兼松アグリテック株式会社)設立

1977
株式会社カネシヨク
(現 兼松食品株式会社)設立

鉄鋼・素材・プラント

1959
兼松油槽株式会社設立

1960
兼松石油瓦斯株式会社
(現 兼松ペトロ株式会社)設立

1967
株式会社ファインクロダサービスの経営権を取得し、兼松江商工作機械販売株式会社(現 株式会社兼松ケージーケイ)に改称

1970
兼松建材株式会社
(現 兼松トレーディング株式会社)設立

1974
兼松化成品株式会社
(現 兼松ケミカル株式会社)設立

1985
Steel Service Oilfield Tubular, Inc.
と取引開始

車両・航空

1985
兼松エアスペース株式会社設立

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

1995
兼松石油販売株式会社
(現 兼松ペトロ株式会社)設立

1999
大規模な事業の選択と集中の開始

2005
兼松エレクトロニクス株式会社を子会社化
新東亜交易株式会社株式の過半数を取得(2010年に100%取得)

2012
北米の鋼管加工事業会社 Benoit Machine LLC
(現 Benoit Premium Treading, LLC:ベンワ社)を買収

創業時からの社会貢献とCSV 経営の代表事例



1919 神戸大学経済経営研究所
(兼松記念館)建築寄贈と寄付



1927 一橋大学兼松講堂を創建・寄贈



1929 シドニー病院
兼松病理学研究所建設費寄贈

2013年－ 攻めの経営

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

2013年4月～2016年3月
～未来へ繋ぐ、
新たなステージへの飛躍～

- ・創業125周年を迎え更なる未来へ飛躍すべく、攻めの経営で、揺るぎない成長路線を確立する
- ・復配を機に「VISION-130」へ発展

2014年4月～2019年3月
「VISION-130」

- ・創業130周年に向けて目指すべき姿として、商社の原点、兼松の基本理念に立ち返り、トレーディングを基盤としたお取引先との共生・発展による「収益基盤の拡大」を経営目標とする
- ・強みとする事業領域の深化、事業創造としての新規投資などへの「チャレンジ」を通じて、企業価値向上を目指す
- ・5年計画を4年目に達成。「future 135」へ

2018年4月～2024年3月
「future 135」

「規模の拡大」
「付加価値の獲得」
「質の向上」

- ・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

2013 復配

(2014年3月期中間配当)

2014

- ・執行役員制の拡充
- ・事業投資基準の制定
- ・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

2015

商業不動産処分の完了

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
- ・第1回普通社債発行(SB市場へ復帰)

2017

- ・株式会社JVCケンウッドからカードプリンター事業を承継(現 株式会社ジー・プリンテック)

2018

- ・イノベーション投資推進に向け、「先進技術・事業連携チーム」組成
- ・Kanematsu Ventures Inc. 設立

2019

- ・創業130周年
- ・仏Dawex社と戦略的パートナーシップ契約を締結、データビジネスへ参入

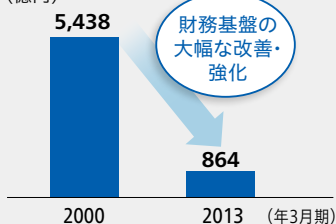
2021

- ・重要課題(マテリアリティ)の見直し・特定
- ・セイコーエプソン株式会社からICテストハンドラー事業を承継(現 株式会社NSテクノロジーズ)
- ・株式会社日本格付研究所(JCR)よりA-格を取得

構造改革による改善

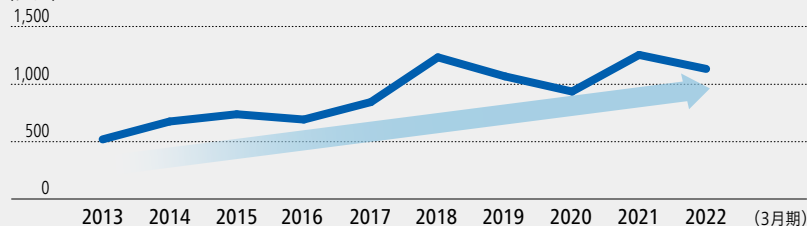
ネット有利子負債の圧縮

(億円)



時価総額の推移

(億円)



培ってきた力＝強み

4つの強み

p7

強み1

商いで培われた強固な顧客基盤と
ビジネスノウハウ

強み2

安定した財務基盤と収益構造

強み3

資本効率性重視の経営力

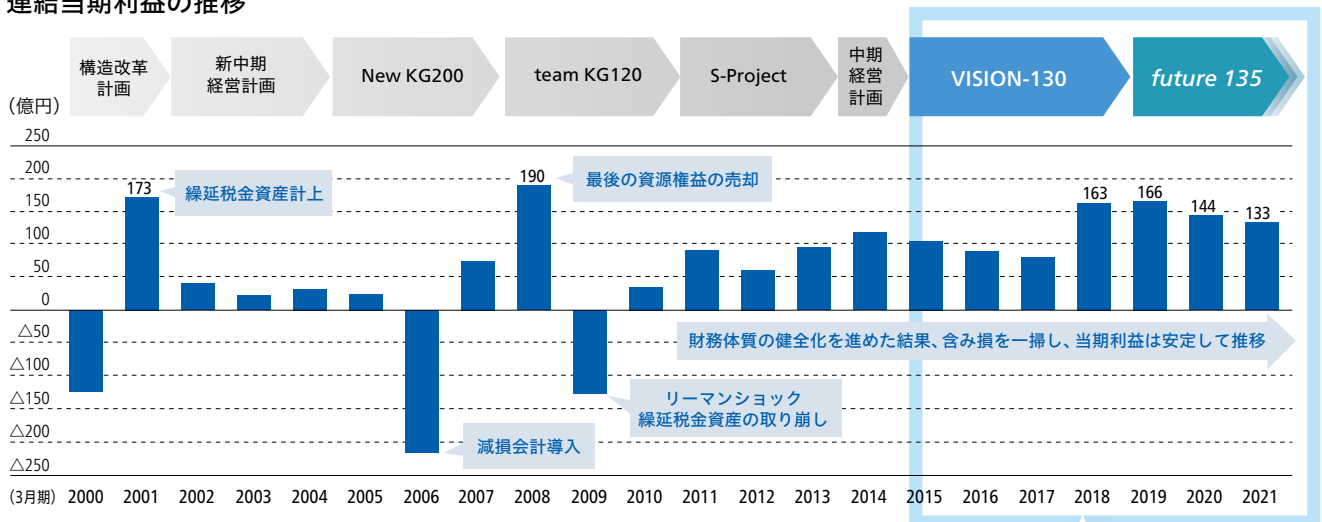
強み4

事業創造にチャレンジする人材と
促進する投資制度

中期経営計画の振り返り

本邦バブル経済崩壊後の1999年から行った大規模な事業の選択と集中以降、当社グループは総花的な展開に決別し、事業の選択と経営資源の集中を図り、筋肉質で良質商権に特化した新しい総合商社を目指して経営の改善と効率化を図って参りました。その間の当期利益積み上げによる資本の増強や有利子負債の圧縮により確固たる財務基盤を整え、更なる成長を志向し、創業130年への中期ビジョン「VISION-130」を達成し、135年に向けた「future 135」に取り組んでいます。

連結当期利益の推移



2014年3月期復配後の中期経営計画概要と結果・進捗

「VISION-130」

2014年4月～2019年3月

創業130周年に向けた目指すべき姿として、「健全な財務体質の維持」と、トレーディングを基盤としたお取引先との共生・発展による「収益基盤の拡大」を経営目標としました。

強みとする事業領域の深化と、事業創造としての新規事業投資を通じて企業価値向上を目指し、ICT事業の伸長やモバイル事業での買収・統合効果、鋼管加工事業の原油市況暴落からの回復などの貢献に加えて、商業不動産等の処分完了も寄与したことにより、5カ年計画を1年前倒しして達成。次期ビジョンへ移行しました。

2018年3月期目標を1年前倒しで概ね達成

連結当期利益※	163億円
ROE	15.1%
自己資本	1,160億円
ネットDER	0.5倍

※親会社の所有者に帰属する当期利益

「future 135」前半3カ年

2018年4月～2021年3月

- 「規模の拡大」
- 「付加価値の獲得」
- 「質の向上」

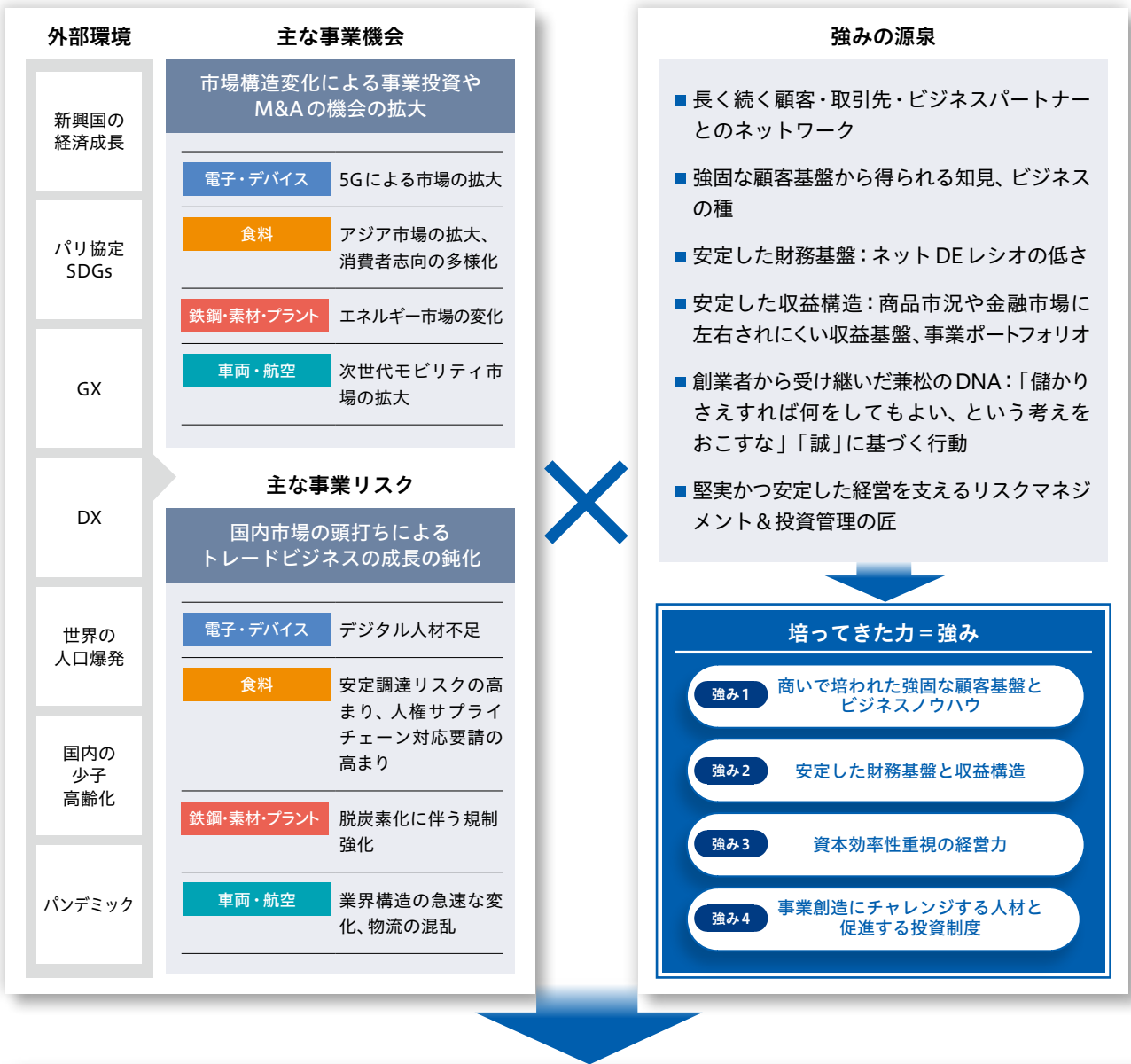
初年度は国内外ともに緩やかな市場成長が続き、前期比増収増益と順調に推移しましたが、2年目終盤以降、新型コロナウイルス感染症拡大により描いていた成長スピードに遅れが生じる結果となりました。しかしながら、ビジネスにより濃淡はあるものの、新型コロナウイルスによるマイナス影響は限定的と判断でき、当社グループの収益基盤の底堅さを一定程度確認することができました。

成長に資する「規模の拡大」においては、モバイル、畜産、航空機部品、機械、化学品といった幅広い分野での活動が実を結び、「付加価値の獲得」については、プリンターや半導体の事業再編、アジアの食市場の深耕など当社グループならではの領域での事業展開が進みました。

定量目標

	2024年3月期目標 (2021年5月見直し)	2021年3月期
連結当期利益※	200億円	133億円
ROE	10～12%	9.7%
総還元性向	30～35%	37.6%

4つの強みを活かした機会とリスクへの対応



「future 135」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
- 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
- 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

デジタル

- ・DX推進委員会の設置
- ・ビジネスごとのDX検討、グループ共通IT環境の整備など

特集2 p26-27▶

サステナビリティ

- ・持続可能なサプライチェーンの構築
- ・脱炭素社会に向けた取組み
- ・地域社会との共生
- ・多様な働き方を実現する環境づくり
- ・ガバナンスの強化&コンプライアンスの徹底

マテリアリティ 関連図 p32-33▶

兼松の源流から現在

兼松の現在から未来

兼松の未来

兼松の基盤

中期ビジョン
「future 135」
基本方針

将来に向けた更なる成長軌道を念頭に「規模の
ビジネスの進化と新規事業の創出により、持続

資本

ビジネス

人的資本

事業創造に挑戦する人材

- 連結従業員数：7,446名
- 年間平均研修時間：
約41時間/人^{※1}
- 総研修時間：約14,500時間

知的資本

- 深く幅広い商品・業界知見
- 新規事業創出ノウハウ
- リスクマネジメント

財務資本

投下資本・成長投資

- 株主資本： 1,429億円
- 有利子負債： 512億円
- 成長投資： 約330億円^{※2}

製造資本

事業拠点

- 国内5、海外36

社会関係資本

パートナーシップ

- 強固な顧客基盤
(数十年にわたる長いお付き合いのお取引先など)

部門別概況 [p64-77](#)

- 様々なステークホルダーとのリレーションシップ

自然資本

- 事業に関わるすべての地域社会の環境、その環境発展への貢献
- 低炭素社会への貢献

強み1
商いで培われた強固な顧客
基盤とビジネスノウハウ

強み4
事業創造にチャレンジする
人材と促進する投資制度

トレード

事業投資

好循環

デジタルトランス
フォーメーション
(DX)

グリーントランス
フォーメーション
(GX)

強みを持つ
4つの事業セグメント

電子・デバイス

半導体装置、電子部品・材料、
電子機器、半導体・デバイス、
ICTソリューション、モバイル、
CCTVシステム、データ、AI、SaaS

食料
(食品/畜産/食糧)

食品原料(農産・水産・飲料等)、
調理加工食品、農産加工品、畜産、
穀物・食品大豆・油糧種子、飼料

鉄鋼・素材・プラント

鉄鋼、鋼管、化学品、エネルギー、
プラント・船舶、
工作機械・産業機械

車両・航空

車両・車載部品、航空宇宙

経営

強み2

安定した財務基盤と収益構造

ガバナンス・リスクマネジメント・

創業者から受け継いだ

※1 兼松ユニバーシティ受講者の平均研修時間

人材育成 [p43](#)

※2 「future 135」1～4年目における新規投資額累計

拡大」「付加価値の獲得」「質の向上」を積極的に推進し、伝統的
可能な世界経済成長の実現と社会的課題の解決に貢献する。

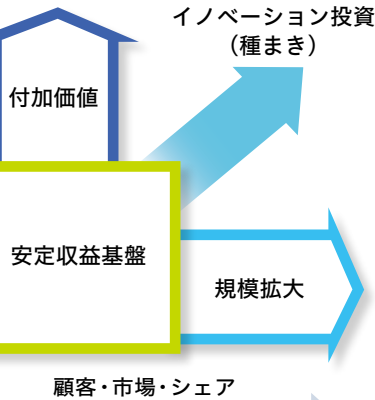
モデル

生み出している価値

新規事業の創出

モニタリング・管理

機能



伝統的ビジネスの進化

非財務
マネジメント
バイオブジェク
ティブ(MBO)
ES 調査
GHG 排出量

財務
フリー・
キャッシュ・
フロー
ROIC
DE レシオ

社会

顧客・サプライヤー

社会に有用な商品・
サービスの提供
安定的・持続可能な調達

株主・投資家

株主価値の最大化

従業員

生き生きと働ける
企業風土

地域社会・政府 / 行政

地域の活性化

地球環境

カーボンニュートラル
社会の実現

基盤

強み3

資本効率性重視の経営力

コンプライアンス

DNA

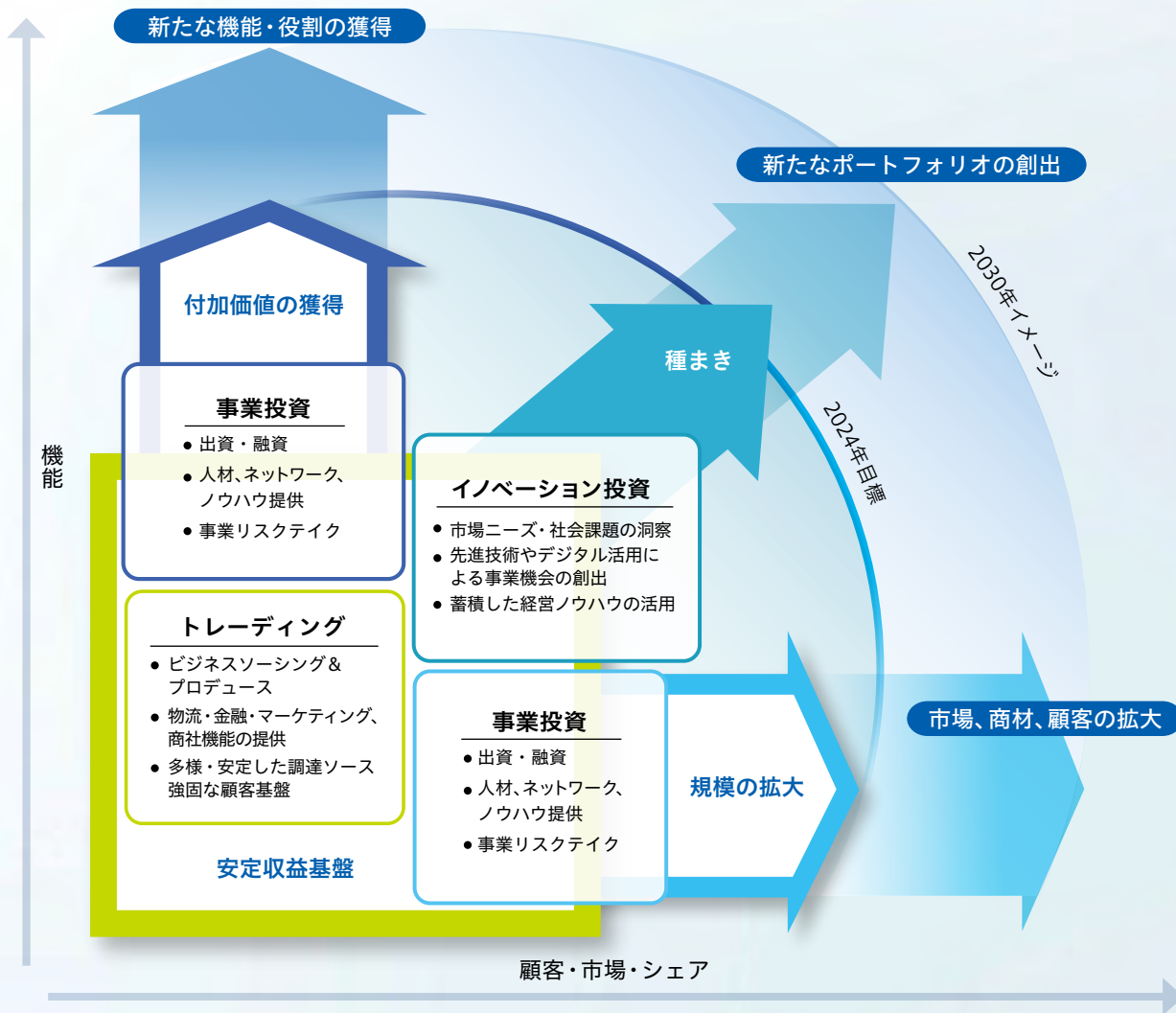
自社

- 当期利益
- ROE
- 総還元性向

ビジネスモデルと事業展開

兼松グループは、長年培ったトレーディングをベースに、付加価値創出や規模拡大を目指した事業投資の推進、さらには、未来のポートフォリオ確立に向けたイノベーション投資に挑戦し、企業価値を高めていきます。

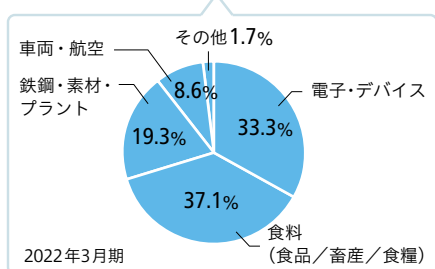
ビジネスモデルと将来イメージ



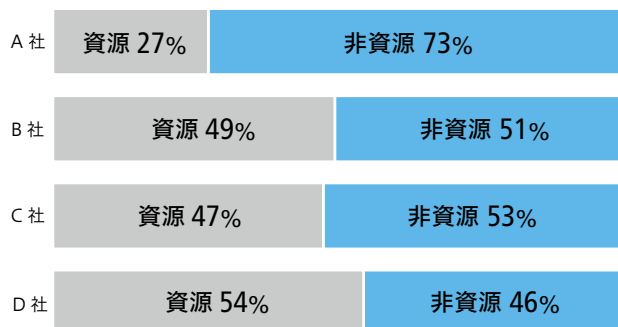
事業展開構成(他商社比較)

当社グループは知見・ノウハウを有する強みを持つ分野を中心に事業を展開しています。化石燃料や不動産、金融ビジネスなど商品市況や金融市場に左右されやすい投資は行っておらず、他社に比して安定的な収益構造が特徴です。

兼松収益構造



他商社収益構造



(注) 当社調べ

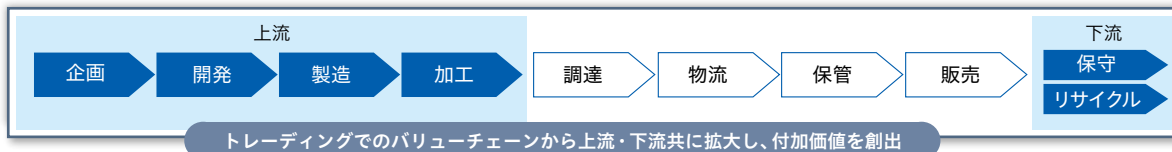
トレーディング：長年のネットワークとノウハウによる安定収益基盤

創業時からの伝統的な仲介事業・貿易事業で培った強固な顧客基盤とノウハウを活かし、時代に即した実業・ビジネスプロデュースも行いながら育て上げてきたコアとなる事業



付加価値獲得の事業投資：従来の商社機能を超えた役割の発揮

強みを持つ分野での新たな機能・役割の獲得。従来の商社機能を超えて、上流における企画、開発、製造、加工、また下流における保守、リサイクル等までバリューチェーンを広げ、兼松グループならではの付加価値を提供する



規模拡大の事業投資：知見のある得意分野に資源投入

これまでに培ってきた知見・ノウハウを活かして事業規模・商圏を拡大。得意とするビジネスモデルにおいて、商材、顧客、市場などアプローチを変えて展開し、シェアの拡大を図る



イノベーション投資：先進技術を軸とした次世代事業の創出

兼松グループが得意とする先進技術を軸とした、長期スパンでの成長性を描くビジネスモデル・スタートアップ企業への投資を通じて、次世代のコアビジネスを創出

特集1：対談「イノベーション投資の実現」 p22-25 ▶

事業投資プロセス

事業投資プロセス p60-61 ▶

意思決定プロセス



検討項目

投資意義・成長戦略の策定	事業計画の妥当性の検証	投資基準への適合状況	リスク分析	内部統制の整備状況の検証	EXIT基準の設定
「future 135」の方針に適合しているか (サステナビリティ含む)	事業計画の妥当性検証の徹底 (感応度含む)	投資先のフリー・キャッシュ・フローをベースとしたIRR・回収期間に基づく投資効率	<ul style="list-style-type: none"> 各職能部門の知見を活かしたリスク分析 ESGリスク評価 	投資先における内部統制整備状況の検証	実行可能なEXIT基準を投資時に設定

投資実行

モニタリング・資産入替

- 毎月の職能部門情報交換会で投資先のレビューを実施
- 毎年、定性面（投資先ごとの保有目的）と定量面（関連する収益や受取配当金などのリターン等）を評価し、当社の資本コストに見合った投資かどうかを検証
- 各職能部門が投資後のPMIにおいて高度な専門性を発揮し、各営業部をフォロー
- EXIT基準に抵触した低効率の資産や戦略的に保有意義の薄れた事業の入替を推進



不確実性の時代にこそ 社会を変える原動力として 兼松は機能していきます。

代表取締役社長

宮部佳也

就任から1年の実感

社長就任から1年の間、多くのステークホルダーの皆さまとお目にかかり、幅広い領域のサプライチェーンに携わるお取引先との強い絆こそが、当社グループにとっての最大の財産であることをあらためて実感しました。その関

係を維持し深めるためには、「公明正大、謙虚な心、誠意をもって日々の業務を取り計らうことで信頼を積上げていく」「信頼が助け合える仲間をつくり、ひいてはビジネスチャンスを広げていく」ということが基本だと感じた1年でした。

創業主意が常に根底にある経営を

昨今、地政学的リスクのみならず、あらゆる産業におけるデジタル化といった社会構造改革の進展や、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) に代表される世界的規模の課題解決に向け、企業が社会をリードしていくことが求められています。そのような中、当社グループの存在意義とは何かをあらためて考えると、やはり「創業主意」に普遍的な価値観を見出します。開拓者精神と創意工夫をもって、事業活動を通じて社会的な課題を解決し、社会と共有できる価値を創造するというCSVの概念にも通じるものです。この創業主意を今の時代に照らし合わせて私の言葉にさせていただけるならば、Commitment to people——

人に貢献すること、Commitment to earth——環境に貢献すること、この2つなのかと思います。

当社グループは、豊富な非財務資本を蓄積してきました。中でも社会的使命を優先する企業風土が、我々の誇りであると言えます。例えば、一橋大学の兼松講堂は、日本に商業専門の学問を根付かせるという構想のもと、1927年に当社より寄贈いたしました。また、前年に亡くなったすべての役員・従業員の物故者法要を現在まで続けていることなど、社会と人を大切にしてきたDNAが脈々と受け継がれています。こうした風土や人材といった非財務資本を武器に、未来へ飛躍する兼松像を描くことができると考えています。



創業主意のもと、
CSVの精神を企業活動の
根底としています。

兼松グループの4つの強み

当社グループの存在意義を証明する我々の強みとは以下の4つに集約されます。これらをより強固にすることが、現在取り組んでいる中期ビジョン「future 135」の目標達成のみならず、創業主意にも応えていくことにほかならないと考えています。

4つの強みを活かした機会とリスクへの対応 **p7 ▶**

強み1

商いで培われた強固な顧客基盤とビジネスノウハウ

時代によって商社に求められる役割が変化の中で、当社グループは130年を超える歴史において、多くのパートナー企業と共に取引先や社会のニーズに応じてきました。それによって蓄積した顧客基盤と知見やノウハウが、当社グループの第一の強みです。

強み2

安定した財務基盤と収益構造

当社グループは、化石燃料や不動産、金融ビジネスなどへの投資は行っておらず、商品市況や金融市場、世界情勢に左右されにくい収益構造にあると言えるかと思います。また、2000年代初頭の選択と集中以降、資本の増強や有利子負債の圧縮を進め、経営資源の集中による筋肉質な経営を目指したことにより、安定した財務基盤も整えてきました。パンデミック、地政学的リスクの顕現などで先

行き不透明な昨今の状況下においても当社の業績への下振れボラティリティは小さく、今後も、フリー・キャッシュ・フローを意識し、財務バランスも健全なレベルに保ちながら、効率の良い事業投資を進めていきます。

事業展開 **p10 ▶**

強み3

資本効率性重視の経営力

「future 135」では、ROEの目標値を10～12%の範囲と設定し、コロナ禍により一時未達となったものの2022年3月期は10.5%と回復しています。引き続き、価値を創造することにより当社の役割を向上し、更なる改善に取り組んでいます。また、ROEの操作目標として投下資本利益率(ROIC)による経営を進め、資本コストを意識した経営を行っています。

財務担当役員メッセージ **p18-19 ▶**

強み4

事業創造にチャレンジする人材と促進する投資制度

当社グループは、多様性から生まれるイノベーションを競争力に変えるべく、人材戦略を最も重要な経営要素と捉えています。すでに、2022年新卒採用社員の半分以上は女性で、外国籍社員の割合も増加しています。また、従来実施している海外支店やグループ会社での現地採用などに加え、キャリア採用やダイバーシティ採用を活用し、

グローバルにグループ全体で人材を活かすことが可能になってきました。

投資につきましては、「future 135」で発表しているとおり3つの成長イメージがあります。「従来の商社の枠を超えた役割を担うことで付加価値を提供するための事業投資」「知見のある得意分野に集中する規模拡大のための事業投資」そして、「先進技術を軸に次世代の事業を創

出するためのイノベーション投資」です。これら3つの投資により、グループ全体にシナジーが発現し、長期的には現在の目標を遙かに上回る成長を視野に入れていきます。

ビジネスモデル p10-11 ▶

特集1 p22-25 ▶

ダイバーシティ&インクルージョン p45-46 ▶

「future 135」の進捗：後半の1年目を終えて

「future 135」後半の1年目である2022年3月期は前期比増収増益となりました。第4四半期における物流の混乱、円安・物価上昇の影響などもありましたが、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比20.1%増となり、一定の評価をしています。しかしながら、当初に思い描いたスピードには達していないと言わざるを得ません。最終

年度である2024年3月期目標の当期利益200億円については、2023年3月期見通しの180億円には具体的な裏付けがありますが、残り20億円はイノベーション投資を含む3つの投資が機能することが要となります。これからの2年間は、今まで以上に投資へ注力し、収益化を加速させていきます。

「future 135」の進捗：コングロマリットプレミアムへ向けた投資の実現

これまで、部門ごとの事業投資やM&Aを展開してきましたが、昨年、各部門長、主要グループ会社の代表が定期的に情報交換をし、他部門のリソースを活用した既存ビジネスのバージョンアップや利益拡大への議論を重ねています。当初は、他部門の利益のために動いてくれるのかという若干の危惧はありましたが、それは杞憂に終わりました。活発な意見が交わされ、自身の部門の利益だけでなくグループ全体のために積極的に行動する姿勢を見て、これこそが当社グループの真骨頂だと認識しました。兼松グループ社員は、お取引先からその人物を評価されることも多いのですが、この力を集結すれば大きな飛躍に結び付けることができると確信しました。最初は部門ごとの課題解決を手助けするというスタンスであったとしても、近い将来に部門の垣根を越えた事業が続々と湧き出てくると期待しています。複数のビジネスを組み合わせ束ね、新たな事業として形作るのは商社が従来手掛けてきたことです。加えて、当社グループはコンサルティング業務を主体とする

のではなく、実業でネットワークを築き知見を蓄えてきた強みがあり、“ハブ”としての機能を十分に果たすことができます。

イノベーション投資につきましては、「future 135」策定当初から部門ごとではなくグループ全体として情報やネットワークの共有を図るため、グループ会社を含めた「先進技術・事業連携チーム」を組成し討議を続けてきました。2021年10月には「イノベーション投資制度」を新設し、「future 135」の最終年度である2024年3月期までに40億円の投資枠を設定しました。革新的な技術やビジネスモデルなどを有する事業化の途上にある企業や事業を発掘し、単なる資金投入だけでなく、商社の持つネットワークやノウハウをもってビジネスモデルを補完するスキームを構築していきます。先進技術や新たなビジネスに積極的に触れる機会を増やし、オープンイノベーションなどを通じ、社内外との強固な関係性をドライバーとして将来の成長の芽を育成していきます。

不確実性の時代は商社の力の試しどき

商社は元来、変化を誰よりも先に察知し、自らの姿を変化させながら、新しい時代を切り拓いていくことに長けています。そういう意味では、変化の激しい今は、商社にとって大きなビジネスチャンスです。例えば、米中対立や戦争、コロナ禍などにより寸断されたグローバルなサプライチェーンを一から作り直さなければならない状況、さらにはDXによる産業構造の変革など、仕組みを一から創り上げなければならないときこそ商社が真の力を発揮するのです。不確実性の時代に当社グループが社会になすべきことは、経済の安全保障への貢献であると考えています。

そのためには、どこよりも先に商社が市場の動きや情報を得ること、そして嗅覚とでもいうのでしょうか、新しいビジネスを発掘する目利きの力が重要です。お取引先の事

情を常に把握してそこからアイデアを生み出し実現していくような、能動的な性質を持つ商社パーソンを確保・育成することが必須です。私の信条は、まず動いてみることで、役員も社員もリスクを恐れずにもっともっと動いてほしいと感じます。動きながら考えるという習慣を持たないと、この時代を乗り切ることはできません。今はPDCAサイクルを順調にこなすだけではなく、アジャイル経営のように市場環境や産業構造の変化にスピード感をもって対応できる企業にならなければならないのです。

「future 135」に続く次のステージは、兼松が商社として飛躍的な成長を遂げるため、DX、GX、そしてイノベーションをキーワードにグループ全体の英知を結集する時だと考えています。

多様性を武器にした人材育成とエンゲージメントの向上

2019年に開設した研修制度「兼松ユニバーシティ」は、若手の頃から経営を基礎から学ぶとともに、商社パーソンとしての人格形成に関わる文化的カリキュラムに至る独自の制度です。また、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を実現するための労働環境の整備や、従業員のエンゲージメント向上に向け、現在、人事制度の改定を行っています。

一方、従業員のエンゲージメント向上については、情熱を傾けられる仕事を持てるかどうかにかかると思います。

例えば、新規事業創造はリスクが隣り合わせであり、若い世代は躊躇することもあるでしょう。そこで、失敗を恐れずチャレンジできる仕組みを会社が整えることが重要なのです。ベンチャーキャピタルのウエルインベストメント株式会社と業務提携し、他社との協業による事業創造を経験することは、社員のモチベーション、エンゲージメントを向上させる良い機会になると思います。

人材戦略 p41-47 ▶

特集1 p22-25 ▶

DX推進の進捗と今後

2021年にDX推進委員会を発足し、ICTソリューション事業を擁する電子・デバイス部門長を委員長に、グループ横断でのDX推進に取り組んでいます。加えて、個別テーマごとの分科会では、実務レベルの課題に対処する機能もあり、グループ全体での方針と、実践に向けた戦術の両輪で推進しています。

業務のデジタル化については概ね目途がついています。この11月に予定している本社移転でもABW※の活用など

で大きく進展します。また、ビジネスモデル変革を視野に入れたデジタル活用については、当社グループのビジネスデータをプールするシステムが稼働しています。現状は、幅広い事業領域のデータの洗い出しを行う段階ですが、今後は情報資産の基盤としていきます。

※ Activity Based Working: 業務内容や目的に合わせて自由に働く場所や時間を選択する働き方

特集2 p26-27 ▶



長い歴史の中で蓄積した
信頼を最大の財産として、
新たなステージを目指します。

GX推進とTCFDは体制整備を完了

2022年にGX推進委員会を発足させ、環境保全への知見が豊富な鉄鋼・素材・プラント部門長を委員長として任命しました。また、2021年にTCFD提言への賛同を表明し、シナリオ等情報開示を実施しました。当社は資源開発を行っていない商社であり、もともと温室効果ガス排出量が少ないことに加え、早い段階から森林保全プロジェクト

や温室効果ガス削減への貢献に対するクレジット（排出権）を獲得してきたこともあり、2025年に温室効果ガス排出量実質ゼロ（カーボンニュートラル）を達成する見込みです。2030年までには排出量を上回る削減効果を実現する「カーボンネガティブ」を目指すことを公表しています。

特集3

p28-29 ▶

TCFD

p38-39 ▶

コーポレート・ガバナンス体制の強化を継続

コーポレート・ガバナンスについては、「future 135」の最初の3年間で取締役会を機動的かつ効率的な体制に整備し、経営の監督と執行の分離を進めてきました。2022年7月には社外取締役比率を向上させるとともに、これま

で課題であった企業経営経験者の選任を果たすことができました。今後も引き続き、体制の強化を図っていきます。

会長・社外取締役座談会

p48-51 ▶

ステークホルダーの皆さまへ

懸念される世界経済の減速要因はありますが、2023年3月期の連結業績は、収益を前期比10.7%増の8,500億円、営業活動に係る利益は7.3%増の315億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は12.6%増の180億円を計画しています。また、配当については、株主の皆さまへの利益還元を経営の最重要課題と認識し、継続的かつ安定的な株主還元をさせていただきます。2023年3月期の年間配当

は1株当たり70円（配当性向32.5%）を予定しています。

不確実性の時代にこそ変化や失敗を恐れず、商社・兼松グループならではの付加価値とは何かを常に考え、お客さまや社会の要請を素早く的確に察知できる嗅覚を磨き、知見・ノウハウを蓄えることで一人ひとりの質の向上、そして兼松グループの企業価値向上に取り組んで参ります。

財務担当役員(CFO)メッセージ

取締役 執行役員
財務、主計、営業経理 担当
榎谷 修司



「future 135」の進捗について

中期ビジョン「future 135」(2019年3月期～2024年3月期)の4年目にあたる2022年3月期は新型コロナウイルスの変異株の出現や世界的なサプライチェーンの混乱などのマイナス要因がありましたが、当社グループにおいては、ネットワークセキュリティ関連やストレージ関連の案件が好調に推移したICTソリューション事業、畜産物価格の上昇等により増益となった畜産事業等が牽引し、営業活動に係る利益は前期比57億円増加の293億円、親会社の所有権に帰属する当期利益(以下、当期利益)は27億円増加の160億円となり、新型コロナ感染症発生以前の2019年3月期の利益水準を回復しました。

2023年3月期の業績見通しについては、当期利益は180億円を見込んでおり、「future 135」の最終年度の目標である2024年3月期の当期利益200億円の達成に向けての道筋が見えて参りました。

ROEについては当期利益の減少により前期に9.7%まで下がりましたが、2022年3月期は10.5%まで回復しました。中期ビジョン「future 135」の目標値である10～12%の範囲内に既に達しておりますが、更なる向上を目指して引き続き取り組んで参ります。グループ内の資金効率指標であるROICについては、前期の4.9%から5.6%に改善しました。加重平均資本コスト(WACC)が3%台半ばの水準にありますので、超過リターン(EVAスプレッド)は約2%を確保しております。引き続き収益力と効率性の双方の観点から経営資源の最適配分を行ってまいります。(図1)

事業拡大に向けた投資の実行

中期ビジョン「future 135」では、事業投資による規模の拡大と付加価値の獲得を目指しております。新型コロナ感染症の拡大による情勢の変化で見送りになった案件もいくつかあり、想定より進捗が遅れておりますが、2022年3月期までの4年間で約330億円の新規投資を実行しました。今後も既

に見えている案件もありますが、一定の財務規律を保ちながら引き続き積極的に新規投資に取り組んでいきます。

将来に向けた成長投資の促進(イノベーション投資制度)

既存ビジネスの延長線上にある投資とは別枠で成長分野でのグローバルな事業拡大を推進するためのイノベーション投資制度を新たに決めました。

「先進技術を軸とした新規事業の推進と拡大」を目的とし、類似品が存在しない新商品や新サービスの開発・製造・販売等を行う事業または企業への投資を実行してまいります。1件当たりの投資金額は原則として上限5億円とし、中期ビジョン期間中に総額40億円の投資枠を設定しました。

既にこのイノベーション投資制度を利用して複数の案件に対し、投資を実行しております。

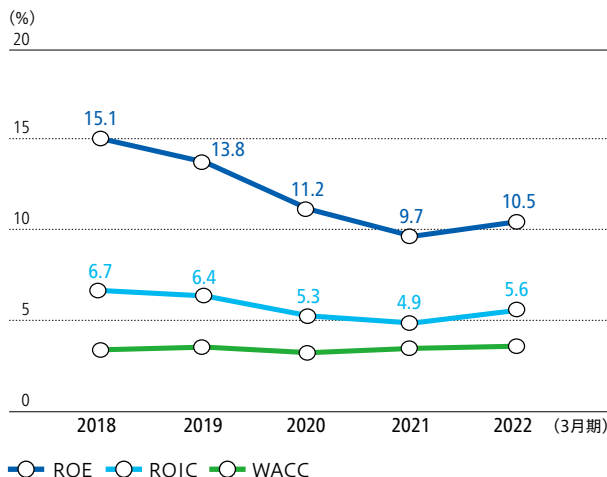
安定した財務構造

投資を支える財務基盤については、引き続き安定した水準を維持しております。

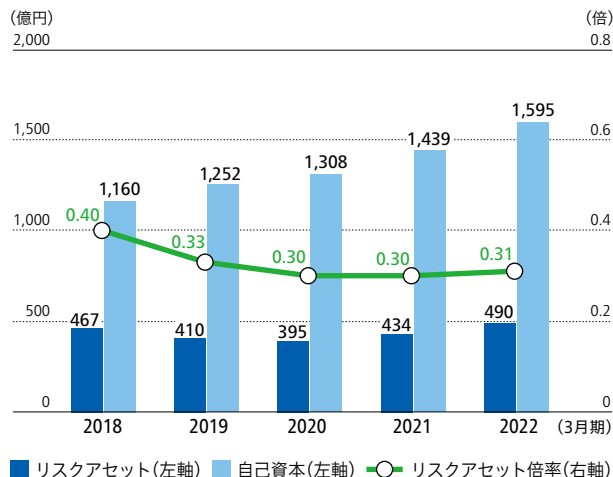
キャッシュ創出力については、2022年3月期は期末にかけて石油製品や農産物などの商品価格が急激に上昇したため運転資本が増加しましたが、運転資本の増加を除いた基礎営業キャッシュ・フローについては266億円を創出しております。一方、投資活動によるキャッシュ・フローは105億円の支出となり、合計では161億円の収入となりました。

また資金調達力については、株式会社日本格付研究所(JCR)

(図1) ROE・ROIC・WACC 推移



(図2) リスクアセット倍率



の信用格付けがBBB+からA-に格上げとなりましたので、外部からの資金調達についても安定した体制にあると認識しております。2022年3月にはほぼ4年ぶりに総額100億円の普通社債を発行しました。

商品価格の高騰に起因する運転資本の増加により有利子負債も増加傾向にあります。ネットDERは0.3倍と引き続き低い水準を維持しておりますので、大型の投資に際しても必要な資金調達余力は十分にあると認識しております。

リスクアセットの計測

「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・定義したうえで、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すべ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社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)を定期的に計測し、経営者へ報告する体制を整備しています。

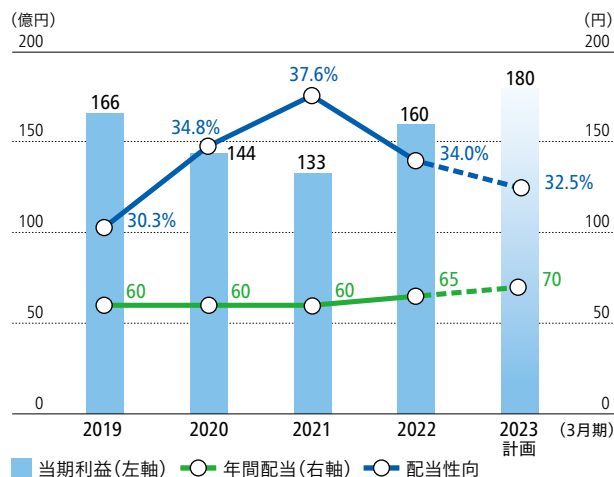
2022年3月末のリスクアセットは490億円であり、自己資本1,595億円に対するリスクアセット倍率は0.31倍と前年とほぼ同水準となりました。(図2)

引き続き、リスクアセットの総量とリスクバッファ(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。

株主還元

2022年3月期の配当については、業績動向や経営環境などを勘案し、1株当たり年間配当額を5円増配して、65円(中間30円・期末35円)としました。その結果、連結配当性向は34.0%、総還元性向も34.0%となっています。

(図3) 当期利益と配当性向



(注) 2017年3月末を100とした場合の配当込み株価の各年度末相対値を表示

2023年3月期の見通しについては、当期利益は180億円を見込んでおり、年間配当額もさらに5円増配し、70円(中間35円・期末35円)を予定しています。その結果、連結配当性向は32.5%となる見込みです。(図3)

当社は株主の皆さまに対する適切な利益配分を経営の重要課題の一つと位置付けております。業績動向、財務体質、将来の成長に必要な内部留保を確保したうえで、株主の皆さまへの安定的、継続的な配当を実施します。

株価ならびに企業価値について

当社の5年株主総利回り(TSR)は、2022年3月末で163.5%と、配当込みTOPIXの144.3%を上回りましたが(図4)、一方で2022年3月末のPBRについては約0.7倍と1.0倍を下回っていることから、市場の評価を真摯に受け止め、企業価値の向上に努めて参ります。

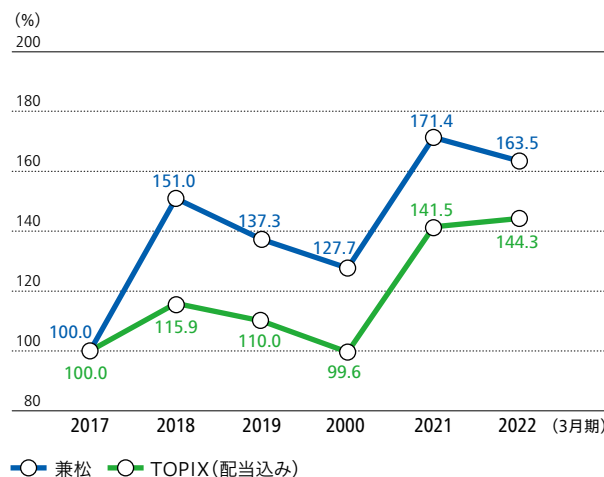
当社は1889年の創業主意である「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」を企業理念として133年にわたって事業活動を行ってきました。一粒の種をまいて(=事業をおこす)、人々を豊かで幸せにするために行動するという意思です。事業活動を通じて社会的な課題を解決し、社会と共に発展することが、当社グループの存在意義であると考えております。

世の中の皆さまから求められる価値ある会社となるため、企業理念に立ち返ってその実践を進めて参ります。

資本市場との対話について

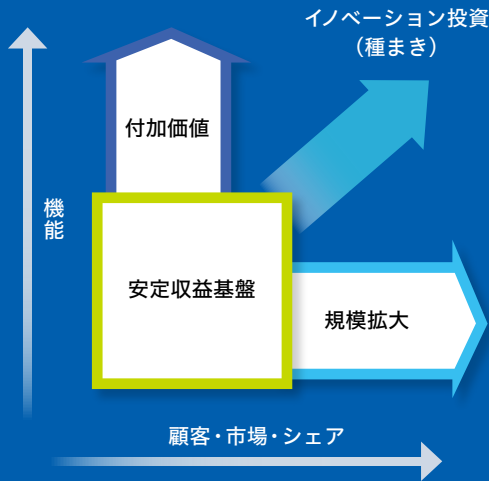
資本市場との対話は、株主の皆さまから信任を得るための重要な取組みであると認識しております。建設的な対話を積み重ねるとともに、様々なご助言やご指摘を経営に反映していくことが、企業価値の向上に不可欠だと認識しています。引き続き当社グループへの理解をさらに深めていただく努力を重ねていきます。

(図4) 株主総利回り [TSR]



future 135

(2019年3月期～2024年3月期 / 2021年5月見直し)



当社グループは、創業135周年にあたる2024年3月期までの6カ年の中期ビジョン「future 135」を推進しています。前半3カ年が終了した折り返しとなる2021年5月に、事業投資の進捗や新型コロナウイルス感染症拡大の影響なども踏まえ、方向性を再確認しました。基本方針に大きな変更はなく、事業投資やそれに伴う収益成長の進捗を勘案し、定量目標を見直しています。また、重点施策には、SDGsやDXへの取組みを追加しました。

基本方針

将来に向けた更なる成長軌道を念頭に「規模の拡大」「付加価値の獲得」「質の向上」を積極的に推進し、伝統的ビジネスの進化と新規事業の創出により、持続可能な世界経済成長の実現と社会的課題の解決に貢献する。

骨子

- 兼松グループが有する強い事業をさらに伸ばし、かつ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する。また、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し、当期利益※200億円を目標とする。
- 安定した収益構造・財務構造を背景に、ROE10～12%、配当性向（総還元性向）30～35%を目標とし、資本の効率性を重視した経営を推進する。

※ 親会社の所有者に帰属する当期利益

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・財務構造を背景に、資本とリスクアセットのバランスを取つつ持続的成長を実現
- 強みを有する事業分野での事業投資により、規模の拡大と付加価値の獲得を目指す
- SDGs達成に向け、環境、社会、安全をテーマとする事業分野での投資を推進

技術革新への対応

- グループを挙げたDX推進
- 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（将来に向けた開発投資）の推進

持続的成長を実現するための経営インフラ確立

- 海外収益基盤強化など、グローバル戦略に対応する体制づくり
- 経営人材の育成など、人材への投資
- 働き方改革の継続的推進など、業務効率と従業員満足度（ES）の向上

財務担当役員メッセージ

p18-19 ▶

新規投資例

特集2

p26-27 ▶

特集1

p22-25 ▶

人材戦略

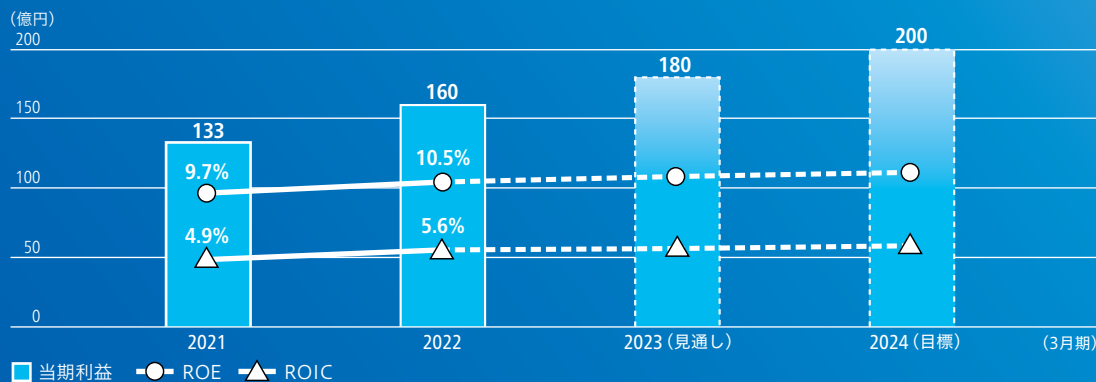
p41-47 ▶

定量目標

2018年5月発表時の目標である連結当期利益250億円については、既存事業の成長とM&Aを軸とした新規投資による成長を両輪としていました。その後、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、複数の既存事業の目標達成に遅れが出たこと、さらに新規投資についてもバリュエーションが困難、もしくは低下したことなどで案件が消失するなどの要因により、2021年5月に目標値を変更しました。

	見直し後の目標 (最終年度 2024年3月期)	2018年5月 発表時目標	2022年3月期 実績	2023年3月期 見通し
連結当期利益 (親会社の所有者に帰属する当期利益)	200億円	250億円	160億円	180億円
ROE	10～12%	13～15%	10.5%	10.9%
総還元性向	30～35%	25～30%	34.0%	32.5%

当期利益・ROE・ROIC 推移



強みと知見のある分野に約330億円の新規投資を実施 (future 135 1～4年目累計)

車両・航空 約80億円

- (米)サイバーセキュリティ投資ファンドへ参画
- (米)救難ヘリ用装置開発ベンチャー企業への出資
- (欧)航空機部品事業での機体購入
- (日)カネヨウ(株)の株式公開買付
- (日)ドライブレコーダ開発・製造会社の買収

電子・デバイス 約90億円

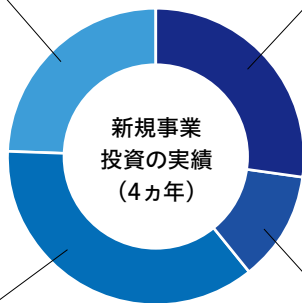
- (日)カードプリンター事業会社の完全子会社化
- (日)半導体イメージセンサー後工程事業譲受
- (日)データ取引市場の開発・データコンサル事業会社への出資
- (日)モバイル通信ビジネスの拡充
- (独)写真プリンター事業会社への持分法出資
- (日)半導体製造装置(マーキング)商社の買収
- (日)半導体製造装置(ICテストハンドラー)製造事業譲受
- (日)社会インフラ系アプリケーション開発会社への出資
- (日)産業用資材商社の買収

鉄鋼・素材・プラント 約120億円

- (韓)鋼板加工メーカーへの持分法出資
- (日)金属サッシ専門メーカーの買収
- (日)プラントエンジニアリング会社の買収
- (越)鉄骨・橋梁ファブリケーターへの持分法出資
- (米)鋼管加工事業第2工場設立
- (日)空飛ぶクルマおよびドローン物流の事業化
- (日)カーボンナノチューブ製造会社への出資

食料 約40億円

- (中)牛肉一次加工製造販売会社設立
- (中)飼料原料製造工場設立
- (尼)加工食品製造会社への増資
- (葡)ウルクアイ産牛の肥育農家への出資
- (日)大豆植物肉生産会社への出資
- (加)化学物質フリー大豆 スタートアップへの出資
- (尼)総合食品メーカーへの出資



両社のネットワークと知見を活かして新たな種を発掘



兼松株式会社とウエルインベストメント株式会社は、兼松の営業基盤とウエルのベンチャー投資における知見・ノウハウを連携させ、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して、業務提携契約を締結いたしました。

ウエルインベストメント株式会社の紹介

ウエルインベストメントは、早稲田大学アントレプレヌール研究会(WERU)を母体とし、日本で初めて大学資源を源流とするベンチャーキャピタルとして発足。20年以上にわたってイノベーションが誘発される社会の実現に向けて一貫して取り組んできました。



代表取締役社長 瀧口 匡 氏 経歴

1986年野村証券(株)に入社。その後、ベンチャーファンドやヘッジファンドのマネジメントを経て、2005年に早稲田大学の提携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)の代表取締役社長に就任。国内外の多くのベンチャー企業の成長をサポート。早稲田大学商学学術員客員教授、日本ベンチャー学会理事、国立研究開発法人理化学研究所投資等委員などを務める。早稲田大学ビジネススクール修了(MOT/MBA)、早稲田大学博士課程修了、学術博士・Ph.D.(国際経営専攻)。



兼松株式会社
代表取締役社長
宮部 佳也

宮部：中期ビジョン「future 135」で掲げている「効果的な事業投資による、規模の拡大や付加価値の獲得」を追求するため、2018年11月に全事業部門が連携する「先進技術・事業連携チーム」を組成、2019年にはウエルインベストメントと業務提携を締結し、さらに2021年には包括業務提携契約を締結、イノベーション投資の土台を固めてきました。2021年からは合同研究会「KaWäRu研究会」も立ち上げ、ベンチャー投資と経営資源との有機的な繋がりを深掘りしています。

瀧口：我々はイノベーションと資本市場を結合させることに長年取り組んできましたが、このように実業に深く根付いた企業との取り組みは今までなかったので新鮮な気持ちで一緒に取り組んでいます。やはり商社の方々は色々なお取引先との実業があって、一番近いところで課題を把握されているので、我々のようなベンチャーキャピタルにはない視点をお持ちです。そこが面白いですし、情報の質が高く、その中での課題意識もあると感じています。

宮部：我々は1999年の事業の選択と集中開始から約20年間、財務基盤を整えることが最優先事項でイノベーション投資をしてこなかったんですよ。今あるビジネスやその横展開はできるけど、全く新しいビジネスを起こすノウハウがなかった。これからの成長の肝は次世代に繋がるビジネスであり、それを生み出すためにはイノベーションを起こさないとならない。今はビジネスモデルだけで勝負できる時代ですから、我々商社こそイノベーションハブになれると思って取り組んでいます。



ウエルインベストメント
株式会社
代表取締役社長
瀧口 匡

瀧口：私はイノベーションには両利きの経営が大事だと思っています。既存の事業を深める「知の深化」と、新規事業の可能性を追求する「知の探索」です。兼松は既に「知の深化」は進めていらっしゃるんですが、「知の探索」に課題認識をお持ちですよね。これを推進していくには2つ大事なことがあって、①歴史があること、②一定以上の規模があること。歴史と規模があると、しっかりとした企業文化も根付いていて、知的資本・人的資本・社会関係資本など経営資源が強固になり、イノベーションにも繋がると思っています。また、やはり根底にはコミュニケーション力が必要だと思いますが、研究会で議論していると、皆さん地に足を着けた本質の話をされる印象で、本当にコミュニケーションしやすい。そこを活かさない手はないですよね。

宮部：兼松には「いい人」が多い。その分、がつがつ儲けるというような商魂がやや足りないことは弱みかもしれませんが、それでもやはり130年以上生きてこられたのは、困ったときに助けてくれる方々がいたからです。そういった強固な顧客資産やネットワークは強みであると認識していますし、この財産を活かしたいと思っています。

瀧口：目先の商売よりも関係性を優先するというのは、イノベーションを誘発することにもなると思いますよ。例えば一度退職した社員でも外で培った経験も活かしてもらえるからということで快く受け入れたりされていますよね。キャリア採用の方も第一線で活躍されている。様々なバックグラウンドを持った社員が融合されている印象なので、兼松はイノベーションを実現するための多様性があると感じています。

宮部：一方で、商社はそれぞれが個人事業主だと言われることもあって、当社も例外ではないんですよね。個人個人の壁もありますし、領域が全く違うと部署としての壁もある。ただ、今はデジタル化や世界共通の課題認識からDXやSDGs・GXといった共通言語が出てきたので、チャンスだと思っています。例えば食糧部門でのお取引先がDXを進めたいが何から始めたらいいかわからないというところで、電子・デバイス部門のノウハウ・顧客基盤を活用してトータルソリューションの提供やクロスセルの事例も出てきています。

瀧口：たしかにセクショナリズムも感じますが、合同研究会では全部門からイノベーションに興味がある方に集まっています。それぞれ具体的なお取引先や商材をピックアップし、財務資本・人的資本・社会構造資本・知的資本の内容を整理して、成長イメージや投資仮説を描いてもらっています。将来のためのコアビジネスを全社一丸となって作っていかうという気概が感じられますし、少しずつ見えてきましたね。

宮部：2021年10月にイノベーション投資制度を設けて、短期的ではなく、5年、10年スパンで大きく成長すると見込めるものにも投資をする枠を作り、現時点(2022年6月)で2件投資を行いました。合同研究会の成果もあって、イノベーション投資に対する土壌ができてきて、事業案を生み出す社員はもちろん、決裁する役員にも心理的な変化が訪れていると感じています。

投資の事例 p24 ▶

瀧口：そうですね。土壌もできてきましたし、今後はより活発な議論を行えるとよいかと感じています。兼松の



社員の方々はやはりいい人すぎて、空気を読むのかやや消極的な印象もありますね。失敗や恥を恐れずにどんどん意見を出してチャレンジしていただきたいですね。これはリーダーである宮部社長に言い続けてもらいたくない。様々な部署から積極的に「KaWaRu研究会」にも参加していただき、価値観の違いをぶつけ合っていきたい。そうすると、よりイノベーションが起これると思います。不確実性の時代の中でも、柔軟に形を変えながら対応し、成長し続ける力を養っていききたいですね。

宮部：私も常に言っているのは、PDCAのまずPでなくDだ、どんどん行動しよう、ということなんです。ゼロからビジネスを作り上げられる商社の仕事って本当に面白い。どんどんやろう、やり抜こうと言い続けます。そして、商社はモノや技術を持っているわけではないので、一人では何もできない。作ってきた関係・人脈が本当に財産になっていくと実感しています。これからも、ウエルインベストメントとはさらに活発に意見を交わし、一緒にビジネスの種を見つけ、お互いの成長性を高めていきたいと思っています。

イノベーション投資の事例

「空飛ぶクルマのインフラ開発・運営」「ドローン物流」を展開する英ベンチャー企業 Skyports と資本業務提携

空飛ぶクルマの離着陸場である Vertiport の開発・運営、ならびにドローン物流の分野で世界を牽引する英 Skyports 社と資本業務提携し、日本国内での共同事業の開発・運営のための合併会社を2024年までに設立することで基本合意しました。兼松と Skyports 社は国内における独占パートナーとして、Vertiport の設置・運営・ネットワーク化、物流向けドローン運航サービスの事業化に向けた取組みを加速します。

世界中で開発が進む空飛ぶクルマは、航空分野での電動化、脱炭素化、新モビリティとして大きく注目されており、2040年には1兆ドルの市場になると試算されています。一方で、未だ産業自体が技術開発、制度設計の途上にあるため、当社はイノベーション投資制度を活用し出資を実現しました。

兼松は、Skyports 社との本提携を通じた共同事業開発の推進により、空飛ぶクルマやドローンに関する取組みを加速し、航空業界のイノベーション、空の移動の大衆化、物流の発展、人々の生活や地域の発展、モビリティ分野の環境対策に貢献して参ります。



Skyports 社 Vertiport イメージ図

新興カーボンナノチューブメーカー(株)のカーボンフライへ出資

2022年4月に、カーボンナノチューブ(CNT)メーカーの株式会社カーボンフライへ出資しました。

物理的・化学的特性において、従来の素材を遥かに超える特徴を持つCNTは様々な用途開発を期待されてきましたが、産業製品への応用において分散化が技術的な課題でした。カーボンフライは独自の技術開発により、安定的かつ高品質なCNTを生産することができ、専門家からも評価を得ています。今回、市場投入に向けた生産能力拡大のため、産業製品への早期展開と販売拡大を見据え出資に至りました。

未だCNTを活用した製品は社会実装の途上であることや、シードラウンドのベンチャー企業への出資であることから、

イノベーション投資制度を活用した出資を実施しました。

資本提携によりカーボンフライとの関係を強化し、ナノカーボン材料の量産化実現およびその複合材の商品開発を推進します。



CNTフィルム

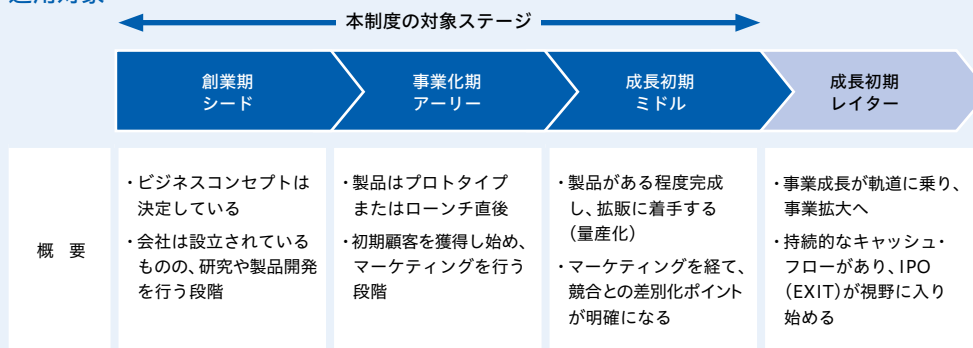
イノベーション投資制度の概要

中期ビジョン「future 135」では、重点施策の一つとして「先進技術を軸とした新規事業の推進と拡大」を掲げており、より積極的に新規事業への取組みを後押しし、将来の商権を創造すべく、イノベーション投資制度を2021年10月に決めました。

制度新設の目的

- イノベーション投資について、事業計画や投下資金回収計画の達成において不確実性が高い新規事業に適した投資基準を新設し、適切な選別・審議・管理を行う。
- 新規事業開発においては人材を含む先行投資が必要であり、収益が得られるようになるまでに一定の時間を要することから、新規事業構築の推進・拡大を図るべく、調査・マーケティング費用を先進技術・事業連携チームが負担する。
- 既存6部門が行う事業に直接的なシナジーを見出せないことによる新規事業への参入断念を回避し、大きな収益が期待できる新たな事業領域への進出を積極的に後押しする。

適用対象



投資基準

革新的なビジネスの追求は、一般的にその事業計画や投下資金回収計画の達成において不確実性が高いことから、定量基準は設けず、下記3つの指標を以て投資の是非を判断する。

革新性	事業性	収益性
<ul style="list-style-type: none"> ○ オリジナリティがあるか ○ 新市場の創出が期待できるか 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5年以内に事業化する展望を描けるか 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 当社が大きな収益を得られる可能性があるか

DXで兼松グループの次世代ビジネスを創造

中期ビジョン「future 135」では、重点施策「技術革新への対応」に「グループを挙げたDX推進」を追加し、事業変革の加速を目指しております。

電子・デバイス部門長の私をDX推進担当として2021年7月にDX推進委員会が発足し、兼松株式会社IT企画部DX推進室、および兼松エレクトロニクス株式会社DX推進部が事務局となって、ID一括管理、データ分析基盤の充実、IT資産統合などの個別テーマを持つ分科会がグループ横断でのDX推進に取り組んでおります。

部門を超えた取組みとしては、食品・畜産サプライチェーンの業務デジタル化、デジタルデータの取り込みと活用を推進しており、他業種への展開を今後図っていく予定です。一方で、増加するサイバー攻撃に対応するため、サイバーセキュリティ対策の充実、従業員へのセキュリティ教育にも注力しております。また、ITリテラシーの底上げを図るため、各種公的試験の受験に対する支援などを通じて、グループ全体での人材育成にも取り組んでおります。

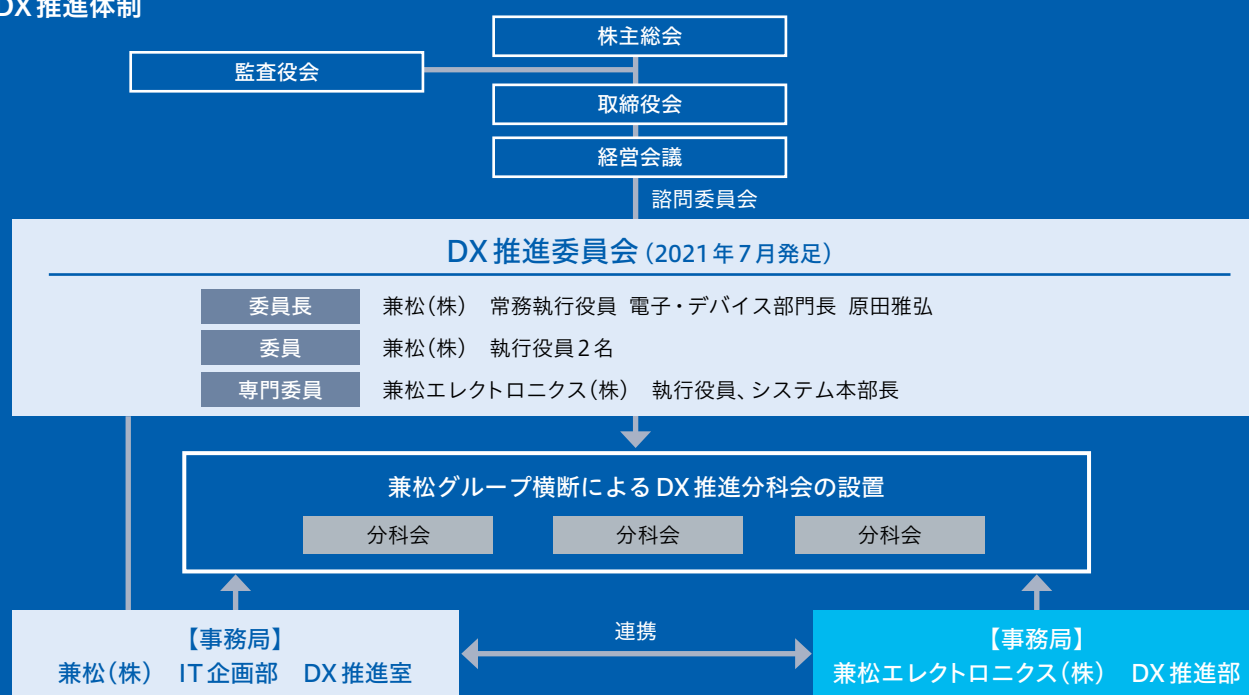
デジタル化事業の推進に関しては、DX商材を多様化すると同時に、SaaSスタートアップとの交流の場である「Business Co-Creation Center」の設立、データマーケットプレイスのプラットフォームの構築、データ運営会社への投資を通じた次世代データ取引市場への参入も進めております。

技術革新への強い対応力がある商社として、今後もグループで連携し、社内外の生産性向上や次世代ビジネスの創造、またガバナンス強化に寄与していきます。

DX推進委員長
原田 雅弘



DX推進体制



取組み状況

KEL、PSC、GSXの3社協創によりセキュリティの包括サービスを提供開始

電子・デバイス部門のグループ会社で、ICT事業を担う兼松エレクトロニクス株式会社 (KEL) は、クラウド環境への移行や運用で実績のある株式会社ピーエスシーおよびサイバーセキュリティに特化した事業を営むグローバルセキュリティエキスパート株式会社 (GSX) との3社協創により、セキュリティの包括サービス「Security Liaison for Microsoft Security」を提供開始しました。

DX推進とセキュリティ強化は両輪で取り組むべき課題です。3社は企業間連携をさらに深化させ、サイバーセキュリティにおけるアセスメントから施策の立案、コンポーネント実装、インシデント対応などの運用業務に至るトータルセキュリティを提供し、お客さまのDX推進をサポートします。



インドネシアで脱炭素社会実現に向けた支援実証を開始

兼松は、脱炭素とDXを組み合わせた実証実験の取組みとして、インドネシア国営石油会社プルトaminaと脱炭素社会実現に向けたCO₂削減と物流効率改善の共同実証を開始しました。車両挙動解析技術に強みを持つ当社グループ会社の株式会社データ・テック製の端末は、車両の位置・状態を把握し、危険挙動履歴を確認して、運転の安全性について独自ロジックを用いた分析が可能です。環境省「コ・イノベーションによる脱炭素技術創出・普及事業」の一環として、データに基づくDXと、脱炭素に向けたGX(グリーントランスフォーメーション)の両立を目指す本プロジェクトは、質の高い環境技術・製品のカスタマイズ・普及を通じて脱炭素社会を目指し、交通事故のない社会と世界のCO₂排出削減に貢献するとして、注目されています。



事業共創に取り組む外部ビジネスパートナーを募集

兼松グループは、事業共創のためのプラットフォーム「Business Co-Creation Center」を立ち上げました。兼松グループとの事業共創に取り組む外部ビジネスパートナーを広く募集し、早期にアイデアを事業化する専門家チームを組成します。日本でも数多くのスタートアップ企業が新たなSaaSを開発、普及を図ろうとしています。これらの中には高い技術力や、鋭いビジネスの着眼点がありながら、市場展開に余力がなく規模拡大が思うようにいかないサービスも散見されます。当社は様々な業態、業種の多くのお客さまとの取引を通じて得た知見を活かし、事業化が大きく見込めるSaaS製品を選択して、お客さまにご紹介しながら支援育成する取組みを始めました。総合商社のネットワークを活用し収益化に向けて当社がプロジェクトを推進することで、SaaS企業は技術開発等にリソースを集中することが可能に

なります。事業化の後には、パートナーシップの強化によって大きな成長が見込める場合、当社ならびに顧客からの出資についても検討していきます。商社ならではのオープンイノベーションを推進していきます。

SaaS
パートナー企業

兼松株式会社

カーボンネガティブ実現



GX推進委員長
菅 栄治

世界がCO₂を含む温室効果ガス(GHG)の削減を意識し始めたのはいつ頃でしょうか？

京都議定書やパリ協定は有名ですが、実は30年前の1992年にブラジルのリオデジャネイロで開催された地球サミットが、世界で温室効果ガスの削減を意識した草創期でした。この会議で今日の地球環境保護や、持続可能な開発の考え方の基礎となる「気候変動枠組条約」が採択されましたが、内容はまだ概念的であり、実効性にも乏しいものでありました。

その後、1997年に京都議定書が定められ、温暖化対策において初めて法的拘束力を持たせた取り決めができましたが、対象国は中国やインドを除く先進国のみに留まり、ようやく2015年のパリ協定で途上国を含む主要排出国を対象とする2030年までのGHG削減目標が取り決められました。この頃から、国

取組み状況

JCMを活用したGHG削減への取組み

兼松は途上国への省エネ・再エネ技術などの普及を促進する二国間クレジット制度(JCM: Joint Crediting Mechanism)を利用して、2014年にインドネシアの製紙工場における省エネ型段ボール古紙処理システムの導入、2015年からはサウジアラビアで塩素製造プラントにおける高効率型電解槽の導入を行い、クレジットを発行しています。株式会社兼松ケージーケイでも、タイやベトナムで太陽光発電プロジェクトなどを導入、2021年か

らはタイ・スパンブリ県における太陽光発電・蓄電池導入プロジェクトを開始しています。その他も含め計8件でのGHG排出削減量は、合計年間約9万トンを見込んでいます。今後もJCMの枠組みを活用した新規案件の発掘に取り組み、SDGsの達成に貢献します。



REDD+ 森林保全の取組み

兼松は2011年より森林保全啓発活動を啓発するREDD+※活動を実施し、インドネシアのゴベル・グループと共にゴロンタロ州の農家によるカカオ栽培の普及を支援し、森林伐採の要因であるトウモロコシ栽培の焼き畑を抑制しています。インドネシアに豊富にある熱帯雨林を保全することは、パリ協定への貢献としてGHG排出削減を実現する活動でもあります。地元政府と協力して農家を支援することで、森林伐採抑制による森林保全だけでなく、農家の生計改善とGHG削減貢献にも繋がり、相互利益

を生み出しています。本活動は気候変動の緩和および気候変動への適応に顕著な功績があったと評価され、環境省の「令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰」(普及・促進部門 緩和・適応分野)を受賞しました。

※ Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation in developing countries



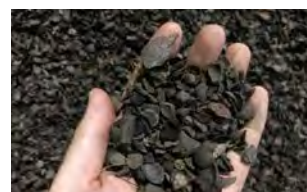
再生可能エネルギービジネスの拡大

兼松では、かねてよりバイオマスエネルギーの取扱い規模拡大に注力しており、中でもPKS(パーム椰子殻)については、現在まで順調に数量を伸ばしています。今後はペレットなど扱物品目を増やすことで、燃料販売全体の3分の1以上をバイオマスエネルギーに置き換える目標としています。

また、プラント事業においては、太陽光発電や風力発電といった再生可能エネルギー事業への取組み機会を増やしています。

これまでJCMを活用した海外事業への取組みが中心でしたが、現在は国内で風力発電事業を推進中であり、2022年5月末より稼働開始しました。

引き続き知見を蓄えながら、再生可能エネルギー事業の拡大に努めて参ります。



に向けたGX推進

から企業への環境対策、持続可能性などの意識付けがより強くなされるようになりました。

このような背景のもとでESGやSDGsといった企業の新たな経営指標や国際目標が生まれ、各社が色々な対策を講じる過程で生まれた言葉がグリーントランスフォーメーション(GX: Green Transformation)です。GXとは環境問題の解決による持続可能な社会の実現であり、我々企業も社会と共に成長していかなければなりません。企業の責任は今まで以上に重くなりますが、非常に大きなチャンスでもあります。

兼松は石炭、石油等の資源権益を持っていないため、環境負荷の少ない会社です。一方で、環境意識は高く、過去からエネルギーやプラント事業を中心に燃料転換による低炭素化、太陽光発電、風力発電、森林保全事業などを着実に進めて

参りました。中でも森林保全事業については、10年以上前から手掛けているインドネシアでの活動に加え、アフリカにもその領域を広げております。

現在は、これら既存事業の育成とともに、これまで我々が事業の中で蓄えた知見や様々なコネクションを活かし、総合的なサポートチームを組成して、お客さまと一体になって脱炭素化に向けた仕組みづくりを推進しております。

今後は、これらの施策を深掘り、加速させることで兼松グループのカーボンネガティブ化を2025年までに実現し、お客さまの早期カーボンニュートラル実現にも寄与して参ります。

兼松の源流から現在
兼松の現在から未来

サプライチェーン排出量の削減

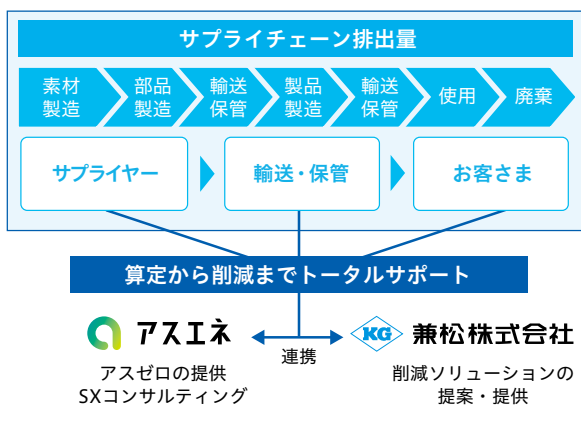
兼松は、サプライチェーンを繋ぐ商社として、サプライチェーン全体の脱炭素化を推進していくことを目指しています。

2021年よりグループ横断で約20名のGXアクセラレーターを組成し、本社の全事業部門に加えグループ会社を含めて脱炭素に資する製品やサービスの洗い出しを行いました。これにより、再生可能エネルギーだけでなく、家畜のゲップ削減飼料が

らバイオ・再生材料や輸送効率化などで、Scope1、2に加えScope3の削減にも資する多様なソリューションを一括でご提案できる体制を整備いたしました。それらソリューションやノウハウを基にお取引先さまと共に脱炭素化に取り組んで参ります。

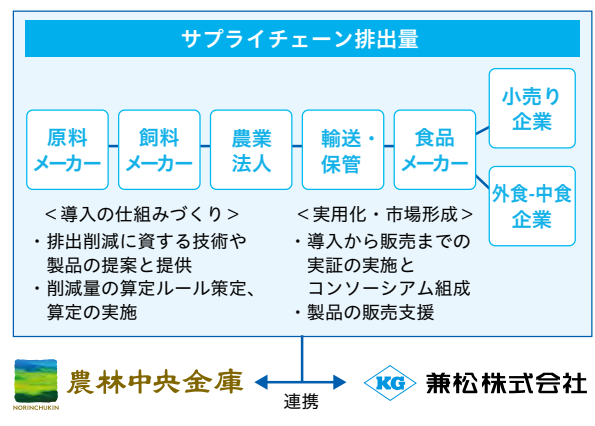
また、本取組みの促進のため、外部の企業との連携も進めています。

兼松の未来



アスエネ株式会社との連携

アスエネ株式会社は、企業・自治体を対象に、Scope1、2、3のサプライチェーン全体のCO₂排出量見える化・削減クラウドサービスである「アスゼロ」の提供と、サステナビリティトランスフォーメーション(SX)コンサルティングを行っています。同社と兼松との連携により、CO₂排出量の算定から削減まで企業の脱炭素経営をトータルサポートする体制が構築されました。



農林中央金庫との連携

農林中央金庫は、「農林水産業と食と地域の暮らしを支えるリーディングバンク」を目指し、投融資先に対するサステナブルファイナンスの提供だけではなく、2022年よりGHG計測サービス企業と連携し、投融資先のGHGの見える化支援に取り組んでいます。同社と兼松は本連携により、CO₂削減ソリューション導入の仕組みづくりから実用化・市場形成までを一体で推進し、農業・食品産業におけるGHG削減を促進して参ります。

兼松の基盤

サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ



サステナビリティ
推進委員長
髙野 哲郎

企業としての社会貢献

シドニー日本総領事館から少し東のシドニー病院には、兼松の創業者である兼松家の家紋が刻まれた場所があります。1933年に完成した兼松病理学研究所を記念したものです。当時の豪州移民には眼病の蔓延が深刻な社会課題であり、ここはその解決のために系統的に研究する最新鋭の研究機関でした。第二次世界大戦中、同国政府は敵性語である日本語の使用を禁じましたが、当時の病院関係者の強い主張によってこの研究所だけは例外となり、兼松家の家紋と名称は今日まで存続しています。研究所建設資金を提供した1929年は



シドニー病院兼松病理学研究所

世界恐慌が発生し当社の業績も厳しいものでしたが、そのような中で「企業としての社会貢献」を具現し、異国の地で、企業の存在意義を認められたことを誇りに思います。

創業者の兼松房治郎は生涯の中で8度の渡豪を重ね、日本企業による羊毛輸入というイノベーションを起こし、最盛期には日本の輸入羊毛全体の6割強を占めました。日豪貿易のパイオニアとして経済的価値の創出を実現するとともに、社会的ニーズに対応するという共有価値創造の精神があったことがうかがえます。

当社グループの存在意義

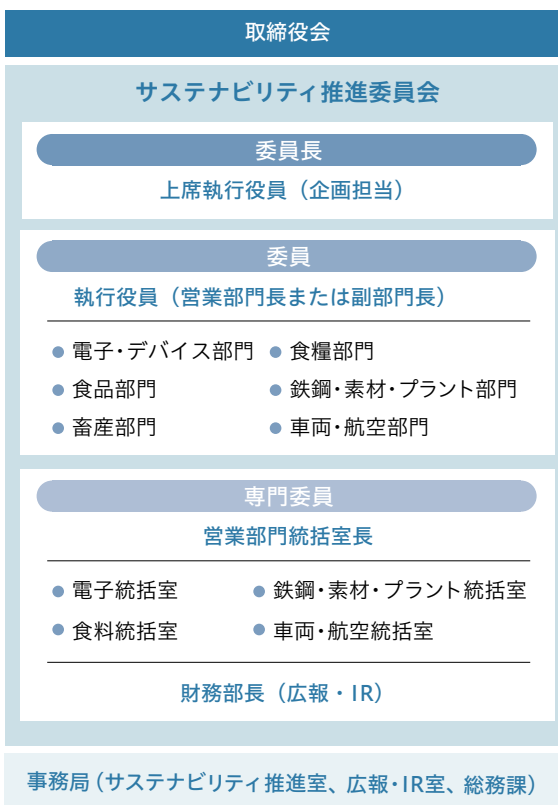
当社グループはTCFDの「指標と目標」において2050年のCO₂排出量（Scope1と2の合計）で100万t-CO₂のカーボンネガティブを目指すことを掲げております。2020年の日本の総排出量は10億2,700万t-CO₂、その0.1%相当を当社が削減して社会に貢献したいものですが、日本の排出量は世界全体の僅か3.2%であり、地球全体をカーボンニュートラルにするためには、当社のお取引先の排出量（Scope3）も併せて削減していくような取組みの伸長が求められます。

当社は2021年度よりイノベーション投資制度をスタートし、社会を変えるような革新的なビジネスに投資する仕組みを推進していますが、上がってくる案件の約8割は脱炭素関連であり、主には仕入先や販売先のCO₂削減に寄与するものです。現代における最大の社会課題である地球温暖化、その解決には従来と異なる革新的なビジネスモデルで、社会そのものを変えていく必要があります。

創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」は、現代社会においては『世界中に暮らす人々を豊かで幸せにするために行動する意思』です。その意思を実現するために、ビジネスに直接的に関与する営業担当役員を委員とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、活発な議論を行う体制を構築しています。

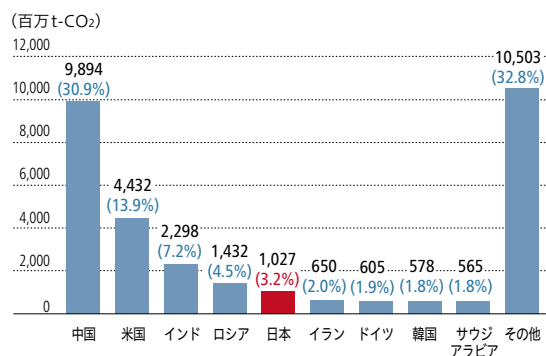
イノベーションにより社会を変えるビジネスモデルを創出し、先人を見習い一つでも多くの社会課題を解決することで現代における我々の存在意義を示し、社会と当社グループの持続可能な成長を目指していきます。

サステナビリティ推進体制



(2022年6月24日現在)

国別 CO₂ 排出量 (2020年)



(出典)：世界の二酸化炭素(CO₂)排出量 国別ランキング・推移(BP) - Global Note



サステナビリティ推進委員会の様子

詳しくはウェブサイトをご覧ください。

[▶ https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/](https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/)

マテリアリティ相関図

2018年に兼松の基本理念、経営にとっての重要性やステークホルダーからの期待を踏まえ、兼松グループが企業活動を通じて注力する5つのマテリアリティを設定しました。その後、サステナビリティやESG経営の重要性についての世界的な意識の高まりを受け、サステナビリティ推進委員会を営業部門の経営層を中心とした構成に変更し、現在手掛けている事業や今後の方向性についての議論・検討を行い、2021年、あらためて5つのマテリアリティを特定しました。円で繋がれた3つのマテリアリティは事業活動を通じて解決する課題であり、下の2つはそれらの事業活動を支える重要な経営基盤となるものです。

主な取組み事例



- 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(スマートファーム)に向けた取組み
- サイバー攻撃対策としてのセキュリティ事業 [p27](#) ▶
- 養鶏業界向けクラウド型農場経営管理システムの展開
- 二国間クレジット制度でCO₂クレジット獲得 [p28](#) ▶

持続可能な サプライチェーン の構築



- 発芽大豆由来の植物肉「ミラクルミート」の取扱い
- 航空機循環部品事業／パーツアウト事業
- 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 [p28](#) ▶
- 地球温暖化抑制に貢献する木材保存処理技術
- LPガスへの燃料転換事業
- 水産物のトレーサビリティ確保への取組み



ガバナンスの強化& コンプライアンスの徹底

マテリアリティ特定プロセス

課題リストの作成

STEP
1

SDGsや国連グローバルコンパクト、ISO26000などの国際的なガイドラインをベースとして、兼松のすべての事業から課題を抽出し、また各部門の目指す方向性を掛け合わせ、社会と兼松グループの持続的な成長に必要な課題リストを作成しました。

社内の視点と社会の視点の双方から 各要素の重要度を判定

STEP
2

ステップ1で特定された課題について、ステークホルダーにとっての重要度(縦軸)と兼松グループにとっての重要度(横軸)からなるマテリアリティ・マトリックス[※]で、兼松の企業理念や事業部門ごとの強み、社会から求められていることを考慮し、重要度を整理しました。

※ マテリアリティ・マトリックスはウェブサイトで開催



脱炭素社会に向けた取組み



- サステナブルコーヒー生産農園との取組み



- 森林保全の取組み (REDD+) [p28](#) ▶
- 木材を利用した環境に優しい地盤改良工法



- 貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」運営会社の設立



- 太陽光発電パネルおよび変換機器の供給事業



- 携帯電話ショップでの地域密着型サービスの展開
- 兼松貿易研究基金
- ボランティア活動
- e-ネットキャラバン活動 [p40](#) ▶
- SEMA 加盟 [p40](#) ▶



- 働き方改革の推進 [p41-47](#) ▶
- 様々な人材育成の取組み
- 障がい者自立支援の活動



- コーポレート・ガバナンス体制の充実 [p48-63](#) ▶
- 内部統制システムおよびリスク管理体制



地域社会との共生

多様な働き方を 実現する環境づくり



STEP 3 社内外のステークホルダーとの 意見交換

営業部門の責任者および企画担当役員を中心としたサステナビリティ推進委員会での議論に加え、社外取締役等とも意見交換を実施し、特定されたプロセスおよびマテリアリティ案の妥当性を確認しました。

STEP 4 マテリアリティの特定

2021年5月のサステナビリティ推進委員会で承認され、同月の取締役会決議を経て特定しました。



外部環境の変化に合わせた定期的なレビューの実施

マテリアリティの進捗

マテリアリティ	関連するSDGs	リスク
<div data-bbox="165 477 424 546" data-label="Section-Header"> <h3>持続可能なサプライチェーンの構築</h3> </div> <div data-bbox="236 562 352 667" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="464 459 722 647">環境・人権に配慮し、多様化する社会に働きかけ、安定的で持続可能な調達・供給・物流・サービスをパートナーやお客さまと共に実現します。</p>	<div data-bbox="772 441 1150 665" data-label="Image"> </div>	<ul data-bbox="1182 412 1479 647" style="list-style-type: none"> 適切な対応を行わない場合の、既存ビジネスモデルの事業継続リスク サプライチェーンにおける人権課題への対応遅れによる競争力・信用の低下 世界的な人口増加に伴う食料需給バランスの偏り
<div data-bbox="220 817 368 884" data-label="Section-Header"> <h3>脱炭素社会に向けた取組み</h3> </div> <div data-bbox="233 902 352 1008" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="464 804 722 992">温室効果ガスの排出量ネットゼロを目標に、クリーン燃料・再生可能エネルギー事業を推進し、気候変動の緩和になお一層取り組みます。</p>	<div data-bbox="842 866 1066 936" data-label="Image"> </div>	<ul data-bbox="1182 759 1479 1003" style="list-style-type: none"> 化石燃料の需要減少に伴う関連製品の売上高減少 カーボンプライシング、国境炭素税の負担増 異常気象の激化による工場被災やサプライチェーンの分断 平均気温上昇による食料供給産地の変動
<div data-bbox="194 1182 394 1216" data-label="Section-Header"> <h3>地域社会との共生</h3> </div> <div data-bbox="220 1238 368 1352" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="464 1151 722 1339">グローバルな事業活動を通じて、各国・各地域の暮らしを支え、社会基盤の充実を図り、地域社会の持続的な成長・発展に寄与します。</p>	<div data-bbox="810 1171 1110 1319" data-label="Image"> </div>	<ul data-bbox="1182 1108 1479 1341" style="list-style-type: none"> 法令変更、政治情勢等の変化による規制変更および事業継続リスク 社会インフラおよび提供するサービスの不備による信頼関係の低下 対象地域での人権問題発生に伴う事業継続リスク
<div data-bbox="181 1514 403 1579" data-label="Section-Header"> <h3>多様な働き方を実現する環境づくり</h3> </div> <div data-bbox="228 1597 360 1695" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="464 1482 722 1702">それぞれの個性を活かし、能力を発揮できる多様な働き方を実現する職場環境を整備します。また研修の充実を図り、ビジネスを創造、拡大できる経営者を育成します。</p>	<div data-bbox="842 1559 1066 1628" data-label="Image"> </div>	<ul data-bbox="1182 1458 1479 1599" style="list-style-type: none"> 適切な環境づくりの遅れによる効率性・生産性の低下 環境づくりの取組み不足による人材の外部流出、ビジネス機会の逸失
<div data-bbox="165 1870 424 1937" data-label="Section-Header"> <h3>ガバナンスの強化&コンプライアンスの徹底</h3> </div> <div data-bbox="228 1955 360 2054" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="464 1845 722 2033">事故・不正を未然に防止する体制・監督機能を堅持し、ステークホルダーへの透明性の高い情報開示を通じて、持続的な成長を図ります。</p>	<div data-bbox="842 1906 1066 1975" data-label="Image"> </div>	<ul data-bbox="1182 1805 1479 1919" style="list-style-type: none"> 内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク 法令違反による企業価値の低下

機会	取組み事例(2021年度)
<ul style="list-style-type: none"> ●持続可能・環境配慮型商品の需要拡大、新たな市場・サービスの創出 ●サステナビリティ、人権課題への取組み姿勢による顧客の信頼獲得、新規事業の創出 ●人口増加による食料需要の拡大と多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナブルコーヒーの取扱い数量増加(前年度比1.8%増) ●兼松サステック(株)「環境パイル」棟数:5,051件(累計38,216件) 材積数:24,518m³(累計191,870m³) ●貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」普及目的の戦略的投資会社「(株)TW Link」設立 ●宇宙産業への更なる貢献を目指し「一般社団法人スペースポートジャパン」へ加入
<ul style="list-style-type: none"> ●低炭素、新技術の開発・普及に伴う新たな商品・サービスの登場 ●気候変動を意識した新たな用途、商品の増加 ●産地開発に伴う新たな商流の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ●二国間クレジット制度案件 新規事業採択:1件、稼働中事業:7件 ●小型風力発電事業(総設備容量96kW)に着手 ●EOR、CCUS向けなど新たな用途・需要向け鋼管事業開始 ●「空飛ぶクルマ」および「ドローン物流」の事業開発に向けた提携(英国:Skyports社) ●インドネシア国営石油会社プルタミナと脱炭素社会実現に向けたCO₂削減と物流効率改善の共同実証を開始 ●発芽大豆由来の植物肉 DAIZ(株)「ミラクルミート」(販売数量:5,700kg 累計:7,300kg) ●GXアクセラレーター(グループ企業横断型 脱炭素プロジェクトチーム)活動開始 ●兼松ペトロ(株)、持続可能な脱炭素社会の実現を目指す日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)へ加盟
<ul style="list-style-type: none"> ●社会課題の解決に向けた取組みから生まれる新規ビジネスの創造 ●地域社会のニーズに沿った事業展開による信頼関係の構築およびビジネスの安定化 	<ul style="list-style-type: none"> ●マーシャル諸島向け巡回医療船の命名進水式実施 ●JICAが当社「ラオスでの国際貨物車両通行管理情報共有プラットフォーム運営普及・実証・ビジネス化事業」を採択 ●広島大学での自動運転シャトルバス実証実験開始 ●被災地のニーズに適した物資の提供に貢献する緊急災害対応アライアンス「SEMA」に加盟
<ul style="list-style-type: none"> ●ダイバーシティ経営推進による競争力の強化、安定的成長基盤の確立 ●新たな価値・イノベーションの創出 	<ul style="list-style-type: none"> ●D&I 推進のプロジェクトチームの発足(2021年) ●D&I Web研修(開催回数:4回、受講人数:各33名) ●兼松ユニバーシティ ベーシックコース(26コマ、受講人数:123人) アドバンスコース(22コマ、受講人数:85人) プロフェッショナルコース(23コマ、受講人数:38人) ●ビジネスプラン研修(開催期間:2021年9月~2022年3月、受講人数:76名) ●経営者育成研修(開催期間:2021年8月~2022年3月、受講人数:63名) ●本社移転に向けた取組み(J-Project)
<ul style="list-style-type: none"> ●強固なガバナンス体制構築による意思決定プロセスの明確化 ●透明性の高い情報開示による企業価値の向上 ●ステークホルダーとの関係強化 	<ul style="list-style-type: none"> ●独立社外取締役の増加(独立社外取締役数/取締役数:2名/6名(33%)から3名/7名(43%)へ) ●コンプライアンス関連のe-learning実施 ●経営DXを実践、会議体の完全デジタル化、見える化

マテリアリティの取組み



兼松グループのサプライチェーンマネジメント

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。多岐にわたる事業において、あらゆるモノ・機能・サービスを提供し、多様なサプライチェーンを構築する中で、地球環境や人権への対応が喫緊の課題であると認識しています。当社は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まいります。

ビジネスピックアップ

電子・デバイス



「事業共創への取組み」で付加価値を創出

兼松はベンチャー企業をはじめSaaSやWebサービス・アプリを開発する企業をパートナーとして広く募り、お客さまの課題を新たなアイデア、技術、サービスにて解決する事業共創のためのプラットフォーム「Business Co-Creation Center」を開設しました。総合商社である兼松にはお客さまより様々な課題につきご相談いただくことが多く、本取組みは部門の垣根を越えて幅広くご

要望にお応えすることで事業化を目指すものです。クラウド型在庫管理サービスを展開する株式会社ZAICOとの協業では、モバイル端末を使う手軽さと導入のしやすさが評価され、半導体製造装置を販売するグループ会社にて保守部品の在庫管理用として導入されました。今後もあらゆるお客さまの課題解決に向けパートナーの拡充を図り、持続可能で豊かな社会の実現に貢献して参ります。

食品



「AI×ロボット」～省力化・精度向上・新ビジネスの創造～

飲料・酒類ビジネスでは、高まる巣ごもり需要に対応し、大手コーヒーチェーンブランドのインスタントコーヒーの海外製造・輸入を2019年より開始しました。海外製造品ならではの印字ズレや、商品ラベルの剥がれ、海外からの輸送中に発生する瓶のひび割れ等、外観上の不良品が発生するため、出荷前にすべての商品の検品を手作業で行っていました。しかし秋・冬の需要期に選別人員を確保できないという課題に直面したことをきっかけに、

人手に頼らないサステナブルな選別作業体制構築のため、電子・デバイス部門との協業でAI・ロボットを活用した外観検査システムを開発し、2021年10月より運用を開始しました。この新たな自動検査システムの導入により、省人化とともに選別精度の向上を実現しました。兼松は今後も食品業界におけるデジタル技術の導入による省力化・精度向上・新ビジネスの創造を推進します。

畜産



「カナダ産ビーフの取組み」～産地の多様化を推進～

兼松は安全・安心な牛肉を安定的に調達するため、産地の多様化を進める中、カナダ産ビーフの取組みを強化しています。カナダは、世界の牛肉輸出国としては米国・豪州といった主要輸出国に次ぎ、ニュージーランドと同レベルの輸出量を誇る生産国です。カナダの大自然と涼やかな気候の中で肉専用種が生産されており、安定した品質と柔らかな肉質がカナダビーフの特徴です。その安定調達のみならず、品質の高いビーフ

を食卓へお届けするべく、「アルバータビーフ」というブランドビーフの提案にも取り組んでいます。カナダ最大の生産地であるアルバータ州の名を冠した「アルバータビーフ」。最大の特徴である「上質な赤身肉」をアピールした販促活動を展開しています。その価値を十分に表現したビーフはお客さまにもご好評いただいております。取り扱い店舗が着実に広がっています。

食糧



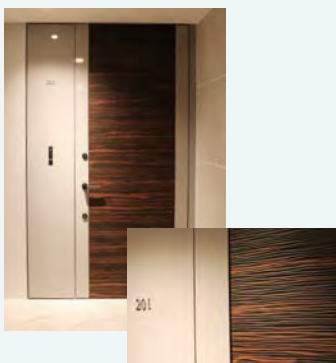
飼料の安全性を確保する各種認証取得

グループ会社の平成飼料株式会社は、2005年、BSE特別措置法に基づくガイドラインの施行に伴い製造工程の大幅改造を行い、A・B飼料工場からA飼料（養牛用飼料）専用工場として再スタートしました。フードチェーンの川上として飼料の安全性を確保するため、2017年に農林水産省制定の抗菌剤GMPの適合認証を、2020年には食品安全マネジメントシステムISO22000認証を取得し、あゆみを進めて参りました。

2021年は製造工程の抗菌剤添加ラインと

無添加ラインの完全工程分離工事を実施し、周辺設備を含め約7億円の設備投資を行いました。2022年には、飼料が病原微生物に汚染されること、飼料に有害物質や異物などが混入すること、牛用飼料に動物由来タンパク質が混入すること、および飼料に抗菌性飼料添加物が不適切に添加されることなどを防止するために制定された、飼料等の適正製造規範認証の取得を目指しており、更なる飼料の安全性確保に努めて参ります。

鉄鋼・素材・プラント



環境、人に優しいプリント鋼板を用いた内装・外装工事の請負を開始

兼松トレーディング株式会社では、従来より建材を主体に鋼材卸業を営んでいますが、この得意分野を軸に新たな飛躍を目指すため、2019年にスマートデザイン部を立ち上げました。同部ではタワーマンション、ホテル、オフィスなど向けに様々なパターン・デザインに対応するプリント鋼板を用いた内装・外装工事の請負を開始し、お客さまに大変ご好評をいただいています。

このプリント鋼板には高度な印刷技術が

用いられており、外観だけでなく実物の素材感まで再現することが可能です。また、塗装や貼り付けといった製法に比べ、製造作業従事者にも環境にも大変優しいものになっており、火災時のダイオキシン発生量も極小、シックハウス症候群への耐性も備え、兼松グループが重点施策に据えるSDGsの戦略にも相応しい商品だと考えています。今後も当部門の注力分野として事業拡大を目指して参ります。

車両・航空



脱炭素社会実現に向けたCO₂削減と物流効率改善の取り組み

兼松と、グループ会社である株式会社データ・テックは、事故のない安全なモビリティ社会の実現を目指し、車両挙動解析技術に磨きをかけています。急ハンドルや急ブレーキをなくし丁寧な運転を心掛けることは、車両の排出ガスを抑制し、燃費の向上にも繋がります。

兼松、データ・テック連合はこれまで、環境省の「コ・イノベーションによる脱炭素技術創出・普及事業」に採択されたインドネシアでの実証実験を進めてきましたが、この枠組みの中でインドネシア国営石油会社プ

ルタミナと共に、同社配下の運送トラックの燃費改善による脱炭素化と物流効率改善に向けた共同実証を進めることになりました。データ・テックの車両挙動解析技術は日本国内において事故低減率最大50%、燃費向上最大10%といった実績を持っていますが、交通事情や道路環境の異なるインドネシアでも同様かそれ以上の貢献を目指します。データ・テックの「安全」で「環境」に資する技術を活かし、持続可能で「快適」な社会の実現に向けてグローバルに取り組んで参ります。

脱炭素社会に向けた取組み



TCFDへの賛同とシナリオの策定

2021年6月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）へ賛同しました。気候変動がもたらす事業へのリスクと機会について、より分かりやすくお伝えできるようTCFDのフレームワークに沿った情報開示に努めて参ります。概要は以下のとおりですが、詳細につきましては当社ホームページに特設サイトを開設しておりますのでご参照ください。

詳しくはウェブサイトをご覧ください。

[▶ https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/tcdf/](https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/tcdf/)

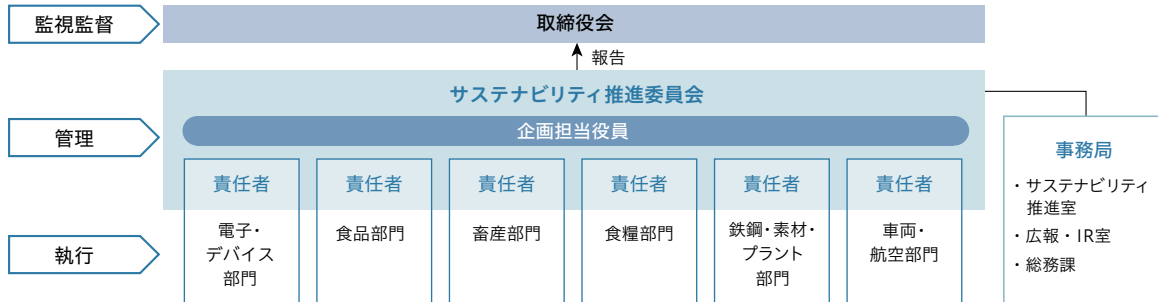
兼松は温室効果ガス(GHG)の排出量削減に注力し続けています

- 2000年代の選択と集中以降、環境負荷の高い事業には取り組んでいない。また、今後も取り組まない
- Scope1、2は現在3万t-CO₂前後で、2025年にはカーボンニュートラルを実現する予定。以降、カーボンネガティブへ
- 当社創出の森林保全事業に取り組み、GHG削減に貢献(カーボンオフセット)
- 2021年6月にTCFDへ賛同、フレームワークに従い開示に努める

ガバナンスとリスク管理

TCFD 開示推奨項目	当社の取組み(要約)
気候関連の影響についての取締役会における監視体制	監視体制 取締役会
リスク・機会の評価および管理における経営層の役割	経営層の役割 企画担当役員および各営業部門の責任者(執行役員)が参加するサステナビリティ推進委員会における討議・報告

ガバナンス体制



リスク管理

TCFD 開示推奨項目	当社の取組み(要約)
気候関連のリスクを識別および評価するプロセス	識別・評価 各営業部門
気候関連のリスクを管理するプロセス	管理 サステナビリティ推進委員会
気候関連のリスクを識別・評価・管理するプロセスが、総合的リスク管理に統合されているか	統合(報告・監視監督) 各営業部門→サステナビリティ推進委員会→取締役会

戦略

当社は中期ビジョン「future 135」の重点施策として環境等をテーマとする事業分野での投資を推進することを掲げており、気候変動を積極的な事業機会と位置付けています。

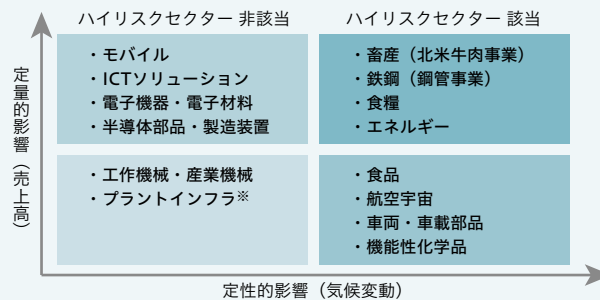
また、当社グループが行う事業のうち、気候変動の影響が

大きい事業を選定してシナリオ分析を行った結果、いずれのシナリオにおいてもリスクと機会が存在するものの、リスクの影響度を機会の影響度が上回ると捉えています。

TCFD開示推奨項目	当社の取組み(要約)	
短・中・長期の気候関連のリスクおよび機会	リスクと機会 気候変動の影響の定性的側面と売上高・利益の定量的側面を軸とし、北米牛肉事業と鋼管事業の2事業をシナリオ分析対象事業に選択。各々の事業の最重要項目は以下のとおり	
	北米牛肉事業(短・中・長期、4°Cシナリオと2°C未満シナリオ)	
	リスク 平均気温上昇による飼料・牧草の価格上昇(物理リスク)	
	機会 新技術の開発・普及に伴う新たな機会(植物由来肉)	
	鋼管事業(短・中・長期、4°Cシナリオと2°C未満シナリオ)	
	リスク 化石燃料の需要減少(移行リスク)	
	機会 新技術の開発・普及に伴う新たな機会(EOR、CCUS)	
気候関連のリスクおよび機会のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響	影響 大/中/小で整理	
複数シナリオを活用したシナリオ分析および気候変動に対する戦略のレジリエンス	分析結果 <ul style="list-style-type: none"> ・北米牛肉事業、鋼管事業共にいずれのシナリオにおいても、リスクと機会が存在し得る ・分析を踏まえ、当社としては気候変動を機会と捉えて事業戦略を策定している ・当社の中期ビジョン「future 135」の重点施策として環境等をテーマとする事業分野での投資を推進 	

シナリオ分析対象事業選定

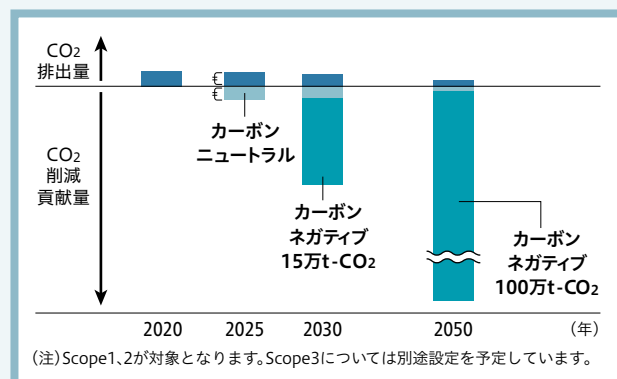
まず、当社グループが行う事業を、気候変動の定性的影響としてTCFD提言におけるハイリスクセクターを基に該当・非該当に分類しました。次に、当社グループにとっての影響度を、売上高の定量的側面を軸に分類し、定性的影響および定量的影響の大きい4事業の中から、当社連結売上高(IFRS収益)に相対的に大きな割合を占める北米牛肉事業と鋼管事業をシナリオ分析対象事業に選定しました。



※ 当社グループが行うプラントインフラ事業はODA案件、JCM事業が主体

指標と目標

今後の目標として、まずは2025年のカーボンニュートラルを目指しています。再生可能エネルギーへの転換で排出量自体の削減を行い、それでも削減できない残余排出についてはGHG削減に貢献するREDD+事業のクレジット化、すなわち自社事業から創出されたクレジットにより均衡させるオフセットによるものです。その先もクリーン燃料や再生可能エネルギー事業、REDD+事業や二国間クレジット事業を拡大し、削減貢献量を積み増すことで、2030年のカーボンネガティブ 15万t-CO₂、2050年の同100万t-CO₂を目指し、社会のGHG削減に寄与して参ります。



TCFD開示推奨項目	当社の取組み(要約)								
気候関連のリスクおよび機会を評価する際に用いる指標	指標 CO ₂ 排出量								
Scope1、Scope2およびあてはまる場合はScope3のGHG排出量とその関連リスク	GHG 排出量 2021年3月期 27,800t-CO ₂ (当社および当社グループ合計94社) (概算値、内訳: Scope1: 9,200t-CO ₂ Scope2: 18,600t-CO ₂)								
気候関連リスクおよび機会を管理するために用いる目標および目標に対するリスク	<table border="1"> <thead> <tr> <th>目標と実績</th> <th>2025年</th> <th>2030年</th> <th>2050年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>カーボンニュートラル ※1</td> <td>カーボンネガティブ ※2 15万t-CO₂</td> <td>カーボンネガティブ 100万t-CO₂</td> </tr> </tbody> </table> <p>※1 カーボンニュートラルとは、当社グループが排出したCO₂排出量(Scope1、2)と当社および当社グループによる森林保全事業や二国間クレジット事業で創出したクレジット、あるいは削減貢献量が均衡する状態を指す ※2 カーボンネガティブとは、当社グループが排出したCO₂排出量(Scope1、2)を、当社および当社グループによる森林保全事業や二国間クレジット事業で創出したクレジット、あるいは削減貢献量が上回る状態を指す</p>	目標と実績	2025年	2030年	2050年		カーボンニュートラル ※1	カーボンネガティブ ※2 15万t-CO ₂	カーボンネガティブ 100万t-CO ₂
目標と実績	2025年	2030年	2050年						
	カーボンニュートラル ※1	カーボンネガティブ ※2 15万t-CO ₂	カーボンネガティブ 100万t-CO ₂						



地域社会との共生

事業を通じた社会貢献

兼松グループでは社員一人ひとりがよき市民として社会的責任の重要性を自覚し、事業活動と社会貢献活動を通じて社会課題の解決に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。またボランティア活動では視野を広げ、新たな価値観や気づきを得ることで豊かな社会づくりに貢献していきます。

SEMA 加盟

兼松は緊急災害対応アライアンス「SEMA」に加盟しました。SEMAは、民間企業と市民団体(CSO)が連携し、日本国内において災害支援を行うための仕組みで、平時から加盟各社が持つ物資・サービスなどをリストとして集約し、大規模な自然災害発生時にはこのリストを基に必要な物資・サービスを迅速に提供します。当社は災害時に、特に重要な連絡・情報入手

段となるスマートフォンの充電やラジオ、LED懐中電灯などに必要となるアルカリ電池を中心に、被災者の生活に必要な物資をお届けします。SEMAの活動を通し、兼松が展開する各種電池製品や防災関連製品を迅速に提供し、被災地支援を実現して参ります。



兼松の提供予定製品



SEMAの活動イメージ

子どもの安心・安全なICT利用についてのシンポジウム(兼松コミュニケーションズ)

兼松コミュニケーションズ株式会社ではインターネットの安心・安全な利用のために、小中学生・高校生向けおよび保護者・教職員等に向けた啓発ガイダンスである「e-ネットキャラバン」へ講師認定を受けた社員を派遣しています。2021年度は162校、34,727名の方に参加いただきました。また2021年11月には「e-ネットキャラバン」を実施する一般財団法人マルチメディア振興センター主催で「子どもの安心・安全なICT利用について～家庭・地域社会をどのようにサポートするか～」をテーマとしたシンポジウムが開催さ

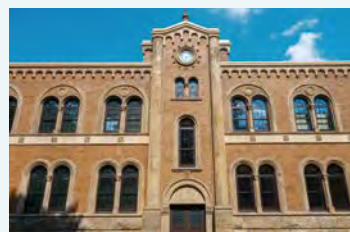
れ、業界団体を代表して、行政、学識経験者とパネルディスカッションを行いました。(受講者数：124名) 兼松グループではこれらの活動を通じて、子どもの安心・安全なICT利用や子どもと接する大人のネットリテラシーの向上に努めて参ります。



一橋大学・東本館の大時計をリニューアル

一橋大学の創立145周年記念事業として東本館改修工事が実施され、当社からの寄付により大時計がリニューアルされました。同校と当社の繋がりは、1927年に創業者兼松房治郎の遺志を継いで行われた記念事業の一つとして兼松講堂を創建・寄贈したことから始まります。兼松講堂は、国の登録有形文化財にも選ばれた大変貴重な建物です。2003年から2004年にかけて卒業生を中心とした募金により大改修工事が行われた際にも、兼松も寄贈者としてその一部を担いました。

今回はその兼松講堂と同敷地内にある東本館の改修が行われ、大時計も復元されました。大時計は教職員や学生のみならず、一般道である大学通りを行き来する人々にも静かに時を告げています。



多様な働き方を
実現する環境づくり



人事担当役員メッセージ



上席執行役員
人事、総務、運輸保険担当
田中 一生

兼松グループにとって、人材は最も大切な財産です。創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」にあるように、いつの時代にも当社の企業活動は一般公共の利益、社会貢献、国際社会への寄与、人類への貢献を原点にしています。

お取引先の課題を解決し、強固な信頼関係を築き上げるために、兼松グループはイノベティブな組織として貢献し、持続的な成長をして参ります。持続的な成長の基盤となる人的資本の価値を最大化するため、経営人材の育成、従業員満足度(ES)の向上、多様な働き方の実現を中期ビジョン「future 135」のテーマとし、取締役会や経営会議で積極的に議論を行って参りました。

経営人材の育成については、次世代経営者(グローバルリーダー)の育成ステップを研修体系化した「兼松ユニバーシティ」の対象を全社員に拡大しました。入社10年目までに次期経営者としての基礎知識を得ることができ、その後のステップも高度な経営ノウハウの習得を目的とした修士課程(Graduate School)を完備しました。

ES向上については、2021年8月に実施したエンゲージメントサーベイでは前回2018年実施結果と比べ、すべての項目で改善が見られました。特に「教育・研修」「個人の尊重」「権限・裁量」の点では従業員からの肯定的な回答が多く、「兼松ユニバーシティ」導入後、高度なリカレント教育を無料で受講できる環境が従業員満足度を押し上げています。また、ダイバーシティ、ハラスメント、アンコンシャスバイアス、LGBTの4つのe-learningについて役員を含む全社員に向けて受講を促し、延べ視聴回数では100%に達するなど個人の尊重を重視する取組みは継続し

て行っています。また、若手のうちから主体的に業務に携わることができる社風がありますが、DX・GXや新規事業関連のメンバーに抜擢するなど若手の活躍の場を広げています。課題は「リーダーシップ」「戦略・方向性」「協力体制」「業務プロセス・組織体制」「業績管理」です。こうした従業員の声によって顕在化した課題に対しては、経営陣から変革を率先垂範し、従業員との対話をさらに強化します。またアイデア・リソースは全社で共有し、事業創造を推進します。加えて、メリハリのある評価・報酬制度の見直しに着手します。

多様な働き方については、多様な人材がより能力を発揮できる環境整備を着実に進めており、2020年12月に「プラチナくるみん」認定を、2022年3月には2年連続となる「健康経営優良法人2022」認定を受けました。2019年から始まったダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の活動では部門の垣根を越えたメンバーによるD&I推進チームを組成し、全社展開を図っております。2022年には社長直轄のプロジェクトを立ち上げ、「イノベーション」「インクルージョン」というふたつの切り口で従業員が社長と直接対話の場を持つ取組みを始めています。これからも働き方改革を継続的に推進し、従業員のエンゲージメントを高め、SDGsの実現を目指します。

どのような時代にあっても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育成を実現し、一人ひとりが誇りを持ってお取引先との強固な信頼関係を築き上げ続けていけるよう、更なる制度の充実を図りながら、兼松グループの発展を支えて参ります。

人材育成

人材育成は兼松グループにとって欠かせない取り組みです。人事考課制度は、MBO(目標による管理)により組織目標に対して個人の特性や今後の成長を踏まえ具体的な目標設定を行う「R&C制度」を設け、チャレンジする人材を育成しています。また、研修プログラムにも注力しており、配属先での1年間にわたるOn the Job Training研修、グループ会社従業員を含めて実施する選抜プログラム(経営者育成研修)、自律型人材を増やすための多様なe-learningコンテンツなど、時代の変遷と研修効果を意識しながらコンテンツの更新を行っています。

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」(KGU)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15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、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。



人材育成の全体像と考え方

「Under Graduate」人材ゴール像

コンセプト 経営に必要な基本知識を網羅的に習得する

ゴール

- 次世代経営者(グローバルリーダー)として、事業の創造者、および経営者としての見識を身に付け、実際の業務で経営者として経営を任せられる状態
- 知識：経営戦略、ファイナンス、アカウンティングなど経営知識全般
- 経験：プロジェクトのPMOや組織マネジメントの経験

「Graduate School」人材ゴール像

コンセプト 高度な経営ノウハウを習得している状態

ゴール

- 経営の専門知識が備わっている
- マネジメントが“分かる”から“できる”状態となっている
- (複数事業の)経営戦略、M&Aに関する具体的な知識
- コーポレート・ガバナンスやリスクマネジメントに関する知識
- 目標設定、業務管理、チームビルディング、人材育成の実践スキル
- ミッション策定、中長期部門戦略策定と組織設計の実践スキル

人材育成プログラムおよび受講者数(2021年度)

カテゴリー	コンセプト	主要プログラム・実績
Graduate School (GS/修士課程相当) 入社11~15年目	高度な経営 ノウハウ習得	経営者育成研修 ・戦略策定力 ・人材マネジメント力 ・経営者知識 e-learning/集合研修など 実施：2021年8月~2022年3月 受講：63名 (うちグループ会社14名含む)
	次世代経営者 (グローバルリーダー) として基礎知識習得	M&A/事業投資研修 e-learning/集合研修など 実施：2022年3月 受講：14名
Under Graduate (UG/学士課程相当)	組織/プロジェクトの リーダー知識習得	ビジネスプラン研修 ・クリティカルシンキング ・経営戦略/ビジネスプランニング ・アカウンティング/ファイナンス e-learning/集合研修など 実施：2021年9月~2022年3月 受講：76名 (うちグループ会社15名含む)
	一人前の知識 (実務のプロ)習得 社会人 基礎知識習得	e-learning/集合研修など 新卒向け研修コンテンツ

KGU事務局メッセージ



人事部 人材開発課 課長
森 俊成

兼松ユニバーシティは2019年7月より開講された兼松初のコース別研修プログラムとなります。それまでの研修は社内講師によるものがほとんどで、蓄積される知識の偏りや社員の成長機会が限られていることが課題となっておりました。そうした状況が続くことで新規事業の創造や経営に必要なノウハウを持った人材が限られてしまうため、「新規事業の創造および経営を担うことができるリーダーシップ能力の高い人材」を育成すべく開講されました。兼松ユニバーシティはまだ歴史の浅いプログラムですが、今後も社員の自己啓発を促進すべく幅広いコンテンツを提供し、兼松グループのビジネスを伸長させて参ります。

各種育成プログラム受講者の声

Graduate School所属



兼松インドネシア会社
中野 達也

経営者の立場で発信されていることを紐解き、経営に関与していく立場でどのようなアプローチをしていくのがよいか、体系的に学びました。普段接することのないグループ会社や他部署の方と意見を交わし取り組めたことで繋がりができ、今後の協業にも活かせると思います。経営者という新たな視点を持たせたことで、受講前より視野が一段と広がり、自身のビジネスを深化させられたと感じています。

プロフェッショナルコース所属



畜産部門 畜産第二部
諸星 元紀

M&A／事業投資研修では、経験豊富な外部講師による企業分析・事業評価の方法に関する講義が行われました。講義では担当以外の産業分野も含め、他社の戦略・独自性を学習し、自身の新たな発想や視野の広がり結び付いたと感じます。また、本コースは事業投資プロジェクトの立案から実行までの流れを学ぶ機会があり、兼松の理念である「創業主意」を社員一人ひとりが体現するために、必要な知識やスキルを与えてくれる有意義なプログラムでした。

アドバンスコース所属



兼松中国会社
志熊 史千

営業活動で忙殺される日々を送っていましたが、制度の導入によってあらためて学びの機会を持たせたことは大変有意義でした。クリティカルシンキングなど、通常の営業活動で経験則として対応していた事柄を、体系的に言語化して考えることができ、大変実りのある研修でした。さらに、投資の意思決定を行う判断方法としてのDCF法やIRR法など、今まで体系的に勉強できなかった点について学ぶことができたため、現行ビジネスでの事業投資について考える良い機会となりました。

人材育成投資額と研修時間(単体)

投資総額	1億300万円、フルタイム従業員 ^{※1} 一人当たり13万円 (内KGU費用:7,200万円、受講者一人当たり29万円)	※1 フルタイム勤務に換算した場合の人数 (FTE:Full-Time Equivalent)であり、 休業者・再雇用・嘱託職員は含まれない
研修時間	総研修時間 ^{※2} 14,500時間、フルタイム従業員一人当たり19時間 (内KGU研修時間:10,100時間、受講者一人当たり平均41時間)	※2 KGUおよび経営者育成研修の合計

(注1) 集計期間は2020年度(2020年7月1日～2021年6月30日)。2021年度は学期途中のため。

(注2) 研修時間はUnder Graduateの3コースのみで集計。Graduate Schoolは2021年2月開講のため。

[補足] ベーシックコース(123人):67時間、アドバンスコース(85人):11時間、プロフェッショナルコース(38人):21時間

社内公募制度

適材適所の人材配置と人材の活性化、社員のモチベーション向上を目的として公募制度を推進しています。主に新事業や全社展開を図る新たな取組みを行っている部署において、求める人材の条件を挙げイントラネットで募集します。希望者は新たな機会に自ら手を挙げて挑戦することができ、2021年度は5名の社員の異動が実現しました。

募集案件

部署	業務内容	異動人数
鉄鋼・素材・プラント統括室	気候変動対策を目的とした新事業の構築	1名
車両・車載部品第一部	先進的なカーボンナノチューブ材料を用いた新事業の構築	1名
電子統括室	新規SaaS事業の構築・推進、営業支援	2名
広報・IR室	PR・IR活動を通じた兼松グループの魅力発信・広報活動	1名

多様な働き方

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できるように職場環境を充実させています。

フルフレックスタイム制度

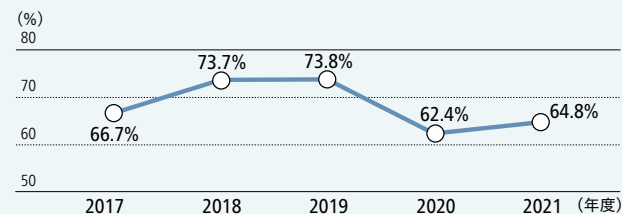
柔軟な働き方を推奨するため、2021年度よりコアタイムのないフルフレックスタイム制度を導入しています。業務の繁忙に合わせて出社時刻・退社時刻を利用者本人が原則自由に設定できることで、今まで以上に自身の業務に合わせた効率的な働き方が可能となりました。

各種休暇制度

ブロンズウィーク・プラス

「働きやすく、働きがいのある職場環境」の実現を目指し、従業員が有給休暇を取得しやすい制度として、年次有給休暇の計画的付与制度「ブロンズウィーク・プラス制度」を導入しています。取得候補日は限定せず、最低取得日数を5日以上と設定、有給休暇取得率は70%を目標とし、2019年度には73.8%にまで向上しました。より働きやすい職場環境を整え、公私のメリハリをつけて業務にあたることを目指しています。

有給休暇取得率(当社全社員)



「ブロンズウィーク・プラス制度」の概要

定義: 年次有給休暇を飛び石連休の中日や3連休の前後に取得する、もしくは連休に限らず通常の週末の前後で2日間取得することで、個人ベースで4連休以上の大型連休とするもの。

目的: 短い休暇ではできないような“非日常”を体験しリフレッシュすること、また、それによって得た新しい発想を業務に活かすこと。

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・プラス」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

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のが「マイウィークエンド制度」です。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することを狙っています。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。

年次有給休暇の時間単位付与

1時間単位で有給休暇を取得可能となり、午前半休や午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。

在宅勤務制度

新たな時代の働き方を見据えた上で在宅勤務を制度化しました。在宅勤務時は1日の時間外労働を原則2時間までとし、リモートワークでも効率よく業務に取り組める環境を整えています。

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、子の看護休暇、復職後の短時間勤務やフレックスタイム制度、ベビーシッター派遣事業割引券制度など、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。復職後の短時間勤務は子が小学校3年生修了まで利用可能で、満3歳までは給与減額がありません。

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環境を整えています。

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(介護特休)を整えています。

また仕事と介護の両立支援ハンドブックを作成し、介護への不安を抱える従業員に対して情報提供を行っています。そのほか、いつでも利用できる外部介護コンシェルジュサービス(介護相談窓口)を設置するだけでなく、社内でも育児・介護相談担当者を選任し、育児・介護に関する個別の相談を受け入れる体制を整えています。

当社は厚生労働省「両立支援のひろば」にて、介護に関する制度を明記し、仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組んでいる企業であることを示す「トモニ」マークを2021年に取得しています。



育児・介護に関連した休業・特別休暇等の利用者実績(年度※別人数)

(年度)		2017	2018	2019	2020	2021
育児休業取得者数	女性	18	18	20	24	31
	男性	0	2	0	4	6
男性出産特休利用者数		12	12	14	7	10
子の看護休暇取得者数	女性	19	26	29	26	31
	男性	18	23	20	18	21
介護休業取得者数		0	1	1	0	0
介護特休利用者数	女性	11	11	13	11	12
	男性	13	10	10	7	8

※ 4月～翌年3月

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

全社的な取り組み

当社ではD&I推進チームを組成し、多様な考え方や価値観を認識・受容することで、誰もがより働きやすく、より能力を發揮できる環境の整備を進めています。当事者意識の醸成を目的に、多様なフィールドで活躍する講師を迎えたダイバーシティ講演、全社向けe-learning、男性育児休業や多様な価

値観についての広報活動を行っています。2021年度以降、社内横断プロジェクトチームによるD&I推進活動を実施しており、旧姓・通称使用のガイドライン整備やベビーシッター派遣事業割引券制度導入に繋がりました。

D&I推進チームの目標

当社が掲げる「事業創造集団」として経営目標を達成するためには、世界に散らばる“違い”を積極的に取り込む必要があります。これからの100年も存続し社会に貢献していくグローバル企業として強く大きくなり、誰もが公正・公平な処遇を得て多様な才能を輝かせ続けることができる柔軟な組織を目指し活動して参ります。

多様な社員の更なる活躍推進

一般事業主行動計画(女性活躍推進)

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、課長補佐以上の女性社員の人員増加(2018年度27名⇒2023年度35名) 2. 新卒女性社員採用の割合増加(2018年度34%⇒2023年度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

(年度) ^{※1}	2017	2018	2019	2020	2021
広域職 ^{※2} 女性数	54名	52名	54名	64名	66名
課長以上女性数	2名	3名	4名	5名	7名
課長補佐以上女性数	22名	27名	28名	31名	31名
新卒女性社員採用割合	34.4%	34.0%	39.0%	51.0%	63.6%

※1 単体の人数・割合

※2 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



兼松ドイツ会社 マネージャー
木倉 江梨子

2021年4月に食料部マネージャーとしてドイツ・デュッセルドルフに赴任しました。欧州での私のミッションは日本向け欧州産新規食材の発掘と欧州域内での食材販売です。新規食材の発掘については、サステナビリティの観点から環境に配慮した欧州製品を日本に紹介すべく日々情報収集しています。一方、欧州会社として欧州域内での食材販売に力を入れており、言語・文化・食習慣の異なる欧州各国のルールを確認しながら商売を進めることに難しさも感じつつ、スタッフの知恵を借りて新しくチャレンジできることにやりがいを感じています。これまで歴代の駐在員が積上げてきた知識と経験を活かし、欧州での商売体制を構築できるように取り組んで参ります。

一般事業主行動計画(次世代育成)

「一般事業主行動計画」では、主に社員がライフイベントの起伏の如何を問わず、自律的に業務に取り組み、継続的に活躍できる職場環境を整備することを目標とし、能力を十分に發揮できるよう取り組んでいます。

厚生労働省(東京労働局)より、2020年にプラチナくるみん認定を受けました。これは、次世代育成支援対策推進法に

基づき行動計画を策定し、その目標を達成してくるみん認定を受けた企業のうち、仕事と育児の両立支援等において、より高い水準の取組みを行った企業が受けることができる特例認定です。



D&Iを実現するための施策

柔軟な働き方を支援する制度

- ・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
- ・配偶者転勤に伴う退職者の再雇用制度
- ・育児支援、介護支援

各種休暇制度 P44 ▶

ダイバーシティ採用

多様なバックグラウンドを持つ学生を世界中から採用するため、日本における外国籍留学生および海外の大学を卒業した日本人学生を対象とした採用活動を実施。

ダイバーシティ採用比率(新卒広域職)

(入社年)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
外国籍留学生	0%	3%	0%	3%	26%	20%
海外大学卒業生	0%	0%	3%	6%	16%	33%

障がいのある方の雇用

当社では人権の尊重を行動基準に掲げ、多様な人材が共に働き活躍できる職場環境づくりを推進しており、その一環として障がいのある方の雇用にも精力的に取り組んでいます。当社で就業中の障害のある方々それぞれのスキルや経験を考慮したうえで、各人の能力を最大限に発揮できる環境整備を進めています。

障がい者雇用率は2.39%(2022年6月時点)です。

Advanced Career制度

40代からシニア世代の活躍を支援するために2022年度から導入したキャリア支援制度です。45歳、50歳、52歳でキャリアデザインやライフプランの研修を行い、人生100年時代の主体的なキャリア開発を促します。

従業員満足度(ES)の向上

当社では、「future 135」の重点施策に従業員満足度(ES)の向上を掲げています。その一環として、当社全従業員を対象とした従業員意識調査を実施することで現状と課題を浮き彫りに

し、施策効果の検証を行いながらES推進を実行しています。

2018年に初めて従業員意識調査を行い、その結果を基に当社の課題を検証、課題解決のための施策を立案、実行しました。

第1回従業員意識調査の結果に基づく当社課題	課題解決に向けた主な施策
戦略・方向性の「理解」「浸透」「共感」の向上	J-Project(本社移転計画)、「future 135」のイラストを用いた解説、月例会の動画配信
業務プロセスの改善	クラウドストレージサービスのグループ利用による情報共有の円滑化、社内決裁手続きの完全ペーパーレス化、経費精算クラウドの活用、人事考課プロセスをはじめとした各種手続きのワークフロー化による業務改善
個人・組織の成長促進	兼松ユニバーシティ、D&I推進による活力のある企業風土醸成
働き方改革	サテライトオフィストライアル、在宅勤務制度、プロンズウィーク・プラス、マイウィークエンド、個人単位フレックスタイム、フルフレックスタイム制度
その他	
ワークライフバランス	育児・介護と仕事の両立支援、プラチナくるみん取得、外部介護コンシェルジュ
職場環境改善	人事部内に健康推進室発足、健康経営優良法人取得

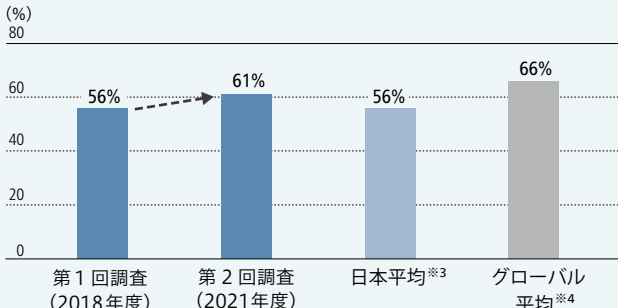
「future 135」が折り返しを迎えた2021年度には2回目の従業員意識調査を実施しました。第2回調査の目的は、「future 135」の折り返し時点でのESを測るとともに、前回調査結果との比較により施策の効果を検証することにあります。結果は、第1回調査と比較してESの改善が見られました(図1、2)。兼松ユニバーシティの導入やシステム等のインフラ整備による業務フロー改革、D&Iや健康経営の推進をはじめ

めとする、施策の効果が発映されたと考えています。

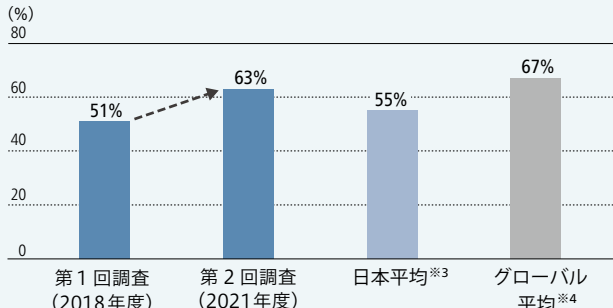
一方、当社水準はグローバル平均に達しておらず、ES向上には未だ複数の課題が残っていることも分かりました。これらの課題に対する打ち手を検討、施策の実行へと移すことにより、更なるES向上を図って参ります。

「future 135」の期間中には3回目の従業員意識調査を実施し、現在検討・実行している施策の効果を検証する予定です。

(図1) 社員エンゲージメント^{※1} 調査結果



(図2) 社員を活かす環境^{※2} 調査結果



※1 社員エンゲージメント：会社へのコミットメント度合いや仕事における自発的な取り組み意欲を示すもの

※2 社員を活かす環境：適材適所の実現や、最大限に能力を発揮するための働きやすさを示すもの

※3 日本平均のデータベースに含まれる企業数は約90社、社員数約80万人

※4 グローバル平均のデータベースに含まれる企業数は約700社、社員数約700万人(各業界で際立った財務実績を有するグローバル企業上位10%の平均スコア)

第2回従業員意識調査を踏まえた課題と実行・検討中の施策

課題のキーワード	課題の概要	実行・検討中の施策
リーダーシップ	経営ビジョンの共有が不足しているという意見があり、従業員と経営とのギャップが見られるため、双方向でのコミュニケーションを活性化させることが課題。	<ul style="list-style-type: none"> ・オフィス移転とABW(含：フリーアドレス)導入を通じ、経営層との双方向コミュニケーションが活性化するような仕組みの導入 ・DX、GXに関する会社方針への新規追加、情報発信、組織の再編(DX推進室や「GXアクセラレーター(脱炭素コンサルティング)」の始動等) ・社内報や動画での積極的な情報発信 ・インクルージョン、イノベーションに関する従業員と社長による対談
戦略・方向性	世の中の変化に対する遅れを感じる。	
協力体制	組織の壁を越えたアイデアやリソースが不足しているという意見が多く、組織の縦割り構造が課題。	<ul style="list-style-type: none"> ・先進技術・事業連携チームの刷新と全社員参加型企画の開催 ・イノベーション投資制度の新設
業務プロセス・組織管理	新たな挑戦、それを後押しする組織的な意思決定スピードや組織構造に課題がある。手続きの多さやオーバーコンプライアンスに対する意見も見られ、形式主義に陥っている側面もある。	<ul style="list-style-type: none"> ・オフィス移転とABW導入に伴う各種取り組みの検討 ・ABW導入に伴う生産性・自律性の向上
業績管理	各々がチャレンジングな目標を掲げ、組織全体の底上げを図るような土壌形成と、その取組み・成果に報いる仕組みづくりが必要と考えられる。	<ul style="list-style-type: none"> ・人事制度の見直し

健康経営への取組み

当社は、2021年に続き、2022年3月9日、経済産業省および日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度の大規模法人部門において「健康経営優良法人2022」の認定を受けました。

当社にとって人材は最も大切な財産です。従業員が能力を拡大し可能性を育てながら生き生きと働くためには、健康経営の推進が必須であることから、主に以下のような取組みを行っています。



「兼松健康経営宣言」の制定

兼松健康経営宣言

当社は、持続的成長を目指す上で、従業員の健康維持・増進を重要な経営課題と考え、健康経営を推進すべく、以下のことに取り組みます。

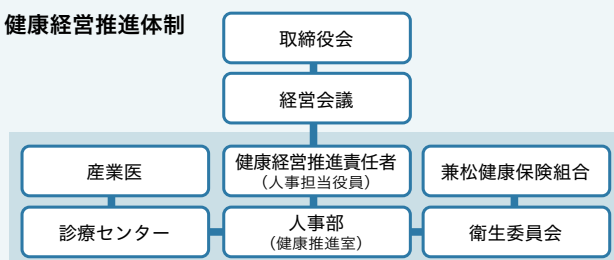
- 1. 健康管理** 従業員一人ひとりが自らの健康維持・増進に積極的に取り組むことを支援します。
- 2. 環境整備** 従業員が健康的に働き、組織の中で活躍できる職場づくりを推進します。
- 3. 継続的改善** 健康管理と環境整備のための施策について、検討・実行・効果検証・改善を継続的に行います。

「健康経営推進体制」の確立

当社は、人事担当役員を健康経営推進責任者とし、人事部(健康推進室)・産業医・診療センター・衛生委員会・健康保険組合から成る組織体制で健康経営を推進します。

また、健康経営への取組み内容を経営会議に報告する機会を設けています。

健康経営推進体制



生活習慣病予防

定期健康診断の受診率、精密検査や特定保健指導の実施率を向上させることなどで、生活習慣病の予防や早期発見に努めます。

メンタルヘルス不調予防

社内相談窓口の設置やストレスチェック受検率を向上させることなどで、メンタルヘルス不調を未然に防ぎ、従業員が安心して働ける環境の構築を目指します。

会長・社外取締役座談会

取締役会議長である代表取締役会長の谷川、2022年7月より報酬委員会委員長に就任した社外取締役の田原、同じく指名委員会委員長に就任した社外取締役の田中の3名で、兼松のガバナンス体制、取締役会の実効性、課題等についての座談会を実施しました。

社外取締役として感じる兼松のカルチャー

田原 当社の取締役となり3年の間、「future 135」に則り、ガバナンス体制の強化や、ビジネスや内部統制の根幹となるDX戦略が非常に速いペースで進んだと感じています。私が専門とする人的資本分野での制度・意識改革も、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)のプロジェクトチーム立ち上げや、独自の社内ビジネススクール「兼松ユニバーシティ」の設立など大きな動きが続々と起こり、活気ある経営に今後の期待を大きくしています。

田中 2年前の社外取締役就任以来、当方から提起する疑問や提案が正面から受け止めてられており、誠実な企業風土を感じますし、社外取締役としての責任の重さも一層痛感しています。2022年より社外取締役が1名増え、7名中3名となりました。取締役候補者選任のプロセスである指名委員会において、会長から「社外取締役を過半数に」という見方も示されましたが、社外取締役として、現在の兼松にとっての実効性という観点から、社内取締役を一定割合確保することの重要性も指摘し、結果的に社内4名：社外3名に落ち着いたという経緯があります。

現ガバナンス体制が機能する理由

谷川 当社グループは、取締役会の主な役割を経営の監督と認識し、執行については経営会議を組織しています。社長執行役員を議長とし特定の執行役員で構成される経営会議には、迅速で機動的な経営を可能にすべく、大幅な権限委譲を図っています。経営会議から取締役会に対する報告も適切に行われており、取締役執行役員の存在により情報を速やかに共有でき、意思決定のスピードと精度は以前にも増して上がっています。

田中 当社における監督と執行の分離のポイントは、おっしゃるとおり経営会議の存在です。取締役会には会長が、経営会議では社長が、それぞれ会議の主導権を持っています。社長経験のある会長が監督の責務を負うことは、経営判断の実効性とスピードを高めることに有効的に作用していると思っています。もちろん、この体制で形骸化や機能不全を起こしていないか、社外取締役が客観的な立場から常に注視していかなければならないことは肝に銘じています。



代表取締役会長
谷川 薫

谷川 取締役会からの重要な決議や課題が、執行側の経営会議にフィードバックされ、執行側が咀嚼して実行する、それを取締役会が監督する、というサイクルで、分離とはいえ当然繋がっているわけです。その繋ぎの役割が会長であり社長であると捉えています。つい1年前まで社長であった私自身は、執行代表である社長の悩みが手に取るように分かります。そうした生身の感覚を活かして、監督側の責任者としてアドバイスやモニタリングができることは、大いなる強みだと思っています。

田中 監督の目が最も行き届くのは、会長から社長に対してなのでしょうね。そして、当社のように監督機能の代表である取締役会議長が社内取締役である場合、社外取締役が牽制機能になります。監督を監督すること、社内では常識であっても社外の目から見たら素朴に疑問を感じる点に対し躊躇なく説明責任を果たすよう促すことが重要です。投資家や社会の要請に応えるべく、体制や機能の整備は進めつつも、形骸化の安心感に浸らないように、現在のガバナンス体制や人選が当社にとって最適であることを絶えず確認していかなければならないと考えています。

谷川 さらに言えば、取締役に対して、特に社外監査役の監督の目が光っていますね。そういう意味でも二重三重のガバナンスが効いていることを実感しています。社外取締役、社外監査役から鋭い質問をされ、内心ドキッとすることがあります。そういう点にこそ、丁寧な説明が必要なのだと思います。結構な緊張感をもって対峙しています。監督する私や取締役会そのものが社外取締役や監査役からモニタリングされているという意識は常にあります。

新たなステージへ歩み出す指名委員会

谷川 この7月から指名委員会、報酬委員会のいずれも社外取締役を委員長として選任しました。指名委員会については人材マネジメントの観点からのプロセスの大幅な見直しを始め、報酬委員会では次の中期ビジョン策定に向け



社外取締役（報酬委員会委員長）

田原 祐子

株式会社ベーシック代表取締役
社会構想大学院大学実務教育研究科教授



社外取締役（指名委員会委員長）

田中 一弘

一橋大学大学院経営管理研究科教授

新たな視点での取組みに入っています。

田中 指名委員会は従来のものから大きく変わります。重要な役割の一つは取締役の選任答申、もう一つは経営人材の育成です。前者は、スキルマトリックスにも留意しつつ、将来的な候補者が人格、能力、経験によって絞り込まれるよう、参与制度の充実を図っています。後者については、当社が事業投資を積極化していく局面であることに鑑み、戦略的な後継者育成を見据えた「兼松ユニバーシティ」のスキーム強化を図る必要があると感じています。なお、当社の取締役会には営業執行担当がおらず、特定の営業部門への忖度が働くことは起こりにくいですが、恣意的な候補の選任がされないよう透明性の確保を重視した運営が、指名委員会委員長としての最大の役目であると考えています。

谷川 「兼松ユニバーシティ」は、そもそも本業での経営人材の育成を目的とした研修制度ですが、当社の経営者候補を輩出するための実践訓練を早期に導入すべく具体的な構想を練っています。

田原 指名委員の一人としても必要だと感じているのは、兼松の経営に必要とされるコンピテンシー、ケイパビリティとは何か、という議論です。それをサクセッションプランに反映していくことも必要でしょう。暗黙の了解で判断されていくのではなく、サクセッションプランの道筋を投資家や社会に理解されやすいよう、これらを可視化していく。これまでどのような実績や課題克服などの経験があるか、といったことを可視化し、評価していくことも重要かと思えます。

谷川 確かにサクセッションプランを筆頭に人材マネジメントについては、デジタルを活用したインフラの整備と、コンピテンシー評価のように人そのものを見ていく取組みの両輪を機能させるべきですね。今後、人材の流動化が激しく起こることは必須です。当社グループは、経歴や属性の区別なく実績や人格で処遇する素地があります。キャリア採用からの執行役員も活躍するなど、その風土

が我々の強みとなっています。また、女性活躍については、社内環境やルールはとうに整っており、残された本当の課題は、女性たちに仕事での活躍や成長といった意識をより高めてもらうことだと思います。

田原 女性の意識を高めるためには、それらを急に変えようとするのではなく、ごく自然に、自らの才能を拓き、目の前の目標に真摯に取り組んでいた延長線上に活躍できる場がある、ということを肌で理解してもらうことが必要だと考えます。そして、登山と同じで、登っていくたびに景色が変わるという新たな体験をするチャンスを会社がサポートすることが大切でしょう。人生100年時代ですから、特別な人材だけが目標に到達するのではなく、誰にでも自分のまだ見ぬ可能性を切り拓くことができる、と感じてもらうことが必要です。女性には男性と違うライフイベントもありますから、すでに活用されている転勤がなくとも管理職になれるという制度のように、仕事とプライベートの両立を図る仕組みづくりは今後も続けていく必要があるでしょう。最近、女性執行役員の楠田さんと私、人事部の村上課長の3人で、社員の方々にオープンなトークセッションを行ったところ、たくさんの反響をいただきました。それは、共感であったり、気づきであったり、質問など様々ですが、私への個別のメッセージもいただくようになりました。人事部では、こうした心ある取組みとともに、制度改革に熱心に取り組んでおり、近い将来に目に見える大きな成果が期待できると思っています。

田中 そうした取組みの一つひとつが、真のD&Iに繋がっていきますね。また、直近のガバナンス充実策としては、課題だった企業経営経験者の社外取締役選任について、オリンパス株式会社での社長経験がある笹さんをお願いすることになりました。

谷川 豊富な経験のある笹さんならば、いろんな議論ができると期待しています。当社グループは2000年代初頭の選択と集中の際、金融機関からの要請もあり、内部統制

や投資判断について非常に厳しい縛りを設けていました。それを経て事業が安定してきたことはありますが、意識しないうちに経験不足に陥りがちであるということを感じています。今後、事業投資など攻めの経営を進めるうえで、取締役会を活性化し、我々が少し弱いな、とっている経営課題などでも新しい議論が展開できるよう、大いに社外取締役の胸を借りていきたいと思っています。我々が評価しているのは、笹さんの人物像もあります。我が社においては、取締役が雲の上の人では困るのです。経営者は従業員の気持ちが分かるというのが大切な要素の一つだと思っています。オリンパス社で経営を立て直す際、従業員との対話を大切にしてきた、そこにこだわりを持っていらっしゃるところは大きな魅力です。

報酬委員会の役割と課題

田原 報酬委員会委員長就任にあたり、役員報酬決定のプロセスの客観性・透明性を高めることが私に求められる役割であると考えています。現在の報酬体系については、これまで中期ビジョンの策定と合わせて着々と進化し、多岐にわたる基準を検討した結果として、現状に適した回答が出ていると考えています。報酬制度の設計については、次の中期ビジョン策定に合わせて、経営戦略実現の動機付けとしてふさわしいインセンティブ、株主との利害共有を示す制度となっているか、適切なリスク管理の仕組みが導入されているかなどを検証するとともに、制度そのものの見直しの必要性も慎重に考えていかなくてはなりません。さらに、以前より議題に挙がっていた、固定と変動の比率であるとか、執行役員の個別評価、非財務情報の報酬への反映なども、近い将来には検討しなければならないと考えています。



持続的成長に向けた取締役としての思い

田原 人材マネジメントの観点から、商社の仕事は実践の経験値がなによりの財産であると思います。知らない場所でも何もないところからビジネスを創り上げる。兼松の社員は、息を吸って吐くようにそれを実践しています。そうした一人ひとりの情熱とノウハウ、真の意味での人的資本を、HRテックと連動させながら、見極め、活かしていくことができれば、兼松の未来にとって大きな希望になると思います。

田中 兼松房治郎の創業主意のように良心のある経営を続けていくことが、兼松らしい成長の姿だと思っています。これまでも、その個性をグローバルに展開し最大の資産である信頼を獲得してきました。仕組みと心を整える、これは決して机上の空論ではなく、実現することのできる企業の在り方だと信じています。

谷川 ガバナンスの在り方の本質的なことは、慢心してはいけないということです。持続的な成長のために、ガバナンスも常にニーズに沿って変えていかなくてはなりません。現状に満足せず、常に実効性を持ったガバナンス体制を整えていきます。そのためには、人材の質の向上と、意思決定における仕組み・インフラのデジタル化をより推進し、ガバナンスの透明化を意識的に継続して参ります。

社外監査役からのメッセージ



監査役(非常勤)
倉橋 雄作

兼松のコーポレート・ガバナンスは、会社の歴史に根ざした土台を継承しながら、時代の変化に適応するための取組を推進している点に特徴があります。従来からの商社ビジネスでは、営業部門と機能部門の職務分離によって、現場の第一線に対する支援・牽制機能が有効に発揮されています。また、今後の成長の鍵を握るのは、良質な投資案件の発掘と推進です。その判断においても、案件審議会、経営

会議、取締役会での多角的な検討がなされるとともに、職能部門がPMI (Post Merger Integration) を支えるべく尽力しています。経営体制の特徴としては、会長と社長がそれぞれ取締役会と経営会議を主宰することで職責を分け合い、加えて、会長が内部監査機能を管掌するなど、経営への監督機能強化が図られています。これらの体制は、130年を超える歴史の中での成功体験と失敗から得た教訓によって作り上げられたものです。この土台のもと、近年は取締役会の多様性向上、経営戦略に対する助言・監督への貢献が期待される社外取締役の招聘、サステナビリティ推進委員会の設置など、経営課題の変化に適応するための取組が重ねられています。まさに「実質」が重んじられており、私自身も社外監査役として、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現に寄与して参ります。

異なる視点と経験値で、 新風を吹き込んでいきます。

社外取締役
笹 宏行

2012年4月 オリンパス株式会社
代表取締役社長執行役員就任
2019年4月 同社 取締役就任(2020年退任)
2020年6月 株式会社京三製作所 社外取締役就任(現職)
2022年6月 当社 社外取締役就任(現職)



COVID-19、ロシアのウクライナ侵攻など目まぐるしい経営環境の変化は世界の政治、経済、文化に計り知れない影響を及ぼしています。そして近年このような変化はそのスピード、範囲、大きさが加速しており、今や逃れられる企業など皆無です。そのような中、当社の中期ビジョン「future 135」は折り返し点を過ぎ、その基本方針が変わりはないことを再確認しています。これは変化に怯まず、ぶれることなく「伝統的開拓者精神と創意工夫」(われらの信条)を基本にこれに立ち向かうということで、まさに経営姿勢の本質と言えるのではないのでしょうか。そして、その方針とは「基盤となる事業の持続的成長と強みを有する事業分野での投資による、規模拡大と付加価値の獲得」になるわけですが、このような状況下での私の役割について少し触れたいと思います。

私には当社にない3つの経験があると思います。一つ目はもの作りの会社の経験です。商社とは全く異なる考え方やものの見方、やり方で経営に新たな風を吹き込めたらと思います。具体的にはこの異なる経験値を付加価値獲得への投資、新規事業への取組みに活かして貰えたらと思います。二つ目は会社存亡の危機を乗り越えた経験です。前社では2011年に起こった不祥事で取締役全員が辞任することになり、その後の経営を任せられました。危機への対応に当たっては将に怯まず、ぶれることなく全社一丸となってこれに立ち向かい乗り越えました。変化への対応スピードやスケールの適切さという点で貢献できればと思います。三つ目は真のグローバル企業を目指した改革の経験です。前社の国内外の売上比率は既に8割が海外でしたが、社内の組織や仕組み、運営方法は旧態依然とし、グループ経営という観点でもグローバル企業と呼べるものではありませんでした。ここでもぶれることなく改革を推進し、今もその改革は続いています。兼松でも、形だけではない真のグローバル企業になるお手伝いができればと思います。

これらの3つの経験は「われらの信条」と「future 135」の推進に「多様性」や「変化への対応」という観点で繋がるものだと思いますので、これらを活かした適切なタイミングと的確なアドバイスで会社に貢献して参ります。

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主意「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。

体制 (2022年7月現在)

各機関の役割と構成

機関	取締役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議
構成	<p>合計7名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・議長：取締役会長 ・社内取締役：3名 ・社外取締役：3名 	<p>合計4名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員長：社外取締役 ・取締役会長 ・社外取締役：2名 	<p>合計4名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員長：社外取締役 ・取締役社長 ・社外取締役：2名 	<p>合計12名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・議長：取締役社長 ・取締役会長 ・執行役員：10名
	<p>取締役7名のうち3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。</p>	<p>全4名の委員のうち、独立社外取締役が3名を占めています。委員長は独立社外取締役が務めており、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化しています。</p>	<p>全4名の委員のうち、独立社外取締役が3名を占めています。委員長は独立社外取締役が務めており、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化しています。</p>	<p>取締役会長と、社長を含む特定の執行役員、計12名で構成されています。</p>
目的・権限・役割(機能)	<p>取締役会は、法令または定款に定める事項のほか、当社の経営方針、その他業務執行に関する重要事項を決定するとともに、経営会議からの重要事項の付議および各種報告等を通じて、取締役および執行役員の職務の執行を監督しています。</p> <p>その他の業務執行(その主なものは取締役会規程に定める報告事項)については、取締役会が定めた職務権限規程に基づき、経営会議または執行役員にその決定を委任しています。</p>	<p>指名委員会は、取締役会の諮問に応じて、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、取締役会に対して助言・提言を行います。</p>	<p>報酬委員会は、取締役会の諮問に応じて、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、取締役会に対して助言・提言を行います。</p>	<p>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、執行役員制度を採用しており、業務執行機関として、経営会議を設置しています。</p> <p>経営会議は、取締役会決定の方針に基づいて、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。</p>
原則開催数	<p>定例会：月1回</p> <p>必要に応じて臨時取締役会開催</p>	<p>必要に応じて開催</p>	<p>必要に応じて開催</p>	<p>原則として月2回</p> <p>必要に応じて臨時開催</p>
2022年3月期の開催実績	19回	9回	2回	26回

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、従業員などのすべ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。



	監査役会	案件審議会	内部統制・コンプライアンス委員会	サステナビリティ推進委員会
	<p>合計4名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・議長：社内監査役 ・社内監査役：1名 ・社外監査役：2名 	<p>合計3名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・議長：審査担当役員 ・執行役員：2名 (主計・財務担当、企画担当) 	<p>合計5名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員長：取締役会長 ・副委員長：取締役社長 ・執行役員：3名 	<p>合計7名</p> <ul style="list-style-type: none"> ・委員長：企画担当役員 ・執行役員：6名
	<p>監査役全4名のうち、半数の2名は社外監査役となっており、当社の経営の透明性を高め、公正性・効率性・健全性を追求しています。</p>	<p>審査担当役員、主計・財務担当役員および企画担当役員で構成されています。</p>	<p>取締役会長と、社長を含む特定の執行役員計5名で構成されています。</p>	<p>営業部門の責任者(執行役員)6名と企画担当役員(執行役員)によって構成され、企画担当役員が委員長を務めています。</p>
	<p>当社は監査役会設置会社であり、監査役・監査役会が独立の機関として、取締役の職務の執行を監査する体制としています。</p> <p>監査役会は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査しています。</p>	<p>案件審議会では、決裁のスピードアップと審議の高度化およびビジネスリスクの極小化を目的とし、主要な投融資などの重要案件について、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います。</p>	<p>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、当社に内在するリスクを総合的に評価し、業務の有効性・効率性を追求するとともに財務報告の信頼性を確保しています。</p>	<p>気候変動や深刻化する社会・環境問題に対して全社的な見地から課題解決を行うべく、サステナビリティ推進委員会を設置し、営業部門において識別・評価された気候関連のリスクについて討議しています。また、当社グループのCO₂排出量を定期的に算定し、その増減要因や対策の方向性を協議することで総合的なリスク管理を行っています。</p>
	<p>定例会：月1回 必要に応じて臨時開催</p>	<p>必要に応じて臨時開催 (概ね月2回)</p>	<p>原則として4月、7月の年2回開催</p>	<p>必要に応じて開催</p>
	13回	18回	2回	6回

コーポレート・ガバナンス体制の変遷(各年3月期終了後の株主総会終了時点)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
体制			2014年～：執行役員制度の拡充									
委員会					2016年～：指名委員会・報酬委員会を設置							
取締役	10	10	6	7	7	8	8	6	6	6	7	
うち、社内取締役	10	10	5	5	5	5	5	4	4	4	4	
うち、社外取締役	0	0	1	2	2	3	3	2	2	2	3	
社外取締役割合	0%	0%	17%	29%	29%	38%	38%	33%	33%	33%	43%	
監査役	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
うち、社外監査役	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
指名委員会	委員長の属性				社内	社内	社内	社内	社内	社内	社内	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	3	4
	(うち、社外役員)				3	3	2	2	2	2	2	3
報酬委員会	委員長の属性				社内	社内	社内	社内	社内	社内	社内	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	3	4
	(うち、社外役員)				3	3	2	2	2	2	2	3

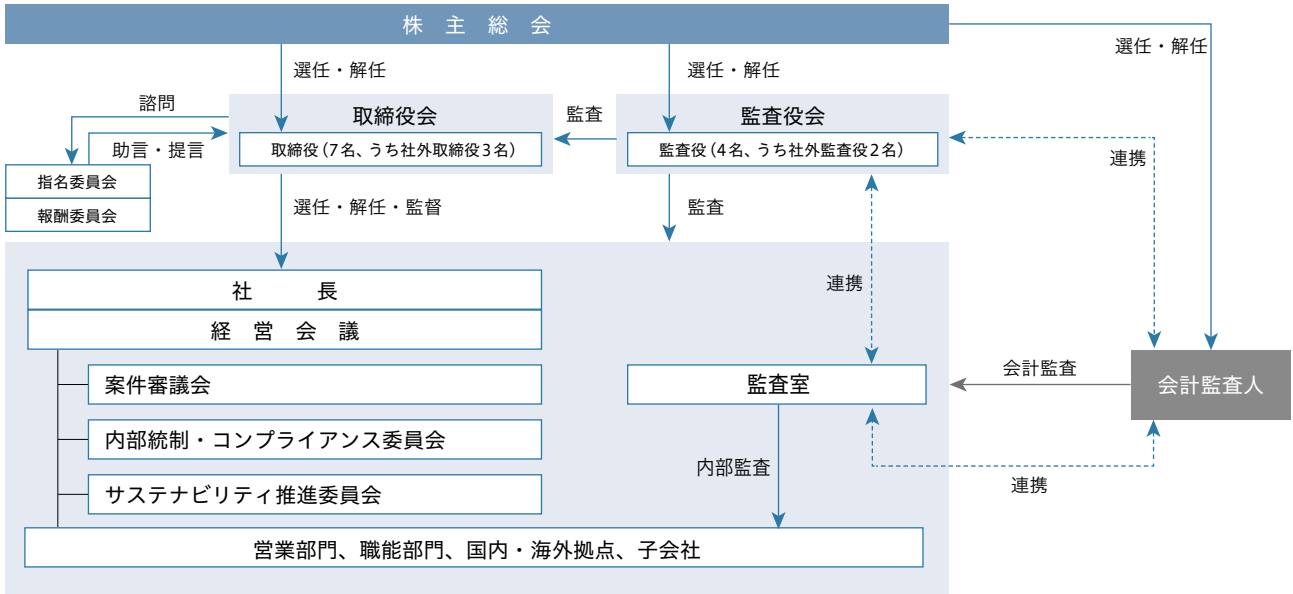
会議出席状況(2022年3月期) / プロフェッショナル・バックグラウンド / スキルマトリックス

		プロフェッショナル・バックグラウンド		取締役会	2021年度出席状況	指名委員会	報酬委員会
		社内役員・部門長経歴	海外勤務歴				
谷川 薫	代表取締役会長	電子・デバイス部門長/企画担当役員/代表取締役社長/代表取締役会長、監査室担当役員(現職)	米国(15年)	○議長	19/19	○	
宮部 佳也	代表取締役社長	電子・IT部門副担当/車両・航空部門長/代表取締役社長(現職)	米国(10年)	○	19/19		○
蔦野 哲郎	取締役	財務、主計、営業経理担当役員/企画、IT企画担当役員(現職)	米国(4年)	○	19/19		
榎谷 修司	取締役	財務、主計、営業経理担当役員(現職)	英国(2年) ドイツ(2年)	○	-		
田原 祐子	取締役(社外・独立)	社外取締役(現職)		○	19/19	○	○委員長
田中 一弘	取締役(社外・独立)	社外取締役(現職)		○	19/19	○委員長	○
笹 宏行	取締役(社外・独立)	社外取締役(現職)	米国(5年)	○	-	○	○
村尾 哲朗	監査役	機械・プラント部門担当/人事総務、企画、営業統括担当役員/監査役(現職)	エジプト(4年) ポーランド(4年)		19/19		
平井 基壽	監査役	海外現地法人社長/監査役(現職)	ドイツ(6年) 香港(3年)		19/19		
倉橋 雄作	監査役(社外・独立)	社外監査役(現職)			18/19		
稲葉 喜子	監査役(社外・独立)	社外監査役(現職)			13/14		

各役員のプロフェッショナル・バックグラウンドの詳細は「第128回定期株主総会招集ご通知」に記載しております。ぜひご参照ください。

第128回定時株主総会招集ご通知 p21-22 

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年6月24日現在)



	経営会議	監査役会	中長期的な経営戦略と取締役会に求められるスキル										
			2021年度出席状況	中長期的な企業価値の向上				事業投資		サステナビリティ、DXの推進			
				企業経営	事業戦略立案	人材マネジメント	ガバナンス	投資判断	ファイナンス	SDGs (ESG) 経営思考	テクノロジー・DX	イノベーション	
	○		◎	◎	○	◎	◎	○	○	◎	○		
	○ 議長		◎	◎	○	○	◎	○	○	◎	◎		
	○			◎		○	◎	◎			◎		
	○			○		◎				◎	◎		
							◎			◎			
			◎	◎	○	◎	◎				○		
		○	13/13	○	◎	◎	◎						
		○	13/13				◎						
		○	13/13				◎						
		○	10/10	○			◎						

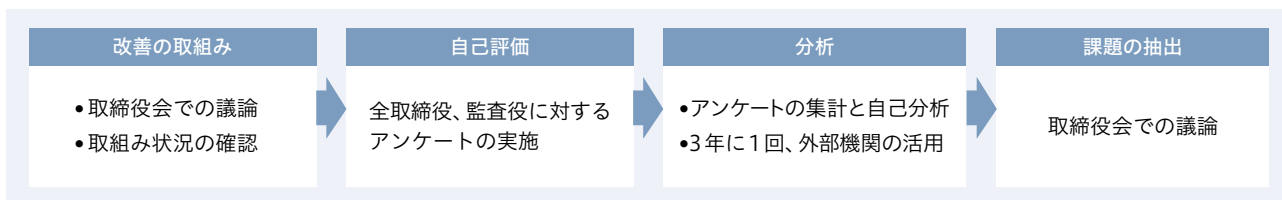
(注1) 表中の○印は、知見・経験を有する分野を表し、◎印は特に貢献が期待される分野を表しています。
 (注2) 取締役 榎谷修司氏および笹宏行氏は2022年6月24日開催の第128回定時株主総会において選任されました。
 (注3) 監査役 稲葉喜子氏は、2021年6月23日開催の第127回定時株主総会において選任されたため、取締役会および監査役会の開催回数が他の役員と異なります。

実効性評価の概要とプロセス

取締役会の実効性については、前期の実効性評価において確認・認識された課題に関する改善に向けて取り組み、当期の実効性評価において対応状況を確認するとともに、あらためて来期に向けた課題認識を行うプロセスを毎期採ることで継続的な改善に取り組んでいます。2021年3月期の取締役

会の実効性評価結果における課題認識を踏まえ、取締役会および取締役会事務局が2022年3月期に取り組んだ内容は以下のとおりです。今後も、課題解決に向けて継続的に取り組んで参ります。

取締役会実効性評価のプロセス



前期課題への取組み状況

課題	2022年3月期の取組み
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> 構成員の多様性の確保、およびスキルマトリックスにより特定された、当社取締役会に求めるスキルにつき、議論を実施。中期ビジョン「future 135」に盛り込まれた投資促進の観点から、企業経営経験者を社外取締役として招聘することとした。 独立社外取締役比率を6名中2名、(33%)から7名中3名(43%)に高めた。
取締役会の議論および運営	取締役会と経営会議の領域・役割分担を明確化し、規程類と人事処遇関連を中心に取締役会に上程する議案の絞り込みを実施。議案全体の約4分の1相当を削減し、経営戦略やコーポレート・ガバナンスなどの重要課題に関する議論に従来以上の時間を費やせる環境を実現した。
役員に必要と思われる知識、トレーニング	実効性評価において希望の多かったトレーニング内容につき、実施を検討。外部専門家を招聘し、役員を対象としたDX研修を実施した。
株主(投資家)との対話	IRミーティングの議事録を取締役会で共有し、投資家からの要望、当社からの発信内容をフィードバックする体制を整えた。

アンケート質問項目

- 取締役会の構成、運営、議論について
- 取締役会のモニタリング機能について
- 取締役・監査役に対する支援体制・トレーニングについて
- 株主(投資家)との対話について
- ご自身の取組みなどについて

今後、取り組むべき課題・対応

- 取締役会と経営会議の構成
- 中長期の成長戦略、財務面および非財務面に関する方向性
- 人的資本の活用と人事制度改定
- 社外取締役に対する支援体制

役員報酬等

役員報酬等の総額等

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 (名)
		金銭報酬等		非金銭報酬等 業績連動型 株式報酬	
		基本報酬	業績連動報酬等		
取締役(社外取締役を除く)	236	152	40	43	4
社外取締役	19	19	-	-	2
監査役(社外監査役を除く)	56	56	-	-	2
社外監査役	19	19	-	-	3
計	331	247	40	43	11

基本方針

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての基本報酬、業績連動報酬等および株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、基本報酬のみを支払うこととしています。

役員報酬制度

業務執行取締役						
基本報酬	業績連動報酬					株式報酬
月例固定報酬	<ul style="list-style-type: none"> 業績指標（親会社の所有者に帰属する当期利益）を反映した現金報酬 業績指標（親会社の所有者に帰属する当期利益）とその値より算出された額を賞与として年に1回支給 総支給額：親会社の所有者に帰属する当期利益に0.25%を乗じた金額（親会社の所有者に帰属する当期利益が50億円未満の場合は0円）または50百万円のいずれか少ない金額 各取締役への個別支給額は、総支給額を役員ごとに定められたポイントに応じて按分した金額 					<ul style="list-style-type: none"> 業績指標（親会社の所有者に帰属する当期利益）を反映した株式報酬とし、中期経営計画に定める業績目標の達成度等に応じて算出された株式数を退任時に交付する 執行役員についても対象とする 中期経営計画に定める期間（2018年4月1日から2024年3月末日までの期間）1年ごとに次の算定式により算出（1円未満切り上げ）し合計した額
	役員ポイントおよび個別支給額の限度額					$\text{株式報酬額} = \text{業績連動型株式報酬額} \times \text{対象となる取締役の役員ポイント} \div \text{対象となる取締役の役員ポイントの総和}$
	取締役 会長 取締役 社長	取締役 副社長	取締役 専務 執行役員	取締役 常務 執行役員	取締役 上席 執行役員	取締役 執行 役員
ポイント	1.0	0.74	0.59	0.53	0.45	0.37
個別 支給額の 限度額 (千円)	14,400	10,700	8,500	7,600	6,500	5,300
	<ul style="list-style-type: none"> 個別支給額に係る具体的算定式 個別支給額 = 総支給額 × 役員ポイント ÷ 対象となる取締役の役員ポイントの総和 					$\text{付与ポイント} = \text{株式報酬額} \div \text{当該信託の保有する当社株式1株当たりの帳簿価格}$
						<ul style="list-style-type: none"> 1事業年度当たりの上限となる株式数(ポイント)
	取締役 会長 取締役 社長	取締役 副社長	取締役 専務 執行役員	取締役 常務 執行役員	取締役 上席 執行役員	取締役 執行 役員
上限とな る株式数 (ポイント)	53,000	39,000	31,000	28,000	23,000	19,000
金銭報酬等の額：取締役の報酬額は年額3億円以内（うち、社外取締役の報酬額は年額40百万円以内）、監査役の報酬額は年額84百万円以内						
割合：40～70%						
割合：15～45%						
割合：15～30%						
役員報酬等の額 またはその算定 方法の決定方針 および決定方法	取締役会 <ul style="list-style-type: none"> 株主総会決議による取締役の報酬額の限度額の中で決定。 その答申に基づき、算定方法の決定方針や報酬額を決定。 					報酬委員会 <ul style="list-style-type: none"> 取締役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う。
業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や業種・業態の企業をベンチマークとした報酬水準を踏まえ、報酬委員会にて検討した内容を尊重し、取締役会で個別に決定する。						
社外取締役			監査役			
基本報酬			基本報酬			
社外取締役については、月例報酬のみを支給しており、業績連動報酬等は支給していない。			監査役の月例報酬については、監査役会にて決定しており、業績連動報酬等は支給していない。			



内部統制

兼松グループにおける内部統制

当社は、会社法および会社法施行規則に定める「業務の適正を確保するための体制」として、「内部統制システムの構築に関する基本方針」を取締役会決議にて定め（2006年5月1日制定、2022年6月24日最終改定）、本基本方針に沿った整備・運用を行っています。

また、金融商品取引法に基づく内部統制報告書制度に沿って「兼松グループ内部統制取組方針」を定め、当社グループにおける全社統制、決算、IT、および業務プロセスに関する内

部統制の有効性について自社・自部門のモニタリングと法務コンプライアンス部によるモニタリング(独立的評価)を実施しています。

さらには、当社グループの内部統制全般を統括する組織として、内部統制・コンプライアンス委員会を設置し、内部統制の整備・運用および評価に係る企画、調査、答申、指導等を実施しています。

コンプライアンス

内部統制・コンプライアンス委員会(以下、委員会)は、当社グループのコンプライアンスが確実に実践されるよう支援・指導を実施しており、その一環として具体的事例による対応策や反社会的勢力との関係を一切遮断することなどを盛り込んだ「兼松グループコンプライアンスハンドブック」(以下、ハンドブック)を整備し、社内イントラネット上において閲覧可能とすることで周知徹底しています。ハンドブックには、当社グループの各拠点・各部署のコンプライアンス責任者、コンプライアンス事案に関する報告ルールのほか、委員会または社外弁護士への直接報告・相談を可能とするホットライン制度導入についても明記しています。

また、ハンドブックに加え、当社では贈収賄や腐敗防止を含めたコンプライアンス遵守に向けた取組みとして、社内コンプライアンス研修を実施しています。ハラスメントについては、具体的事例を取り扱った「ハラスメントハンドブック」の策定・周知、社内コンプライアンス研修での事例紹介に加え、いじめやハラスメントの報告・事案の取り扱いに関するマネージャー研修を実施しており、コンプライアンス意識の更なる浸透と充実に継続的に取り組んでいます。

さらに、当社および主要な子会社・関連会社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内部統制・コンプライアンスやリスク管理に関する課題・情報を共有しています。

当社グループでは、コンプライアンス事案が発生した場合には、速やかに内部統制・コンプライアンス委員会へ報告され、内部統制・コンプライアンス委員会は、報告された内容について必要な意見・指示を付します。コンプライアンス事案が発生した部門・会社のコンプライアンス責任者は、かかる意見・指示を最大限に尊重し、是正措置・再発防止措置を実行します。

※コンプライアンス事案とは、法令、社則、社会一般の規範に反する行為により、当社グループの会社財産・レピュテーションが毀損される恐れのある事案を指します。

贈収賄防止の取組み

当社は、「兼松グループコンプライアンスハンドブック」において、公正な事業活動を念頭に、国内・海外問わず取引先に対する贈賄の禁止および過剰な贈答・接待を禁止しています。

1. 贈賄の禁止

当社グループの役職員は、各国の法律において、公務員またはそれに準ずる立場の者(JBIC・JETRO・JICAなどの役職員、海外国営企業などの役職員など)に対する贈賄を行うことが禁じられています。

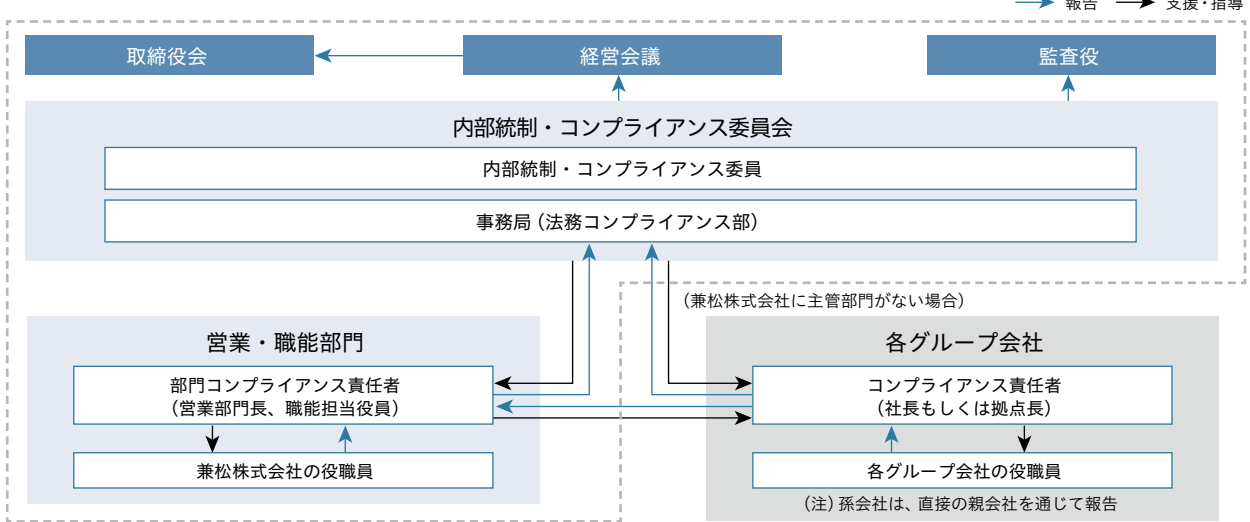
2. 過剰な贈答・接待の禁止

当社グループでは、国内外を問わず、相手が公務員・準公務員であるか民間企業の役職員であるかにかかわらず、また会社経費を使用するか個人で費用を負担するかにかかわらず、取引先の役職員に対して、社会通念上妥当な範囲を超える接待や贈答、その他有形無形の利益供与を禁じています。また、業務上の正当な目的に基づいて取引先に対する接待や贈答を行う場合は、当社グループ各社が定める社内ルールに従って事前申請・承認のうえ実行することが定められています。

3. 各国の法律遵守に関する注意喚起

当社グループでは、日本の不正競争防止法はもとより、米国海外腐敗行為防止法(Foreign Corrupt Practices Act)、英国贈収賄法(Bribery Act)といった、日本企業が米国外や英国外で行った行為についても処罰対象とされる法律についても、その遵守につき注意喚起を行っています。

兼松グループコンプライアンス体制図 (2022年6月24日現在)



情報管理体制

情報資産分類

当社では業務を通じて扱う情報資産を部門情報責任者（営業部門長および職能担当役員）のもと、組織ごとに3段階の秘密等級区分（厳秘・社外秘・一般）に分類し、毎年の見直しを通じて役員への周知を図っています。

情報資産の管理

厳秘・社外秘に該当する重要情報資産は、紙媒体、デジタル媒体、体化する媒体の如何を問わず適切に扱う手順を「情報資産管理規程」に定め、さらに遵守すべき手順や要点を定めた一般従業員向けと情報システム管理者向けの細則に則って管理、運用しています。

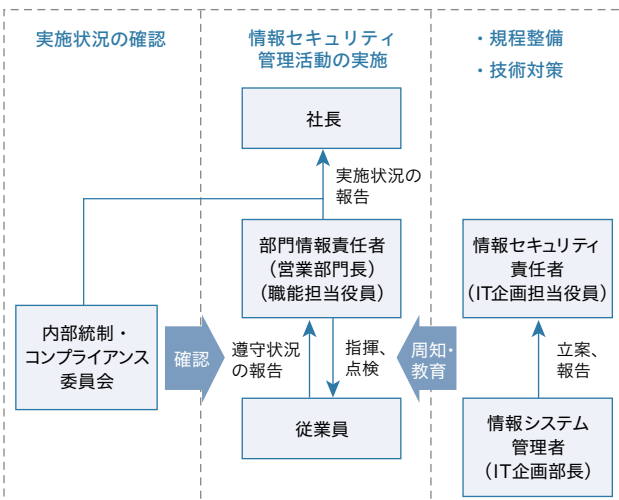
情報資産の保存

デジタル化の社会的要請を踏まえ、文書保存細則を情報資産管理規程の下部規則に統合し、関連法令に沿ったデータならびに紙文書の保存年限を定めて保存しています。

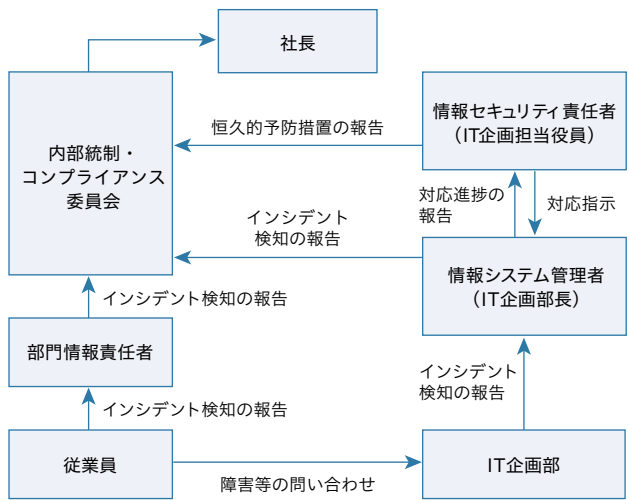
インシデント対応

情報漏洩リスクは完全に排除できないため、万一、重要情報資産漏洩などのインシデントが発生した場合には内部統制・コンプライアンス委員会へ情報を集約し、関連部署が連携して対応する体制としています。

情報セキュリティ管理の組織体制図



インシデント発生時の組織体制図



リスク管理体制

兼松グループを取り巻くリスクについては、リスクの種類別にそれぞれ次のように体制を構築しています。各リスクに対する具体的な対策については、株主総会招集ご通知および有価証券報告書にて開示しています。

リスク管理体制 [▶ https://www.kanematsu.co.jp/ir/library/yuho.html](https://www.kanematsu.co.jp/ir/library/yuho.html)

事業リスクの項目と定義、主務部署

「リスク管理規程」にてリスク内容を分類・定義し、各リスクの統制に対して主務を定めています。主務は、定期的なリスクの洗い出し、リスクが顕現化する仕組み・頻度およびその影響の把握、リスクが顕在化した場合の対応策の作成、情報収集を通じたリスクの兆候察知に努める責務を担っています。

当社グループの事業リスクに関する判断・決定については、「職務権限規程」に基づいた社内稟議体制を構築しています。主要な投融資の実行・継続・撤退等については案件審議会にて各種リスクの見地から総合的な検討を行い、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。

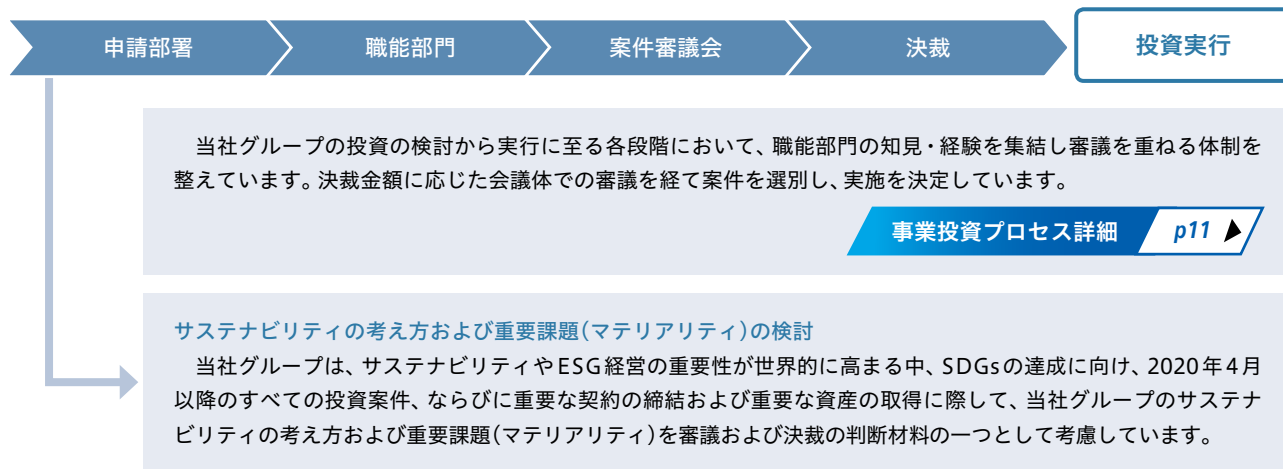
中分類	小分類	定義	主務
市場リスク	商品リスク	国内外での商品・コモディティ売買取引において、市況の変化、競争による価格低下、技術革新に伴う陳腐化等の原因、商品相場の乱高下や需要の減少等により、損失を被るリスク	営業経理部
	為替リスク	外貨建て取引において、為替変動により損失を被るリスク	財務部
	金利リスク	金利変動により損失を被るリスク	財務部
	投資リスク	・市場性のある有価証券等の投資取引において、株式市場等の変動により損失を被るリスク ・流動化できないことにより損失を被るリスク	審査部
信用リスク	事業投資リスク	・既存事業の深掘りや事業領域の拡大等を目的とした事業投資において、市場リスク、投資先の事業の成否や財政状態による投資価値の変動により損失を被るリスク ・現地法令、パートナー等との関係において、方針どおりに事業展開あるいは撤退が行えないことにより損失を被るリスク	企画部
	取引与信リスク	・取引先への売掛金・前渡金・貸付金・保証等の信用供与に対し、取引先の財政状況等の悪化などにより回収遅延や債務不履行が発生し損失を被るリスク ・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、取引先の債務不履行や契約不履行により、金銭的損失を伴う履行責任を負うリスク	審査部
	カントリーリスク	国外における取引や投融資において、その国の政治・経済情勢に起因しその国の対外決済が停止される等の事象により損失を被るリスク	審査部
オペレーショナルリスク	リーガルリスク	法令変更や取引先との契約等の認識・解釈の相違から、追加費用の発生等の損失を被るリスク	法務コンプライアンス部
	情報セキュリティリスク	・有形・無形を問わず、情報が正しく保管・保存されないことから、企業活動に影響を与えるリスク ・機密情報・個人情報の漏洩により損害を被るリスク	IT企画部（総務部）
	環境リスク	環境への配慮を欠く行動を行った結果、取引先・社会から忌避され事業に不利益を被るリスク	総務部
	オペレーションリスク	事業活動に対して社則やルールを設けているが、結果として社内で決められた業務処理が行われず、あるいは見落としにより正しく業務処理が行われないことにより損失を被るリスク	各職能部
	コンプライアンスリスク	リスクに対して予防的措置を講じているが、結果として法令違反や不正行為を見逃し、法令違反や不法行為が生じ、有形・無形の損害を被るリスク	法務コンプライアンス部 (運輸保険部) (食品安全管理室)

事業投資プロセス

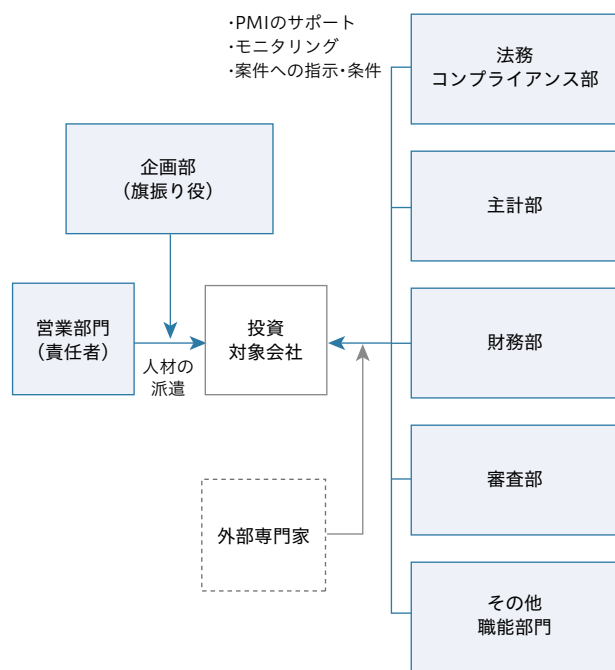
兼松グループでは、短期的な利益を狙う投資ではなく、継続保有を原則とし、投資実行後は当社グループの機能を最大限に活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレーディング収益や連結収益を拡大しています。

また、事業収益の向上や低効率資産の早期撤退を図るため、投資先に対する定期レビュー・モニタリングを徹底し、定性面（投資先ごとに保有目的）と定量面（関連する収益や受取配当金などのリターン等）を評価し、当社の資本コストに見合った投資かどうかを検証しています。

意思決定プロセス



事業投資プロセスのサポート体制



PMI(経営統合)の推進体制

当社グループでは、投資先が当社グループの一員として適切に経営されるために、PMI(経営統合)のフォロー体制を充実させ、投資先の企業価値の最大化に取り組んでいます。具体的には、投資実行における投資ガイドラインの定性基準として、当社責任者の明確化や、事業に精通した担当者の派遣、高度な専門性を有する職能部門との緊密な連携により、当社機能を最大限に発揮させています。

モニタリング・資産入替

月次で開催する職能部門情報交換会において、方針稟議前から投資実行後の投資案件をモニタリング、進捗状況、要注意情報等につき部門間で情報を共有し、その内容を経営会議メンバーに報告しています。

また、投資実行後の事業進捗において問題が生じた場合は、職能部門が都度、営業部門に対して改善などの指示を行い、必要に応じて各会議体で当該施策・計画を報告する体制を整えています。

モニタリングをするうえで、EXIT基準に抵触した低効率の資産や戦略的に保有意義の薄れた事業の入替を推進しています。

企業グループとしての取組み

兼松グループでは、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。

なお、当社グループでは、兼松エレクトロニクス株式会社および兼松サステック株式会社が財務諸表等規則第8条第3項に規定する子会社のうち国内の証券市場に株式を上場している会社です。両社の経営に関しては、その自主性を尊重し、あくまで株主としての立場、権限の範囲内で、各種案件に対し助言し、重要事項についてのみ事前に社内承認を得る体制としています。また、両社および両社の子会社、関連会社との間における不適切な取引や不正な会計処理を防止するため、適宜情報交換することにより、両社および両社の子会社等の独立性を十分確保する体制を構築しています。

取締役、監査役および執行役員

(2022年6月24日現在)

取締役および監査役



代表取締役会長

谷川 薫

所有する株式数：35,800株
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
2021年 当社代表取締役会長（現職）



代表取締役社長

宮部 佳也

所有する株式数：20,500株
1983年 当社入社
2018年 当社取締役専務執行役員
2021年 当社代表取締役社長（現職）



取締役

髙野 哲郎

所有する株式数：24,500株
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）



取締役

榎谷 修司

所有する株式数：1,600株
1990年 当社入社
2021年 当社執行役員
2022年 当社取締役執行役員（現職）



取締役（非常勤）

田原 祐子

所有する株式数：0株
1998年 株式会社ベースック
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
社外取締役（監査等委員）（現職）
2019年 当社社外取締役（現職）
2021年 社会情報大学院大学
（現 社会構想大学院大学）
実務教育研究科教授（現職）



取締役（非常勤）

田中 一弘

所有する株式数：0株
2010年 一橋大学大学院商学
研究科教授
2018年 一橋大学大学院経営
管理研究科教授（現職）
2019年 一橋大学大学院
経営管理研究科長・
商学部長
2020年 当社社外取締役（現職）



取締役（非常勤）

笹 宏行

所有する株式数：0株
2012年 オリジナル株式会社
代表取締役社長執行役員
2019年 オリジナル株式会社取締役
2020年 株式会社京三製作所
社外取締役（現職）
2022年 当社社外取締役（現職）



監査役

村尾 哲朗

所有する株式数：9,500株
1976年 当社入社
2014年 当社取締役専務執行役員
2015年 新東亜交易株式会社
代表取締役社長
2018年 兼松サステック株式会社
社外取締役（監査等委員）
2019年 当社監査役（常勤）（現職）



監査役

平井 基壽

所有する株式数：4,600株
1976年 当社入社
2014年 兼松日産農林株式会社
（現 兼松サステック株式会社）
専務取締役
2020年 当社監査役（常勤）（現職）



監査役（非常勤）

倉橋 雄作

所有する株式数：0株
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）
2020年 株式会社ユニテッドアローズ
社外取締役（監査等委員）（現職）



監査役（非常勤）

稲葉 喜子

所有する株式数：0株
2005年 稲葉公認会計士事務所
開設 代表（現職）
2007年 株式会社PAS（現 株式会社
はやぶさコンサルティング）
設立 代表取締役（現職）
2014年 株式会社東京TY
フィナンシャルグループ
（現 株式会社東京きらぼし
フィナンシャルグループ）
社外監査役（現職）
2019年 株式会社ディー・エヌ・エー
社外監査役（現職）
2021年 当社監査役（現職）

（注1）取締役のうち、田原祐子、田中一弘および笹宏行の各氏は社外取締役です。

（注2）監査役のうち、倉橋雄作、稲葉喜子の両氏は社外監査役です。

（注3）田原祐子、田中一弘、笹宏行、倉橋雄作、稲葉喜子の各氏は、（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
宮部 佳也



専務執行役員
本下 俊秀
審査、法務コンプライアンス
担当



専務執行役員
菅 栄治
鉄鋼・素材・プラント部門長、
GX推進 担当
大阪支社長、名古屋支店長



常務執行役員
原田 雅弘
電子・デバイス部門長、
DX推進 担当



上席執行役員
田中 一生
人事、総務、運輸保険 担当



上席執行役員
髙野 哲郎
企画、IT企画、
先進技術・事業連携 担当



上席執行役員
城所 僚一
車両・航空部門長



上席執行役員
山科 裕司
兼松米国会社社長
兼 シカゴ支店長



執行役員
岩田 修
鉄鋼・素材・プラント
副部門長



執行役員
村松 陽一郎
兼松ドイツ会社社長
兼 兼松欧州会社社長
兼 プダベスト所長
兼 ミラノ所長



執行役員
中嶋 潤
食糧部門長



執行役員
橋本 徹
畜産部門長



執行役員
西村 浩一
食品部門長



執行役員
藤田 彰彦
電子・デバイス副部門長
兼 電子統括室長



執行役員
楠田 香
監査室副担当
兼 監査室長

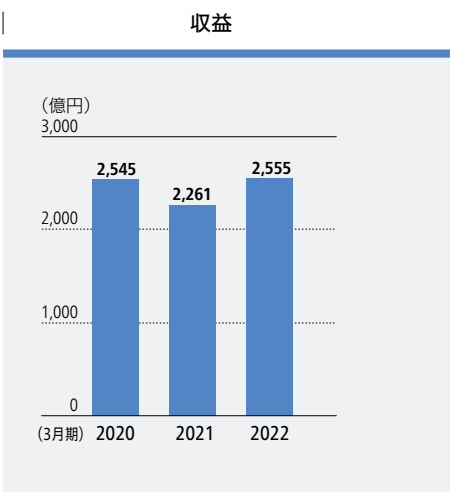


執行役員
榎谷 修司
財務、主計、営業経理 担当

部門別概況

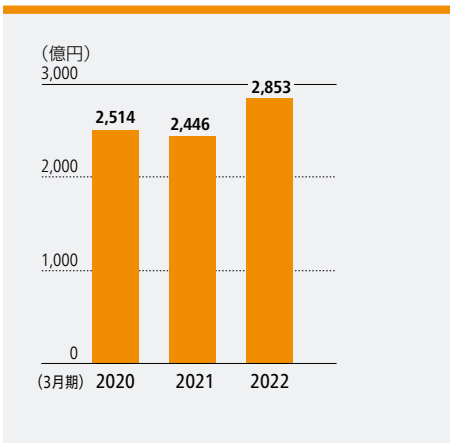
電子・デバイス

- 主な事業内容
- ・半導体装置
 - ・電子部品・材料
 - ・電子機器
 - ・半導体・デバイス
 - ・ICTソリューション
 - ・モバイル
 - ・CCTVシステム
 - ・データ・AI・SaaS



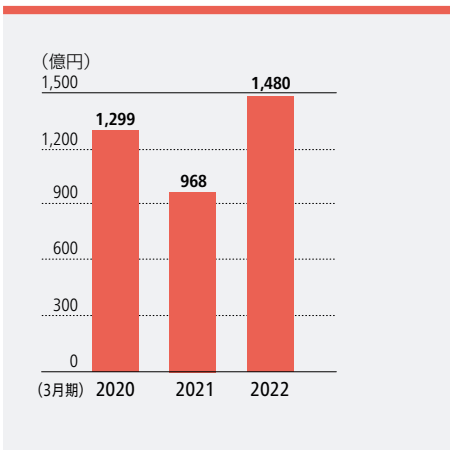
食料

- 食品
- ・食品原料(農産・水産・飲料等)
 - ・調理加工食品
 - ・農産加工品
- 畜産
- ・畜産
- 食糧
- ・穀物・食品大豆・油糧種子
 - ・飼料



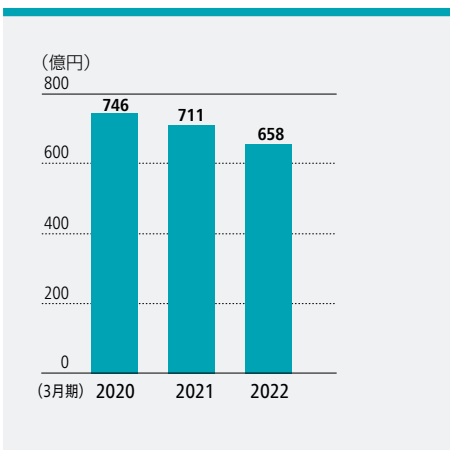
鉄鋼・素材・プラント

- ・鉄鋼
- ・鋼管
- ・化学品
- ・エネルギー
- ・プラント・船舶
- ・工作機械・産業機械

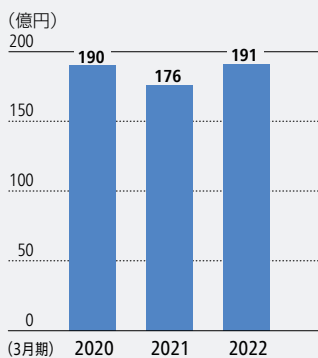


車両・航空

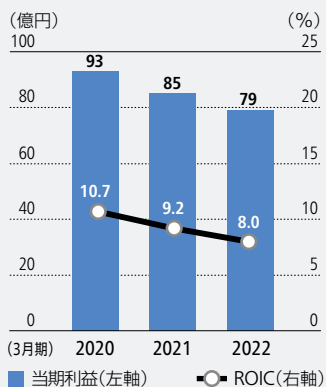
- ・車両・車載部品
- ・航空宇宙



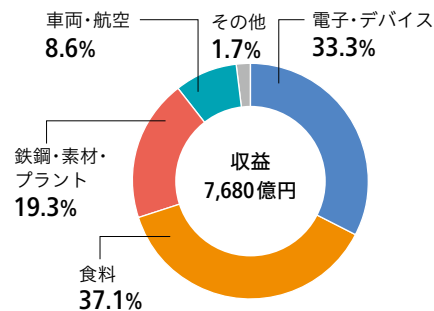
営業活動に係る利益



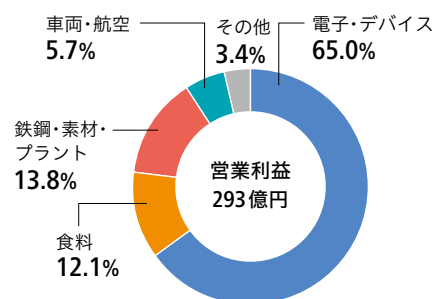
当期利益※/ROIC



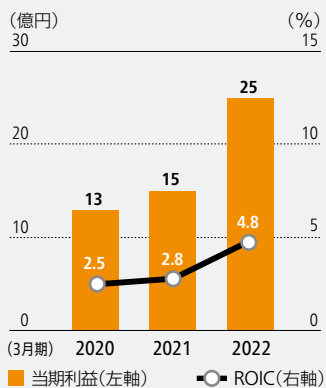
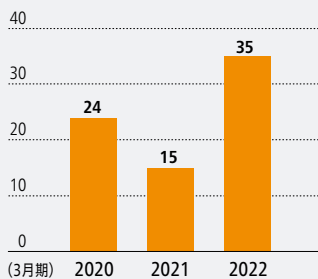
(2022年3月期)
収益構成比



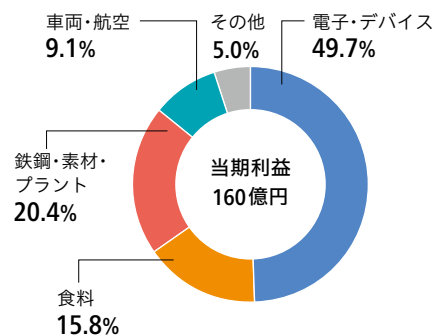
営業活動に係る利益構成比



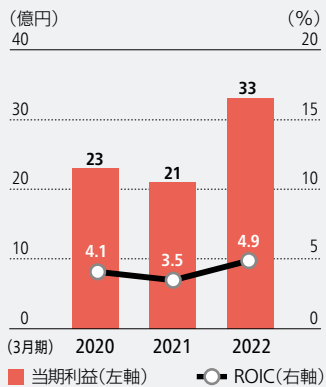
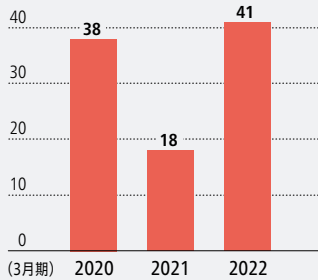
(億円)



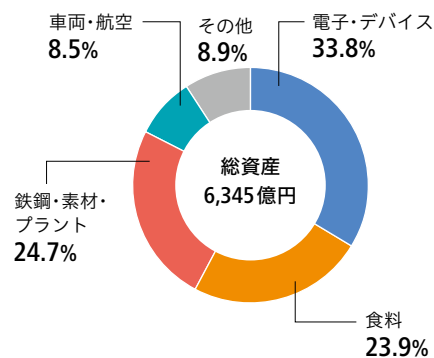
当期利益※構成比



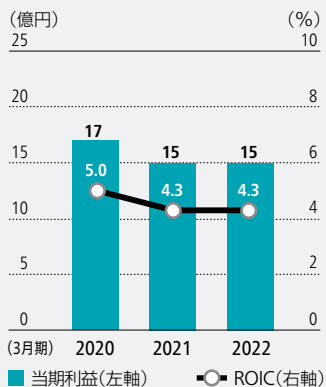
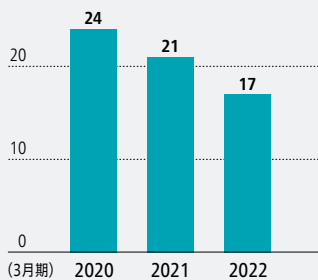
(億円)



総資産構成比



(億円)



※ 親会社の所有者に帰属する当期利益

電子・デバイス



常務執行役員
電子・デバイス部門長
原田 雅弘

ICTソリューション、モバイル、電子関連の素材から部品・機器・装置にわたるバリューチェーンを展開し幅広い分野で独自の付加価値を提供しています。エレクトロニクスに関する確かな技術と豊富なノウハウでIoTやAIなどの新しい分野にも挑戦し、今までにない新たな価値を創造し社会の発展に貢献して参ります。

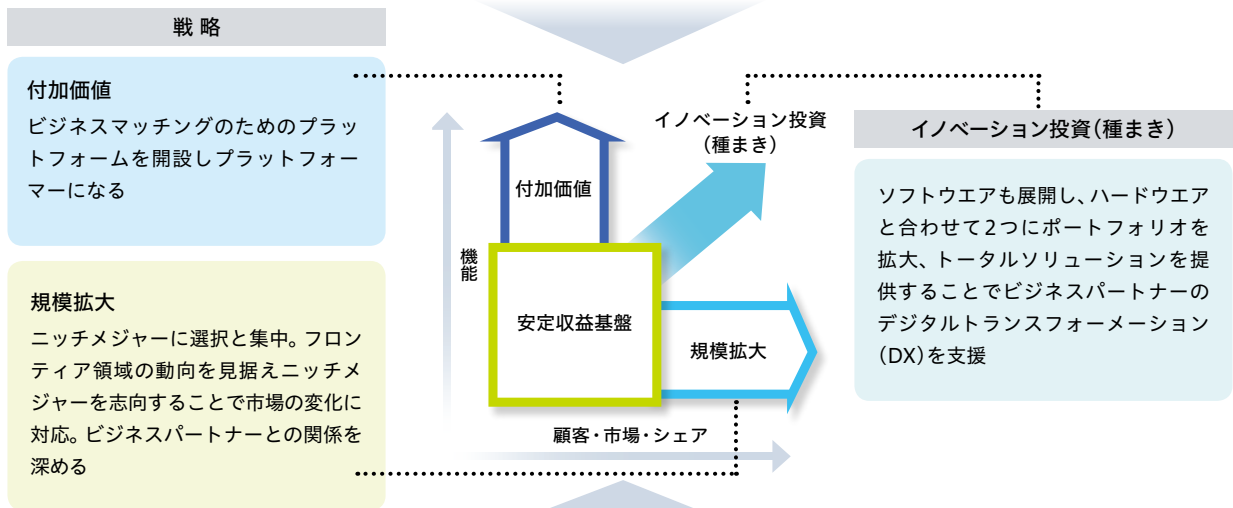
重点的に取り組むSDGs目標

当部門の事業は、革新するデジタル技術と密接な関係にあり新ビジネスに取り組む機会も多い。先進技術は実装されて初めて社会に貢献できるチャレンジングなものでありながら、有機的なパートナーシップ構築による、電子・デバイス部門全体で継続的に取り組む意義がある。



市場の中長期展望

市場は拡大、変化が極めて早い。成功の鍵は、選択と集中、そして先進技術をキャッチアップすることだと考えています。



戦略やイノベーションを遂行する力(重要な資本)

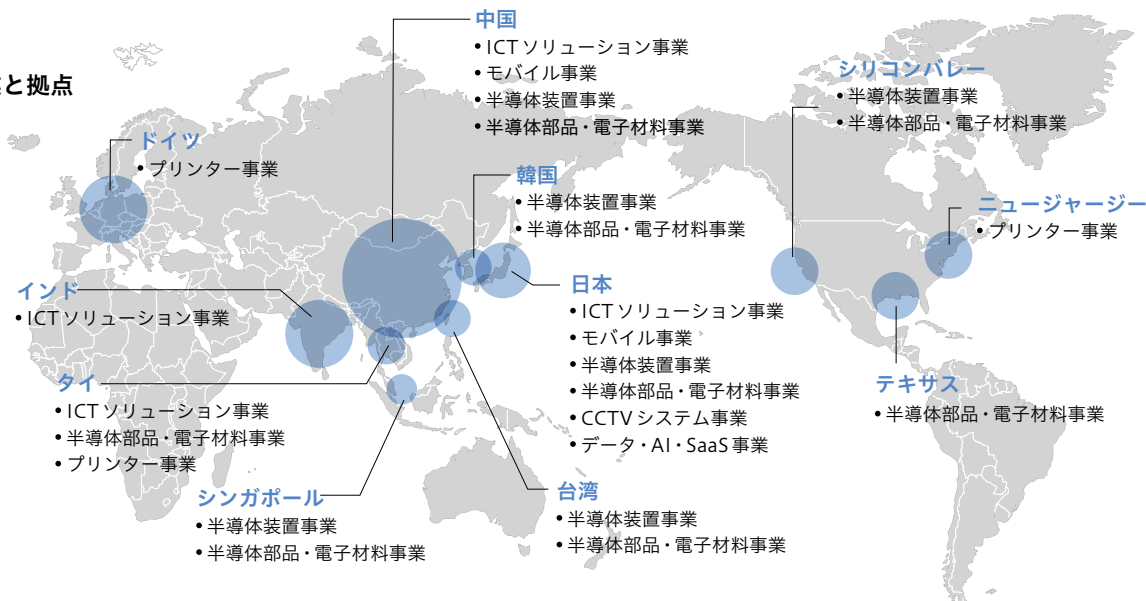
知的資本	50年の歴史を有する電子・デバイス事業の知見
人的資本	電子・デバイスの生産・販売などの実務経験を有し、事業を創造&マネージできる専門人材
社会・関係資本	専門人材が継承し続けている、ビジネスパートナーからの信頼と長い付き合い

中期ビジョン進捗：2022年3月期の主な取組み

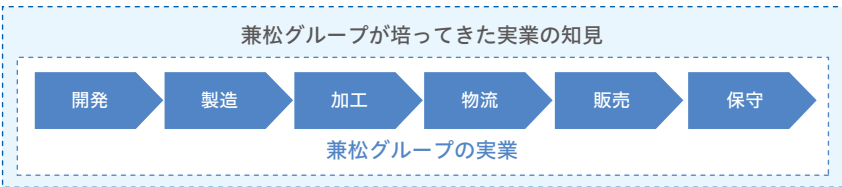
ICTソリューション事業では、企業の旺盛な戦略的IT投資を背景にデスクトップ仮想化(VDI)環境の構築、セキュリティソリューションやストレージ関連のビジネスが拡大しました。モバイル事業ではネット販売の台頭や半導体不足によるスマートフォン新機種の手入れ難などの影響を受けましたが、引き続き携帯電話販売代理店の獲得を継続し市場における地位の維持・

拡大を目指しました。半導体部品・装置事業では、旺盛な半導体市況を背景にICテストハンドラーやレーザーマーキング装置の受注・販売を拡大しました。また、電子材料事業では事業規模の拡大とシナジー創出を目的に産業資材・電子部品を扱う企業をグループ会社化するなど事業投資を行いました。

主要事業と拠点



電子・デバイス業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



長いお付き合い お取引先からのコメント

私どもは、自社で開発した電子機器や装置を製造販売している会社です。兼松様とは、弊社で開発したインクジェット塗布装置の販売代理店として取引を始めて17年になります。

拡販当初、兼松様と韓国のお客さまへ最終プレゼンを行った際、装置仕様と見積の整合性を細かく聞かれるなどで数日間缶詰になりながら受注を確保できたことは今でも思い出します。

韓国の次に中国や台湾へ拡販する時は、ビジネス文化も大きく変わりましたが、各国の兼松様の支社や関係会社のサポートをいただくことで、大きなシェアを確保できました。

今後も、弊社が開発した装置をグローバルに拡販し、さらにシェアを伸ばしていきたいよう期待しています。



株式会社石井表記 執行役員
インクジェット事業本部長
桑田 俊和

事業環境の認識

機会	アクションプラン
<ul style="list-style-type: none"> リモートワークの普及・浸透によるテレワーク市場の拡大 AI・IoT、ロボティクスおよび5G普及による関連技術・サービス市場の創出・拡大 国内企業によるDXの取組みが加速 	<ul style="list-style-type: none"> VDIをはじめとするソリューションや回線等のサービス提供により、ICTソリューション事業、モバイル事業で収益基盤の強化を図る ICTソリューション事業、モバイル事業では関連ソリューションを、また、半導体部品・装置や電子機器・電子材料事業では関連商材を取り扱い、新たな価値提供による収益機会の拡大を図る ベンチャー企業を含むソリューション提供企業との協業、イノベーション投資、M&Aを促進し既存ビジネスとのシナジーによる収益拡大を図る
リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティの高度化・複雑化や専門性を有する人材の不足、規制強化 業界再編・基軸技術が及ぼす影響、技術革新 国際情勢の変化・地政学的リスク・パンデミックによるサプライチェーンの分断と景気の後退 	<ul style="list-style-type: none"> 専門技術を有する国内外企業との資本提携やパートナーシップ構築に基づくソリューション基盤の獲得・拡大 企業・事業買収による規模の拡大、イノベーション投資による新商材・ソリューションの獲得・展開 海外拠点機能拡大によるサプライチェーンの最適化と先進技術を活かしたポートフォリオの多様化

食品



執行役員
食品部門長
西村 浩一

「食の安全・安心」をテーマに、メーカーポジションに立った視点で原料の調達から製品加工までの一貫供給体制を構築しています。農産物、水産物、コーヒー、飲料・酒類、調理食品など幅広い商品ラインアップで市場の多様なニーズに対応いたします。

重点的に取り組むSDGs目標

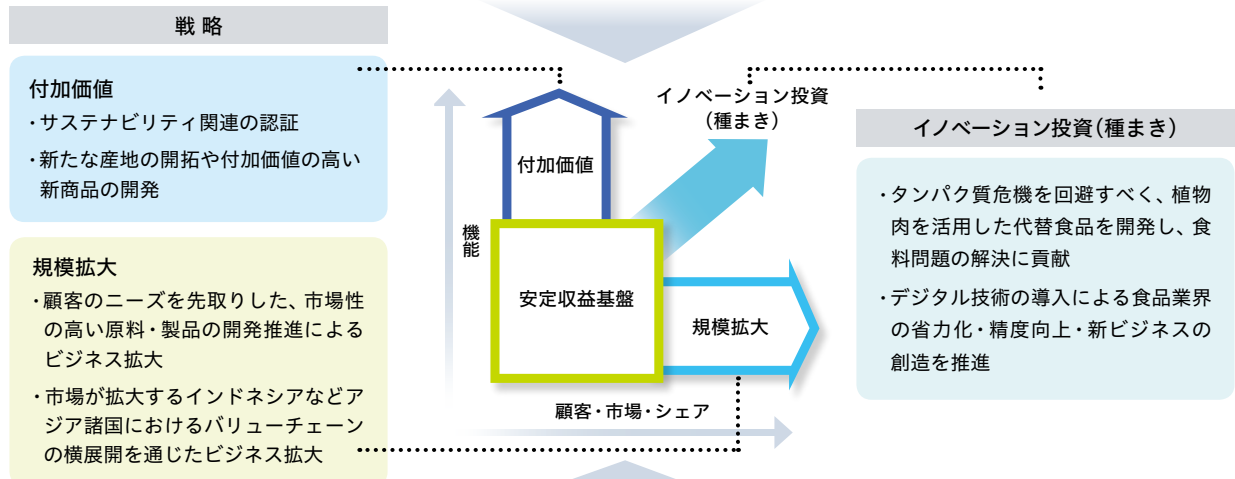
当部門では、レインフォレストアライアンス認証のコーヒーやMSC/ASC[※]認証の水産物など、地球環境や持続可能性に配慮した農水産物の取扱いを通じ、安定的な食資源の確保と地域社会に貢献する。また、代替食品の開発を通じ、新たなタンパク源を確保することで栄養へのアクセスの改善・加工食品の負の影響減・環境負荷の低減を推進し、持続可能な社会の実現に貢献する。

※ MSC: Marine Stewardship Council(海洋管理協議会)
ASC: Aquaculture Stewardship Council
(水産養殖管理協議会)



市場の中長期展望

市場は、ライフスタイルや価値観の変化により消費者ニーズが多様化。成功の鍵は、マーケットイン志向だと考えます。



戦略やイノベーションを遂行する力(重要な資本)

知的資本	食品流通・製造販売、品質管理の知見
人的資本	食品の加工・物流の実務経験を有し、事業を創造&マネージできる専門人材
社会・関係資本	国内外のビジネスパートナーとの長く・深く・良好な信頼関係

中期ビジョン進捗: 2022年3月期の主な取組み

食品部門では、世界各国のサプライヤーへの出資や独占契約、設備貸与を通じ、良質な海外産原料の調達力を強化しております。日本の消費者の高い品質要求を満たすため、専門家による製造・品質管理体制を強化し、安全・安心な食品の安定供給に努めています。

コロナ禍で消費者のライフスタイルが変化し、食のシーンが外食から中食・内食へシフトする中、リテール市場向けの商品開発を強化しました。家飲み需要の高まりに対応するハイボールやボトルワインをはじめ、コーヒー製品や飲料用冷凍フルー

ツなど様々な商品を展開しました。

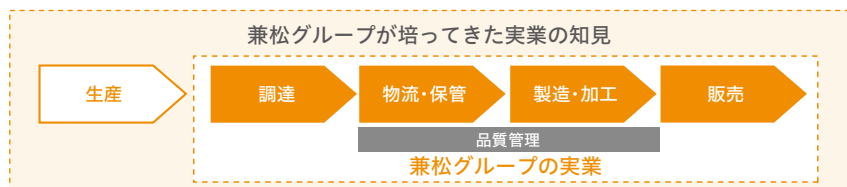
また、消費者の環境・健康意識の高まりから需要が拡大している代替食品市場において、DAIZ株式会社の植物肉を活用した製品開発を推進しました。

アジア市場においては、インドネシアの総合食品メーカーであるPT Cisarua Mountain Dairy Tbk (Cimory)へ戦略事業パートナーとして出資し、グループの販売チャネルを活用したフードバリューチェーンの構築・強化を推進して参ります。

主要事業と拠点



食品業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



長いお付き合い お取引先からのコメント

兼松グループとの取引は約30年以上と長く、国内市場における飲料・デザート用原料供給、海外における豆腐原料供給および製品販売と幅広く展開いただきました。さらには、当時誰も思いつかないフルーツ原料や地球環境やフェアトレードに着目したコーヒー豆など、未来を見つめるビジネスパートナーとして「発見・発掘」を繰り返し、先駆者ゆえの苦勞を共に乗り越えて参りました。弊社のコーポレートスローガン「かがやく“笑顔”のために」には、商品や事業を通じて生活者の皆さまに「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」をご提供することで、“笑顔”を生み出していきたいという想いを込めています。今後も“笑顔”を持続的に生み出すパートナーであり続けていただけることを期待しています。



森永乳業株式会社
常務執行役員 調達本部長
東倉 健人

事業環境の認識

機会

- 消費者の高齢化と健康志向の高まり
- 食品業界における人材不足と人件費増加
- アジアにおける食品需要拡大と量から質への転換

リスク

- 地球温暖化・異常気象などによる農産物栽培の被害、加工製造拠点や物流への影響
- 食品への異物混入などによる消費者の健康被害
- 世界人口増加と食料資源枯渇

アクションプラン

- 安全・安心で新鮮な農産物の産地開発
- 簡便で美味しく調理可能な加工食品を世界の適所で開発・商品化
- DXを活用した選別・加工の省力化と品質改善
- 日本ならではの高品質、安全・安心な食品を供給する仕組みづくりと地産地消ビジネスの拡大

対応策

- 海外生産拠点の分散によるリスクヘッジ。水源確保や栽培の推進
- ISO22000、FSSC22000をベースとした食品安全管理システムの強化
- 持続可能で第三者認定された農産物や水産物の取扱い。循環型商品の推進

畜産



執行役員
畜産部門長
橋本 徹

業界トップクラスの畜産事業における長年のノウハウを活かし、原料供給源の確保から加工・販売までの畜産バリューチェーン構築により、お客さまのニーズに合った安全・安心で付加価値の高い商品の安定的な供給を提案しています。

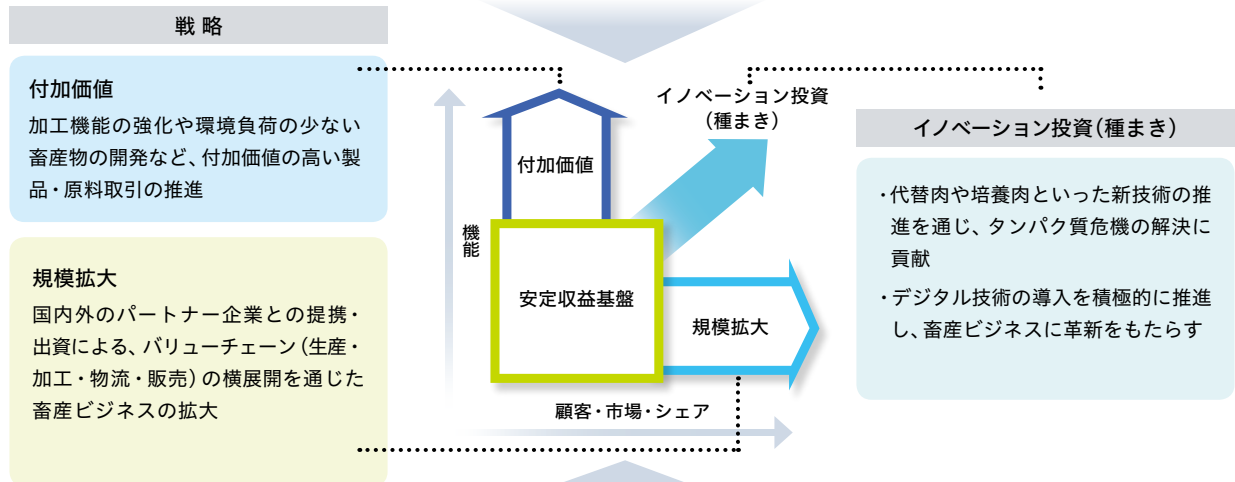
重点的に取り組むSDGs目標

当部門は、ウルグアイビーフなど環境負荷の少ない畜産物の取引を推進するとともに、新たな産地・サプライヤーの開拓や、代替肉をはじめとする食の新技術への積極的な取り組みを通じ、持続可能な食資源の確保に貢献する。



市場の中長期展望

国内は成熟市場、アジアは成長市場。成功の鍵は、国内外のビジネスパートナーとの信頼関係の維持・深化だと考えています。



戦略やイノベーションを遂行する力(重要な資本)

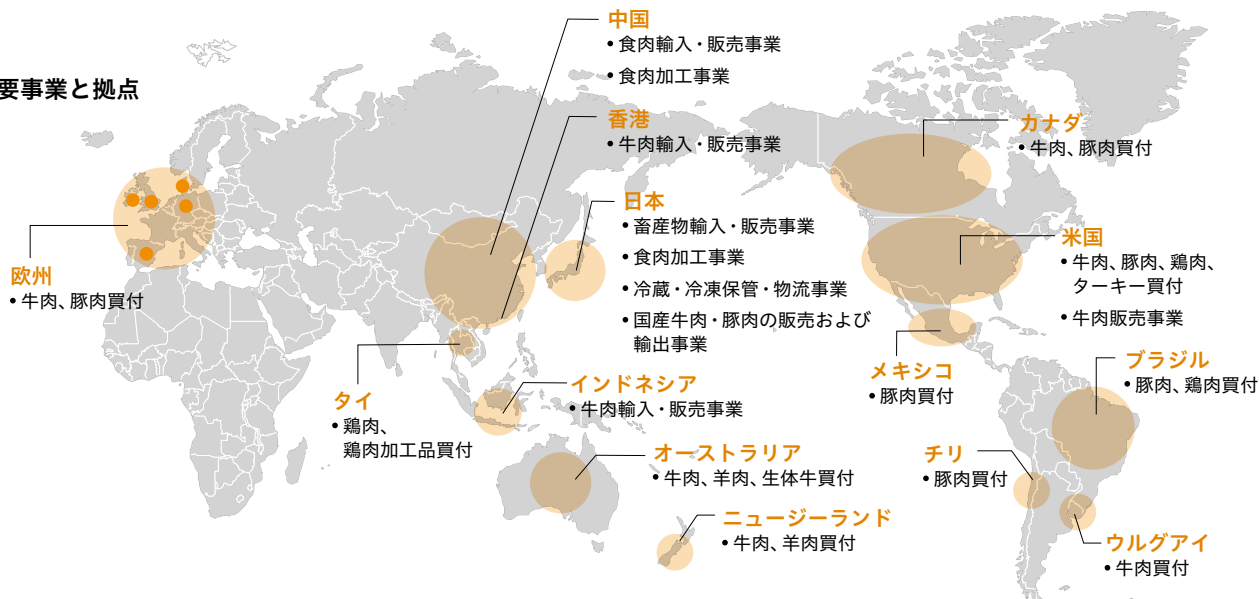
知的資本	業界トップクラスの市場シェアを有する畜産業界のパイオニアとして得た、長年の知見の蓄積と商品群
人的資本	畜産の生産・加工・物流の実務経験を有し、事業を創造&マネージできる専門人材
社会・関係資本	長年にわたり築き上げてきた、国内外のビジネスパートナーとの信頼関係

中期ビジョン進捗：2022年3月期の主な取組み

顧客のニーズに合った安全・安心で付加価値の高い商品の安定的な供給体制確立に向けて、バリューチェーンの構築を引き続き進めて参ります。川上においては、サプライヤーへの資本参加・業務提携などを通じた関係強化、供給ソースの多様化を進め安定的な供給源の確保を進めています。川中～川下においてはグループ会社およびパートナー企業との連携による販売事業、保管(冷蔵庫)事業、加工事業などの機能強化を行って参りました。中でも加工事業に関しては、国内市場において、2019

年に神奈川県川崎市に合併工場を立ち上げ、グループ内機能の強化を図りました。また、成長著しいアジア市場でも、2018年、中国において現地パートナーとの合併にて食肉一次加工・販売を行う「大連松友食品有限公司」を設立。コロナ禍による景気停滞局面から脱しつつある中国市場では、牛肉の需要も着実に回復・増加傾向にあります。同様の取組みをアジアの成長市場でも横展開し、収益基盤の拡大を目指します。

主要事業と拠点



畜産業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。

兼松グループが培ってきた実業の知見



長いお付き合い お取引先からのコメント

弊社は『焼肉きんぐ』『丸源ラーメン』などを、国内外に約600店舗展開するフードビジネスカンパニーです。

兼松様とは、弊社が郊外ロードサイドに焼肉店を初出店した1995年からお付き合いさせていただいております。当時、兼松様には、主力商品の開発に向け、米国での現地生産の立ち上げに多大なご尽力をいただきました。また、2003年に米国でBSE感染牛が確認された際にも、弊社が十分な牛肉量を確保できたのも兼松様のおかげです。その後、弊社の中国進出時も、カット工場の新設などのサポートをしていただきました。

今後も、これまでに築き上げてきたパートナーシップをさらに強化し、兼松様と共に「豊かな食の社会」の実現を目指して参ります。



株式会社物語コーポレーション
代表取締役 専務執行役員
岡田 雅道

事業環境の認識

機会

- TPP11、日欧EPA、日米TAGなどによる輸入関税率低下を受けた畜産物の輸入量拡大
- アジア市場における畜産物に対する需要の拡大
- 安全・安心に対する消費者意識の高まり

リスク

- 紛争、パンデミックによるサプライチェーン分断
- 原料相場の変動
- アジア市場における畜産物需要拡大による日本向け供給量減少
- 将来的な世界の人口増加によるタンパク質供給不足

アクションプラン

- 国内販売力強化のため、畜産グループ内の機能強化に向けた事業投資やM&Aの推進
- アジア市場での畜産事業拡大に向け、日本におけるビジネスモデルの横展開
- 既存サプライヤーとの取組み深化および新産地開拓による安全・安心で付加価値の高い、安定供給可能な商品開発の推進

対応策

- 産地の多様化による仕入れ先の分散
- 販売先の多様化および加工事業拡大による相場リスクの軽減
- サプライヤーとの取組み深化による原料調達力強化
- 代替肉市場参入

食糧



執行役員
食糧部門長
中嶋 潤

多種多様な食品生産の基礎となる基礎食料品と生産資材を世界中から安定確保し、日本やアジアの食品メーカーへ向け、安定供給を行っています。世界人口は増加傾向が継続、中でも、中間層人口の伸び率とタンパク質の需要拡大は著しく、今後も更なる伸長が予測されます。異常気象や保護主義での供給リスクが高まる中、要望される品質の商品を安定供給する機能を日々高める努力をしています。

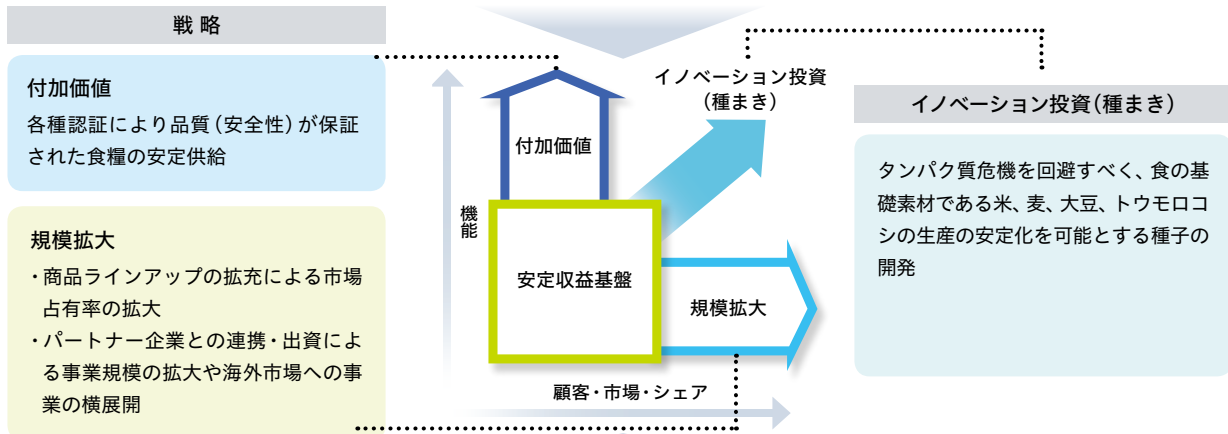
重点的に取り組むSDGs目標

気候変動と食糧需要増大により、世界の食糧生産と供給に注意を払う必要性が高まっている中、持続可能で管理された生産に基づく食糧の供給確保を行い、人々の健康で豊かな食生活を支援していく。また、新技術の導入による生産効率の向上を応援していく。



市場の中長期展望

タンパク質需要が拡大。一方で異常気象などにより供給リスクが高まる。成功の鍵は、生産安定化と品質管理だと考えます。



戦略やイノベーションを遂行する力(重要な資本)

知的資本	・米、麦、大豆、トウモロコシなどの主要穀物・油糧種子に加え、多岐にわたる関連商品群を安定供給できるバリューチェーンの知見 ・国内外の生産拠点から高品質な商品を提供できる品質管理の知見
人的資本	各商品の専門知識を豊富に備えた人材
製造資本	安定的な供給確保を可能とする世界の主要食糧生産地域に有する仕入拠点
社会・関係資本	安定供給を確実にするビジネスパートナーからの信頼と長いお付き合い

中期ビジョン進捗：2022年3月期の主な取組み

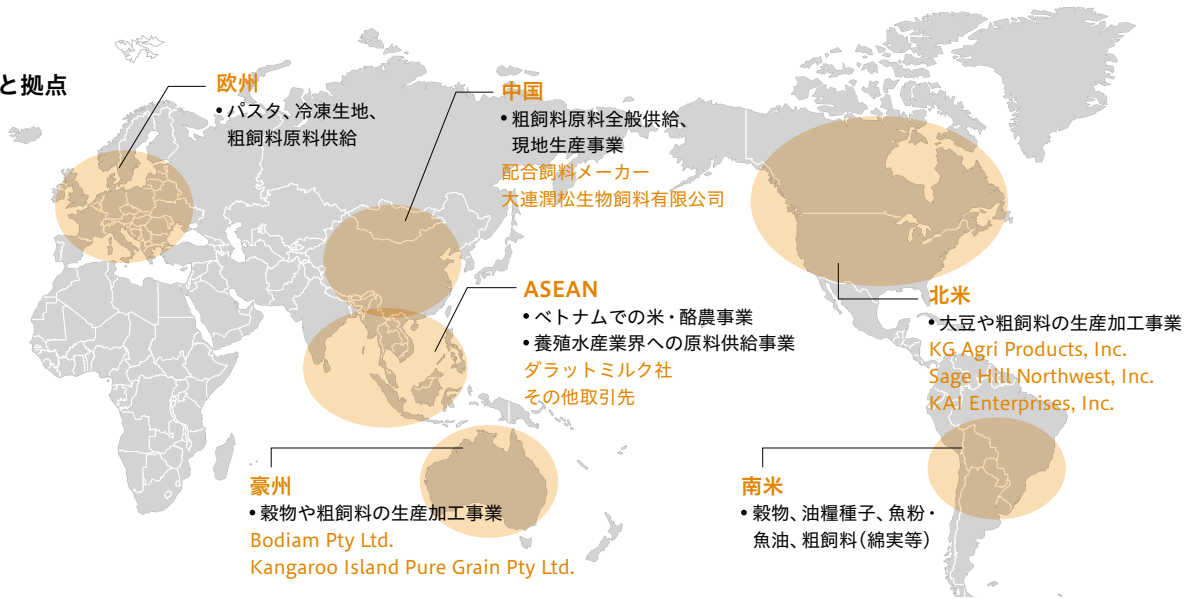
米(コメ)事業については、日本への輸入米の市場シェアがトップクラスであり、またシンガポールや中国向けの海外取引も徐々に伸長してきております。ベトナムでの無洗米など、高付加価値な米取引を拡大させて参ります。

食品大豆・油糧種子事業については、北米での自社選別工場や協力工場からの多様な供給網を活用し、日本市場でのトップシェアを堅持しております。さらにゲノム編集やAI解析技術を活用した種子の品種改良、代替肉用の大豆原料など、更なる付加価値の提供、シェアの拡大を目指します。

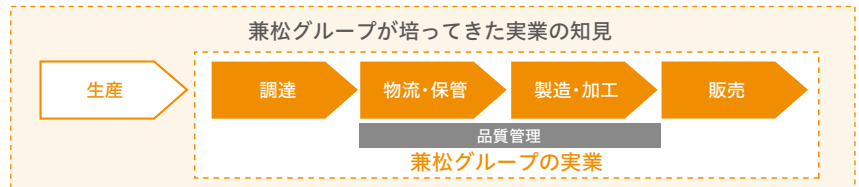
国内飼料事業においては、平成飼料株式会社への追加設備投資により、安全・安心な製品を提供する体制を整えました。様々な飼料原料をフルラインで安定供給する能力を高め、顧客へのサービスを充実させて参ります。

海外飼料事業については、北米では物流が混乱する中でも、牧草加工工場が日本やアジア市場向けにフル稼働し、安定供給を果たしました。中国の飼料用大豆加工工場も、コロナ禍の影響で販売はやや鈍化しましたが、着実に大手需要家を増やしております。

主要事業と拠点



食糧業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



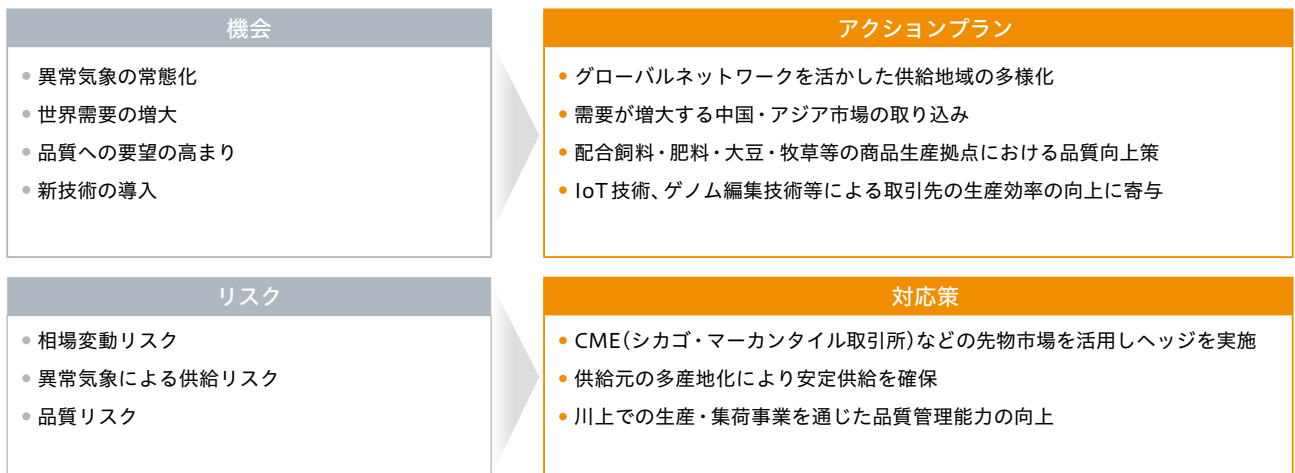
長いお付き合い お取引先からのコメント

当社の主力商品の材料調達において、安定調達と適正な価格設定における重要な役割を果たされるとともに、新規産地の開拓や品質改善などにも共に取り組んでいただきました。穀物や果実などの農作物調達は、天候不順・地政学的リスク・相場変動など、様々な影響を受けます。その中で世界的ネットワークを駆使し実績を重ね、長年の経験を活かして、急激な需要拡大や不作による調達不足などの難局も乗り切ってきました。昨今、不確実性と言われる時代を迎え、材料調達を取り巻く環境はますます難しくなっており、兼松グループの持つ役割を果たす力を信頼するとともに、大きな期待をしております。今後、より一層パートナーシップを強化し、適切な調達サポートをいただきたく思います。



カルビー株式会社
 グローバル調達本部 本部長
供田 陽介

事業環境の認識



鉄鋼・素材・プラント



専務執行役員
鉄鋼・素材・プラント部門長
菅 栄治

鉄鋼製品全般、エネルギーソリューション、化学品、産業プラント・インフラ設備、船舶など、幅広い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・サービスの提供、開発に取り組んでいます。

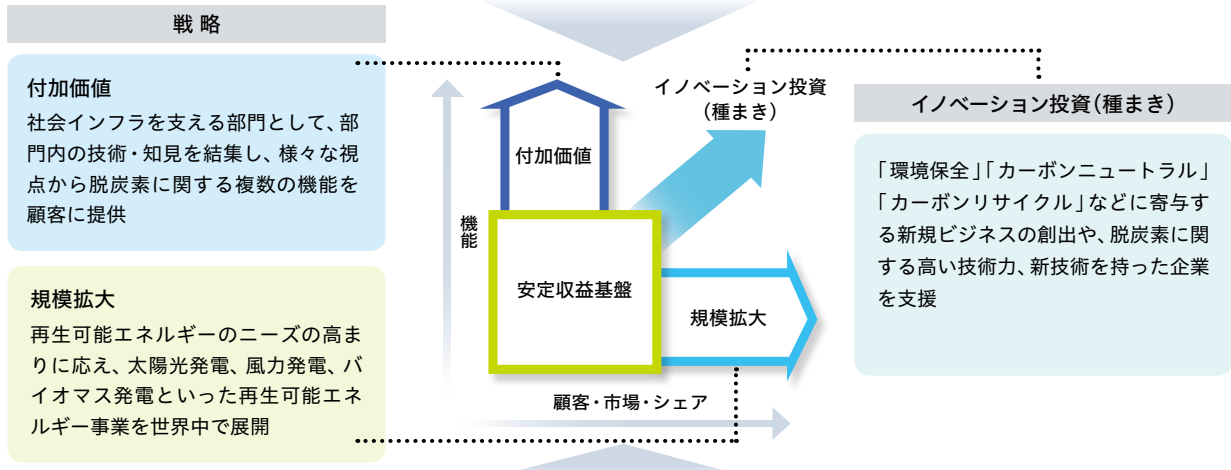
重点的に取り組むSDGs目標

当部門は、バイオマス燃料などの再生可能エネルギーの推進や、環境に優しい素材の利用および再利用を通して、持続可能な環境の整備に貢献する。



市場の中長期展望

カーボンリスクの高まりにより、グリーントランスフォーメーションのニーズが拡大。成功の鍵は顧客の「脱炭素」への様々な支援だと考えます。



戦略やイノベーションを遂行する力(重要な資本)

知的資本	海外拠点やビジネスパートナーとの関係を通じたグローバルバリューチェーンの知見
人的資本	各業界のバリューチェーンに関する専門知識と事業創造力を備えた人材
社会・関係資本	各業界の有力ビジネスパートナーからの信頼と長い付き合い

中期ビジョン進捗：2022年3月期の主な取組み

化学品事業では、引き続き高付加価値の機能性化学品、ライフサイエンス、ヘルスケア分野を注力事業に据え、着実に成果を上げています。

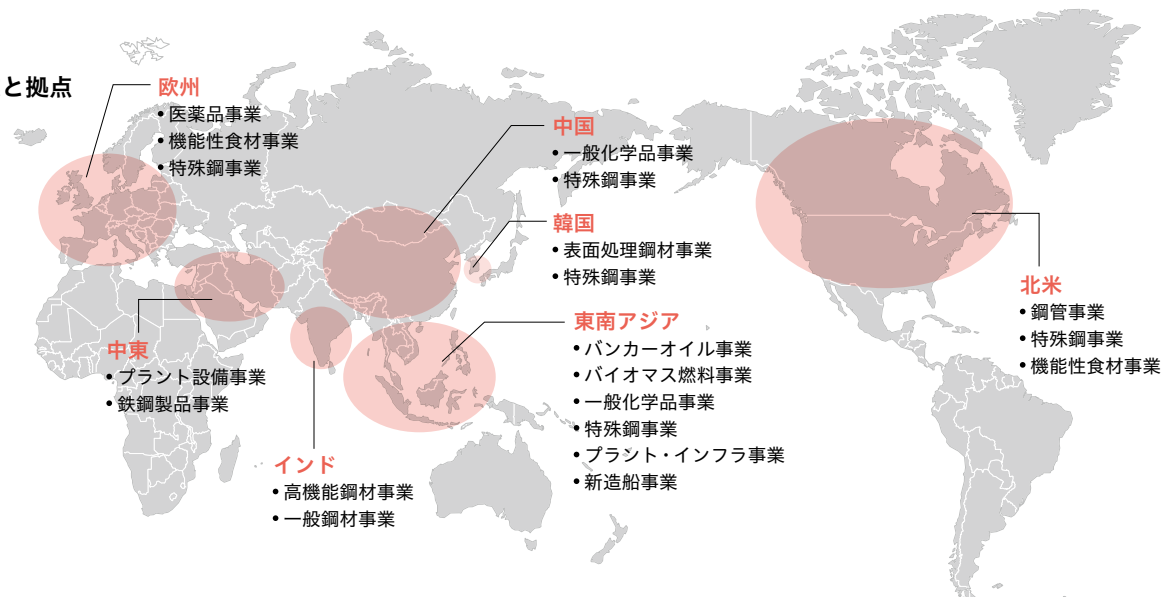
鉄鋼事業では、韓国で出資した鋼材加工企業が順調に成長を続けており、国内で受注する内装物件とのシナジーも生まれつつあります。今後はベトナムで出資した鉄骨設計・製造・施工会社においても、グループ内でのシナジー創出に努めて参ります。また、特殊鋼では、従来のステンレスに留まらない排煙脱硫装置や冷暖房機器、EV、水素・アンモニア製造装置といった環

境を意識した分野でのビジネスが大きく拡大しました。

鋼管事業では、原油相場の高騰を背景に掘削需要が復調、収益面で大きく改善を果たす中、北米のテクニカルセンターも無事に稼働を始め、CO₂地下注入用鋼管向けネジの開発など環境関連への対応にも注力しています。

エネルギー事業でも、バイオマス燃料事業が順調に拡大を続け、プラント・船舶事業では、太陽光発電事業、国内風力発電事業の取組みが深化するなど、部門全体でGXの推進やSDGsへの意識が高まり、関連するビジネスが大きく成長を遂げています。

主要事業と拠点



各業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。

兼松グループが培ってきた実業の知見



長い付き合い お取引先(現グループ会社)からのコメント

AJUSTEELは、継続的な研究開発により世界初の鋼板処理技術を確認し、また革新的な製品開発を通じて、顧客に最高の価値を提供するよう努めています。さらに、鉄鋼素材産業での多様な経験と競争力のある製造技術を基盤として、持続的成長の土台を築いています。

当社がGlobal Top-tierの鉄鋼素材企業へ更なる飛躍をするために必要としていた機能を、兼松グループから提供されています。例えば、「世界中に張り巡らされたグローバルネットワーク」「130年超の伝統を背景とした歴史的な信用力」「信用を背景とした機動的な資金力」などの機能によって、従来は壁が高かった大手顧客との取引や、東アジア以外の地域へのグローバルな事業展開など、様々な新しい取組みを開始しています。当社の事業はますます安定し、更なる成長を確保することができています。

AJUSTEELは、挑戦と革新を持続的に進めていくために、今後とも兼松グループによる継続的な支援および協業を期待しています。両社の長い関係継続のために、当社は最大限の努力を尽くします。



AJUSTEEL Co., LTD.
Representative Director
이 학연
Lee, Hak-Yeon

事業環境の認識

機会

- 化石エネルギーの需要減少など世界的なエネルギー市場構造の変化
- GX、SDGsに代表される世界的な環境問題への意識の高まり
- 消費者のニーズや行動パターンの多様化

リスク

- 通商問題の激化による更なる市場構造の変化、地政学リスクの顕在化
- 事業投資の加速化による一時的な人材不足
- 国際的な低炭素社会への移行に伴う、環境規制強化等によるビジネス環境の変化

アクションプラン

- 再生可能エネルギービジネスへの取組み加速化
- より環境に配慮した高付加価値商品群の展開拡大
- DX推進により、顧客満足度向上による顧客との関係強化と新たなビジネス環境への対応を両立

対応策

- 新たな市場、商材、取引先の開拓による、商権散逸リスクの軽減
- 通商問題リスク軽減のための高機能商材、独自規格商品の取扱い拡大
- 国内外関係会社との人的交流を軸とした社員教育、経験の機会提供
- CO₂削減をはじめとした環境保全に寄与する新規ビジネスの創出

車両・航空



上席執行役員
車両・航空部門長
城所 僚一

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。

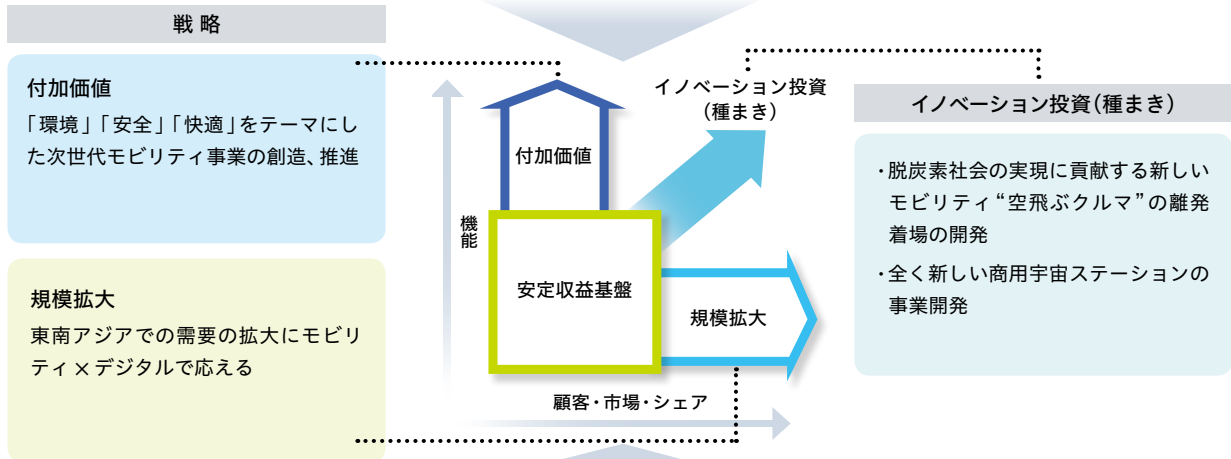
重点的に取り組むSDGs目標

安全で快適な移動手段(モビリティ)を提供することによる社会への貢献を目指す。また、次世代モビリティを通じ、環境に配慮した持続可能で事故のない生活環境をつくり上げることが目標とする。



市場の中長期展望

次世代モビリティ、宇宙市場が拡大。市場拡大においてはCO₂排出も避けられませんが、軽量化や電動化などの技術革新による脱炭素化の動きも加速。成功の鍵は、「環境」「安全」「快適」をテーマにしたモビリティ事業の創造だと考えます。



戦略やイノベーションを遂行する力(重要な資本)

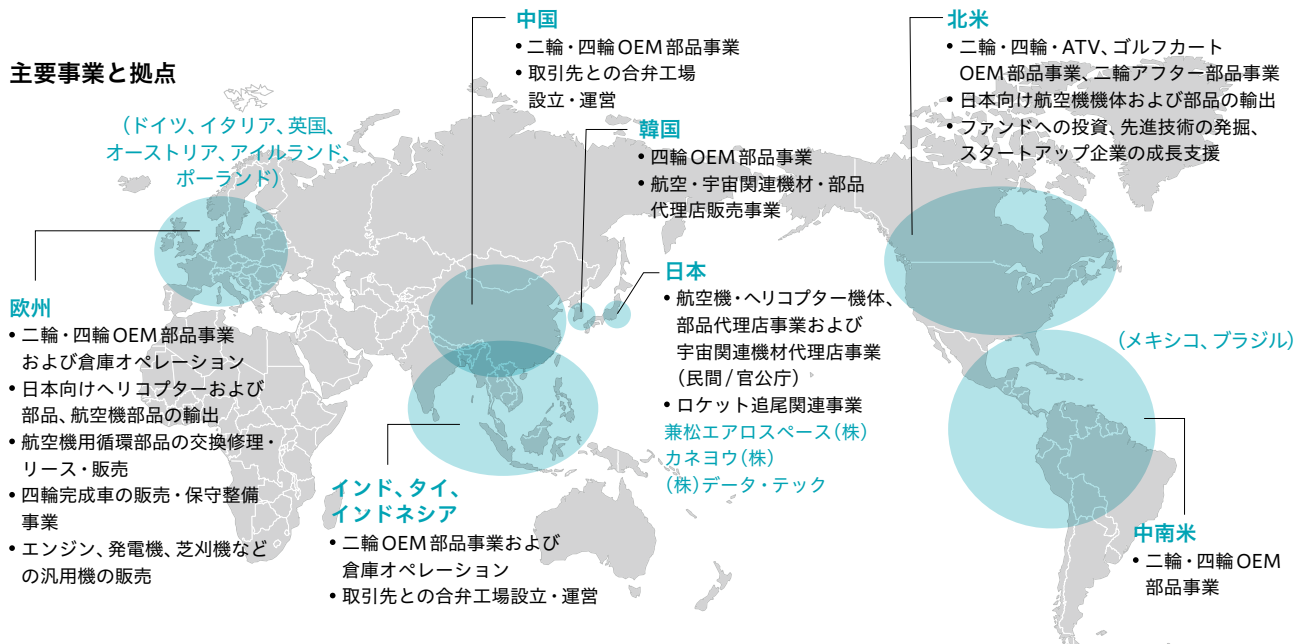
知的資本	・モビリティ×デジタルの知見 ・海外拠点やグループ会社を通じた物流ネットワークを駆使したサプライチェーンマネジメントの知見
人的資本	専門知識を豊富に備えた人材
社会・関係資本	・全世界の業界を代表するビジネスパートナーからの信頼と長いお付き合い ・国内外の新技术、新ビジネスモデルを発掘する世界規模のネットワーク

中期ビジョン進捗：2022年3月期の主な取組み

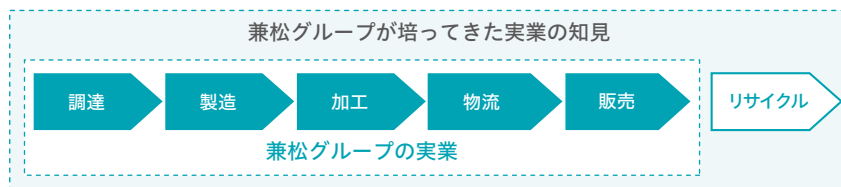
二輪・四輪ビジネスは、新型コロナウイルス感染拡大や世界的な半導体不足により生産や販売が縮小する影響を受けましたが、回復の兆しを見せております。今後は、引き続き需要の拡大が見込まれる東南アジアにおいて、グループ会社の株式会社データ・テックと共に車両データを活用したサービス事業の展開も推進していきます。航空機ビジネスでは、eVTOL(空飛ぶクルマ)の社会実装に向け、英Skyports社との協業を加速、同社への出資を行い事業パートナーとして日本市場における離発

着インフラ事業の牽引役を目指します。宇宙ビジネスでは、米Sierra Space社と提携し地球低軌道で商用宇宙ステーションを活用する宇宙ビジネスの機会を提供して参ります。

米国シリコンバレーに設立したKanematsu Ventures社や、包括業務提携を結んだウエルインベストメント株式会社を通じて国内外の先進技術やスタートアップを探索する基盤を整えました。「環境」「安全」「快適」をテーマに、部門横断で次世代モビリティ事業を創造、推進して参ります。



車両・航空業界の幅広いバリューチェーンをカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。



長いお付き合い お取引先からのコメント

兼松グループとのお付き合いは、海外大手二輪車メーカーとの取引が始まった1983年に端を発します。かれこれ40年に及ぶ長い歴史の中で、顧客開拓や新規製品提案など、共に汗をかきながら販路を拡大してきました。また、欧州やアジアにおいて合弁工場の設立、運営に参画いただくなど、苦楽を共にし、不況や競合相手といった様々な外部環境の変化にも耐え抜きながら、パートナーシップを強固なものにしてきました。本年度は、新興カーボンナノチューブメーカーへの両社共同出資を行うこととなり、新たな事業領域にも共に挑戦していけることを喜ばしく感じています。兼松グループのもつ幅広いチャネルや知見を本案件にも活かしていただけるよう、期待しております。



株式会社エフ・シー・シー 上席執行役員 営業統括 営業部長
淵上 禎史

事業環境の認識

機会	アクションプラン
<ul style="list-style-type: none"> 環境・安全に対する意識の高まり 技術革新、DX推進の加速に伴うモビリティの多様化 先進国での移動手段の捉え方に対する変化 	<ul style="list-style-type: none"> データを活用し、環境負荷や事故を低減する新たな事業の創出 北米シリコンバレーの投資拠点を核にスタートアップとの協業推進、新規ビジネス開拓 空飛ぶクルマ社会の実現に向け、社会受容性を高める活動の推進とインフラ事業への取組み強化
リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> 環境規制、貿易摩擦などによる需要変動や国際情勢、地政学リスクに伴う物流の混乱 既存バリューチェーン、ビジネスモデルの枠を超越する消費者意識や業界構造の急速な変化 感染症の世界的拡大による民間航空需要の変動 	<ul style="list-style-type: none"> 価値の創造を基軸にした次世代ビジネスモデルの構築や物流ネットワークの再強化 イノベーション投資により新たな技術、ビジネスモデルを取り込み、ハード・ソフト両面でのビジネス展開を推進 市場の早期回復がみられる北米での事業強化

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			IFRS	
	2012	2013	2014	2015	2016
会計年度：					
売上高	¥1,006,365	¥1,019,232	¥1,114,539	—	—
収益	—	—	—	¥704,211	¥668,374
売上総利益	80,900	80,021	86,402	87,880	86,238
営業利益／営業活動に係る利益	21,426	18,262	19,776	23,547	18,772
税金等調整前当期純利益／税引前利益	13,529	16,781	19,075	22,373	18,122
当期利益*3	6,110	9,564	11,799	10,546	8,959
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,822	1,355	22,384	6,758	33,024
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,291	1,466	△1,111	△6,649	△4,214
フリー・キャッシュ・フロー	17,113	2,821	21,273	109	28,810
会計年度末：					
総資産／資産合計	399,753	399,186	428,459	466,314	443,592
純資産／資本合計	55,992	75,912	96,204	119,015	120,706
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	39,008	54,519	71,657	90,244	91,599
ネット有利子負債	90,012	86,439	68,038	72,155	48,813
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)	¥14.60	¥ 22.80	¥ 28.09	¥ 125.49*4	¥ 106.46*4
純資産／親会社所有者帰属持分(円)	93.16	129.82	170.54	1,072.20*4	1,088.45*4
配当金(円)	—	—	3.00	4.00	5.00
財務指標：					
自己資本利益率(ROE) (%)	16.95	20.45	18.70	12.99	9.85
自己資本比率／ 親会社の所有者に帰属する持分比率 (%)	9.8	13.7	16.7	19.4	20.6
ネットDER(倍)	2.3	1.6	0.9	0.8	0.5
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					
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)*6,7,8	443.83	471.42	456.44	377.54	392.58
紙使用量(枚)*7	7,062,310	6,874,521	6,648,353	6,645,797	6,087,765
廃棄物排出量(t)*7,10	46.57	48.95	37.60	33.40	31.90
リサイクル量(t)*7	—	—	—	—	—
最終処分量(t)*7	—	—	—	—	—
有害廃棄物排出量(t)*7	—	—	—	—	—
会計年度中における環境関連の 罰金・処罰の額(円)*7	—	—	—	—	—
水質／水量に関する違反件数*7	—	—	—	—	—
消費電力総量(kWh)*7	871,965	828,514	805,015	682,717	735,174
連結従業員数(名)	4,770	5,522	5,747	6,002	5,832
単体従業員数(うち女性)(名)	795(238)	782(242)	800(246)	813(253)	816(259)
単体女性比率(%)	30	31	31	31	32
平均勤続年数(年)	15.5	16.0	15.7	15.5	13.8
離職率(%)*11	10.3	0	2.6	3.5	4.8
平均残業時間(時間/月)	10.1	8.3	8.0	8.8	8.1
取締役(うち社外取締役)*12(名)	10(0)	10(0)	6(1)	7(2)	7(2)
監査役(うち社外監査役)*12(名)	4(3)	4(3)	4(2)	4(3)	4(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. 百万円未満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. 米ドルの金額は便宜上、2022年3月31日の為替レート、1米ドル=122.39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。

*6. 係数は日本貿易会(経団連経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。

IFRS

単位：百万円*1

単位：千米ドル*2

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022
	—	—	—	—	—	—	—
	¥675,579	¥714,790	¥723,849	¥721,802	¥649,142	¥767,963	\$6,274,724
	100,139	106,371	110,014	110,904	101,515	111,801	913,488
	22,633	26,160	30,349	28,352	23,635	29,347	239,790
	17,875	26,043	29,177	26,944	23,580	28,765	235,035
	8,049	16,317	16,605	14,399	13,315	15,986	130,618
	11,852	434	24,698	24,259	36,984	15,382	125,687
	△14,691	1,103	△6,575	△10,215	△9,927	△10,547	△86,181
	△2,839	1,537	18,123	14,044	27,057	4,835	39,506
	479,717	519,889	549,459	551,671	557,495	634,456	5,183,889
	129,863	147,050	158,698	166,174	180,492	199,282	1,628,260
	100,357	116,012	125,246	130,829	143,926	159,484	1,303,083
	55,429	59,045	49,969	51,807	40,520	51,242	418,680
	¥ 95.64*4	¥ 193.79*4	¥ 198.22	¥ 172.43	¥ 159.44	¥ 191.42	\$ 1.56
	1,192.21*4	1,377.66*4	1,499.86	1,566.60	1,723.42	1,909.64	15.60
	6.00	48.00*5	60.00	60.00	60.00	65.00	0.53
	8.39	15.08	13.77	11.25	9.69	10.54	
	20.9	22.3	22.8	23.7	25.8	25.1	
	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	
	398.68	400.74	358.31	304.05	265.44	274.43	
	6,256,363	5,920,960	5,510,121	4,919,786	3,099,900	2,503,625*9	
	32.70	29.50	35.00	34.43	42.20	36.18	
	—	—	—	21.93	36.56	30.89	
	—	—	—	12.50	5.64	5.29	
	—	—	—	0	0	0	
	—	—	—	0	0	0	
	—	—	—	0	0	0	
	768,166	772,137	690,378	659,534	597,845	625,132	
	6,727	6,666	6,915	7,182	7,296	7,446	
	835(273)	842(282)	765(263)	775(266)	795(284)	788(293)	
	33	33	34	34	36	37	
	15.4	15.5	15.0	14.0	13.8	15.0	
	5.2	9.4	10.5	17.1	—	—	
	11.6	12.1	12.5	17.5	18.1	19.6	
	8(3)	8(3)	6(2)	6(2)	6(2)	7(3)	
	4(3)	4(3)	4(3)	4(2)	4(2)	4(2)	

*8. 兼松グループのScope1、Scope2のデータについてはp39をご参照ください。

*9. 2021年3月期以前は紙類(コピー・封筒・名刺)の購入枚数を集計し、2022年3月期からはコピー用紙の枚数(各用紙サイズをA4にて換算)を集計しています。

*10. 集計基準変更のため、過年度(2020年3月期および2021年3月期)のデータを修正しました。対象は主要拠点のオフィス活動に伴う廃棄物としています。

*11. 当該年に入社した社員の勤続3年後の離職率です。(例：2016年3月期のデータは分母に2015年4月入社社員人数42名、分子に42名中の2018年4月時点までに退職した人数2名)

*12. 各年3月期終了後の株主総会終了時点のものです。

財政状態および経営成績の分析

業績

2022年3月期(当期)の収益は、前期比1,188億21百万円(18.3%)増加の7,679億63百万円となり、売上総利益は、前期比102億86百万円(10.1%)増加の1,118億1百万円となりました。営業活動に係る利益は、販売費及び一般管理費は増加したものの売上総利益の増加により、前期比57億12百万円(24.2%)増加の293億47百万円となりました。また、営業活動に係る利益の増加などにより、税引前利益は、前期比51億85百万円(22.0%)増加の287億65百万円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比26億71百万円(20.1%)増加の159億86百万円となりました。これにより、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、10.5%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

収益は電子機器・電子材料事業や半導体部品・製造装置事業の増収により前期比293億54百万円増加の2,554億63百万円、営業活動に係る利益はICTソリューション事業や半導体部品・製造装置事業の増益により14億89百万円増加の190億64百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は5億40百万円減少の79億44百万円となりました。

営業活動に係る利益についての概況は、次のとおりです。ICTソリューション事業は、ネットワークセキュリティ関連のほか、ストレージ関連案件の増加などもあり好調に推移しました。モバイル事業は、ショップへの来店者数は回復するものの、コロナ禍での店舗支援金など手数料収入が減少したため低調に推移しました。半導体部品・製造装置事業は、旺盛な需要を背景に車載向け半導体部品や半導体装置などの出荷が伸び順調に推移しました。

食料

収益は畜産事業や食糧事業の増収により前期比406億67百万

円増加の2,852億84百万円、営業活動に係る利益は畜産事業、食品事業の増益により20億43百万円増加の35億41百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は10億24百万円増加の25億19百万円となりました。

営業活動に係る利益についての概況は、次のとおりです。畜産事業は、畜産物全般の価格が大きく上昇し、外食関連販売で苦戦した前期からの反動により大幅増益となりました。食糧事業は、第4四半期での相場急騰による評価損などにより低調に推移しました。食品事業は、リテール市場向け商材の取引が伸び順調に推移しました。

鉄鋼・素材・プラント

収益はエネルギー事業や鋼管事業の増収により前期比511億62百万円増加の1,479億93百万円、営業活動に係る利益は鋼管事業や工作機械・産業機械事業の増益により22億12百万円増加の40億52百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は11億99百万円増加の32億59百万円となりました。

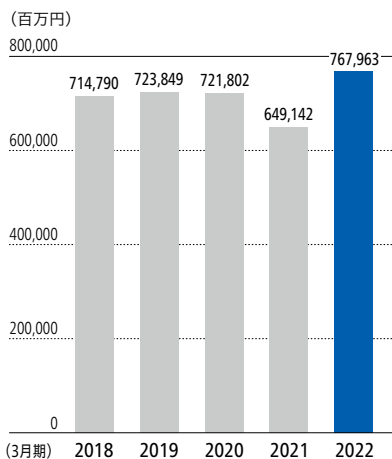
営業活動に係る利益についての概況は、次のとおりです。鋼管事業は、エネルギー需要の回復を受け堅調に推移しました。工作機械・産業機械事業は、新型コロナウイルスの影響を強く受けた前期の事業環境から回復し順調に推移しました。一方、エネルギー事業は、先物評価損が先行したため低調に推移しました。

車両・航空

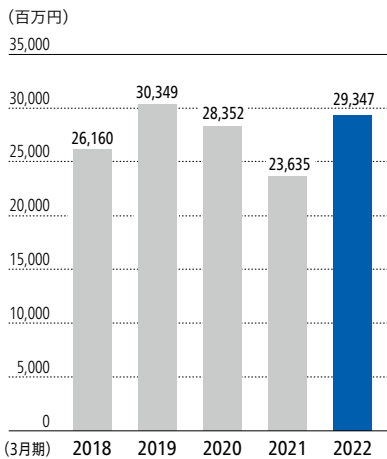
収益は航空宇宙事業の減収により前期比52億59百万円減少の658億27百万円、営業活動に係る利益は航空宇宙事業の減益により3億92百万円減少の16億63百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は40百万円減少の14億57百万円となりました。

営業活動に係る利益についての概況は、次のとおりです。航空宇宙事業は、官公庁向け契約の端境期にあたり低調に推移しました。一方、車両・車載部品事業は、コロナ禍からの市況回復と円安により車載部品取引が順調に推移しました。

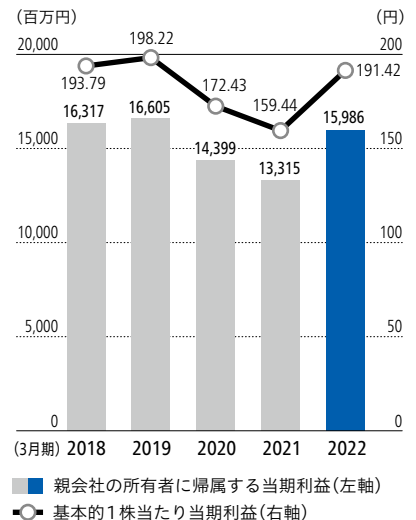
収益



営業活動に係る利益



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



その他

収益は前期比28億98百万円増加の133億95百万円、営業活動に係る利益は3億13百万円増加の10億9百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は85百万円増加の4億65百万円となりました。

財政状態

当期末の総資産は、前期末比769億61百万円増加の6,344億56百万円となりました。

有利子負債については、短期借入金の増加などにより、前期末比212億95百万円増加の1,434億52百万円となりました。現預金を差し引いたネット有利子負債は、前期末比107億22百万円増加の512億42百万円となりました。なお、有利子負債にはリース負債を含めておりません。

資本のうち、親会社の所有者に帰属する持分については、親会社の所有者に帰属する当期利益の積上げおよび円安に伴うその他の資本の構成要素の増加などにより、前期末比155億58百万円増加の1,594億84百万円となりました。

その結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は25.1%、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は0.3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153億82百万円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが105億47百万円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローが42億45百万円の収入となりました。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914億20百万円となり、前期末比103億75百万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おります。

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おります。当期では、当社にて100億円の普通社債を発行し、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14%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が前回からワンノッチ格上げとなるA-(安定的)、R&IがBBB+(安定的)となっております。

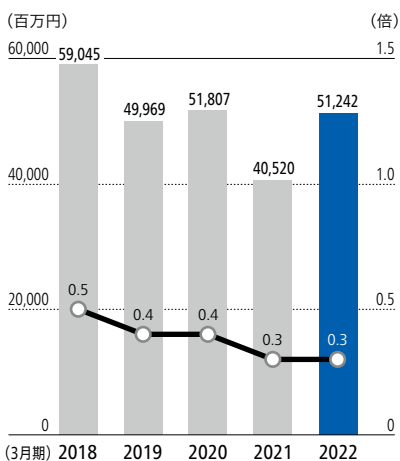
加えて、手元流動性の確保を図るため、十分な規模の現金及び現金同等物を保有するほか、主要金融機関においてコミットメントラインを設定しております。

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達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おります。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66%と、約7割の資金調度を親会社に集中しております。

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1,434億52百万円で、前期末と比べ212億95百万円増加いたしました。また、当期末におけるネット有利子負債残高は512億42百万円となり、前期末と比べ107億22百万円増加いたしました。その結果、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は0.3倍と、健全な財務体質を維持しております。

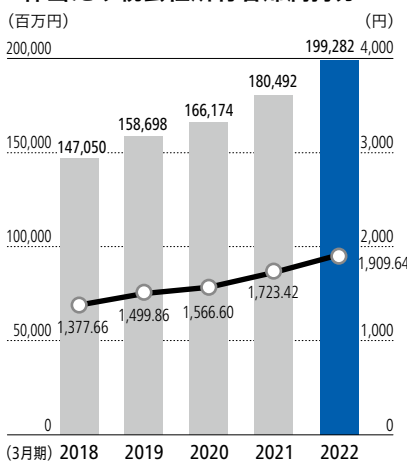
また、当期末の有利子負債残高に占める社債および長期借入金(1年以内に返済予定の社債および長期借入金を含む)の比率は63%(当社では90%)であり、資金調達の状況は安定しております。

ネット有利子負債^{※1} / ネットDER^{※2}



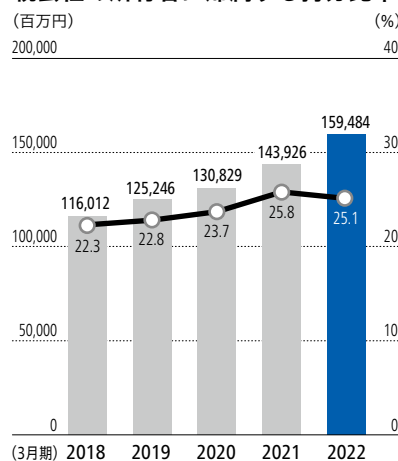
■ ネット有利子負債(左軸) ● ネットDER(右軸)
 ※1 ネット有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び現金同等物
 ※2 ネットDER = ネット有利子負債 / 親会社の所有者に帰属する持分

資本合計 / 1株当たり親会社所有者帰属持分



■ 資本合計(左軸) ● 1株当たり親会社所有者帰属持分(右軸)

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



■ 親会社の所有者に帰属する持分(左軸) ● 親会社の所有者に帰属する持分比率(右軸)

財務諸表

連結財政状態計算書

(百万円)

(百万円)

	前連結会計年度末 (2021年3月31日)	当連結会計年度末 (2022年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	81,045	91,420
営業債権及びその他の債権	207,285	236,453
棚卸資産	99,711	121,018
その他の金融資産	6,512	12,006
その他の流動資産	26,339	31,190
流動資産合計	420,894	492,090
非流動資産		
有形固定資産	42,246	42,087
のれん	10,296	10,624
無形資産	24,926	24,912
持分法で会計処理されて いる投資	11,869	15,121
営業債権及びその他の債権	1,280	807
その他の投資	33,536	35,997
その他の金融資産	7,079	7,101
繰延税金資産	2,318	2,175
その他の非流動資産	3,046	3,537
非流動資産合計	136,601	142,365
資産合計	557,495	634,456

	前連結会計年度末 (2021年3月31日)	当連結会計年度末 (2022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	182,980	214,822
社債及び借入金	57,723	73,707
リース負債	6,999	6,674
その他の金融負債	5,442	7,567
未払法人税等	2,942	4,893
引当金	607	503
その他の流動負債	28,213	30,290
流動負債合計	284,909	338,459
非流動負債		
社債及び借入金	64,434	69,745
リース負債	10,328	10,158
その他の金融負債	1,807	1,608
退職給付に係る負債	6,517	6,842
引当金	1,944	1,712
繰延税金負債	5,527	5,453
その他の非流動負債	1,533	1,193
非流動負債合計	92,093	96,714
負債合計	377,003	435,173
資本		
資本金	27,781	27,781
資本剰余金	27,034	27,164
利益剰余金	78,070	89,280
自己株式	△1,311	△1,305
その他の資本の構成要素		
在外営業活動体の換算 差額	1,633	5,296
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	10,163	10,068
キャッシュ・フロー・ ヘッジ	554	1,198
その他の資本の構成要 素合計	12,351	16,563
親会社の所有者に帰属す る持分合計	143,926	159,484
非支配持分	36,566	39,798
資本合計	180,492	199,282
負債及び資本合計	557,495	634,456

連結損益計算書および連結包括利益計算書

(百万円)

(百万円)

連結損益計算書	前連結会計年度	当連結会計年度
	(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
収益	649,142	767,963
原価	△ 547,626	△ 656,161
売上総利益	101,515	111,801
販売費及び一般管理費	△ 78,893	△ 85,103
その他の収益・費用		
固定資産除売却損益	△ 174	△ 103
固定資産減損損失	△ 44	△ 18
その他の収益	1,688	3,597
その他の費用	△ 457	△ 826
その他の収益・費用合計	1,013	2,649
営業活動に係る利益	23,635	29,347
金融収益		
受取利息	161	166
受取配当金	1,100	1,114
その他の金融収益	19	66
金融収益合計	1,281	1,348
金融費用		
支払利息	△ 1,818	△ 1,690
その他の金融費用	△ 210	△ 1,691
金融費用合計	△ 2,029	△ 3,381
持分法による投資損益	692	1,451
税引前利益	23,580	28,765
法人所得税費用	△ 7,329	△ 8,206
当期利益	16,251	20,559
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	13,315	15,986
非支配持分	2,935	4,573
計	16,251	20,559
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)	159.44	191.42
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	159.34	191.15

連結包括利益計算書

連結包括利益計算書	前連結会計年度	当連結会計年度
	(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	(自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期利益	16,251	20,559
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	3,395	462
確定給付制度の再測定	229	△ 7
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	8	0
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	3,633	455
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	931	4,071
キャッシュ・フロー・ヘッジ	441	642
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	△ 77	517
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	1,295	5,231
税引後当期その他の包括利益	4,929	5,686
当期包括利益	21,180	26,246
当期包括利益の帰属：		
親会社の所有者	18,031	20,433
非支配持分	3,148	5,812
計	21,180	26,246

兼松の源流から現在

兼松の現在から未来

兼松の未来

兼松の基盤

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			キャッシュ・フロー・ヘッジ
					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		
2020年4月1日残高	27,781	26,957	69,540	△1,309	930	6,816	113	
当期利益			13,315					
その他の包括利益					703	3,308	441	
当期包括利益	—	—	13,315	—	703	3,308	441	
配当金			△5,010					
非支配持分株主に対する配当金								
自己株式の取得				△1				
自己株式の処分		1		0				
非支配持分株主との資本取引		30						
株式報酬取引		45						
所有者との取引額合計	—	76	△5,010	△1	—	—	—	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			225			38		
2021年3月31日残高	27,781	27,034	78,070	△1,311	1,633	10,163	554	
当期利益			15,986					
その他の包括利益					3,663	115	643	
当期包括利益	—	—	15,986	—	3,663	115	643	
配当金			△5,010					
非支配持分株主に対する配当金								
自己株式の取得				△2				
自己株式の処分		0		8				
非支配持分株主との資本取引		19						
株式報酬取引		110						
所有者との取引額合計	—	129	△5,010	5	—	—	—	
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			235			△210		
2022年3月31日残高	27,781	27,164	89,280	△1,305	5,296	10,068	1,198	

(百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分				
	確定給付制度の再測定	その他の資本の構成要素計	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
2020年4月1日残高	—	7,860	130,829	35,344	166,174
当期利益		—	13,315	2,935	16,251
その他の包括利益	263	4,716	4,716	212	4,929
当期包括利益	263	4,716	18,031	3,148	21,180
配当金		—	△5,010		△5,010
非支配持分株主に対する配当金		—	—	△1,750	△1,750
自己株式の取得		—	△1		△1
自己株式の処分		—	1		1
非支配持分株主との資本取引		—	30	△177	△146
株式報酬取引		—	45		45
所有者との取引額合計	—	—	△4,934	△1,927	△6,862
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△263	△225	—		—
2021年3月31日残高	—	12,351	143,926	36,566	180,492
当期利益		—	15,986	4,573	20,559
その他の包括利益	24	4,446	4,446	1,239	5,686
当期包括利益	24	4,446	20,433	5,812	26,246
配当金		—	△5,010		△5,010
非支配持分株主に対する配当金		—	—	△2,564	△2,564
自己株式の取得		—	△2		△2
自己株式の処分		—	8		8
非支配持分株主との資本取引		—	19	△16	3
株式報酬取引		—	110		110
所有者との取引額合計	—	—	△4,875	△2,580	△7,455
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△24	△235	—		—
2022年3月31日残高	—	16,563	159,484	39,798	199,282

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	16,251	20,559
減価償却費及び償却費	11,555	12,242
固定資産減損損失	44	18
金融収益及び金融費用	747	2,033
持分法による投資損益(△は益)	△692	△1,451
固定資産除売却損益(△は益)	174	103
法人所得税費用	7,329	8,206
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	△653	△21,869
棚卸資産の増減(△は増加)	1,633	△18,051
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	9,389	22,732
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△276	184
その他	△2,031	△3,283
小計	43,471	21,425
利息の受取額	209	171
配当金の受取額	1,236	1,656
利息の支払額	△1,782	△1,673
法人所得税の支払額	△6,149	△6,196
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,984	15,382
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	△4,413	△3,613
有形固定資産の売却による収入	421	1,776
無形資産の取得による支出	△1,058	△694
その他の投資の取得による支出	△4,611	△6,534
その他の投資の売却による収入	139	1,801
子会社の取得による収支(△は支出)	△210	△2,362
子会社の売却による収支(△は支出)	—	12
事業譲受による支出	△45	△688
貸付けによる支出	△308	△269
貸付金の回収による収入	333	421
その他	△173	△396
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,927	△10,547
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金(3ヵ月以内)の増減額	△15,686	14,264
短期借入金(3ヵ月超)による収入	527	582
短期借入金(3ヵ月超)の返済による支出	△734	△500
長期借入れによる収入	9,616	16,326
長期借入金の返済による支出	△11,171	△20,430
社債の発行による収入	—	9,929
社債の償還による支出	△5,050	△114
配当金の支払額	△5,001	△5,004
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△260	—
非支配持分株主からの払込みによる収入	11	6
非支配持分株主への払戻しによる支出	—	△17
非支配持分株主に対する配当金の支払額	△1,854	△2,564
リース負債の返済による支出	△7,890	△8,229
その他	△3	△3
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,497	4,245
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△10,440	9,080
現金及び現金同等物の期首残高	91,105	81,045
現金及び現金同等物に係る換算差額	380	1,295
現金及び現金同等物の期末残高	81,045	91,420

兼松の源流から現在

兼松の現在から未来

兼松の未来

兼松の基盤

主要連結子会社および関連会社

(2022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施工・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
株式会社エヌ・エス・シー	移動体通信機器販売、ICTソリューションサービス
キンキテレコム株式会社	移動体通信機器販売、インターネット接続サービス
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
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
寒川商事株式会社	産業資材・工業製品の販売(2022年7月1日付 兼松寒川株式会社に社名変更)
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NSテクノロジーズ	ICテストハンドラーの設計・開発・製造
ルモニクス株式会社	ウェアラブル装置の販売・保守サービス
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設計・開発・製造・販売・保守サービス
株式会社日本データ取引所	データ活用コンサルティング、データ流通支援
中国	
兼興電子(上海)有限公司	リチウムイオンバッテリー制御モジュールの設計・開発・製造・販売
ドイツ	
KIS Global GmbH	カードプリンターの販売
di support GmbH	デジタル写真プリンターの販売

食料

(食品/畜産/食糧)

日本	
兼松食品株式会社	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
株式会社ケイズミートソリューション	食肉一次加工
中国	
大連天利食品有限公司	飲茶点心および惣菜の製造
山東魯豊食品有限公司	加工野菜・加工フルーツの製造
上海岩瀾兼松食品有限公司	製菓・製パン用原材料の卸販売
大連松友食品有限公司	食肉一次加工
大連潤松生物飼料有限公司	飼料原料(膨化大豆・大豆粉)の製造・販売
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
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
株式会社建鋼社	鋼製建具工事・設計・製造・施工・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	石油製品の受払保管業務
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ー	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
渡忠機械株式会社	切削工具・周辺補助工具等の卸販売
相生設計株式会社	プラント設備の設計・製造・施工
韓国	
AJUSTEEL Co., Ltd.	鋼板の加工・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
ベトナム	
ATAD Steel Structure Corp.	鋼構造物の設計・製造および組立工事
米国	
Steel Service Oilfield Tubular, Inc.	地下資源掘削関連鋼材の販売
Benoit Premium Threading, LLC	鋼管加工、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
カネヨウ株式会社	寝装品や産業資材用の繊維素材および各種合繊原料の販売
株式会社データ・テック	車両運行管理・安全運転診断等のネットワークサービス開発・販売、車両計測器の開発・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	
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	ペットフード、飼料・食糧、自販機用飲料、鉄鋼・樹脂製品、航空機エンジンなどの販売
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	総合物流業

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 宮部 佳也	事業拠点数※	国内：東京本社、神戸本店、支社・支店5 海外：36
本店	神戸市中央区伊藤町119番地	従業員数※	788名(連結従業員数7,446名)
本社	東京都港区芝浦1丁目2番1号		※2022年3月31日現在

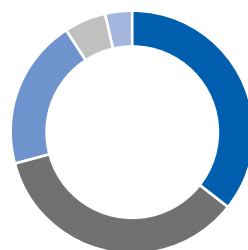
株式情報

(2022年3月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所
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 262,430株を含む)
単元株式数	100株
株主総数	25,529名

所有者別株式分布

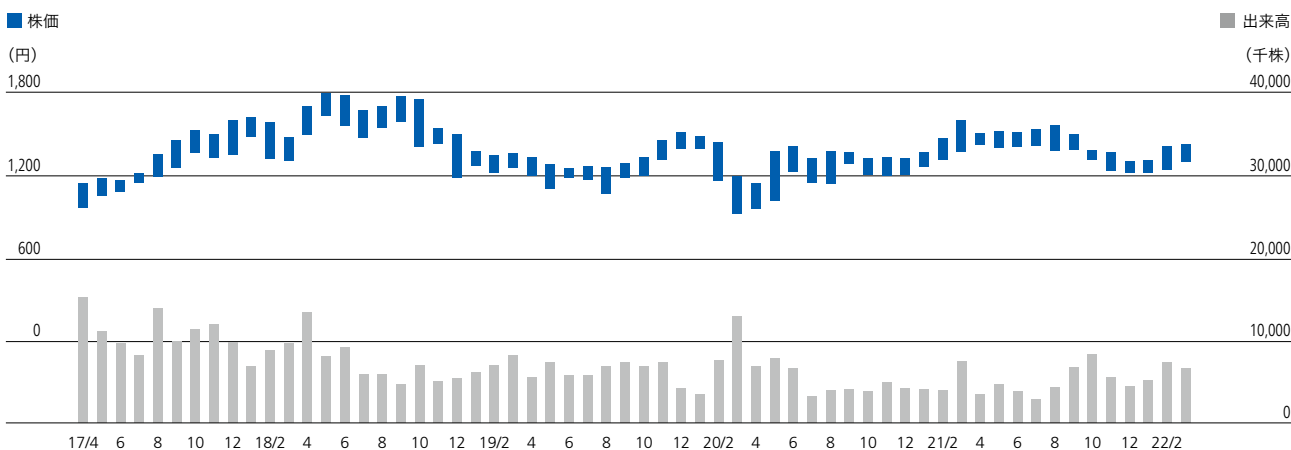
金融機関	35.76%
外国法人等	35.29%
個人その他 (自己株式含む)	19.92%
その他法人	5.63%
証券会社	3.40%



大株主	持株数(千株)	持株比率※(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,599	14.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,682	6.74
東京海上日動火災保険株式会社	2,322	2.75
MSIP CLIENT SECURITIES	2,167	2.57
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,128	2.52
ザバンク オブ ニューヨーク メロン 140044	2,061	2.44
ビービーエイチ ユーエムビーバンク ナショナルアソシエーション ペアツリーポラリスフォーリンバリュースモールキャツプファンド	1,693	2.00
ビーエヌワイエム アズ エージェンティ クライアント ノントリーテイー ジャスデック	1,505	1.78
株式会社三菱UFJ銀行	1,417	1.68
農林中央金庫	1,249	1.48

※ 持株比率は自己株式(262,430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。2017年9月以前については当該株式併合を行ったと仮定して算定しています。



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

本社移転のお知らせ

2022年11月21日より下記住所へ本社を移転します。

東京都千代田区丸の内2丁目7番2号 JPタワー

