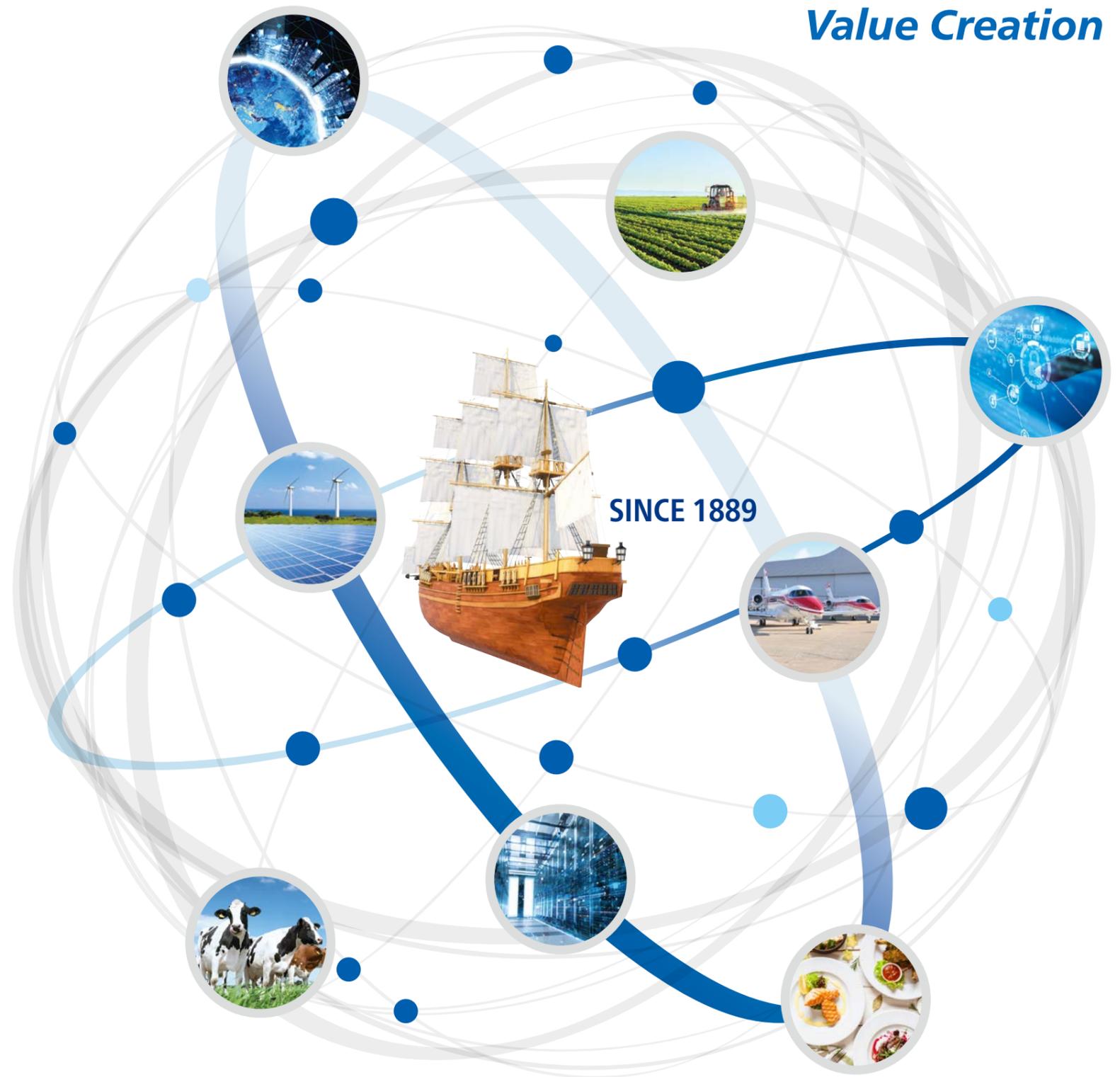


本統合報告書に関するお問い合わせは、下記までご連絡ください。  
兼松株式会社 財務部 広報・IR室  
〒100-7017 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号  
TEL : 03-6747-5000

# *Sustained Growth through Value Creation*



## 編集方針

### 「統合報告書 2023」発行にあたって

「統合報告書 2023」は、商社としての特徴を明確にするため、兼松グループの組織の力そして個の力として、①グループ一体経営の強化、②人的資本経営、に焦点を当て作成いたしました。

グループ一体経営の強化については、一般の兼松エレクトロニクス株式会社ならびに兼松サステック株式会社の完全子会社化を機に、さらにグループ一体となって社会課題解決、特に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)の推進を一層加速させ、「future 135」の達成とその次のステージを見据えた取組みを示しています。また、人的資本経営については、当社グループの最大の財産である人的資本について基本方針を策定したこともあり、あらためて特徴・強み・課題を明確にしました。

なお、本報告書の作成にあたっては、各関連ガイドラインや過去の報告書に対するアンケート回答なども参照し、全社横断的に各部門と相互協力しながら編集、取締役会での議論も経たうえで発行しています。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**

## 組織の力

### グループ一体経営の強化 CSV 経営 / 中期ビジョン「future 135」の完遂

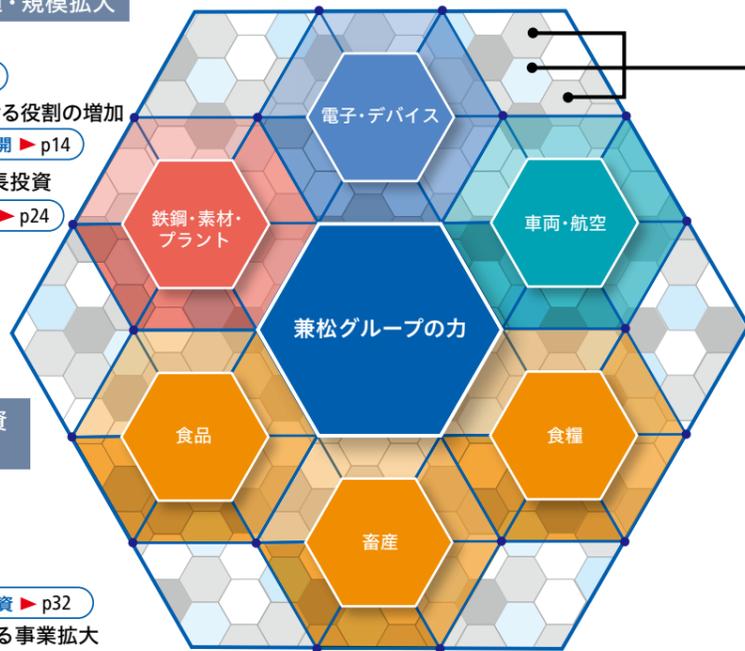
- 社会課題解決を念頭とした事業  
サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ ▶ p34
- DX 戦略  
DX推進委員長メッセージ ▶ p28
- GX 戦略  
GX推進委員長メッセージ ▶ p30
- グループ一体経営の強化  
巻頭特集 ▶ p2
- コーポレート・ガバナンスの強化  
会長・社外取締役対談 ▶ p62

#### 安定基盤・付加価値・規模拡大

- ネットワーク拡大  
各部門ページ ▶ p80~
- サプライチェーンにおける役割の増加  
ビジネスモデルと事業展開 ▶ p14
- 強固な財務基盤と成長投資  
財務担当役員メッセージ ▶ p24

#### イノベーション投資 (種まき)

- 市場創造
- 新事業への投資  
社長メッセージ ▶ p16  
特集:イノベーション投資 ▶ p32
- M&A、業務提携による事業拡大  
中期ビジョン「future 135」 ▶ p22



## 個の力

### 人的資本経営

- 企業理念の浸透  
企業理念 ▶ p9
- 社長の熱意の訴求  
社長メッセージ ▶ p16
- 人的資本基本方針  
人事担当役員メッセージ ▶ p26  
人的資本経営 ▶ p49
- 人材育成、環境整備によるエンゲージメントの向上  
人材育成・環境整備 ▶ p50

#### 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「価値協創ガイドランス」、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: 2023年9月  
対象期間: 2022年4月1日~2023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

### 2 巻頭特集

## グループ一体経営の強化



### 価値創造の原点

- 8 兼松グループの源流 / Who We Are
- 10 兼松グループのあゆみ
- 12 価値創造プロセス
- 14 ビジネスモデルと事業展開

### 兼松グループの価値創造

## 16 社長メッセージ



- 22 中期ビジョン「future 135」
- 24 財務担当役員メッセージ
- 26 人事担当役員メッセージ
- 28 デジタルトランスフォーメーション(DX)推進委員長メッセージ
- 30 グリーントランスフォーメーション(GX)推進委員長メッセージ
- 32 特集:イノベーション投資

### 兼松の基盤

## 34 サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ

- 36 マテリアリティ相関図 / マテリアリティ特定プロセス
- 38 マテリアリティの進捗
- 40 マテリアリティの取組み
- 40 持続可能なサプライチェーンの構築
- 40 兼松グループのサプライチェーンマネジメント
- 42 人権尊重への取り組み
- 45 脱炭素社会に向けた取組み  
TCFD 提言に基づく情報開示
- 48 地域社会との共生  
事業を通じた社会貢献
- 49 多様な働き方を実現する環境づくり
- 49 人的資本経営
- 50 人材育成
- 54 環境整備

## 62 会長・社外取締役対談



- 65 社外監査役メッセージ / 監査室長からのメッセージ
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 76 取締役・監査役および執行役員
- 78 部門別概況
- 80 電子・デバイス
- 82 食品
- 84 畜産
- 86 食糧
- 88 鉄鋼・素材・プラント
- 90 車両・航空
- 92 財務・ESG ハイライト
- 94 財政状態および経営成績の分析
- 96 財務諸表
- 100 主要連結子会社および関連会社
- 101 会社情報

#### 情報開示体系



#### 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。

- 定時株主総会(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 / 財務担当役員面談



長期的なシナジー  
形成に向けた  
グループ一体経営

兼松株式会社  
代表取締役社長  
宮部 佳也

兼松エレクトロニクス株式会社  
代表取締役社長  
渡辺 亮

兼松サステック株式会社  
代表取締役社長  
小泉 浩一

グループ間のシナジーを一層発揮し、  
企業価値を高めていきます。

兼松



兼松  
エレクトロニクス



兼松  
サステック

兼松は、長期的なシナジー形成に向けたグループ一体経営のため、兼松エレクトロニクス (KEL) と兼松サステック (KSU) の株式公開買付け (TOB) を2023年1~3月に行いました。これは、兼松グループの将来の成長ドライバーとして、DXとGXの強化による新たな付加価値の創出を狙ったものです。

兼松エレクトロニクス株式会社

1968年に兼松江商株式会社 (現 兼松株式会社) の子会社として兼松電子サービス株式会社を設立。

資本金： 90億3,125万円

売上高： 854億3千万円 (2023年3月31日時点)

従業員数： 連結1,483名 (2023年3月31日時点)

主な事業： ITを基盤に企業の情報システムに関する設計・構築、運用サービスおよびシステムコンサルティングとITシステム製品およびソフトウェアの販売、賃貸・リース、保守および開発・製造、労働者派遣事業

兼松サステック株式会社

1934年に日本産業護謨株式会社として設立。1989年兼松江商株式会社 (現 兼松株式会社) と資本提携。2016年兼松サステック株式会社に社名変更。

資本金： 33億2,560万円

売上高： 139億9千万円 (2023年3月31日時点)

従業員数： 連結286名 (2023年3月31日時点)

主な事業： 地盤改良工事ならびに各種地盤調査および沈下修正工事等の施工・販売。木材の乾式、湿式防腐・防蟻処理 (木材保存処理) 加工・販売、木材保存処理装置および薬剤の販売等。防犯カメラ、レコーダ等の各種セキュリティ機器および関連機器の保証サービスの販売ならびに設置工事の施工・販売

TOBの背景、目的

**宮部** 兼松グループには約130のグループ会社と2万社以上の取引先があり、この幅広い事業基盤から得られる事業・業界における知識と経験、ネットワークは大きな経営資源です。これらの強みをグループ全体で効果的かつ効率的に活用し合い、グループ全体の企業価値を底上げしていくことが今後の成長において必要です。

グループ各社とは以前から協業を行ってきましたが、その中でもKELとKSUの2社は上場会社という立場故の制約もありました。両社がグループ一体となることで、それぞれが持つ、DXとGXの専門性を兼松グループとして最大限に発揮し、各社、そして最終的にはグループ全体の成長を実現できると考え、今回のTOBに至りました。

複数の事業を行う兼松グループが、それぞれの事業・部

門の壁を越えてシナジーを発揮するためにも、デジタルの力を活用し、グループ各社が有益な関係となることを目標としています。

グループ経営一体化に向けた課題と打ち手

**宮部** 今回の2社に限らず、グループ会社各社が兼松グループ一体として企業活動を行う、という大きな目標のために兼松グループは何をすべきか、何度も議論を重ねました。

**渡辺** スピードの速いIT業界に身を置く当社KELとしては、5年先、10年先の将来を見据えた経営の最適解として、兼松グループ一体になることについての意義をとことん考えました。KELというブランドへの影響の懸念も

ありましたが、一体となることで兼松グループの2万社以上の顧客へリーチできる可能性や、意思決定の迅速化など、得られるメリットは多大であると考えました。TOBの決断にあたっては、TOBに対する懸念とそのメリットについて社員の理解を得るためにも、社内への説明を丁寧に行いました。

兼松グループには、20年以上前から存在するグループ会社の社長会もあれば、2021年に発足したDX推進委員会など、グループで日常的に議論できる場があります。グループでシナジーを発揮するためには、お互いがフラットな立場で議論できる環境が重要だと考えます。

KELの組織体質としても、フラットな関係を築いております。社内だけでなく、お客さまとのコミュニケーションにおいてもフラットな関係を築くよう、社員へ促しています。そうすることで、お客さまの真の課題を見出し、解決策を導き出すことができるからです。兼松グループでのフラットな議論を実現するために、DXによるコミュニケーション環境の構築や、社員の意識改革、企業文化の変革なども必要です。

**小泉** 兼松グループ一体となることで当社KSUが得るメリットは大きいと思います。当社は独自の技術によって地盤改良や木材に係る事業を営むユニークな存在です。技術開発センターにおける研究・開発や、工場での製造などいわゆるメーカーとしての存在価値を、今後は兼松グループとしてさらに拡大できると考えています。当社と兼松はお互いをよりよく知っていく必要がありますが、この2年間で協働案件も複数実施したことから徐々に理解が進んでいます。また、メーカー志向の当社が、従来のビジネスモデルに付加価値を与え、成長していくためにも、

兼松グループの力を借りる必要があります。具体的には、兼松のグローバルネットワークを活用した、特にアジアを中心とした海外事業の拡大、事業投資やM&A、人材育成・交流など、やるべきことは多々あります。

**渡辺** KELが兼松グループのDXを推進するためには、協働プロジェクトによる人材交流、社員のリスキリング、顧客提案に繋がる知識の共有など、多くの施策が必要であると考えます。1,000人のエンジニアを有する当社が、兼松グループ一体で価値を発揮するうえでは、当社社員のICTソリューション・DX分野における提案力と実践経験が活きる場所です。それを国内だけでなく、海外にも展開していくことも視野に、兼松と話を始めています。



**宮部** KELは、ICTソリューション・DX分野における専門性を持っているのが強みです。KELの強みをグループでさらに浸透させ、拡大することができれば、当社グループとしての更なる強み・付加価値を高めることができます。デジタル人材を育て、獲得していくための人材交流などの多くの施策を講じて、グループ全体で変革する必要があります。兼松グループの社員には、創業の原点である

「世のため、人のため」の精神がDNAとして継承されています。この精神を大切にしながら、お客さまへ更なる価値を提供できる人材を育てていきます。

**小泉** 私も渡辺社長と同様に、TOBに関する社内の説明においては社員の思いに配慮しました。KSUが2022年4月にスタンダード市場に移行した際に、「次はプライム市場を目指す」と社員を鼓舞した矢先のTOBでしたので、落胆した社員もいたことでしょう。しかし、当社単独での成長への限界の危機感からも、兼松と一緒にすることは、プライム市場に匹敵する価値があることを社員に説明しました。当社名の「サステック」とは、当社の企業理念に基づく「技術で社会をサポートする (Support our society with technology)」を表すものであり、兼松のDNAにも通じるものがあります。これからはGXの協働プロジェクトでシナジーと実績を出し、地球規模の課題解決へと事業を拡大し、今まで以上に大きな仕事ができることを目指します。

### デジタルとグリーンでグローバルに挑戦

**渡辺** 協働ということでは、いくつかプロジェクトを進めています。その一つがセキュリティ分野のソリューション強化です。2018年に米国シリコンバレーに兼松によって設立されたKanematsu Ventures Inc. (KGV)が、ベンチャーキャピタルAllegis Cyber社のファンド「Cyber Innovation Partners II」に2019年に参画しました。このプロジェクトには、当社KELもパートナーの一社として参加し、3、4社によるチームで活動を始めています。



### 渡辺 亮

1991年 兼松エレクトロニクス株式会社入社  
 2003年 同社第二ソリューション営業本部製造営業第二部長  
 2008年 同社第二ソリューション営業本部長  
 2011年 同社執行役員  
 2013年 同社取締役  
 2017年 同社常務取締役  
 2019年 同社代表取締役社長



### 小泉 浩一

1984年 兼松江商株式会社(現 兼松株式会社)入社  
 2007年 兼松米国会社シカゴ支店長  
 2013年 兼松株式会社車両・車載部品第一部長  
 2014年 兼松米国会社シカゴ支店長  
 2018年 兼松株式会社執行役員 車両・航空部門副部門長兼車両・車載部品第一部長  
 2021年 兼松サステック株式会社代表取締役社長

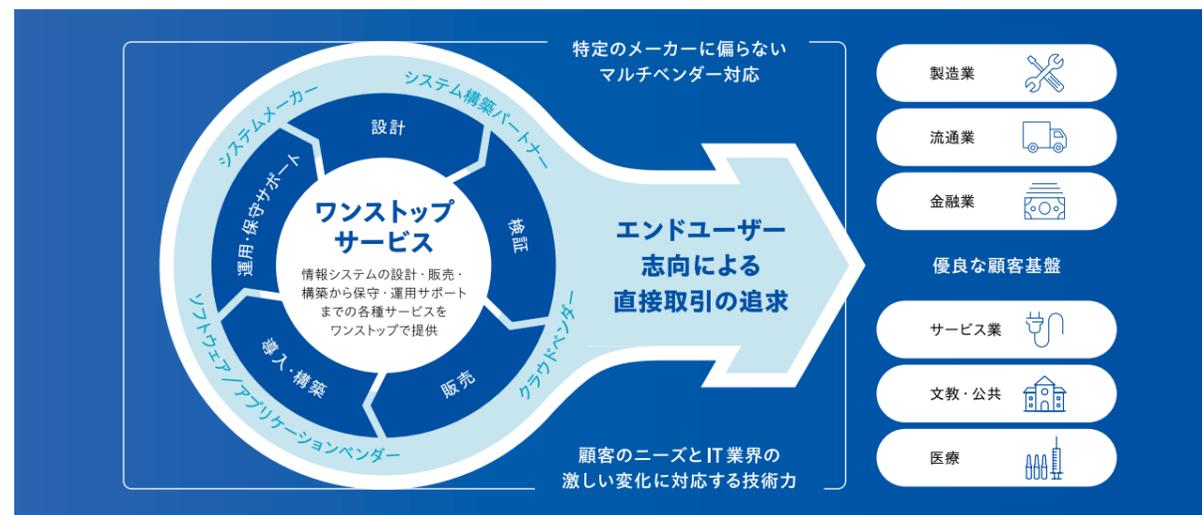
このようなグローバル展開も、グローバル人材の少ないKELが頼ることができる兼松の強みです。

**小泉** セキュリティにおける協働ということでは、当社KSUのビジネスとして、監視カメラ事業があり、これまでもKELを含む兼松グループ会社のお客さまへの供給実績もあります。今後は兼松のドローンを取り扱う事業部門とも連携し、中高層木造建築の劣化診断などの事業展開も考えています。これまでは人による高作業所での大掛かりな調査が必要でしたが、ドローンを活用することで、作業中の事故のリスクやコスト・時間が低減できます。今後は実証実験を重ね、事業化を目指していきます。ほかにも、当社が保有する10万件の地盤調査データを利用し、営業提案から設計・施工管理をワンストップで行えるシステム(e-soil)を開発しています。自社だけでなく本システムの業界のプラットフォーム化を目指しています。

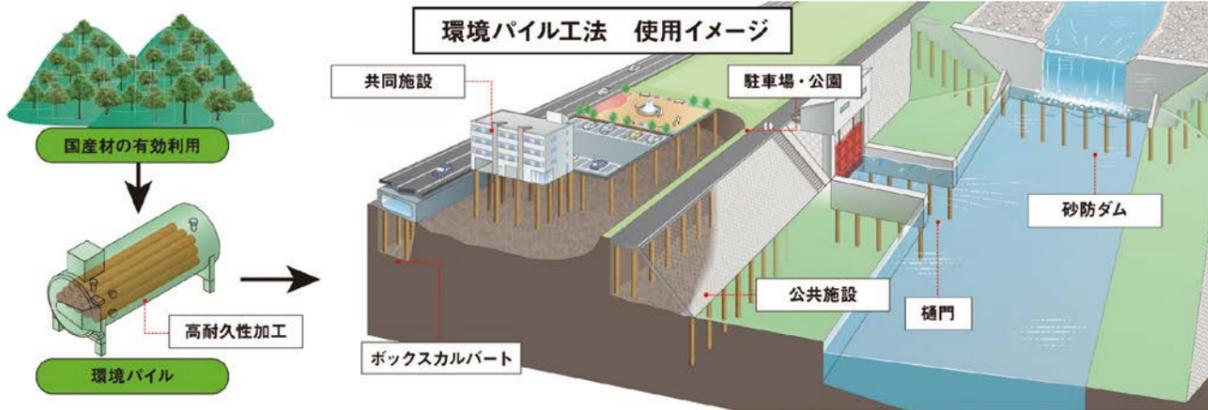
**宮部** 今回のTOBによって、グループ一体となってデジタルとグリーンでグローバルに挑戦する、という道筋が見えてきました。

当面の施策としては、KELによる業務効率化や、KSUの環境ビジネスをバリューチェーンに展開するなどを考えております。将来的にも2社は、兼松グループのDX、GXに大きな影響を与える存在となります。10年先はデジタルもグリーンも当たり前になっており、言葉として表現する必要もなくなっているかもしれません。例えば、FX (Food Transformation) という考えが生まれ、兼松の食料セグメントがKEL、KSUに付加価値を与える存在になっているかもしれません。そのため、グループ全体を

### KELのビジネスモデル



KSUの環境パイル工法



俯瞰して、各社の役割を長期的にどのように活かしていくかを見極めつつ経営していく必要があります。

**渡辺** お客さまからは、DXで社内インフラをすべて繋げてほしい、ソリューション提供をしてほしい、というコンサルティング領域のご要望が増えてきています。それに応えるためには、デジタル人材の確保と育成、投資が急務です。グループ内だけでなく日本の社会全体を考えたデジタル人材育成のための教育事業も構想しています。教育コンテンツをつくり、デジタル人材を3カ月、半年、1年というステップで育成し、社会全体のDXにも貢献していきます。

**小泉** KSUには「GXで地中に森をつくる」という構想があります。2022年は、約5千棟強の建築物に、木材保存技術を使った環境パイルを供給しました。これはセメントや鉄を用いた地盤改良を木材に置換することにより一棟当たり10トンのCO<sub>2</sub>削減効果があります。10年前の導

入からの累積は4万3千棟になりますので、43万トンのCO<sub>2</sub>削減効果があります。今後は年間1万~1万5千棟と増やし、地中の森をさらに広げていきます。

また、環境パイル自体の技術の向上によって、戸建て住宅だけでなく、大型の建物への導入も始めました。近年では防災目的で砂防ダム、ため池等の堤体補強などの土木利用も増えています。

**宮部** 兼松は、トレーディングを長年行ってきており、その分野でも強みを持つユニークな商社です。トレーディングと事業投資は両輪と考えており、これにグリーンとデジタルの強みを足し合わせ、外部環境の変化に柔軟に対応できるように進めていきます。我々兼松グループには、「世のため、人のため」を理念とした、非財務の資本が多くあります。それらを今後も継承し、企業価値の向上に資するように、グループ全体でシナジーを発揮し、社会全体の福利に繋がるような経営をリードしていきます。



完全子会社化の意義・目的

各社の重点施策・戦略

<p><b>KEL</b> KANAMATSU ELECTRONICS LTD.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サービスビジネスの競争力強化</li> <li>お客さまの戦略的パートナーとしての地位確立のため業種・業態への知見を蓄積</li> <li>人的資本への投資とデジタル投資による経営基盤強化</li> </ul>	<p><b>KG 兼松株式会社</b></p> <p><b>重点施策1：DX</b> サプライチェーンのDX化を図り、お取引先さまやグループ会社など、サプライチェーン上の各所の負担を軽減</p> <p><b>重点施策2：GX</b> GXを推進し、安定的で持続可能なサプライチェーンを構築、脱炭素社会の実現へ貢献</p>	<p><b>兼松サステック株式会社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティを重点施策として位置付け</li> <li>事業活動を通じて環境に優しい社会を実現</li> </ul>
---	--	---

本件後の施策・想定シナジー

<ul style="list-style-type: none"> <li>拡大するIT分野へ中長期的な経営資源を配分し、セキュリティ対策需要や業務効率化、サプライチェーン上の潜在的DX化需要を狙った事業の拡大</li> </ul>	<p><b>経営資源の最適配分</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業エリアの拡大や新技術・工法の開発に資する研究開発費の投入</li> <li>非住宅分野の強化を企図した中長期的な投資・事業改革</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aによる、強みのインフラ構築事業を補完するアプリケーション領域の強化と拡大、IT人材の確保</li> </ul>	<p><b>M&amp;Aの活用</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aによる、顧客基盤および研究開発の強化・拡大</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ間の人材交流や情報共有によるビジネス上の連携、「デジタル技術による事業構造改革」の推進</li> <li>DXを中核に据えた新中期経営計画の策定</li> </ul>	<p><b>企業の取組み</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXの推進を通じたグループ全体のGX推進およびサステナビリティに対する取組みの強化</li> </ul>

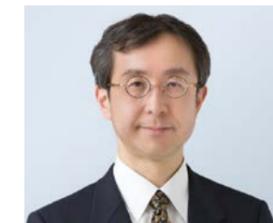
DX・GXの推進、グループ一体経営による、当社グループの企業価値向上

- 1) DX：データやデジタル技術を活用し、新たなビジネスモデルの創出や既存ビジネスの変革を行うこと
- 2) GX：カーボンニュートラル（二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）をはじめとする温室効果ガスの「排出量」を削減するとともに、「削減貢献量」を差し引くことで、温室効果ガスを実質的にゼロにする取組み）の実現に向けた経済社会システム全体の変革のこと
- 3) アプリケーション：サーバーなどのハードウェアを指すインフラに対して、Webブラウザや電子メールなどのツールのこと

グループ・ガバナンスの深化



**谷川 薫**  
代表取締役会長  
(取締役会議長)



**田中 一弘**  
社外取締役  
(指名委員会委員長)

兼松エレクトロニクス株式会社ならびに兼松サステック株式会社の完全子会社化により、グループ全体の価値向上に向けたガバナンスが格段に向上したと認識しています。

これまでは各々が上場会社として尽力していましたが、上場子会社として独立性の観点から求められるガバナンスに不十分な面もあり、独立社外取締役の選任や割合など、それぞれの経営だけでは解決が難しい課題がありました。完全子会社化以降は、事業面における様々な実現可能なシナジー効果の最大化に加え、グループ全体としてのガバナンス、内部統制の一本化が実現し、企業グループとして一段と進化しました。

これにより、投資家・お取引先等すべてのステークホルダーの皆さまには、当社グループへの信頼度をさらに増して、投資、お取引を推進していただけると確信しております。

これからも成長する兼松グループにご期待ください。

個社のガバナンスであれ、グループのガバナンスであれ、しっかりした「仕組み」が必要なことは言うまでもありません。しかしそれに勝るとも劣らず重要なのが「組織風土」であり、その基盤となるのが《経営理念》です。

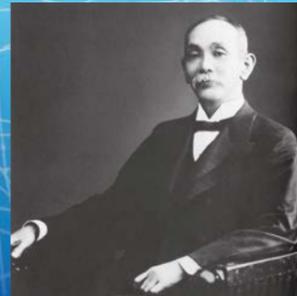
経営理念の浸透による組織風土の整備・肥沃化は、良きグループ・ガバナンスに欠かすことができません。それぞれに個性をもつグループ各社がそれを十二分に発揮しつつ、グループ全体としての秩序とシナジーを実現するうえで、大きな役割を果たすからです。

兼松グループの社員には、創業主意に由来する「世のため、人のため」という理念が共有されています。また、これまで先人が築き上げ、今も少なからぬ社員が自負する「信頼」「誠実さ」も兼松グループの理念・風土と言えます。

グループ一体経営の強化にあたり、こうした理念を再確認・再定義し、真に浸透させていくことが大切でしょう。浸透とは実践であり、取締役会・経営陣にはこれを主導することが求められます。

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134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。



兼松 房治郎  
(かねまつ ふさじろう: 1845~1913)

兼松房治郎語録 <https://www.kanematsu.co.jp/company/history/roots.html>

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。

# “CREATING SHARED VALUE”

Who We Are

## グループ一体 経営の強化

長期的に目指す姿に向けて



CSV 経営

人的資本経営

DX

GX

イノベーション

強みの源泉

- 長く続く顧客・取引先・ビジネスパートナーとのネットワーク
- 強固な顧客基盤から得られる知見、ビジネスの種
- 安定した財務基盤：ネットDERの低さ
- 安定した収益構造：商品市況や金融市場に左右されにくい収益基盤、事業ポートフォリオ
- 創業者から受け継いだ兼松のDNA：「儲かりさえすれば何をしてもよい、という考えをおこすな」「誠」に基づく行動
- 堅実かつ安定した経営を支えるリスクマネジメント&投資管理の匠

培ってきた力 = 強み

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



主な事業機会

市場構造変化による事業投資やM&Aの機会の拡大

- 電子・デバイス 5Gによる市場の拡大
- 食料 アジア市場の拡大、消費者志向の多様化
- 鉄鋼・素材・プラント エネルギー市場の変化
- 車両・航空 次世代モビリティ市場の拡大

主な事業リスク

国内市場の頭打ちによるトレードビジネスの成長の鈍化

- 電子・デバイス デジタル人材不足
- 食料 安定調達リスクの高まり、人権サプライチェーン対応要請の高まり
- 鉄鋼・素材・プラント 脱炭素化に伴う規制強化
- 車両・航空 業界構造の急速な変化、物流の混乱

外部環境

- 新興国の経済成長
- パリ協定SDGs
- GX
- DX
- 世界の人口爆発
- 国内の少子高齢化
- パンデミック

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

future 135

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

# 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商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	1960 - 1980年代 総合商社への発展	1990 - 2000年代 構造改革	2013年 - 攻めの経営
<p>豪州貿易のバ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</p>	<p>商社としての機能の多角化、地域拡大により大きく発展</p>	<p>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</p>	<p>専門性の高い分野でのM&amp;Aや、事業拡大を実施し、攻めの経営へシフト</p>

## 社会課題解決

<p>豪州以外にも海外との取引を拡大、海外店舗の整備も進め、日本の貿易発展の礎を築く。</p>	<p>高度経済成長に合わせ、日本企業と海外企業との輸出入、三国間取引を積極展開。発展途上国のインフラ整備等も推進。</p>	<p>急速な情報社会の到来・IT化への対応。モバイルビジネスへの参入やICT(情報通信技術)の強化などデジタル化時代に即した事業展開を推進。</p>	<p>食資源や環境関連などサステナビリティを意識した商品・サービスの開発に注力。AI・IoTなど技術革新への対応も視野に、付加価値の高いビジネスモデルの提案にも取り組む。</p>
---	---	--	---

<p><b>1889</b> 兼松房治郎により神戸で「豪州貿易兼松房治郎商店」創業</p> <p><b>1890</b> シドニー支店開設 豪州羊毛直輸入開始</p> <p><b>1918</b> 「株式会社兼松商店」に改組</p> <p><b>1935</b> 兼松羊毛研究所(現カネヨウ株式会社)創業</p> <p><b>1936</b> ニューヨーク、シアトルに店舗を開設</p> <p><b>1943</b> 「兼松株式会社」に商号を変更</p> <p><b>1951</b> 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)</p>	<p><b>1967</b> 江商と合併し、「兼松江商株式会社」発足</p> <p><b>1973</b> 東京証券取引所市場第一部に上場</p> <p><b>1968</b> 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</p> <p><b>1972</b> 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</p> <p><b>1974</b> 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</p>	<p><b>1989</b> 創業100周年</p> <p><b>1990</b> 「兼松株式会社」に商号変更</p> <p><b>1982</b> 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</p> <p><b>1978</b> 兼松金属販売株式会社(現 兼松アドバンス・マテリアルズ株式会社)設立</p>	<p><b>1991</b> 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</p> <p><b>1993</b> 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</p> <p><b>1995</b> 兼松石油販売株式会社(現 兼松ペトロ株式会社)設立</p> <p><b>1999</b> 大規模な事業の選択と集中の開始</p> <p><b>2005</b> 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)</p> <p><b>2012</b> 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</p>	<p><b>2013</b> 復配(2014年3月期中間配当)</p> <p><b>2014</b> ・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</p> <p><b>2015</b> 商業不動産処分の完了</p> <p><b>2016</b> ・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)</p>	<p><b>2017</b> ・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)</p> <p><b>2018</b> ・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</p> <p><b>2019</b> ・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</p>	<p><b>2021</b> ・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)</p> <p><b>2022</b> 株式会社日本格付研究所(JCR)よりA-格を取得</p> <p><b>2023</b> 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を公開買付けにより完全子会社化</p>
<p><b>電子・デバイス</b></p>			<p><b>食料(食品/畜産/食糧)</b></p>			
<p><b>鉄鋼・素材・プラント</b></p>			<p><b>車両・航空</b></p>			

### 創業時からの社会貢献とCSV経営の代表事例

<p><b>1919</b> 神戸大学経済経営研究所(兼松記念館)建築寄贈と寄付</p>	<p><b>1927</b> 一橋大学兼松講堂を創建・寄贈</p>	<p><b>1929</b> シドニー病院兼松病理学研究所建設費寄贈</p>
--	---------------------------------------	--

2013年4月～2016年3月  
～未来へ繋ぐ、新たなステージへの飛躍～

2014年4月～2019年3月  
「VISION-130」

2018年4月～2024年3月  
「future 135」

●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

●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

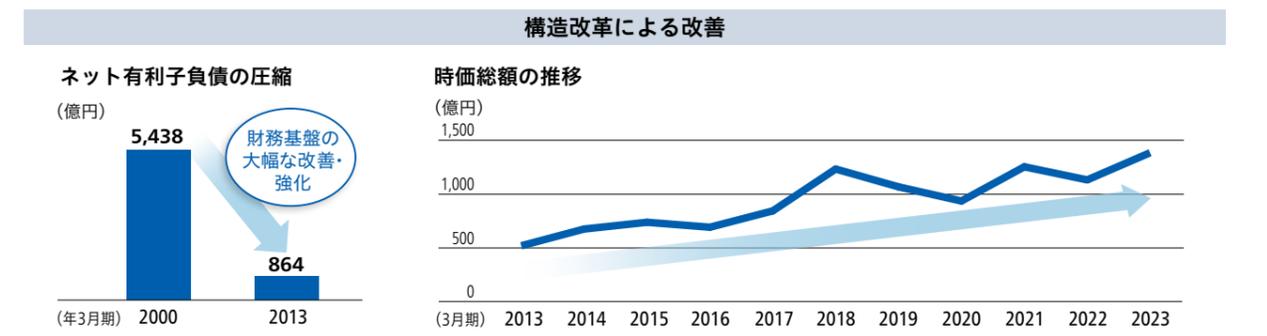
●強みとする事業領域の深化、事業創造としての新規投資などへの「チャレンジ」を通じて、企業価値向上を目指す

●5年計画を4年目に達成。「future 135」へ

●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

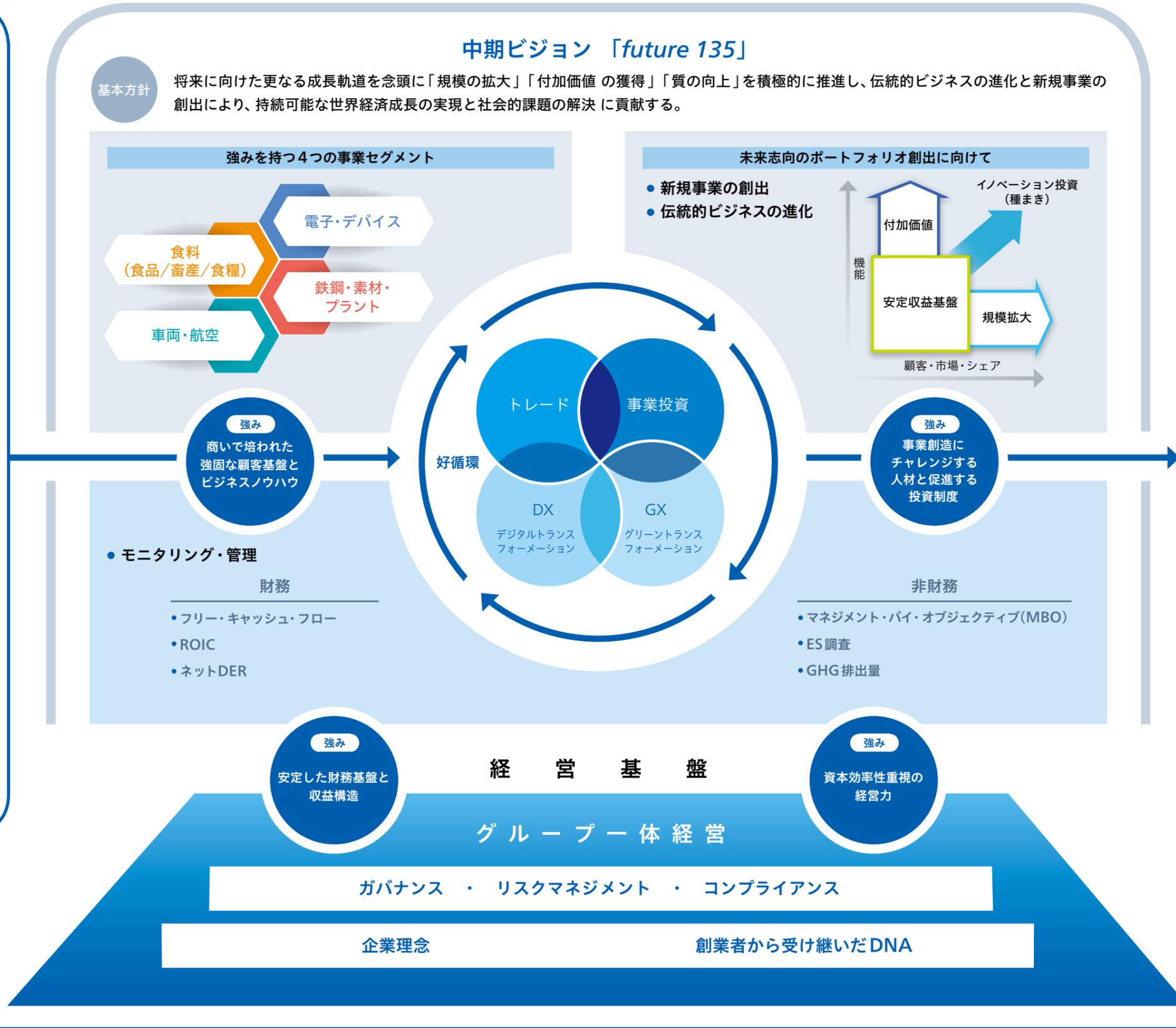
●持続的成長を実現するための経営インフラ確立



資本

- 人的資本** 事業創造に挑戦する人材
  - 連結従業員数： 7,866名
  - 年間平均研修時間： 約47時間/人<sup>※1</sup>
  - 総研修時間：約20,403時間
  - 多様な人材の採用比率 (女性・外国籍)： 27.1%<sup>※2</sup>
  - エンゲージメントスコア：61%<sup>※3</sup>
- 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： 1,071億円
  - 有利子負債： 1,479億円
  - 成長投資： 約1,292億円<sup>※4</sup>
- 製造資本** 事業拠点
  - 国内5、海外35
  - グループ会社：134社
- 社会関係資本** パートナースhip
  - 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)
  - お取引先：2万社以上
  - 部門別概況 ▶ p78
  - 様々なステークホルダーとのリレーションシip
- 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

ビジネスモデル



生み出している価値

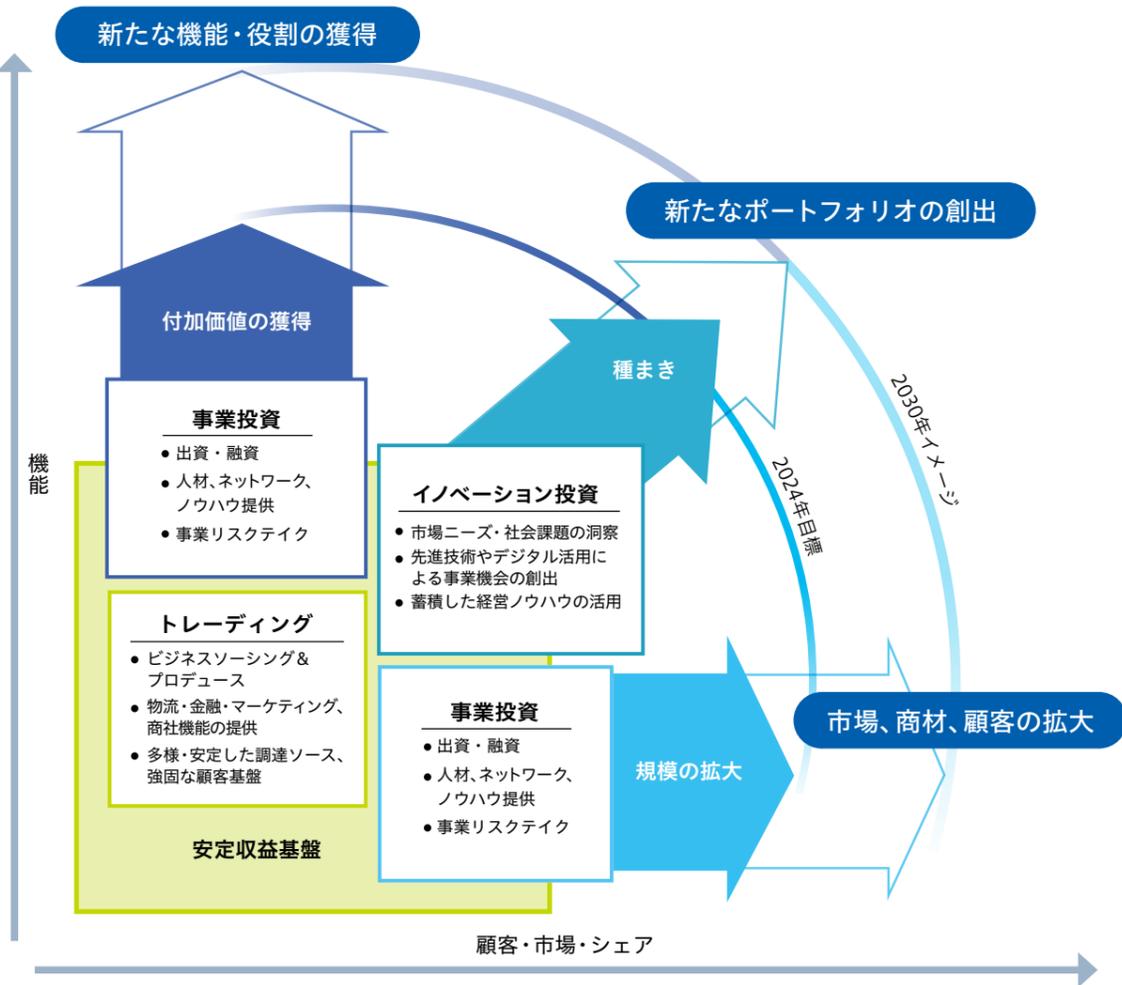
- 社会**
  - 顧客・サプライヤー
    - 社会に有用な商品・サービスの提供
    - 安定的・持続可能な調達
  - 株主・投資家
    - 株主価値の最大化
  - 従業員
    - 生き生きと働ける企業風土
  - 地域社会・政府/行政
    - 地域の活性化
  - 地球環境
    - カーボンニュートラル社会の実現
- 自社**
  - 当期利益
  - ROE
  - 総還元性向

※1 兼松ユニバーシティ受講者の平均研修時間 人材育成 ▶ p50  
 ※2 「future 135」以降の5年平均値  
 ※3 2022年3月期実施  
 ※4 「future 135」1～5年目における新規投資額累計

# 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



### 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



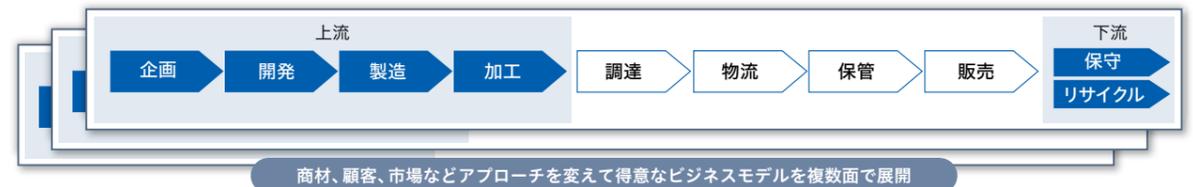
### 付加価値獲得の事業投資：従来の商社機能を超えた役割の発揮

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



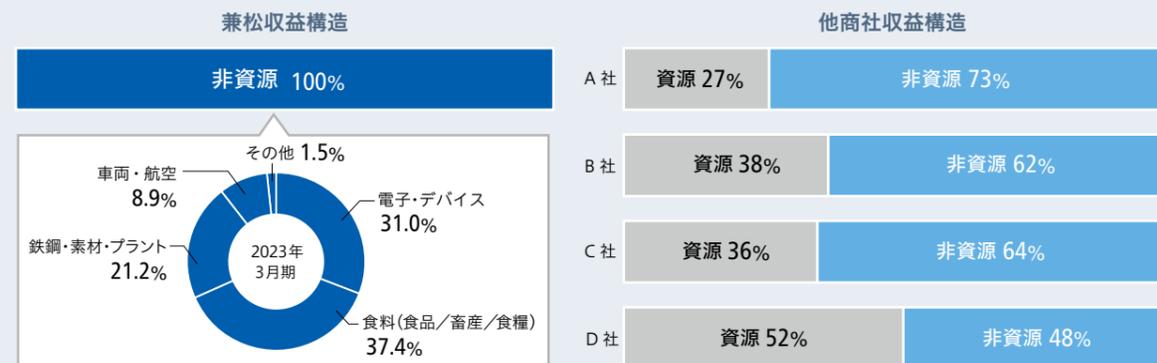
### イノベーション投資：先進技術を軸とした次世代事業の創出

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：イノベーション投資 ▶ p32

## 事業展開構成(他商社比較)

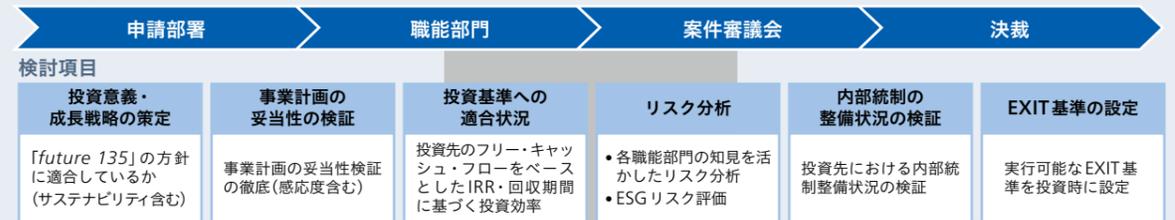
当社グループは知見・ノウハウを有する強みを持つ分野を中心に事業を展開しています。化石燃料や不動産、金融ビジネスなど商品市況や金融市場に左右されやすい投資は行っておらず、他社に比して安定的な収益構造が特徴です。



(注) 当社調べ

## 事業投資プロセス

意思決定プロセス



### 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



## 原点回帰とグループ一体経営によって、 兼松グループならではの イノベーションを起こします。

代表取締役社長

宮部佳也

### 原点回帰と無形資産

2021年の社長就任以来、原点回帰ということをいろいろな場面で言ってきました。

当社の創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」は、現代語訳にすると「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」という意味で、今日のSDGsにも通じる普遍的なものであり、進むべき道を導いてくれる羅針盤のようなものです。特に変化が激しい現代社会においては、再度顧みる必要があると考えての原点回帰です。一方、この創業主意は、知らず知らずのうちに当社グループの人間に沁みついていて、いろいろな場面で感じます。例えば、我々は取引先から「兼松は親身になって動いてくれる」「兼松はそこまで、こんなことまでしてくれるのか」等のコメントをよく

いただきますが、これを聞くと殊のほか嬉しくなります。そして、自然と会社に対しての愛着が強くなり、エンゲージメントの向上に繋がっています。これは創業者・兼松房治郎の語録にもある「勤労貸方勘定主義」「儲けは商売のカス」「お客大明神」を無意識のうちに実践しているということであり、こういう人材が当社グループにはたくさんいます。当社グループが無形資産（インタンジブルアセット）に恵まれているという所以でもあります。

持続的成長が重要視される環境下、企業は、数字、量的に成長することは当たり前ですが、それだけではなく質の成長も重要であることを忘れてはならないと考えています。そして当社には質の成長・向上を大切にす土壌が既に備わっていることを、当社グループの皆に再認識してもらうためにも、「原点回帰」と繰り返し言い続けています。

兼松グループの源流 ▶ p8

## グループ一体経営

もう一つ繰り返し言っていることは、「部門間の垣根、グループ会社間の垣根を無くそう」ということです。当社グループには国内外合わせて2万社もの企業との取引があり、当社グループの担当者が、日々お取引先に入りしています。そこから得られる情報、知見、経験は当社の貴重な財産です。これは昔でいうお客さまを見つけて回る「行商」であり、注文も何も無いところから商売を導き出すビジネスモデルの原形です。当社の主業は、モノを売り買いするトレーディングを最適化し、バリューチェーン全体の付加価値を上げることです。当社のトレーディングビジネスには「行商」のマインドが息づいており、強みでもありますので、今後もこれを矜持として、強化・継続していきます。これからは、各担当者が暗黙知として持っているこれら情報、知見、経験を表面化させ、グループ全体で共有し、繋ぎ合わせるにより、既存の事業に付加価値を与え、また新しいビジネスや新しいビジネスモデルを生んでいきます。そのために、これら暗黙知を繋げやすくするためのインフラや体制を構築し、グループ全体の総合力を強化していきます。

そしてグループ一体経営の事業基盤を強

化するために、当社の上場グループ会社であった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をTOBによって100%子会社化しました。当社は今期(2024年3月期)が最終年度となる現中期ビジョン「future 135」において、重要施策として「DX」「GX」の推進を掲げています。来期から始まる新中期経営計画におきましてもDX、GXは引き続き重点施策として位置付ける方針です。DXおよびGXの取組みを推し進めていくうえで、ICT分野を事業ドメインとする兼松エレクトロニクスは、デジタルの知見と経験、そして豊富なデジタル人材を備えており、また、兼松サステックは、独自の技術を駆使して地盤改良事業や木材事業など脱炭素に資する事業を展開しており、両社とも当社グループの成長には欠かせない重要なパートナーです。これまでも両社とは協業してきましたが、100%子会社ではなく、また両社とも上場会社でしたので、いろいろと制約がありました。今回のTOBにより、今後は当社グループの経営資源をこれらの事業に制約なく配分することが可能になりましたので、さらに協業を進め、グループ全体の企業価値向上を目指します。特に、すべての業界においてデジタル、サステナブルが共通の課題になっている環境下では、

両社の知見は我々の国内外すべての事業に付加価値と規模の拡大を与えてくれると考えています。

双方とも上場会社としてそのままの形態でも十分成長が期待される2社でしたが、両社にはやはり兼松のDNAが受け継がれており、グループ一体となることでの更なるシナジー効果を兼松グループにもたらすために今回の決断に至りました。

巻頭特集 [グループ一体経営の強化](#) ▶ p2

[中期ビジョン「future 135」](#) ▶ p22

[DX推進委員長メッセージ](#) ▶ p28

[GX推進委員長メッセージ](#) ▶ p30

## デジタル人材の強化とイノベーション

トレーディングビジネス、いわば行商を主業とする当社において、人材は最も重要な経営資源であり、価値創造の源泉です。特に、当社の成長領域として今後ますます重要性が増す、IoT、AIなどの先進技術を軸とした新規事業の成功の鍵を握るのはデジタル人材です。当社は従業員の60%が電子・デバイス部門の関連に所属しており、組織全体のデジタルリテラシーが高い状況です。デジタルリテラシーをさらに高めるために、今回、全従業員にITパスポートを取得するよう「人材育成方針」に盛り込みました。また、兼松エレクトロニクスとの積極的な人材交流によって、グループ全体でもデジタル人材の育成を進め、これまであまりデジタルを活用してこなかった事業にも展開していきます。具体的には、各事業部門から選抜した人材を兼松エレクトロニクスに出向させ、自身の事業においてデジタルを実践できる人材に育ってもらおうと考えています。10人程度からのスタートになりますが、順次取組みを拡大していきます。各事業部門に話をしたところ、喜んで人材を選抜して

送り出すとのことでした。グループ一体経営の成果が試されるものと期待しています。

当社の中期ビジョンの一つである「イノベーション投資による新しい事業ポートフォリオの創出」においては、革新的な技術やビジネスモデルを生み出すスタートアップとの協業が重要だと認識しています。現在、世界を動かしているトップ企業のほとんどが数年前まではスタートアップだったという現実を見ると、積極的に取り組む必要があると考えます。商社は、バリューチェーンを一気通貫で捉えており、スタートアップと組みやすいのです。また、商社だけでは技術の目利きは難しいので、エコシステムの中で活動するベンチャーキャピタル(VC)との協業が有効です。一方、VCにとっては、商社のもつ取引先ネットワークを活用できるメリットがあります。つまり、VCの目利きによる技術と、商社の取引先ネットワークの組み合わせが、win-winの関係を生むことで、商社ならではのビジネスモデルを成せるのです。

当社グループには米国シリコンバレーにスタートアップの発掘に専念するKanematsu Ventures Inc.という会社があります。同社は、シリコンバレーのVCのファンドに出資して、有力なVCとのネットワークを構築しています。その繋がりで日本の有力VCであるウエルインベストメント株式会社との業務提携が実現しました。兼松エレクトロニクスはもちろん、ほかにもKanematsu Venturesに人材を派遣したいとの意向を示しているグループ会社があり、人材育成のためにも同社の活用は重要になってきます。

イノベーション投資の現状はまだ種まきの段階ですが、今後の方向性として、サイバーセキュリティ分野、宇宙ビジネス、環境ビジネスへの注力を考えています。2019年からパートナーとなっているシリコンバレーのVCは世界最先端のサイバーセキュリティの技術を有するスタートアップと関係を構築しており、セキュリティに注力している





兼松エレクトロニクスを中心に日々進化する最先端技術と当社グループの取引先ネットワークの組み合わせで、新たなセキュリティビジネスを拡大していきます。またシリコンバレーのKanematsu Venturesの協業先はNew Space社、Green Tech社などのスタートアップが増えており、今後宇宙ビジネス、環境ビジネスの展開が期待されます。

イノベーション実現のためには、価値創造にとって最も重要な資本である人材への積極的な投資が不可欠です。その資本を最大化するため、「人的資本基本方針」を策定し、人材育成と働く環境の整備の観点での指標、目標も設定しましたので、今後その目標に向けて、「商社は人なり」に表される無形資産の価値を高めていきます。

[人的資本に関する目標および実績 ▶ p61](#)

[特集：イノベーション投資 ▶ p32](#)

[人事担当役員メッセージ ▶ p26](#)

## グローバルガバナンスの強化によって企業価値を向上

あらためて近年の経営環境を見渡すと、デジタル化、AIなど急速に進む技術革新や年々重要性が増す脱炭素に向けた動きのほか、全く予測していなかったパンデミックや

ロシア・ウクライナ情勢など、いずれも兼松グループの事業に大きな影響を与える要因が増えていきます。こうした不確実性の高まりは、経営の舵取りを難しくしますが、商社は、元来変化に対応することに長けています。お取引先とのネットワーク、そこから得ている情報量の多さが、変化への対応力を強くしています。加えて、商社はモノを持たず、生産工場などの大きな資産もない。要は捨てるものがない身軽さによって、変化に容易に対応することができるのは、商社という業界の強みです。また、当社は、資源ビジネスを行っていないので、ボラティリティーが低く、収益の安定性や財務体質の健全性を確保しています。不確実性の高い時代において、また、変革の時代において、成長投資資金を安定的に確保できることは、当社の大いなる強みです。

さらに足元を固める施策として、[グローバルなグループガバナンス、内部統制も強化](#)していきます。国内は、兼松エレクトロニクス、兼松サステックのTOBによってグループガバナンスが強化されました。海外については、現在海外企業の買収も実施している中、効率的なグローバルガバナンス体制の構築に取り組んでいます。しかしながら、個人の意図的な不正を防ぐには限界があることも事実で、ここでも創業主意に基づいた精神を

引き継ぐことの重要性が問われていると考えます。内部統制強化が叫ばれていますが、チェックリストによる確認だけでは不十分で、原点回帰によって創造性を働かせることがガバナンスの強化に繋がります。

そのグローバルガバナンス強化の意義も含め、持続的な成長を実現するために、2023年3月12日、[国連グローバル・コンパクト\(UNGC\)に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に係る10原則に賛同](#)しました。従来サステナビリティ推進委員会を中心に取り組んでいたことですが、グローバルな枠組みのなかで創造的なリーダーシップを発揮し、兼松グループ全体のグローバルな事業展開を強化するためです。UNGCへのコミットによってサステナビリティ経営の高度化を図り、我々の無形資産の厚みを増すことで、企業価値を高めていきます。

今期は現中期ビジョン「future 135」の最終年度となりますが、グループ一体経営の強化により、目標達成は可能と見ております。

次のステージでは、更なる飛躍を目指すべく、あらためて各部門・事業の強みや課題の洗い出しを行いながら、兼松グループの強みを広く社会に活かすための次期中期経営計画を策定中です。足で稼ぐ行商のDNAを矜持として、デジタル、サステナビリティをキーワードにお取引先との繋がりをさらに強化し、より高い目標に向かっていく所存です。

「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」

世のため人のために兼松グループには何ができるかを考え、実現すべく、すべてのステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、期待に応えて参りたいと思います。引き続き、当社活動へのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

[会長・社外取締役対談 ▶ p62](#)

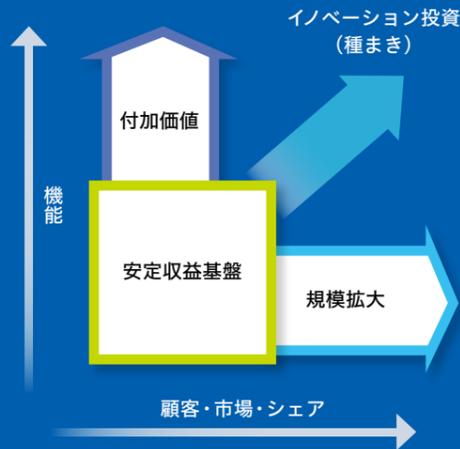
[サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ ▶ p34](#)

[人権尊重への取り組み ▶ p42](#)



# 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 ▶ p24

新規投資例

DX推進委員長メッセージ ▶ p28

特集：イノベーション投資 ▶ p32

人事担当役員メッセージ ▶ p26

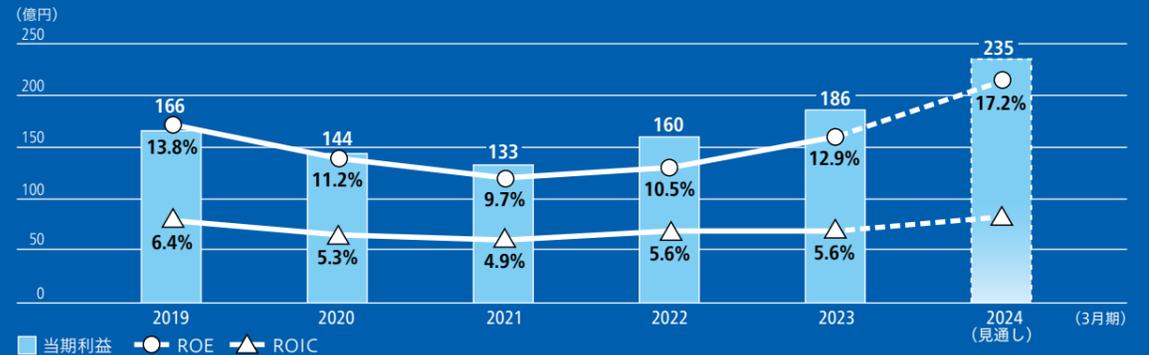
人的資本経営 ▶ p49

人材育成・環境整備 ▶ p50

## 定量目標

	最終年度(2024年3月期) 目標	2023年3月期 実績	2024年3月期 見直し
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	186億円	235億円
ROE	10～12%	12.9%	17.2%
総還元性向	30～35%	33.7%	32.0%

## 当期利益・ROE・ROIC推移



## 強みと知見のある分野に約1,292億円の新規投資を実施 (future 135 1～5年目累計)

### 車両・航空 89億円

- (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)の株式公開買付け
- (日)ドライブレコーダ開発・製造会社の買収
- (英)空飛ぶクルマの垂直離発着場を運営する英ベンチャー企業との資本業務提携
- (日)カーボンナノチューブの社会実装を目指す新興メーカーへの出資
- (日)「早稲田イノベーションファンド3号投資事業組合」への出資
- (日)「株」カーボンフライの株式追加取得

### 鉄鋼・素材・プラント 116億円

- (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 第二工場設立
- (韓)鋼板加工メーカーへの持分法追加出資
- (豪)樹脂原料の製造・販売を行うベンチャー企業への投資

### 食料 55億円

- (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
- (宇)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)ヘキサソフリー大豆加工メーカーへの出資
- (尼)乳製品・食品加工・物流会社を持つ総合食品メーカーへの出資
- (香)Soul Logic Partners Limitedへの出資
- (日)(株)フーズアイへの出資
- (日)(株)物語コーポレーションの株式取得

### 電子・デバイス 1,032億円

- (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
- (独)KIS Global GmbHの設立
- (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ハンドラー)製造事業譲受
- (日)キーウェアソリューションズ(株)との資本業務提携
- (日)寒川商事(株)の全株式取得
- (日)携帯電話販売代理店キンキテレコム(株)の買収
- (加)パスポート用写真プリントシステムの販売・関連サービス事業会社への出資
- (日)トータルセキュリティソリューション事業会社との資本業務提携
- (星)半導体基板分割装置メーカーの買収
- (日)グローバルセキュリティエキスパート(株)の株式追加取得
- (日)日本アクセス(株)の買収
- (日)兼松エレクトロニクス(株)の完全子会社化
- (日)兼松サステック(株)の完全子会社化

主な新規事業投資の実績 (5カ年)

## 財務担当役員メッセージ



取締役 執行役員  
財務、主計、営業経理 担当  
梶谷 修司

### 中期ビジョン「future 135」の進捗と見通し

#### ～2023年3月期は過去最高水準の好決算

中期ビジョン「future 135」(2019年3月期～2024年3月期)の5年目にあたる2023年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)は前期比26億円増益の186億円となり、過去最高益に迫る水準となりました。セキュリティ関連やネットワーク関連の案件が好調に推移したICTソリューション事業、半導体の旺盛な需要を受けて出荷が伸長した半導体部品・製造装置事業、米国内エネルギー投資が伸びた鋼管事業、市況の上昇もあり好調に推移したエネルギー事業等が牽引しました。

2024年3月期の業績見通しについては、当期利益235億円としており、「future 135」の最終年度目標である200億円を上回る水準を見込んでおります。(図1)

### 上場子会社の株式公開買付けによる財務への影響

2023年3月期に上場子会社の兼松エレクトロニクス(KEL)と兼松サステック(KSU)に対し、株式公開買付け(TOB)を実施いたしました。公開買付けに必要な取得資金については、KSUについては自己資金で賄い、KELについては金融機関から新たに584億円の借入れを行いました。2023年3月末のネット有利子負債は、円安や商品市況の上昇による運転資金の増加と合わせて前期末比967億円増加し、1,479億円となりました。また連結子会社のTOBにおいてはTOBの対象となる非支配株主持分の簿価とプレミアムを付した公開買付け金額との差額が資本剰余金の減少となりますので、自己資本は前期末比310億円減少の1,285億円となりました。

これによりネットDERは前期末の0.32倍から1.15倍まで増加しました。

### 今後の財務・資本戦略

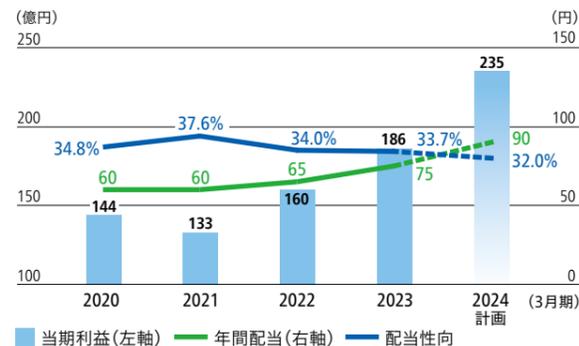
TOBにより自己資本と有利子負債のバランスに変化が生じ、ネットDERも1.15倍と1.0倍を超える水準になりましたので、財務基盤の改善にも当面の経営課題として取り組んでいく所存です。

2023年3月期における運転資本の増減を控除した後の営業キャッシュ・フローはプラス423億円と安定したキャッシュ創出力を維持しております。次期中期経営計画期間を含むこの先4年間は創出されたキャッシュを投資にも割り振る一方で有利子負債の水準をコントロールし、投資と財務健全性のバランスを取りながら進めて参ります。4年間でネットDERを1.0倍程度までにまずは回復させて、財務基盤の安定を図っていきたくと考えています。この財務規律に基づく場合でも4年間で800億円程度の投資が可能と見込んでいます。

グループ資金の効率化という点でも、資金を一元管理しているCMS(キャッシュマネジメントシステム)にKELとKSUが加入することで、より一層グループ内の資金の効率化を進めて参ります。

TOBによる格付けへの影響については、TOB公表後も

(図1) 当期利益と配当性向



格付機関(R&I、JCR)はいずれも信用格付けA-を維持していただいております。今後も財務基盤の改善を着実に示していくことで、格付けの維持・向上を図っていきたくと考えております。

### ROEについて

2023年3月期のROEについては当期利益の増加に加えて、TOBによる自己資本の減少もあり、12.9%と前期比で2.4ポイント良化しました。中期ビジョン「future 135」の目標値である10～12%の範囲内を既に上回っております。グループ内の資金効率指標であるROICについては5.6%と、前期と同水準となっています。加重平均資本コスト(WACC)が3%台前半の水準にありますので、超過リターン(EVAスプレッド)は2%以上を確保しております。(図2)

投融资案件の審議の場においても、ROICの水準を意識した審議を行っておりますので、社内における資本コストに対する意識の徹底は進んでいますが、さらに次期中期経営計画においては経営管理指標としてきめ細かい運用方針の策定を検討いたします。ROICの改善を社員一人ひとりが意識することで企業価値の拡大に繋げていきたくと考えています。

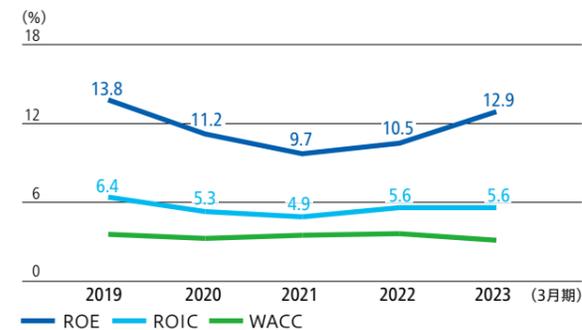
### リスクアセットの計測

「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、経営者へ報告する体制を整備しています。

2023年3月末のリスクアセットは555億円であり、自己資本1,285億円に対するリスクアセット倍率は0.43

(図2) ROE・ROIC・WACC推移



倍となりました。円安や商品市況の上昇によるリスク資産の増加に加えて、自己資本の減少もあり前期末の0.31倍からは悪化しておりますが、上限として定めている1.0倍に対しては十分に余裕のある水準を維持しております。

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)との均衡を図りながら、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

2023年3月期の配当については、業績動向や経営環境等を勘案し、1株当たり年間配当額は10円増配し、75円(中間37.5円・期末37.5円)としました。その結果、連結配当性向は33.7%となり、中期ビジョン「future 135」の目標である総還元性向30～35%のレンジ内に収まっております。

2024年3月期の見通しについては、当期利益は235億円、年間配当額もさらに15円増配し、90円(中間45円・期末45円)を見込んでおります。この場合の連結配当性向は32.0%となり、30～35%のレンジ内を引き続き維持して参ります。(図1)

自社株買いについては、TOB実行後の財務バランスの状況も考慮して、当面は配当を基本として株主の皆さまに還元していく予定です。

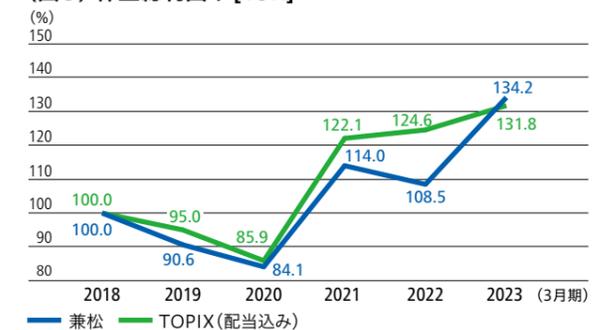
当社は株主の皆さまに対する適切な利益配分を経営の重要課題の一つと位置付けております。業績動向、財務体質、将来の成長に必要な内部留保を確保したうえで、株主の皆さまへの安定的、継続的な配当を実施します。

### 株価ならびにPBRについて

当社の5年株主総利回り(TSR)は、2023年3月末で134.2%と、配当込みTOPIXの131.8%を若干ではありますが上回りました。(図3)

2023年3月末のPBRについては1.1倍と1.0倍を上回る水準となりました。投資家の皆さまが当社に求める中長期的な成長期待に十分に応えられるよう、更なる改善に向けて引き続き企業価値の向上に努めて参ります。

(図3) 株主総利回り [TSR]



(注)2018年3月末を100とした場合の配当込み株価の各期末相対値を表示

## 人事担当役員メッセージ



# HUMAN CAPITAL STRATEGY

## Empower, Enlarge, Excel - Our Human Capital Management fuels growth!!

この度、兼松グループにとって大切な財産である人的資本についての考え方を整理し、「人的資本基本方針」を策定しました。ここからは人的資本経営に対する考え方と、それを指揮する私の思いを述べさせていただきます。

まず、私たちの信念は、ビジネスは単なる取引や経済活動にとどまらず、人と人との深い繋がりの上に成り立っているということです。この信念は、創業以来脈々と受け継がれており、私たちの普遍的な価値観です。実際に、私自身も30年以上にわたる兼松での営業経験を通じて実感し、心の奥底に刻まれています。

私たちは、持続的な価値の創造に向けて人的資本を増やし、能力を最大限に活かせる組織・会社の構築を目指しております。目まぐるしい時代の変化に合わせてビジネスモデルを変革させてきたように、人的資本の育成も、成長の方向性に合わせて必要な知識や経験を備えることを重視しています。そのため継続的に研修や教育方法を見直し、より大きな価値の創造に繋がる人材の育成に努めています。

また、私たちは多様性を尊重し、異なる視点や経験を持つ人材を積極的に受け入れています。一人ひとりが持つ独自の能力と情熱を大切に、その個々の力を結集することで、卓越性と創造性が発揮され、新たなイノベーションが生まれると考えるためです。私たちの組織は、多様性のある人材が輝き、相互に助け合い、尊重し合う場所です。

このような考えを「人材育成方針」と「環境整備方針」という枠組みで右ページに整理しています。取組み事例はp50-61をご覧ください。

個人的な話になりますが、私の趣味であるピアノを通じて、人と人との繋がりがビジネスに与える力を強く感じた出来事がありました。あるお取引先の方との会議後、偶然その方がバイオリンの演奏家でもあったので、私のピアノとデュエットを提案したところ、喜んで応じてくれました。それから私たちは共に練習に励み、ささやかながら演奏会で披露することができました。すると、その後私たちの関係は深まり、以前よりも活発にビジネスについて語り合うようになったのです。これは、目標に向けて情熱を共有したことでお互いに信頼が生まれ、新たな道が切り拓かれた経験でした。人と心を通わせ、深い絆を築くことでビジネスは単なる取引の域を超え、より豊かな成果を生み出すのです。

私たち兼松グループの目標は、単なる利益追求だけでなく、事業を通じて人々の人生を豊かにし、社会全体に良い影響をもたらすことです。私たちはお客さまやパートナーと信頼を築き、人々の心に感動を与えるサービスや商品を提供することで、持続的に価値を生み出すとともに社会に貢献していきます。

ステークホルダーの皆さまには、私たちの人的資本基本方針とその取組みにご理解とご支援を賜り、また私たちの情熱と使命感を共有していただきたく、心からお願い申し上げます。これからも私たちは皆さまと共に成長し、未来を共に築いていくことをお約束いたします。

上席執行役員  
人事、総務、運輸保険 担当  
山科 裕司

### 人的資本基本方針

【方針】 「価値」を持続的に創造していくために、価値創造の源泉となる人材を増やし、人材の能力を活かす組織・会社をつくることで企業価値を向上する。

#### 兼松が大切にしている価値観

- お客さま・お取引先、社会の課題を解決する使命感、責任感
- 一粒の種をまくための創意工夫と挑戦心
- お客さま・お取引先との共創共栄を大切にしている誠実心
- 働く情熱と共に同じ目的に向かって邁進する団結心

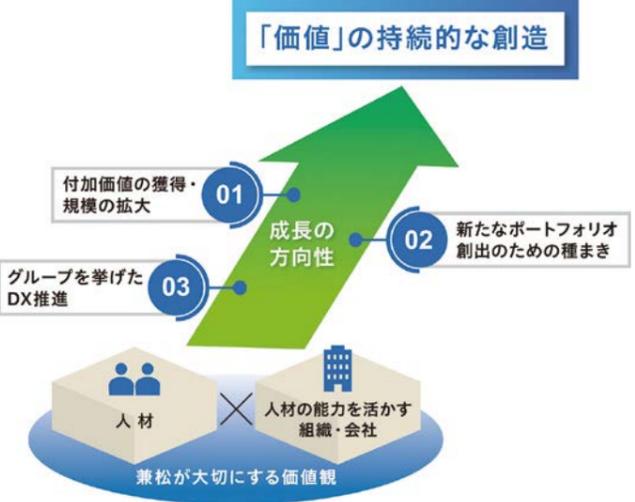
【概要】 当社の価値創造の源泉は人材であると考えており、創業当時より大切にしている上記の価値観を一人ひとりが主体的に体現することにより、持続的な「価値」の創造に繋がっています。

当社は時代の変化に合わせて常にビジネスモデルを変化させています。当社が大切にしている価値観は変わらずとも、当社の成長の方向性に合わせて必要となる知識・経験は変わるため、常に研修・教育方法の見直しを行い、より大きな「価値」の創造に結びつけるための人材育成を継続的に行っています。併せて、人材の個々の能力を活かす組織・会社づくりも重要であると考えています。一人ひとりの人材の能力を最大化させるため、選択肢が豊富にあり、個々人の能力を活かすことができ、お互いが尊重し合い団結する組織づくりに取り組んでいます。

### 成長の方向性

当社は中期ビジョン「future135」において、基盤となる事業における

持続的成長を目指すとともに、強みを有する事業分野において、付加価値創出や規模拡大を目指した事業投資を推進しています。また、新たな事業ポートフォリオの確立に向け、IoTやAIなどの先進技術を軸とした新規事業の推進・拡大にも取り組んでいます。加えて、グループを挙げたDXの推進を重点施策に掲げ、安定的かつ持続可能なサプライチェーンの構築に努めるとともに、持続的成長を実現するための経営インフラの確立にも取り組んでいます。今後も中長期的にわたって「価値」を持続的に創造していくために、「付加価値の獲得・規模の拡大」「新たなポートフォリオ創出のための種まき」「グループを挙げたDX推進」の3つを成長の方向性として設定しています。



### 人材育成方針

【方針】 兼松の価値創造の源泉は人材であると考えており、兼松の人材が大切にしている根底の価値観は変わらずとも、会社が目指す成長の方向性に合わせて人材に必要な知識・経験は変化していくため、より持続的に価値創造ができる人材を増やしていくための採用・研修・育成を実施する。

【概要】 上述の当社の大切にしている価値観を体現するためには、どのような環境下でも実行力を発揮し、最後まで責任を持ってやり遂げる意欲を持ち、取引先や社内関係者と適切なコミュニケーションを取ることができる優れた人材が必要であると考えています。

当社の人材は、新規ビジネスを事業化していく熱意、挑

戦心のある旺盛な冒険心、新たなビジネスモデルの構築、既存の概念に捉われない新しい発想の展開ができる革新的な思考を大切にしています。当社では、持続的な価値創造のために、優れた人格を基盤として、会社が目指す成長の方向性に合わせた人材育成を行います。

### 環境整備方針

【方針】 一人ひとりの能力を最大化させるために選択肢が豊富にあり、個々人の能力を活かし、お互いが尊重し合い、団結する組織を目指す。また、その基盤となる従業員の健康維持・増進および安全に働くことができる環境整備を推進する。

【概要】 価値創造の源泉となる人材を活かしサポートするためには、組織・会社の環境を充実させる必要があります。多様な人材がフラットな関係でお互いを尊重・協力し合い、多様なキャリアを築くことができ、チャレンジを促し、

チャレンジした人が報われる環境が必要であると考えています。当社では人材の能力を活かす組織・会社をつくるためにはDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の考え方が根底にあると考えています。

# デジタルトランスフォーメーション(DX)推進委員長メッセージ



## DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY

### 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(KEL)DX推進部が事務局となつて、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。

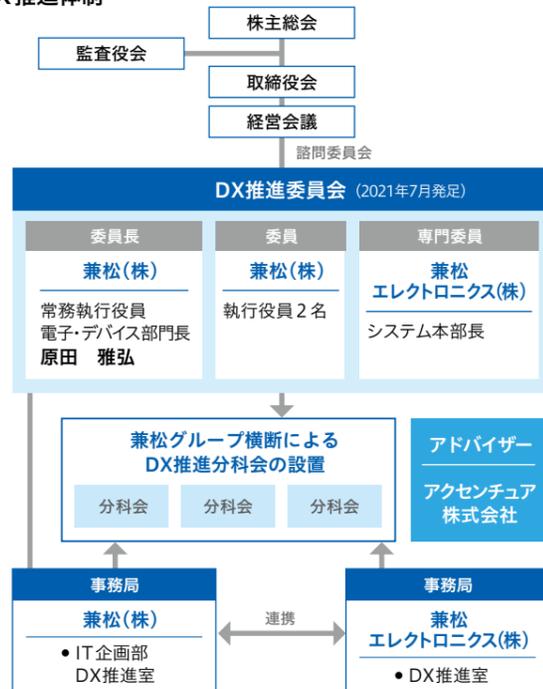
部門を超えた取組みとしては、食品・畜産サプライチェーンの業務デジタル化、デジタルデータの取り込みと活用を推進しており、他業種への展開を今後図っていく予定です。一方で、増加するサイバー攻撃に対応するため、サイバーセキュリティ対策の充実、従業員へのセキュリティ教育にも注力しております。また、ITリテラシーの底上げを図るため、ITパスポートなど各種公的試験の受験に対する支援などを通じて、グループ全体での人材育成にも取り組んでおります。

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ー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まいります。

常務執行役員  
DX推進委員長  
原田 雅弘

#### DX推進体制



#### 取組み状況

##### KEL、GSX、テリロジーHDの3社協創によるOTセキュリティ導入のワンストップ支援

兼松グループでICT事業を担うKELは、資本関係を有するグローバルセキュリティエキスパート株式会社(GSX)および株式会社テリロジーホールディングス(テリロジーHD)との3社協創により、産業用制御システム(OTシステム)向けの新サービス「Technical Knowledge Guardian for OTセキュリティ」を2023年に提供開始しました。各社の実績や知見、強みとする経営資源を共有し、単一企業では実現できないOTセキュリティ&ネットワークの総合支援サービスを提供します。昨今、製造業が競争力を高めるためのDXを推進する中、セキュリティリスクは比例して高まっています。また、セキュリティに関する標準規格やガイドラインは今後、産業別に細分化することが予想されます。KEL、GSX、テリロジーHDの3社は、製

造業のセキュリティのサービス強化と知見の蓄積を進め、安全・安心なOT環境の実現に取り組めます。

単一企業では実現できない  
「OTセキュリティ&ネットワーク」の総合支援サービス  
**Technical Knowledge Guardian**

ソリューション & コンサル/教育  
セキュリティ & ネットワーク  
ツール & サービス

##### 物流2024年問題解決に向けた、兼松グループの挑戦

兼松のグループ会社である株式会社データ・テックは、運行記録計「セイフティレコーダ®」(SR)を物流業界に提供しています。SRの運行データは、勤務時間管理ソフトと連動し、拘束時間・休息期間、運転時間を自動計算して、実績の把握に活用されます。また、2022年11月には、株式会社NTTデータと共に、配送ドライバーの負担軽減を目指した共同実証実験を実施しました。「みせナビ™」と呼ばれる本サービスは、SRが記録する車両走行データの解析により配送先ごとに異なる駐車位置や向きなどの配送

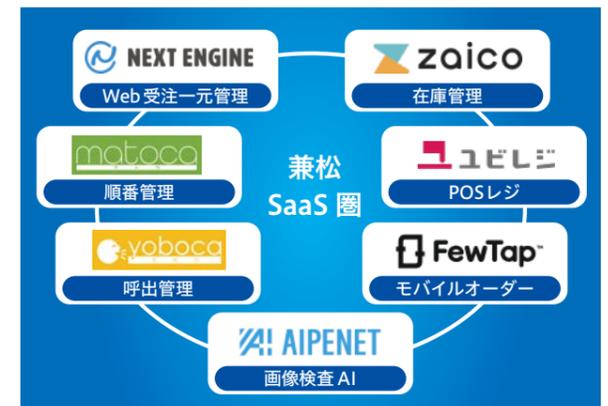
ルールを自動生成し、配送時に音声案内で知らせてくれるもので、配送課題の解決が期待されています。加えて、安全運転意識の啓蒙を目指したスマホアプリ版安全運転診断の開発も進めています。兼松とデータ・テックは、これからも物流DXを推進し、「物流2024年問題」の解決に貢献して参ります。



##### SaaSスタートアップとのオープンイノベーションによるDXの推進

兼松のBusiness Co-Creation Center (BC3)は、B2BのSaaSを開発するスタートアップと提携して、店舗業務のDXの支援を進めてきました。例えば、客の順番待ちを管理するサービス、スマートフォンを利用した事前決済サービス、POS(販売時点情報管理)レジャアプリのほか、在庫管理サービスなどを提供することで、人手不足が深刻な店舗の業務効率化に取り組んできました。BC3では、DXを支援するSaaSを複数そろえた「兼松SaaS圏」の形成と、サービスのワンストップ提供を推進しています。POSレジャアプリと在庫管理サービスを連携させるなど、SaaS圏内のサービス間連携を実現することで、兼松ならではのサービスとして提供しています。今後、店舗だけでなく、当社の既存事業をはじめとした領域まで範囲を広げながら

「兼松SaaS圏」のラインアップを拡充し、お客さま業務のDX実現に向けて引き続き支援していきます。



## グリーントランスフォーメーション(GX)推進委員長メッセージ



# GREEN TRANSFORMATION STRATEGY

## 環境課題への対応による 企業価値創造

2022年にGX推進委員会を立ち上げ、グループ内で推進する環境関連事業を一元的に管理・サポートする体制をつくりました。社員、お客さまの環境意識の高まりも顕著で、わずか1年の間で持ち込まれる案件も飛躍的に増えています。

GX推進委員会には、GXアクセラレーターと称する各部門で高い業界知識を有する社員数名ずつで構成された下部組織があり、彼らがグループ内での環境関連ビジネスの推進に向け、新規案件の企画・立案から、グループ内GX機運の醸成に向けたあらゆるサポート活動を行っています。GX推進委員会では、GXアクセラレーターを通じ案件の推進状況を集約的に把握し、定期的にレビューを行うことで、すべての案件推進の円滑化を図っています。

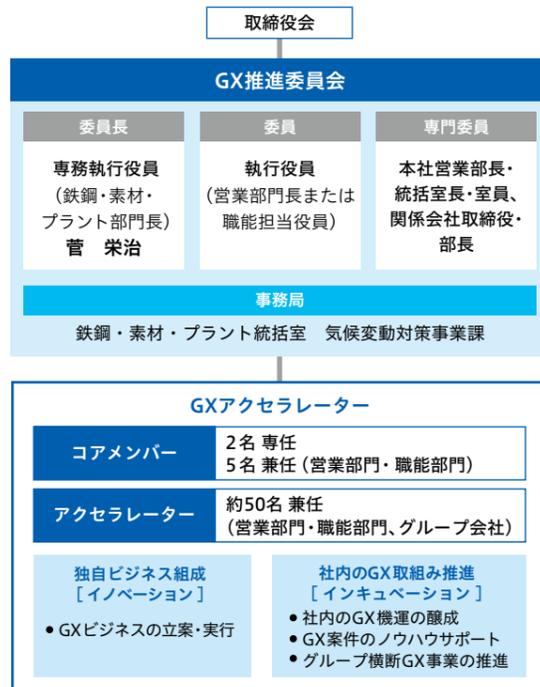
案件の中にはエネルギー、化学品、プラントといった既存分野以外にも、農業、食品など様々な分野で地球環境への貢献に資する案件が数多くあり、あらためてGXの重要性を再認識いたしました。

ほんの一例を挙げますと、2023年3月期末にTOBを通して完全子会社となりました兼松サステック株式会社では、独自の保存技術を施した木材を地盤補強用の杭に用いる工法を開発し、汎用的に用いられているセメントや鉄の場合に比べ、大幅な低炭素化を実現しています。

商社は事業を興し、そこに持続性を持たせることを本分としていますが、環境保全についても全く同様と考えており、我々グループが展開する素晴らしい商材に、少しでも高い環境価値をつけることで、お客さまの満足と環境貢献への両立を図り、サステナブルな事業構築を目指して参ります。

専務執行役員  
GX推進委員長  
**菅 栄治**

### GX推進委員会



### 取組み状況

#### 兼松サステックが展開する環境パイル工法

兼松サステック株式会社では、国産木材を有効活用することにより、国内の林業活性化および国産材の需要拡大に寄与してきました。環境パイル工法は、木材の成育過程で吸収したCO<sub>2</sub>を数十年単位で地中貯蔵し、従来工法(セメント・鋼管)に比べCO<sub>2</sub>排出量の抑制を可能にします。

環境パイル工法とは、同社が祖業時から行っている高品質な加圧式防腐・防蟻処理により、高耐久性を確保した保存処理木材を使用した地盤補強工法です。これまでに環境パイル(S)工法協会を通じて、累計棟数44,526棟、使用材積数は22万5,514m<sup>3</sup>、12万9,820トンのCO<sub>2</sub>削減を実現(2023年6月末時点)しています。

今後も環境負荷低減技術である環境パイル工法を通じ、全国展開をしている工法協会と共にCO<sub>2</sub>削減を目指します。



保存処理木材を使用した地盤補強の様子

#### 豪州 Samsara Eco 社への出資

兼松では、2023年、豪州の環境技術スタートアップ企業である Samsara Eco 社への出資を実行しました。

同社では、短時間にプラスチックを元の構成要素(モノマー)に分解可能とする独自の酵素リサイクル技術を有しており、一番身近な実用例としてペットボトルを挙げますと、従来型のリサイクルプロセスでは着色や汚れなどがあるものは処理不可となりますが、Samsara Eco 社の技術では不純物や添加剤を含んだプラスチックの分解も可能となります。

さらに同分解プロセスには一切化石燃料を使用しないことから、大幅に温室効果ガスの発生を抑制できるという特徴があります。



Samsara Eco 社の研究所

#### 農業・食品のサプライチェーンGX

兼松は、食のサプライチェーンに強みを持ち、農家・飼料メーカー・食肉パッカー・食品メーカー・リテール/外食企業といった多くの企業さまと取引しており、この強みを活かしたGXの付加価値化を進めていきます。具体的には、海外農家の努力による低炭素コーヒーや低炭素ポーク

などの日本市場での販売促進や、植物肉などの代替食材の普及促進、牛のゲップ削減飼料の開発とそれを活用した低炭素肉の普及、食品・飼料原料産地での土壌への炭素貯留など、様々な取組みを多くのお取引先さまと連携しながら推進しています。

#### 兼松ペトロのGX戦略

兼松ペトロ株式会社は、温室効果ガス(GHG)排出への影響が大きい熱エネルギーの供給を行う企業として、お客さまへの脱炭素化の解決策提案と、その普及を目指し、2021年に低炭素化推進室を設置するとともに、JCLPにも加盟しました。これにより経済産業省・環境省の省エネルギー診断の補助事業者となり、各工場での省エネ診断や燃料転換

と省エネ機器導入の促進とともに、バイオディーゼルを船舶用・車両用に提供するビジネスを展開しています。今後も、他企業との協業なども進めながら、脱炭素化を含めたエネルギーのソリューション企業として取組みを深化させていきたいと考えています。

当社は、中期ビジョン「future 135」の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」を掲げています。2021年10月、当社は新規事業への取組みを後押しすることを目的に、「イノベーション投資制度」を新設しました。イノベーション投資制度では、不確実性の高い新規事業に適した投資基準を設けるなどして、新規事業への挑戦をサポートします。これを利用して、これまでに「空飛ぶクルマ」のインフラ開発・運営などを行う英国ベンチャー企業や、カーボンナノチューブを開発・製造する日本の新興メーカー、独自のプラスチックリサイクル技術を持つ豪州のスタートアップ企業へ投資を行いました。当社の未来のポートフォリオ確立に向け、今後もイノベーション投資を推進し、次世代のコアビジネスの創造と企業価値の向上を図ります。

## 01 独自の酵素を活用しプラスチックをモノマー化 ～Samsara Eco社への出資～

2023年、豪州の環境技術スタートアップSamsara Eco社へ出資しました。

同社は独自に設計した酵素を用い、プラスチックを元の原料(モノマー)に戻すことを可能とする技術の実用化を目指しています。

同社にて酵素処理可能なプラスチックの一例としてPET樹脂があります。ペットボトルやフリースのような合成繊維、食品容器に使用される汎用的な樹脂素材です。

PET樹脂のリサイクルに関しては、ペットボトルの分別収集やメカニカルリサイクル技術もあり、ある程度確立されているものの、着色や汚れでリサイクルできない廃PET樹脂やリサイクルによる品質の劣化、変色、不純物の残留といった問題は解決されていません。Samsara Eco社の技

術はこれらの問題を解決可能であり、新たなリサイクル方法としてユーザーのニーズに応えられるものと考えています。

温室効果ガス排出抑制にも寄与するもので、化石燃料を使用することなく高品質のプラスチックを半永久的にリサイクルできる技術です。

PET樹脂に加え、ナイロン、ポリウレタン、ポリカーボネート等を原料に戻す酵素も保有しており、実用化に向けて着実に開発を進めています。

Samsara Eco社との取組みを通じて、循環型経済への移行に貢献して参ります。

当社はこの出資により、近年重要な社会課題となっているプラスチックごみの削減に取り組むとともに、プラスチックリサイクル事業を通じた循環型ビジネスの確立を目指します。



重要な社会課題となっているプラスチックごみ



Samsara Eco CEOのPaul Riley(左)、技術開発者のVanessa(右)

## 02 先進的なカーボンナノチューブを製造する スタートアップ企業(株)カーボンフライへ出資

2022年にカーボンナノチューブ(CNT)の新興メーカーである株式会社カーボンフライへ出資し、CNTの社会実装に向けた取組みを開始し

ました。

カーボンフライは、独自のCNT製造技術に強みを持ち、先進的なCNTの製造に成功しています。

CNTの活用が急速に拡大しているリチウムイオン電池の導電助剤をはじめとして、その機械的・化学的特性を活かした機能材料や構造材料などの分野を中心に開発を推進しています。これにより、より高性能な電池や革新的な製品の実現に貢献していきます。

CNTを活用した製品は世界的にも未だ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ったことから、イノベーション投資制度を活用し出資を実施しました。

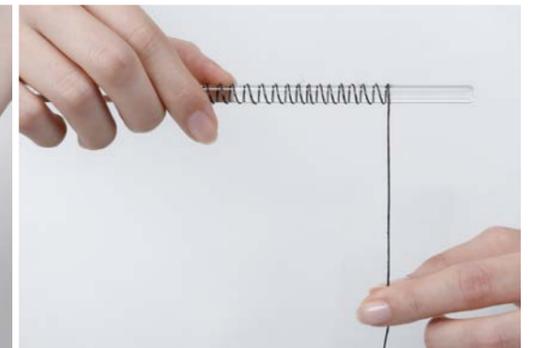
また、カーボンフライとの協業により、CNTを用いたカーボンニュートラルの取組みも推進し

ています。持続可能な社会の実現に向けて、化学工場などから排出されたCO<sub>2</sub>からCNTを生成する技術開発や、兼松をハブとしたオープンな形でのカーボンリサイクルの枠組みなどについて検討を開始しており、環境に配慮した活動にも力を入れています。

当社はこの出資により、革新的な技術と持続可能性の両面で成果を挙げ、社会的価値の創造に貢献することを目指しています。今後も、新たなビジネスチャンスの創出や持続可能な社会の構築に向け、積極的に取り組んで参ります。



CNTフィルム



CNTフィラメント

## 03 空飛ぶクルマ Skyports社への出資

兼松はSkyports社と資本業務提携し、空飛ぶクルマの離着陸場開発・運営、および、ドローン物流サービスの事業化を行っています。

空飛ぶクルマにおいては、大阪府が2022年度に公募した「空飛ぶクルマ都市型ビジネス創造都市推進事業」に採択され、Skyports社と共に「大阪府内における離着陸場候補地の設置検討調査」

に取り組まれました。日本においては2025年の大阪・関西万博を起爆剤として空飛ぶクルマの社会実装が始まること期待されていますが、社会実装に必要な不可欠となる離着陸場の事業化を進めることで、空の移動革命の実現に貢献して参ります。

ドローン物流においては、「空飛ぶクルマ・ドローンを用いた地方創生を実現するための包括連携協定」を締結している石川県加賀市にて、2023年3月にSkyports社と共に固定翼VTOLドローンによる血液輸送実証実験を実施しました。ドローンを活用することで迅速な物資輸送が可能となり、医療の分野に限らず、様々なシーンでドローンの利活用による課題解決が期待されています。Skyports社の豊富なドローン物流サービスの実績やノウハウを活かしつつ、国内でのドローン物流サービスの事業化に向けた取組みを進めて参ります。



Skyports社 Vertiportターミナル



取締役 上席執行役員  
サステナビリティ  
推進委員長  
髙野 哲郎

## 「人権の世紀」における持続的企業を目指して

### 兼松グループ人権方針を新たに策定

明治時代、貧窮の中から苦闘努力して成功した実業家は数多いですが、財閥をつくり、自らが資本形成をしていくことではなく、事業を通じて社会に貢献する、さらには事業周辺分野でも社会発展の基盤づくりに足跡を残した実業者は、それほど多くはないと言われていません。創業者の兼松房治郎は、そのような数少ない実業者の一人でした。

ウィキペディアで「日本版ESOP」と検索すると、日本における初期のESOP事例として「兼松房治郎商店の従業員持株制度」が記載されています。房治郎は、兼松商店は公のものであり兼松家のものではない、という持論を生前持っており、死後、兼松商店の株は世襲されず

に店員に分け与えられ、事業を通じた社会貢献の志は社員へと受け継がれました。

創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」は、一般公共の利益、社会貢献、国際社会への寄与、人類への貢献に通じる考え方であり、この理念に基づき2023年2月、「兼松グループ人権方針」を策定し、すべてのステークホルダーに対する人権尊重の取組みを明確にしました。また3月には、企業に対し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則の遵守と実践を要請する「国連グローバル・コンパクト」にも賛同いたしました。

当社は人権尊重の責任を果たすことで、創業者の志を受け継ぎ、事業の持続性と強靱性を確保して参ります。

### 2050年目標とESGスコア改善

当社グループはTCFDの「指標と目標」で、2050年のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1と2の合計)で▲100万トンのカーボンネガティブを目指すことを掲げております。2022年の日本国総排出量は10億6,600万トン※、その0.1%相当を当社が削減して社会に貢献するという目標です。国連グローバル・コンパクトの原則8、「企業は、環境に関するより大きな責任を率先して引き受けるべきである」にも呼応しております。

それらの取組みが評価され、当社のESGスコアも年々上昇傾向にあります(下表をご参照)。

また、2023年からFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄にも初めて選定されました。同指標は、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が、2022年3月からパッシブ運用におけるベンチマークとして採用している国内株式のESG指数です。FTSE Russell社のESG

(環境・社会・ガバナンス)評価が優れている日本企業が対象であり、さらに売上高に対する温室効果ガス排出量も選定基準となります。GPIFが採用しているESG指数では、ほかにも以下3本の構成銘柄に選定されています。

- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数

現在の当社グループESGスコアはまだまだ上昇の余地があり、更なる改善が実現できると考えています。引き続き経営理念に沿ったESG活動を進めていくことで、「人権の世紀」における持続的企業を目指して取り組んで参ります。

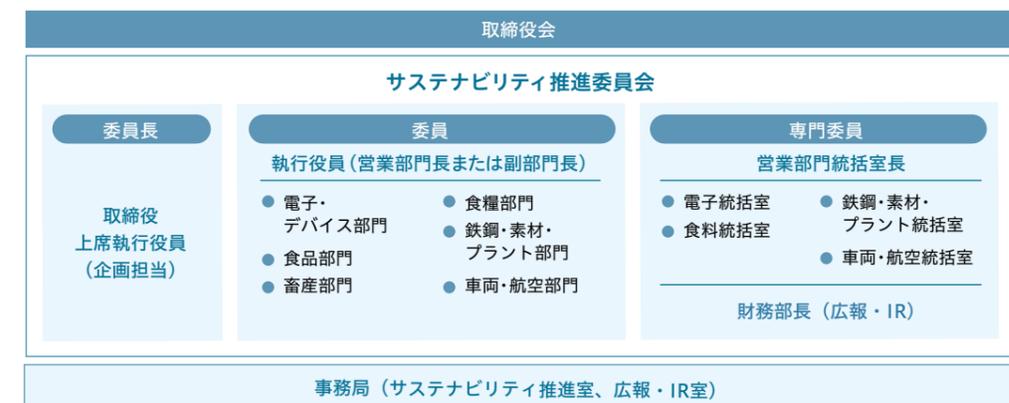
※出典：世界の二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量 国別ランキング・推移(BP) - Global Note

### 兼松グループのESGスコア

	2020	2021	2022	
FTSE Russell	1.4	1.4	2.8	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index=2.0以上
S&P Global	14	27	32	
MSCI	BB	BB	BBB	2023年4月に格上げ。7段階の中央値に
CDP(気候変動)	-	-	B	2022年の東証再編により評価開始。8段階の上から3段階



### サステナビリティ推進体制



(2023年4月1日付)

### マテリアリティ関連図

兼松では2021年にマテリアリティの見直しを行い、新たな5つのマテリアリティを特定しました。見直しの背景には、2018年の策定後、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や脱炭素などの大きな潮流があります。

見直しに際し、当社の基本理念、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つつ、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・検討を重ねました。

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



- 羽毛布団回収によるリサイクルダウン事業



- 兼松グループ人権方針の策定 ▶ p42
- 二国間クレジット(JCM)制度でのCO<sub>2</sub>クレジット獲得
- 養鶏業界向けクラウド型農場経営管理システムの展開
- 高付加価値健康食品で人々の健康を支える事業
- サイバー攻撃対策としてのセキュリティ事業
- 北海道産マイワシに係る漁業改善プロジェクト ▶ p41



©UMITO Partners



- 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
- 温暖化対策としての遮熱塗料の供給事業
- バイオマス燃料(ウッドチップ、椰子殻)の販売事業
- 地球温暖化抑制に貢献する木材保存処理技術
- 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
- 責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)認証取得



駅の天井に保存処理加工を施した木材を使用

### 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



- 農業・食品産業におけるGHG削減に向け、農林中央金庫と連携協定締結
- CO<sub>2</sub>排出量削減のクラウドサービスを提供するアスエネ(株)との業務提携
- (株)データ・テック「みせナビ」実証実験
- EV充電器をブラジルへ納入



- 小型風力発電事業による売電開始



サステナブルコーヒーの生産農園



- サステナブルコーヒー生産農園との取組み ▶ p40
- 森林保全の取組み(REDD+)
- 国産間伐材を利用した環境に優しい地盤改良「環境パイル工法」



- ドローンによる血液輸送実証実験



- マーシャル諸島への巡回医療船の納入
- インターネットの安心・安全利用に関する啓発ガイダンス
- 障がい者就労支援団体「Vun Art」を支援し、キャンバスバッグ制作(兼松ベトナム会社)

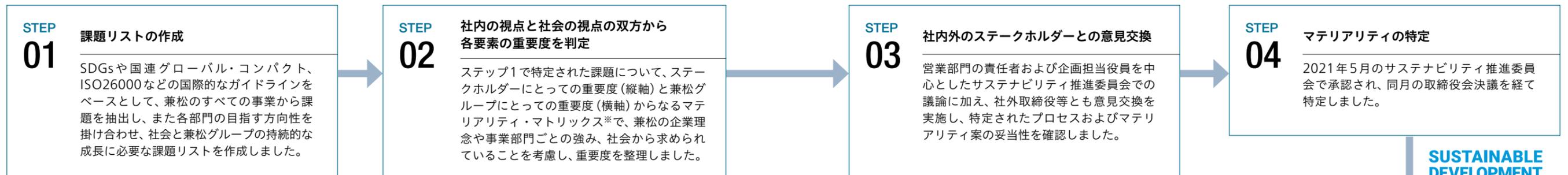


- 新しい働き方「ABW」(アクティビティ・ベースド・ワーキング)の導入 ▶ p57
- ハローベビー休暇制度の導入
- 人的資本経営コンソーシアムへの参画



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

### マテリアリティ特定プロセス



※ マテリアリティ・マトリックスはウェブサイトを開示

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

■ 電子・デバイス ■ 食料 ■ 鉄鋼・素材・プラント ■ 車両・航空 ● 全社

マテリアリティ / 関連するSDGs	リスク	機会	取組み事例(2023年3月期)
<p><b>持続可能なサプライチェーンの構築</b></p> <p>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> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>世界的な人口増加に伴う食料需給バランスの偏り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>人口増加による食料需要の拡大と多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LIMEX Sheet を使用した環境配慮型ラベルの販売開始 <a href="#">▶ p40</a></li> <li>兼松サステック(株)「環境パイル工法」第30回地球環境大賞「環境大臣賞」受賞 棟数：5,131棟(前期比1.5%増、累計43,348棟) 材積数：26,970m<sup>3</sup>(前期比10.0%増、累計218,840m<sup>3</sup>)</li> <li>サステナブルコーヒーの販売数量増加(前期比2%増)</li> <li>責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)認証取得</li> <li>カネヨウ(株) 羽毛布団のリサイクル事業開始(リサイクル量：8,934kg)</li> <li>人権方針策定、人権デューデリジェンス開始</li> </ul>
<p><b>脱炭素社会に向けた取組み</b></p> <p>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、気候変動の緩和におお一層取り組みます。</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料の需要減少に伴う関連製品の売上高減少</li> <li>カーボンプライシング、国境炭素税の負担増</li> <li>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</li> <li>平均気温上昇による食料供給産地の変動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>気候変動を意識した新たな用途、商品の増加</li> <li>産地開発に伴う新たな商流の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発芽大豆由来の植物肉 DAIZ(株)「ミラクルミート」の取扱い</li> <li>兼松ペトロ(株)がSHIFT事業の支援機関に採択 <a href="#">▶ p41</a></li> <li>二国間クレジット(JCM)制度の事業案件 新規事業採択：1件 稼働中事業：8件 申請中事業：1件</li> <li>小型風力発電事業(総設備容量96kW)にて売電開始</li> <li>兼松油槽(株)小倉油槽所が兼松ペトロ(株)の支援でLPガスボイラーへ転換、年間200トンのCO<sub>2</sub>排出削減見込み</li> <li>農業・食品産業におけるGHG排出削減に向け、農林中央金庫と連携協定締結</li> <li>CO<sub>2</sub>排出削減のクラウドサービスを提供するアスエネ(株)との業務提携</li> <li>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)による活動 コアメンバー：8名、登録メンバー：48名(前期20名)</li> </ul>
<p><b>地域社会との共生</b></p> <p>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> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>対象地域での人権問題発生に伴う事業継続リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベトナム農林水産品品質検査・認証・コンサルティングセンターへの検査・解析機材供給契約を締結</li> <li>石川県加賀市におけるドローンを活用した血液輸送実証実験の実施 <a href="#">▶ p41</a></li> <li>モルディブ、スリランカへの日本政府ODAテロ対策無償資金協力案件の完了</li> <li>兼松ベトナム会社がキャンバスバッグ制作(400枚)を通じ障がい者就労支援団体「Vun Art」をサポート</li> </ul>
<p><b>多様な働き方を実現する環境づくり</b></p> <p>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> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切な環境づくりの遅れによる効率性・生産性の低下</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>新たな価値・イノベーションの創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D&amp;I推進の社長直轄プロジェクトチームの発足</li> <li>D&amp;I Web研修 異文化適応(受講人数：682名)</li> <li>兼松ユニバーシティ(開催期間：2022年7月～2023年6月) <a href="#">▶ p50</a> ベーシックコース(受講人数：161名) アドバンスコース(受講人数：101名) プロフェッショナルコース(受講人数：53名)</li> <li>ビジネスプラン研修(開催期間：2022年9月～2023年3月、受講人数：52名)</li> <li>経営者育成研修(開催期間：2022年8月～2023年3月、受講人数：58名) <a href="#">▶ p51</a></li> <li>新しい働き方ABW(アクティビティ・ベースド・ワーキング)の導入</li> <li>フルフレックス制度利用率 81.8%</li> </ul>
<p><b>ガバナンスの強化&amp;コンプライアンスの徹底</b></p> <p>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> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク</li> <li>法令違反による企業価値の低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>透明性の高い情報開示による企業価値の向上</li> <li>ステークホルダーとの関係強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名委員会、報酬委員会：両委員会とも、全4名の委員のうち独立社外取締役が3名、委員長は独立社外取締役が務める <a href="#">▶ p68</a></li> <li>独立社外取締役比率43%(取締役7名、うち独立社外取締役3名)</li> <li>コンプライアンス関連のe-learning実施</li> <li>経営DXを実践、会議体の完全デジタル化、見える化</li> </ul>

## マテリアリティの取組み



### 持続可能なサプライチェーンの構築

## 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いきます。

## ビジネスピックアップ

### 電子・デバイス



#### 環境配慮型ラベルで持続可能な社会に貢献

兼松では、株式会社TBMが開発・製造する石灰石を主原料とする「LIMEX Sheet (ライメックスシート)」を利用して、環境配慮型ラベルを開発・販売しています。LIMEX Sheetは、紙製ラベルと比較し、製品の原料に木材パルプを一切使用せず、製造時に必要とする水使用量を大幅に削減できるため、森林と水資源の保全に貢献できます。

また、紙と比べて、耐久性や耐水性に優れているだけでなく、ラベル用途として一般的に用いられるPP(ポリプロピレン)やPET(ポリエチレンテレフタレート)シート等の合成紙と比較しても、CO<sub>2</sub>を含む温室効果ガスと石油由来プラスチック使用量の削減が可能です。

### 食品



#### サステナブルコーヒー取扱いから20周年を迎えて

兼松は、ブラジルで最も高品質なコーヒー豆を生産する農園といわれるダテラ農園と2003年から取引を開始し、20周年を迎えました。ダテラ農園は、熱帯雨林の保護や労働環境の向上を目的とするレインフォレストアライアンス認証をブラジルで初めて取得し、品質、環境の両方に重点を置いたサステナブルコーヒーの先駆的農園です。

取引開始当初、日本はまだSDGsやサステナビリティという言葉はほとんど馴染みがない時代でした。しかし当社は当時からダテラ農園の理念である「持続可能」に共感し、今日までパートナーとして取り組んでいます。今後もサステナブルコーヒーの先駆者として、地域社会、自然への更なる貢献を通じて、より安全で美味しいコーヒーを皆さまへお届けいたします。

### 畜産



#### 「はらから福祉会」での牛タン加工の取組み

兼松は、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、長年蓄積された知見と商品群を有しています。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や供給ソースの多様化を、川下においても顧客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づくりを進めています。

その一環として、現在、宮城県の社会福祉法人「はらから福祉会」が運営する施設で、兼松が輸入した牛タン原料を加工してもらう取組みを進めています。

障がい者の働く場をつくることで、住みよい地域社会の策定を目的とする同法人の思いは、地域社会の持続可能な成長・発展への寄与を目指す当社のマテリアリティ「地域社会との共生」とも共通するものです。同施設で加工された牛タンは、お客さまにもご好評をいただいています。

### 食糧



#### 持続可能な養殖サプライチェーンを目指して

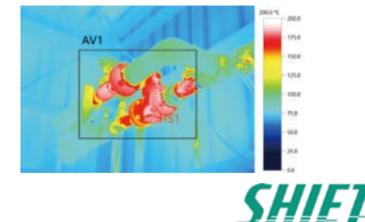
兼松は、株式会社UMITO Partners、池下産業株式会社、株式会社浜平漁業と共にMSC※認証取得を目指す「北海道マイワシ漁業改善プロジェクト」(Fishery Improvement Project: FIP)を立ち上げました。

世界の人口増加に伴い、世界規模で水産物の消費量は拡大、養殖による生産量は年々増加、タンパク源としての養殖水産物の重要性やニーズは高まっています。一方で、養殖の餌である魚粉原料の水産資源の乱獲や養殖場で食べ残された餌による周辺の水質の悪化など、生態系や地球環境への負担軽減も課題とされています。

兼松は、FIPを通して、水質汚染や生物多様性への影響の配慮など、環境や社会の課題解決と事業の両立に取り組むことで、国内の飼料原材料の持続可能性を向上し、日本の養殖サプライチェーン全体の競争力向上を目指します。

※海洋管理協議会(Marine Stewardship Council)による認証で、ある特定の条件を満たした、魚や貝、エビ、カニなどの海産物製品に付けられる。特定の条件とは、海の環境を保全しながら、天然の海産物の持続的な利用を実現するという。水産資源や環境に配慮している水産品に付けられる、「海のエコラベル」ともいわれる。

### 鉄鋼・素材・プラント



#### 工場・事業場における先導的な脱炭素化取組推進事業(SHIFT事業)

兼松ペトロ株式会社は2023年、これまでの実績を基に、環境省が行うSHIFT事業の脱炭素化促進計画策定支援機関として登録されました。SHIFT事業は、工場・事業場での脱炭素化のロールモデルとなる取組みを創出し、その知見を公表して横展開を図ることで、我が国の2030年度温室効果ガス削減目標の達成や2050年のカーボンニュートラル実現へ貢献することが目的です。以下の2事業に対して補助金が交付されます。

- ①脱炭素化促進計画を策定する事業
- ②その脱炭素化促進計画に基づき高効率機器導入・燃料転換・運用改善などを実施してCO<sub>2</sub>排出量を削減し、排出量の算定および排出枠の償却を行う事業

兼松ペトロは、国からの補助金を活用して、お客さまに対して省エネルギー診断およびその後の高効率機器導入や燃料転換など、幅広い提案を行います。当社グループは、今後も加速が見込まれる脱炭素化社会に向けて、まずは目の前の省エネを確実に実施していくことで、お客さまの低炭素化に寄与いたします。

### 車両・航空



#### ドローンを活用した血液輸送実証実験を実施

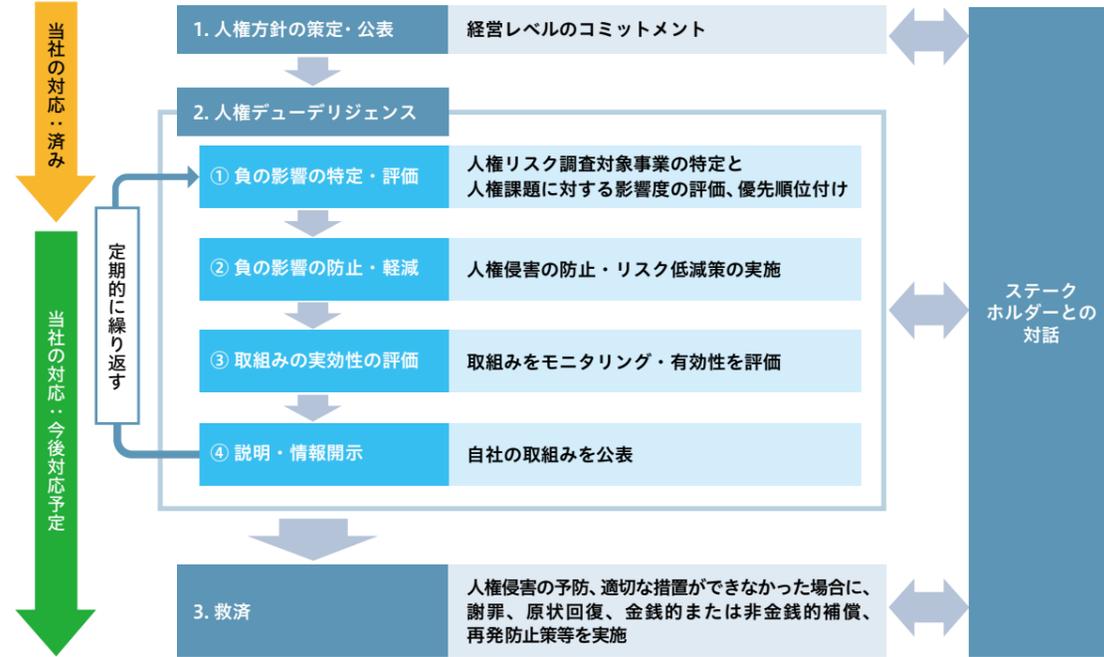
兼松は、石川県加賀市と連携し、ドローンを活用した血液輸送等の実現に向けた実証実験を行いました。当社と加賀市は「空飛ぶクルマ・ドローンを用いた地方創生を実現するための包括連携協定」を締結しています。実証実験は、加賀市が推進するAdvanced Air Mobilityの産業集積を目指す「空の産業革命」の実現に向けた活動の一環として、将来のメディカルドローン配送ネットワークの実装化を目的としたものです。

当社と資本業務提携を結んでいるSkyports社がオペレーターとして参加し、配送を通じてドローン輸送における温度変化、温度管理、配送可能数を検証。日本国内初飛行となるSwoop Aero社製ドローン「Kookaburra」を使用し、加賀市内の医療機関を結ぶ6km、10kmの2つの配送ルートを飛行しました。

当社は、Skyports社および当社グループネットワークが有する機能・経験を組み合わせ、引き続き日本でのドローン事業の実装化に尽力し、持続可能な社会構築に貢献して参ります。

持続可能なサプライチェーンの構築  
人権尊重への取組み

企業による人権尊重の取組みの全体像



(注)経済産業省の図表を元に当社作成

兼松グループ人権方針の策定

2023年2月、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や人権に関する国際規範に基づいた「兼松グループ人権方針」を取締役会の承認を経て策定しました。当社の創業主意「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して企業理念に受け継がれています。兼松グループ人権方針は、企業理念に基づき、すべてのステークホルダーに対する責任を果たすため、人権尊重の取組みを明確にするものです。

詳しくはウェブサイトをご覧ください [https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/human\\_rights/](https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/human_rights/)

人権デューデリジェンス実施に向けて

当社グループは、事業活動に関わるステークホルダーの人権への負の影響を特定・評価し、負の影響を防止・軽減するために人権デューデリジェンスの仕組みを構築し、継続的に実施します。負の影響の特定・評価のプロセスとし

て、まず当社の多岐にわたる事業の中から、人権リスク調査の対象事業を特定しました。次に、特定された事業において想定される潜在的な人権課題について、発生可能性と深刻度の観点から影響度評価を行いました。

人権リスク調査対象事業の特定

人権リスク調査を始めるにあたり、まずはESGに関する社外データベースを活用し、人権課題の発生件数の多いセクターと当社の事業を照らし合わせて、人権 이슈ごとに発生件数の分類を実施しました。その結果、セクターごとの一般的な発生件数と当社の事業内容との関連性の

高さを踏まえ、エネルギー事業と食品事業を調査対象事業として選定しました。なお、当社のプラントインフラ事業については、ODA関連で案件に応じた設備や機材の取扱いであるため、データベースにおける建設産業セクターとの関連性は低いと判断しました。

ESG 社外データベースでのセクター別人権イシュー発生状況と当事業の関連

少 中 多

セクター	テクノロジー ハードウェアと機器	電子と電子機器	ソフトウェアと コンピュータ	通信	食品と飲料	産業金属
当事業	半導体部品・ 製造装置	電子機器・電子材料	ICTソリューション	モバイル	食品	鉄鋼
適正な労働時間 (劣悪な労働環境)						
適正な賃金 (劣悪な労働環境)						
差別 (雇用・社会的な差別)						
労働安全衛生						
結社の自由および 団体交渉権						
強制労働						
児童労働						
地域住民・ コミュニティへの影響						
プライバシーの権利						
総合						

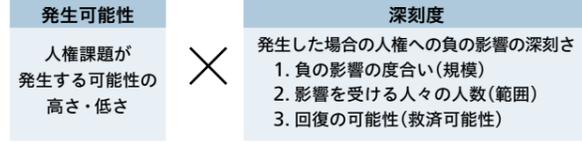
セクター	石油とガス	化学	建設産業	インダストリアル・ エンジニアリング	航空宇宙と防衛	自動車と 自動車部品
当事業	エネルギー	機能性化学品	プラントインフラ	工作機械・産業機械	航空宇宙	車両・車載部品
適正な労働時間 (劣悪な労働環境)						
適正な賃金 (劣悪な労働環境)						
差別 (雇用・社会的な差別)						
労働安全衛生						
結社の自由および 団体交渉権						
強制労働						
児童労働						
地域住民・ コミュニティへの影響						
プライバシーの権利						
総合						

人権リスク調査対象事業に選定

持続可能なサプライチェーンの構築  
人権尊重への取り組み

人権課題に対する影響度評価

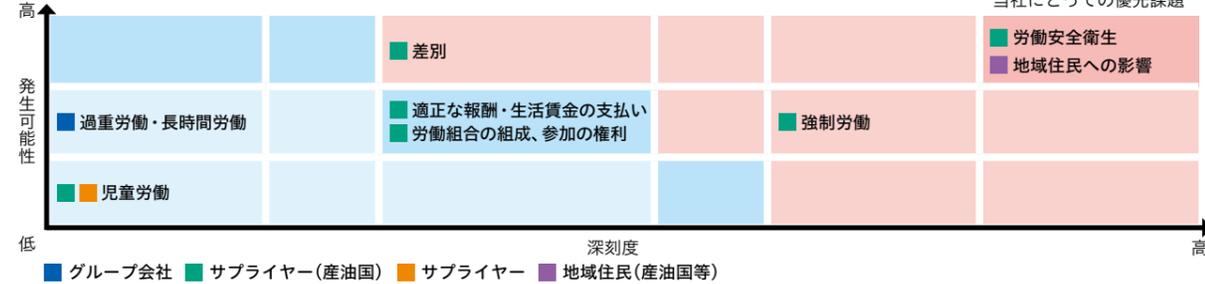
続いて、エネルギー事業と食品事業で想定される潜在的  
人権課題をステークホルダー※別に発生可能性と深刻度の  
観点から影響度評価を行い、事業ごとに人権課題影響評価  
マップを作成しました。



※ 評価対象ステークホルダー：従業員、グループ会社、委託業者、サプライヤー、地域住民、消費者

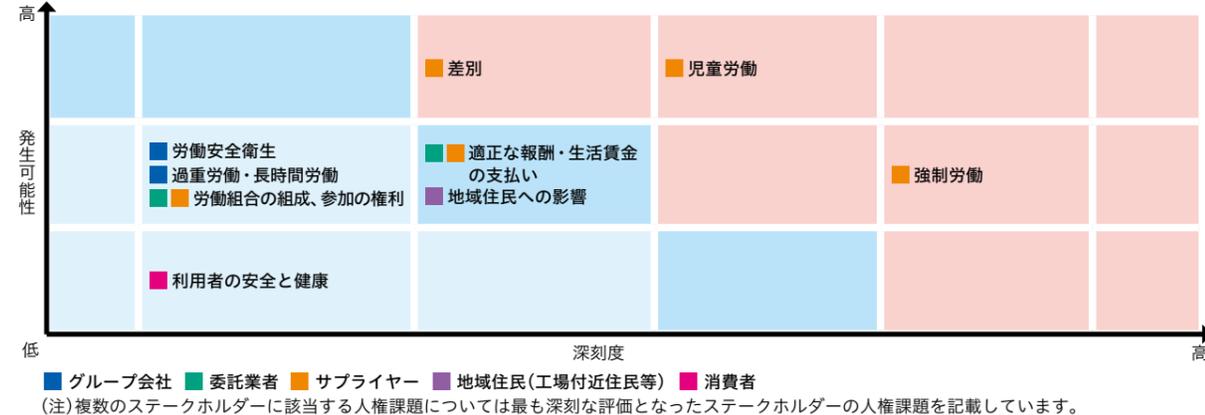
エネルギー事業

人権課題影響評価マップ(全体)



食品事業(胡麻、コーヒー、中国加工食品)

人権課題影響評価マップ(全体)



顕著な人権課題の特定

人権課題影響度評価により、各事業における顕著な人権課題および影響を受けるステークホルダーについて特定し、優先  
順位付けを行いました(赤字は、特定事業における当社にとって特に優先度の高い人権課題)。

セクター	調達		R&D、生産			輸送	販売 従業員	流通	お客様使用 消費者	廃棄・リサイクル
	地域住民	委託業者	サプライヤー (海外)	サプライヤー (国内)	サプライヤー (当社グループ)					
エネルギー	地域住民への影響		強制労働 差別	労働安全衛生						
食品			強制労働 児童労働 差別							

今後の取り組み

次のステップとして、各事業における現状の取り組みを整理し、人権デューデリジェンス計画を策定します。また、各人  
権課題の潜在的および顕在化した影響を調査し、防止・軽減策の検討に入ります。

脱炭素社会に向けた取り組み  
TCFD 提言に基づく情報開示

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/>

ガバナンスとリスク管理

TCFD開示推奨項目	当社の取り組み(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	当社の取り組み(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

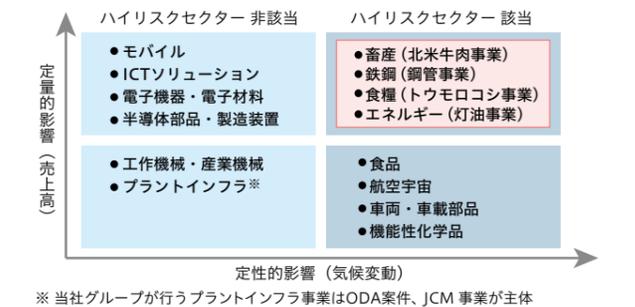
戦略

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。

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事業に  
ついてシナリオ分析対象事業に選定しました。



- 2022年3月期から継続：北米牛肉事業、鋼管事業
- 2023年3月期：トウモロコシ事業、灯油事業

脱炭素社会に向けた取組み  
TCFD 提言に基づく情報開示

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	<p><b>リスクと機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の影響の定量的側面と売上高・利益の定量的側面を軸とし、当社にとって影響度の大きい4事業についてシナリオ分析を実施</li> <li>2023年3月期新規分析対象のトウモロコシ事業、灯油事業については以下のとおり</li> </ul> <p>北米牛肉事業、鋼管事業についてはウェブサイトをご覧ください  <a href="https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/tcfd/index.html">https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/tcfd/index.html</a></p>
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	<p><b>影響</b></p> <p>大/中/小で整理</p>
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	<p><b>分析結果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>北米牛肉事業、鋼管事業、トウモロコシ事業、灯油事業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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>→2023年3月期実績:「オーストラリアの環境技術スタートアップSamsara Eco社へ出資」</li> </ul> <p>特集:イノベーション投資 ▶ p32</p>

気候関連のリスクと機会の影響度

気候関連のリスクと機会による影響度(財務インパクト)は当社全体に対するものではなく、それぞれのシナリオ分析対象事業の収益または費用に対するインパクトで、次の定量的基準により、大、中、小に区分しています。



トウモロコシ事業

	気候変動ドライバー	リスク(×) 機会(○)	財務インパクト	4°Cシナリオ		2°C未満シナリオ		対策
				2030年	2050年	2030年	2050年	
政策と法	カーボンプライシングの導入拡大	×	加工拠点におけるカーボンプライシング負担増	▲	▲	▲	▲	●販売価格の見直し
	CO <sub>2</sub> 排出規制の強化	×○	●燃料価格上昇による現地操業コストの増加に伴う調達コストの増加 ●燃料価格上昇による輸送コストの増加/減少	▲	▲	—	—	より輸送距離の短い近隣国の産地選択および産地開拓
移行リスク	植物由来の代替肉の普及	×○	植物由来の代替肉の普及による牛肉およびその他畜肉の需要低下に伴う飼料需要の減少	—	—	▲	▲	●DAIZ社のミラクルミート(植物由来肉)への原料販売 ●植物由来代替肉に対する穀物原料供給開始
	消費者の意識・嗜好の変化	×○	牛肉およびその他畜肉の需要低下に伴う飼料需要の減少	▲	▲	▲	▲	相対的に需要減少幅の小さい鶏・豚向け飼料工場の設立
市場	再生エネルギー燃料の技術進展・市場拡大	×	エタノールなど飼料用途以外の需要増による原料価格上昇に伴う調達コストの増加	—	—	▲	▲	販売価格の見直し
	電気料金の変化	×	加工・保管拠点における電気料金の負担増	—	—	—	▲	販売価格の見直し
評判	顧客/消費者/投資家の評価	×	気候変動対応の進捗に応じた顧客、消費者、投資家からの評価の変化	—	—	—	—	●植物由来代替肉に対する穀物原料供給開始 ●DAIZ社のミラクルミート(植物由来肉)への原料販売

	気候変動ドライバー	リスク(×) 機会(○)	財務インパクト	4°Cシナリオ		2°C未満シナリオ		対策
				2030年	2050年	2030年	2050年	
物理的(急性)リスク	サイクロンや洪水など異常気象の激化	×	サプライチェーンの分断による売上機会の損失	▲	▲	▲	▲	●サプライチェーンの強靱化への取り組み ●調達先および国内保管場所の多角化
	●平均気温の上昇 ●降水パターンや気象パターンの変化	×○	●トウモロコシの価格上昇による調達コストの増加 ●干ばつの悪化によるトウモロコシの収量減少	—	▲	—	▲	●販売価格の見直し ●新規産地の開拓

**リスク** 2°C未満シナリオにおいて、牛肉およびその他畜肉の需要低下によるトウモロコシ飼料の大幅な需要減少が予想される

**機会** バイオプラスチックなどの低GHG排出製品市場向けの需要が予想される

灯油事業

	気候変動ドライバー	リスク(×) 機会(○)	財務インパクト	4°Cシナリオ		2°C未満シナリオ		対策
				2030年	2050年	2030年	2050年	
政策と法	カーボンプライシングの導入拡大	×	炭素税等の負担増加による操業コストの増加(エネルギー使用、自社配船・配車時の燃料使用等)	▲	▲	▲	▲	●販売価格の見直し ●低炭素製品の販売
	CO <sub>2</sub> 排出規制の強化	×○	●省エネ基準等の規制強化 ●対炭素エネルギーへの転換による灯油需要減に伴う売上高の減少 ●再生可能エネルギーの需要増加	▲	▲	▲	▲	バイオマス燃料事業等の再生可能エネルギーの拡大
移行リスク	技術	×○	低炭素技術の進展・普及	—	—	—	—	鋼管事業におけるEORやCCS向け製品開発・販売
	市場	×	原料コストの上昇	▲	▲	—	—	再生可能エネルギー事業の拡大
物理的(急性)リスク	サイクロンや洪水など異常気象の激化	×	サプライチェーンの分断による売上機会の損失	▲	▲	▲	▲	●サプライチェーンにおけるBCP対策 ●同業他社と災害時における相互補完体制の構築
	海面上昇	×	●加工拠点の移転コスト ●海面上昇対策に係る設備投資の増加(施設移転等)	—	▲	—	▲	●出荷拠点の移転 ●販売価格の見直し

※ WEO2022において、4°Cシナリオでは需要の増加に伴い、原油価格の上昇が見込まれ、2°C未満シナリオでは需要減少に伴い、原油価格の下落が見込まれている。

**リスク** 2°C未満シナリオでは規制の強化による灯油の需要減、4°Cシナリオでは需要増による調達コストの増加の影響が予想される

**機会** 再生可能エネルギー事業の拡大と低GHG排出製品の販売

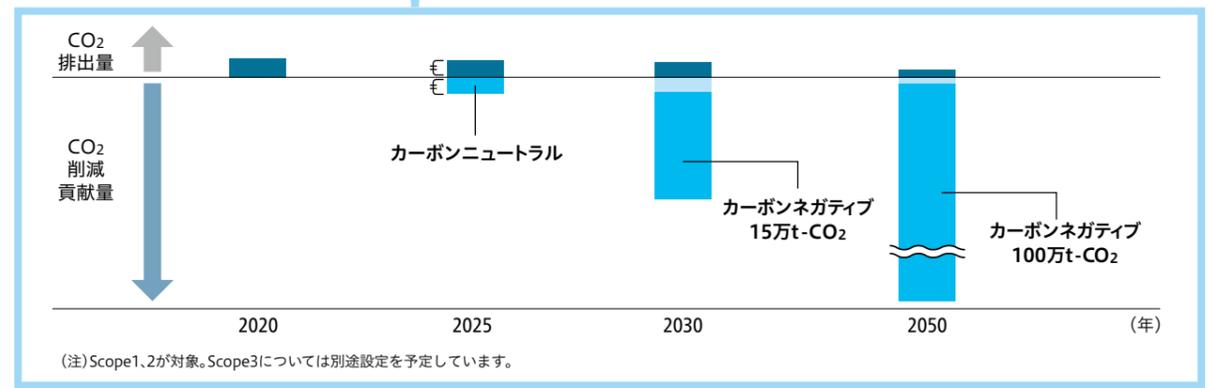
脱炭素社会に向けた取組み  
TCFD 提言に基づく情報開示

指標と目標

まず、カーボンニュートラルを早期に実現することを目指し、2025年の目標に掲げます。再生可能エネルギーへの転換でCO<sub>2</sub>排出量の削減を行い、それでも削減できない残余排出については、温室効果ガス削減に貢献するREDD+事業等のクレジット化、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ことで、カーボンニュートラルを実現し

ます。さらに、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-CO<sub>2</sub>、2050年の100万t-CO<sub>2</sub>を目指し、わが国および国際社会の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	<p><b>指標</b> CO<sub>2</sub> 排出量</p> <p><b>GHG 排出量</b> 2023年3月期 28,321t-CO<sub>2</sub> (当社および当社グループ 合計97社) (保証値、内訳: Scope1: 9,507t-CO<sub>2</sub> Scope2: 18,814t-CO<sub>2</sub>)</p> <p>独立した第三者保証報告書はウェブサイトをご覧ください <a href="https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/files/Independent_Assurance_Report_jp_20230810.pdf">https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/files/Independent_Assurance_Report_jp_20230810.pdf</a></p>
Scope1、Scope2およびあてはまる場合はScope3のGHG排出量とそれに関連リスク	<p>2022年3月期 29,497t-CO<sub>2</sub> (当社および当社グループ 合計95社) (保証値、内訳: Scope1: 9,772t-CO<sub>2</sub> Scope2: 19,725t-CO<sub>2</sub>)</p> <p>2021年3月期 27,800t-CO<sub>2</sub> (当社および当社グループ 合計94社) (概算値、内訳: Scope1: 9,200t-CO<sub>2</sub> Scope2: 18,600t-CO<sub>2</sub>)</p>
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	<p><b>目標</b> 2025年 カーボンニュートラル<sup>※1</sup> 2030年 カーボンネガティブ<sup>※2</sup> 15万t-CO<sub>2</sub> 2050年 カーボンネガティブ 100万t-CO<sub>2</sub></p> <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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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>



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。

詳しくはウェブサイトをご覧ください [https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/contribute/csr\\_activities.html](https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/contribute/csr_activities.html)



多様な働き方を実現する環境づくり  
人的資本経営

商社の強みを活かした、人的資本経営への期待

当社の人的資本経営への取組みは、着実に進化しています。2022年11月の本社移転に伴い、ABW(アクティビティ・ベースド・ワーキング)が導入され、部門の壁を越えたフラットな働き方が実現しました。何より、社員の方々の明るい表情が、新しい働き方へと変化したことを物語っており、オフィスの中心部に位置するCafé The Perch(カフェ)では、思い思いのランチタイムを過ごす姿、ライブラリエリアでは、新しい企画などを静かに熟考する姿を目にします。

また、今回開示した、骨太の「人的資本基本方針」をはじめ、D&Iの活動はDE(Equity) & Iへと進化し、LGBT理解増進法が施行されたタイミングでは「Pride Week」という、LGBTQ+をはじめとしたDE&I理解促進のための連続企画を実施するなど、啓蒙活動にも余念がありません。さらには、新人事制度構築のための議論も活発に行われています。

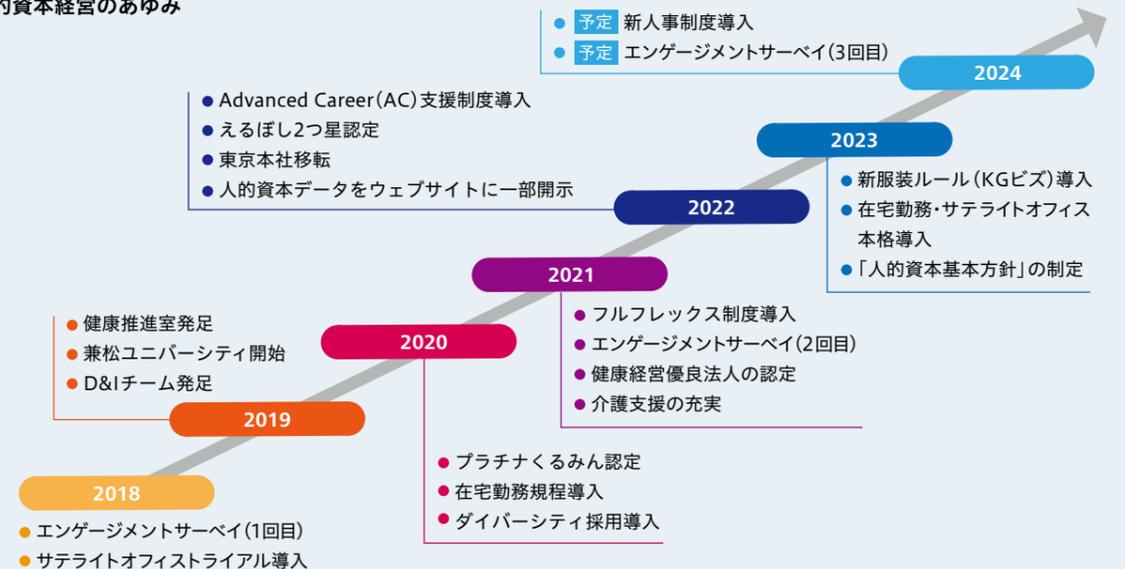
私が兼松に期待するのは、商社の強みを活かした、人的資本経営の実践です。社外取締役を拝命して5年目になる今、グループ会社を含め、当社に潜在する無形資産の核となる、知的資本の素晴らしさには目を見張るものがあると感じています。国内外を問わず、ゼロから事業を創造してきた実践の積み重ねにより、当社には事業創造のさまざまなノウハウが蓄積されています。また、「兼松とは信頼関係で結ばれている」と評価をいただいている、お取引先さまとのかけがえない絆は、社会・関係資本という貴重な無形資産の一つです。言わずもがな、無形資産は、投資家の皆さまが最も注目している資産であり、有形資産(事業や実績)を生み出す、かけがえない貴重な資産でもあります。

そして、その知的資本は、ほかならぬ人的資本から生み出されるものです。商社である兼松の強みを最大限に活かした、事業創造に繋がる人的資本経営実践のため、社外取締役の立場から、私自身、精一杯尽力していく所存です。



社外取締役  
田原 祐子

人的資本経営のあゆみ



多様な働き方を実現する環境づくり  
人材育成

人材育成方針

兼松グループは「人材育成方針」(p27参照)に基づいて取組みを行っています。人材育成に関する重点テーマをご紹介します。

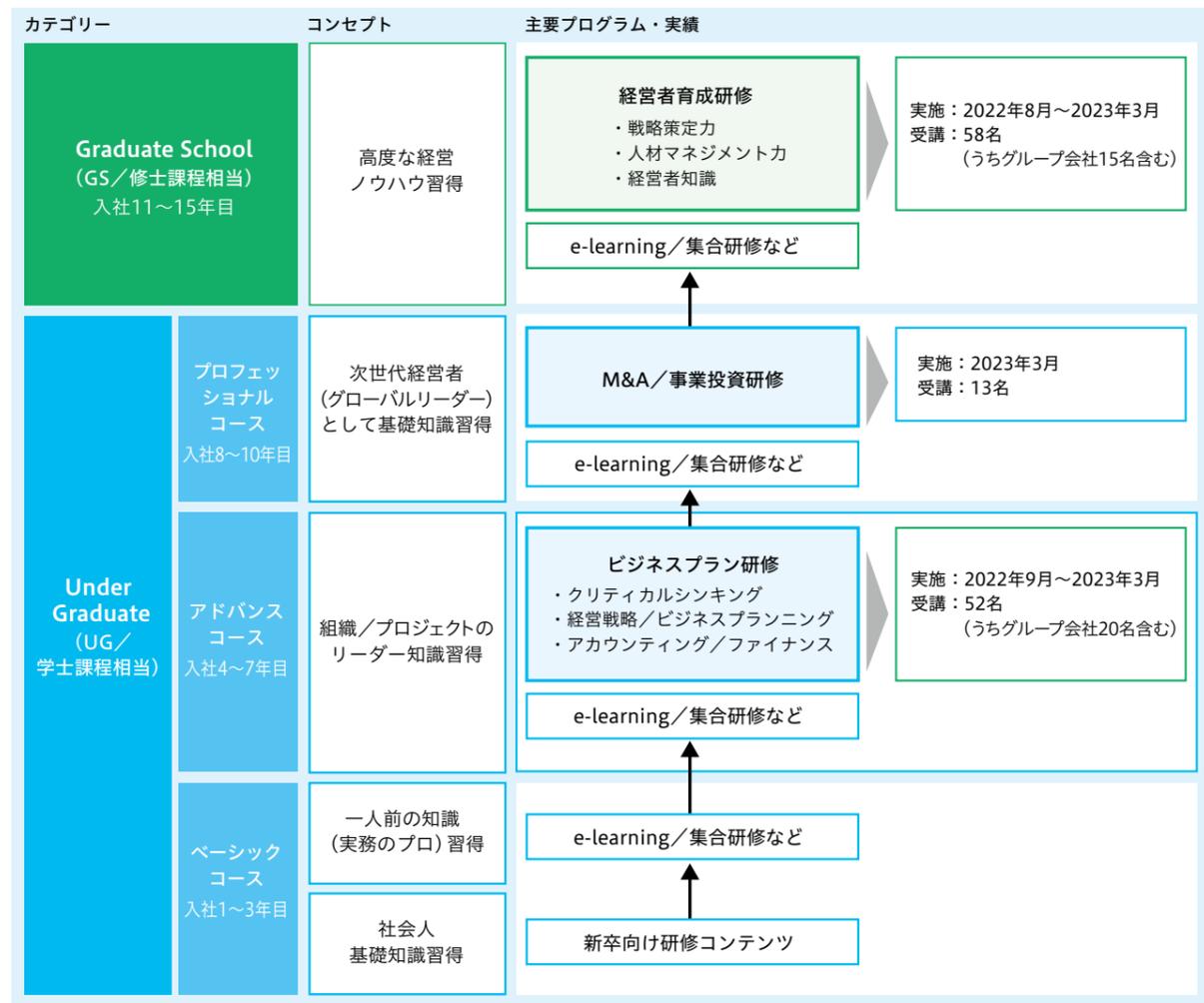
▶ 付加価値の獲得・規模の拡大

兼松ユニバーシティ(KGU)

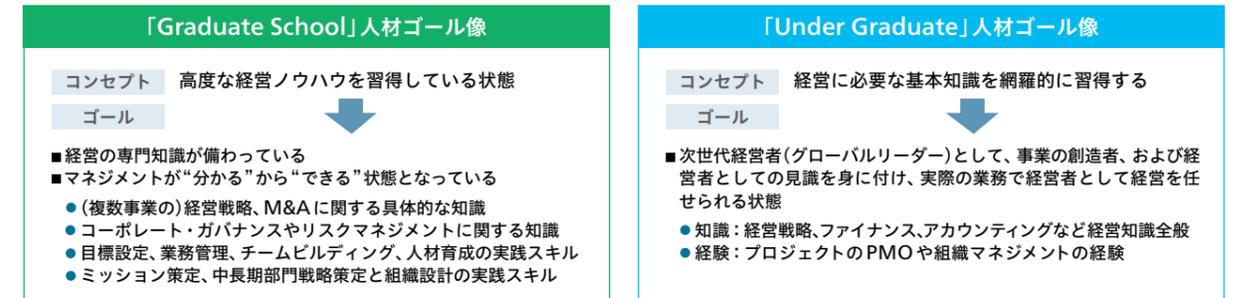
新たなビジネスを創造する経営人材の育成を目的として、従来の研修制度を強化・体系化した「兼松ユニバーシティ」を、2019年7月より開講しています。KGUのカリキュラムは、①教養 ②対人知識・スキル ③業務知識・スキルの3カテゴリーで構成されており、内容によって

e-learningと集合研修に振り分けています。講座は、ビジネスマナーや語学など基礎的なものから、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が習得できる内容まで豊富に取り揃えており、次世代のマネジメント層となる人材の育成に努めています。

人材育成プログラムおよび受講者数(2022年7月～2023年6月)



KGUのカテゴリー別コンセプトとゴール



経営者育成研修

KGUの一環である「経営者育成研修」は、経営者としての視点でビジネスや組織を運営する能力を身に付けるため、KGU開講に先じて2017年より導入した研修です。戦略策定力・人材マネジメント力の養成、経営者に必要な

基礎知識の習得を目的とし、当社が「付加価値の獲得・規模の拡大」を目指していく中で、組織をリードし、事業経営ができる人材の育成を行っています。

VOICE | 「経営者育成研修」受講者コメント



特殊鋼貿易部 第二課 課長  
進藤 有希

半年間の経営者育成研修では、外部専門家の講義やケーススタディを通じて、経営人材に求められる実践的な知識・アプローチを総合的に学ぶことができました。座学のみにとどまらず、360度評価に基づく自己分析、現役経営者へのインタビュー、様々な部署から集ったメンバー間でのグループワークなど、沢山の外的刺激を受けながら、自身の価値観を見つめ直し、将来のありたい姿を言語化していく内容となっています。

この研修を通じて、経営に関する基礎知識が底上げされたことはもちろん、自身が描いたありたい姿の実現に向けて、何が必要となるのかを具体化できたことは、非常に大きな収穫でした。今後は、これらの学びを現場に持ち帰り、参加メンバーと切磋琢磨しながら、新規事業創造や組織運営に活かしていきたいと思っています。

人材育成投資額と研修時間(単体)

投資総額	9,139万円、フルタイム従業員 <sup>※1</sup> 一人当たり11万円 (うちKGU費用6,700万円、受講者一人当たり15万円) ※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 <sup>※2</sup> 20,403時間、フルタイム従業員一人当たり25時間 (うちKGUカリキュラム対象受講者一人当たり平均47時間) ※2 KGU科目の合計時間

(注1) 集計期間：2021年7月1日～2022年6月30日

(注2) 研修時間はUnder Graduateの43コースとGraduate Schoolで集計

- ベーシックコース(175人)：63時間
- アドバンスコース(112人)：28時間
- プロフェッショナルコース(47人)：19時間
- Graduate School(102人)：50時間

多様な働き方を実現する環境づくり  
人材育成

▶ 新たなポートフォリオ創出のための種まき

ダイバーシティ採用、キャリア採用

既存事業の延長にとどまらない、新たな事業ポートフォリオを創出するためには、当社内部の知識・経験だけではアプローチできない市場・商材・顧客にも進出していく必要があると考えており、多様な人材の確保に努めています。

新卒採用では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や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しています。また当社内部とは異なる知識・経験の獲得を期待したキャリア採用の拡大も進めています。

VOICE | 外国籍社員コメント



車両・車載部品第一部 第一課  
金 倫佑

私は2015年に韓国から来日し、日本の四年制大学を卒業後、兼松に新卒採用で入社しました。幅広い事業領域、様々な機能を持って世界中と商売を行う総合社に興味を持ち、主体的に自分で道を切り開けると感じたため、当社を志望しました。

現在は既存の車両・車載部品の輸出業務と並行して、新規ビジネスの創出にも励んでいます。今までのバックグラウンドの知識・経験を活かし、韓国の企業様と協力して、EV関連の新規ビジネス創出に向けて邁進しています。

今後は取り組んでいる新規ビジネスを軌道に乗せ、その他の国にもグローバル展開をしたいと考えています。

VOICE | キャリア採用社員コメント



食糧素材部 油糧・大豆加工品課  
金子 容子

私は2020年にキャリア採用で兼松に入社しました。主に菜種などの食用油の原料を輸入して国内の食品メーカーに販売する仕事を担当しています。前職でも、商社で食品原料の取扱いを長く経験してきましたので、その知見を活かして日々ビジネスに取り組んでいます。

入社前に外から見ていた兼松は、一人ひとりが持つ商材の知見が高く、まさに「専門家集団」のような印象がありました。現在のビジネスにおいても、お客さまにとって存在感のあるプロフェッショナルな人材でいたいと思います。

単に商材を販売するだけでなく、お客さまの描いているその先の世界をイメージした提案を意識しており、その実現に向けて新たなことにも大いにチャレンジし、自分の幅を広げていきたいです。

異動経験

様々な事業を展開する当社グループの特長を活かし、社内異動やグループ会社、出資先企業との人材交流により知識と経験の多様性を深めています。また当社ではキャリアコンサルタントとしての資格を有するキャリアコンサルティングチームを組成し、従業員の自律的なキャリア形成を支援できるよう環境の整備を進めています。

VOICE | キャリアコンサルティングチーム 担当者コメント



人事部 人事企画課  
横尾 わかば

人生100年時代といわれる中、個人の自律的なキャリア開発がより重要となっている一方、企業にはそれを支援する制度や環境の整備が求められています。個人のキャリア希望を尊重する異動制度を通じた支援の他に、私たちのチームでは資格保有者としての知見を活かしたソフト面での支援も行っています。キャリアに関する研修の実施、各種情報発信、相談窓口の設置や面談の実施などを通じて、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成に寄り添っていきます。

▶ グループを挙げたDX推進

DX人材の育成

当社が関わるサプライチェーンにおいて、デジタル技術や自動化技術を活用しながら次世代に適合したビジネスへのシフトを目指し、取引先と協力して共に変革への困難を克服するDXを推進しています。

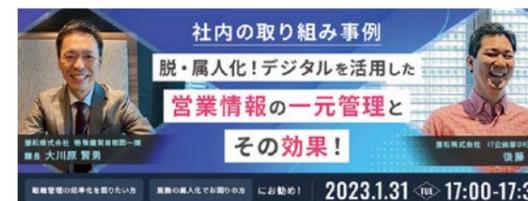
当社が求めるDX人材には、デジタルの知見だけでなく、

ビジネスの知見との掛け合わせが必要と考えており、ITリテラシー向上のための研修のみならず、デジタル技術を扱うグループ内企業との人材交流等も通じて、取引先などのデジタル化段階に合わせたDXを推進できる人材を育成します。

フラット、デジタル？

社内およびグループ会社に向けたDX情報発信ウェブサイト「フラット、デジタル？」を2023年1月より運営しています。内部のDX取り組み事例を中心に、商社が置かれた状況やビジネス形態を踏まえたDXプロジェクトの生々しさや臨場感をテーマとして、記事、ウェビナー、コラム形式のコンテンツを隔週で配信しています。

公開半年でWeb視聴率は従業員の8割を超えており、



情報の一元管理をテーマにした当社事例を、対談形式で紹介するウェビナーを開催

具体的なデジタル活用の創出に寄与するなど、当社グループの従業員一人ひとりのDXマインドを育て、デジタル活用に一歩踏み出すための後押しとなっています。今後も視聴データの分析やインタビュー調査に基づいたテーマを中心にコンテンツを展開し、地に足の着いたDX人材育成の一環として取り組みます(下図は、過去に配信したコンテンツの社内宣伝バナーです)。



オウンドメディアについて興味のある社員を募り、展示会ツアーを実施した際の参加レポート

多様な働き方を実現する環境づくり  
環境整備

環境整備方針

「環境整備方針」(p27参照)に基づいて以下の取組みを行っています。

社員エンゲージメント等の観点から、右図のとおり組織・会社づくりをしていくうえで重要な価値観(コアバリュー)を4つ(個性を活かす、フラット&リスペクト、チャレンジをサポート、働き方にも選択肢)定めています。コアバリューは一人ひとりの能力を最大化させるために必要に応じて見直していきます。

「環境整備方針」に関する重点テーマは、次のとおりであります。

人材の能力を活かす組織・会社作りのコアバリューイメージ



▶ 多様な個性を活かすダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン(DE&I)

世界に散らばる「違い」を積極的に取り込むべく、2019年にD&I(現DE&I)チームが発足しました。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ることができる柔軟な組織を目指し活動していきます。

全社的な取組み

当社ではDE&Iチームを組成し、多様な価値観や考えを尊重し受け入れることで、誰もがより働きやすく、より能力を発揮できる職場環境の整備を進めています。当事者意識の醸成を目的に、全社向けe-learning、多様な社員の

キャリアの共有、講演会を実施しています。2022年3月期より社内横断プロジェクトチームを組成しており、2022年度は社長直轄のチームとしてインクルージョンを加速させるための取組みを行いました。

VOICE | DE&Iチーム 担当者コメント



電子機器部 第二課  
伊藤 光汰

人事部 給与厚生課 兼 人事企画課  
平野 つづみ

伊藤 光汰

「様々な部署や人の強みを活かし、良い会社になりたい。」そんな思いから、役職など関係なく誰もがフラットに話せる風土を醸成するため、名前を“さん付け”する呼びかけや、共通の話題を持った人が集まるランチ会を企画しました。

平野 つづみ

「すべての女性が自分らしく活躍できるように、健康・キャリア・心の悩みなどについて知る機会、考える機会になってほしい。」そんな思いから、“自分事として学ぼう”をテーマに国際女性デーのイベントを企画しました。

仕事と育児の両立支援

2020年に厚生労働省より、仕事と育児の両立支援において、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「プラチナくるみん」に認定されています。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ことを目標に、育児短時間勤務制度・フレックスタイム制度・ベビーシッター派遣事業

割引券制度などの拡充を行っています。また2022年10月よりジェンダーレスな育児を促進するための育児休暇制度「ハローベビー休暇」を導入し、更なる環境の整備を進めています。



女性活躍推進

2022年8月に厚生労働省より、「えるぼし」認定を受けています。女性の活躍促進に関する取組みの実施状況が優良な企業を認定する制度で、当社は「採用」「継続就労」「労働時間などの働き方」「多様なキャリアコース」の4つの項目が規定の水準に達していると評価され、3段階中2段階目の2つ星に認定されました。配偶者の転勤に伴う退職

者の再雇用制度や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など、社員が多様なキャリアパスを選択できる制度を導入しています。



VOICE | 海外で活躍する社員のコメント



台湾兼松股份有限公司 董事兼経理 財経総務部 部長  
河田 紅美

2021年12月より財経総務部長(トレジャラー)として台湾に赴任しています。当社および台湾内グループ会社の職業業務全般を担当しています。

これまで経験してきた財務・経理分野だけでなく、人事・総務・法務・ITと守備範囲が広く、日々試行錯誤で奮闘しています。困難も多くありますが、業務の幅や知見が広がっていく楽しさ・充実感もひとしおです。

勤務地が限定されているエリア特定社員として入社し、海外出張すら未経験だった私が、家族帯同(配偶者・子ども2人)で海外駐在できているのは機会や周囲の理解に恵まれたおかげです。思い切って海外転勤もある広域社員に転換し、挑戦したことで視野も広がりました。今後も幅広い視野を持ってグループの発展に貢献していきたいと思ひます。

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、課長補佐担当以上の女性社員の人員増加(2019年3月期27名⇒35名) 2. 新卒女性社員採用の割合増加(2019年3月期34%⇒42%)
取組み	新卒女性社員の採用比率増と、女性社員が長く働きやすい体制づくり

(3月期)	2019	2020	2021	2022	2023
広域社員※女性数	52名	54名	64名	66名	68名
課長以上女性数	3名	4名	5名	7名	9名
課長補佐以上女性数	27名	28名	31名	31名	38名
新卒女性社員採用割合	34.0%	39.0%	51.0%	63.6%	43.9%

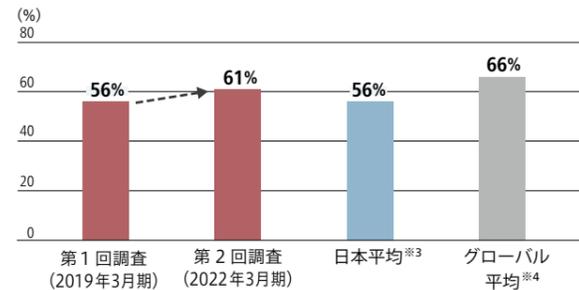
(注)単体の人数・割合  
※ 勤務地は業務ニーズによって決まり、将来にわたって特定されない。将来的に会社の基幹業務を担当する者

多様な働き方を実現する環境づくり  
環境整備

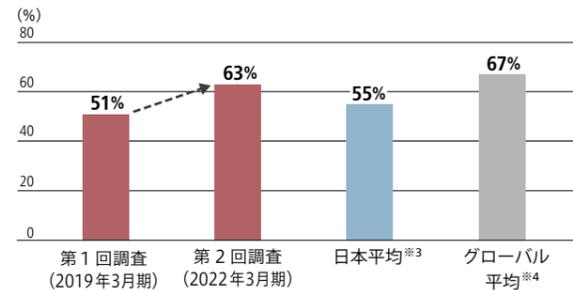
▶ エンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化

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、全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイ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。2019年3月期の初回調査に続いて、「future 135」が折り返しを迎えた2022年3月期に実施した2回目の調査では、1回目と比べてESの改善が見られました（図1、2）。

（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）

ES改善の要因は、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、DE&Iや健康経営の推進など施策の効果が反映されたためと考えています。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、組織の縦割り構造の改善や、チャレンジングな組織風土の醸成等、未だ複数の課題が残っていることも分かりました。そのため、以下の取組みを実施しています。

ヒトツブクラブ

「チャレンジへの推進が必要」というエンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、2022年7月に始動したのが、組織横断コミュニティ「ヒトツブクラブ」です。

「ヒトツブクラブ」は、自主的に集ったメンバーが、部署・年次・役職などの垣根を越え、参加型イベントやチャットを通じて新事業設立のためのアイデア創出・案件推進を行います。そして、見込みがあると判断された事案は、具現化に向けて会社がサポートします。

“風土醸成を目的とした挑戦の時間と場”として、2023

年6月までに開催された9回のイベントでは、起業した元社員との「アルムナイ座談会」や、他企業の経営者を招いた講演・意見交換会など、多様な知見の共有や、活発なアイデア検討がされました。グループチャットも同様に活発で、80人以上が参加しています。

実際に、この取組みから新規事業として検討を進めている案件が複数生まれ、うち1件は社内決裁を取得し、設備投資が実現しました。

2024年3月期は本取組みをさらに拡大させるべく、4月



「COEDOビール」を販売する株式会社協同商事の代表取締役社長 朝霧重治氏を招いた講演会にて

に公募した5名の事務局メンバーで運営しています。事務局は「挑戦と変化で、事業創造し続ける兼松の企業風土を創る」というミッションを掲げ、その一翼を担うべく、更

なる風土醸成に向けた新たな企画や制度をボトムアップで進言しています。

ABW

兼松の創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」にもあるように、新たな事業の種をまき、柔軟に形を変えながら価値を創造し続けるためには、従来の縦割りの組織構造の中だけで完結するアプローチにとどまらず、

事業領域を越境したイノベーションの創出が必要であると考え、東京本社の移転を機にABW（アクティビティ・ベースド・ワーキング）を導入しました。



VOICE | 本社移転プロジェクト 担当者コメント



人事部 人事企画課  
田中 健介

総務部 総務課 課長  
梶内 尚史

ABWとは業務内容やスケジュールに合わせてフリーアドレスのように主体的に目的意識を持って働く場所を選択する働き方です。当社のABWでは例外を作らずに全部署を巻き込んだことで、全社一丸となって部署や年代を超えた社員同士の交流の活性化を目指すことができました。より充実したコミュニケーションが取れる場、よりコラボレーションできる場、より業務に集中できる場など、今の時代だからこそ、わざわざ出社しなくなるような、オフィスならではの価値を提供することができたと考えております。

新本社は、快適で機能的なオフィスを表彰する第36回日経ニューオフィス賞「経済産業大臣賞」を受賞しました。

プレスリリース [https://www.kanematsu.co.jp/press/20230915\\_003110.html](https://www.kanematsu.co.jp/press/20230915_003110.html)

新人事制度

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を行うため、人事制度の改定に向け協議しています。

多様な働き方を実現する環境づくり  
環境整備

多様な働き方

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、2022年3月期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。従業員が業務の繁閑に合わせて入社・退社時刻を原則自由に設定でき、従来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。

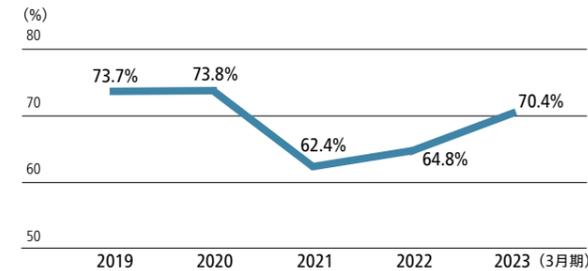
テレワーク制度

従業員のWell-beingの観点や、外出時の移動時間削減等による業務効率化の観点から、2023年4月にテレワーク(在宅勤務・サテライトオフィス勤務)を制度化しました。「従業員の自律的な働き方の尊重」と「会社業績の向上」を両輪で実現することを目指し、働き方の選択肢としてテレワークを位置付けています。

有給休暇取得推奨施策

「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。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。

KG働き方大賞

2022年8月1日～5日に、会社制度を活かした柔軟な働き方を通じた、様々な事例・モデルケースや、その裏側の夢や目標を共有し、自分自身の働き方を見つめ直す目的で「KG働き方大賞」を実施いたしました。業務、大学院での勉強、そして家族との時間と、まさに三拍子そろった働き方を実現する内容が、社員から最多の投票数を獲得し、大賞受賞となりました。

KG働き方大賞受賞者

法務コンプライアンス部 法務第一課 谷 勇哉 (右)

代表取締役社長 宮部 佳也 (左)



育児支援制度

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。

整えています。

さらに、2022年10月1日付で、新たな育児休暇制度「ハローベビー休暇」を導入しました。子の誕生日翌日から8週間以内に、最大8週間の特別有給休暇を付与する制度です。法定「産後パパ育休」(出生時育児休業)の取得可能期間である最大4週間(無給)に比べ最大8週間(有給)と期間は2倍となっており、より積極的な育児参画を促し、性別を問わず活躍できる風土醸成に繋げていきます。

VOICE | 男性の育児休業取得者コメント



1ヵ月間ずつ育児休業を取得しました。

第1子が産まれた当時、まだ社内でも管理職が育児休業を取得した事例がなかったものの、周囲の理解とサポートのおかげで実現に漕ぎつけ、成長目まぐるしい乳児期の子どもの貴重な時間を過ごすことができました。それでも自身の中には、先輩ママ・パパと比べて「1ヵ月取得したくらいでは…」との思いもあったのですが、男性管理職として育児に積極的な姿勢であることが言葉不要で伝播したのか、復職後の社内の反響は予想以上に大きいものでした。

当社は育児休業が取得しやすい風土が醸成されており、全従業員がライフステージに合わせて、自律的に業務に取り組み、継続的に活躍できる環境が整備されていると感じます。自身の経験や立場を活かして、復職後のキャリアや働き方に悩みを抱える社員のためにもさらに環境整備を推し進め、「一生涯働ける組織」づくりを目指していきたいと思っています。

介護支援制度

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。



		(名)					
		(3月期)	2019	2020	2021	2022	2023
育児休業取得者数	女性	18	20	24	31	29	
	男性	2	0	4	6	10	
ハローベビー休暇(2022年10月より導入)	女性	-	-	-	-	0	
	男性	-	-	-	-	6	
男性出産特休利用者数		12	14	7	10	2	
子の看護休暇取得者数	女性	26	29	26	31	36	
	男性	23	20	18	21	13	
介護休業取得者数		1	1	0	0	0	
介護特休利用者数	女性	11	13	11	12	13	
	男性	10	10	7	8	2	

多様な働き方を実現する環境づくり  
環境整備

新服装ルール

地球温暖化対策および環境への配慮のため、“季節・気候に応じた装い”での勤務を実施すべくオフィス内での服装ルールを変更いたしました。社員一人ひとりが自律的に働きやすい装いを選択することによる、自主性・生産性・創造性の向上を促しています。

社員のWell-beingを追求する健康経営、安心して働ける労働慣行

健康経営への取り組み

当社は2021年から3年連続で、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2023」の認定を受けました。



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・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、健康経営への取り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



健康状態の把握

当社では2024年3月期に健康管理システムを用いて、従業員の健康に関するデータを可視化する取組みを予定しています。兼松健康保険組合と連携して効率的にデータを分析し、従業員の健康状態に即したより効果的な施策を講じていきます。

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によって、生活習慣病の予防や早期発見に努めます。

メンタルヘルス対策

メンタルヘルス不調者の早期発見と予防のため、全社員を対象に年に1回ストレスチェックを実施し、高ストレス者に対する産業医面談や、組織ごとの集団分析を行っています。さらに管理職向けにメンタルヘルスに関するラインケア研修を実施し、メンタルヘルスの重要性の啓蒙に取り組んでいます。

ハラスメント対策

ハラスメントについては、社内相談窓口を設置しており、ハンドブックの配布による啓蒙活動に加え、ハラスメント防止のための研修を実施しています。

衛生委員会

従業員の健康を守り、明朗な職場環境をつくるため衛生委員会を設置しています。同委員会は総括安全衛生管理者（人事部長）の監督のもと、産業医、衛生管理者、会社推薦の社員、労働組合が推薦した社員で構成されています。月に1度、委員会を開催し、産業医から助言を受けながら、労使共同で各施策を協議し、推進しています。

人的資本に関する目標および実績

人材育成方針

重点テーマ	KPI指標	2023年3月期実績	2027年3月期目標
付加価値の獲得・規模の拡大	経営者育成研修受講率	11年目以上広域社員 72.2%	11年目以上広域社員 100%
新たなポートフォリオ創出のための種まき	多様な人材の採用比率 (女性・外国籍)	27.1% <sup>※1</sup>	35% (4年平均)
グループを挙げたDX推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>ITパスポート取得率</li> <li>DX関連研修受講率<sup>※2</sup></li> <li>グループ内ICT・データビジネス企業等との人材交流</li> </ul>	—	100% 70% 60名 (4年累計)

※1 中期ビジョン「future 135」以降の5年平均値  
※2 Business Process Management研修、DXプロジェクト推進研修のいずれかを受講した割合

環境整備方針

重点テーマ	KPI指標	2023年3月期実績	2027年3月期目標
多様な個性を活かすDE&I	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職比率</li> <li>男性育児休業取得率</li> </ul>	4.9% 88%	7% 100%
エンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化	エンゲージメントスコア	61% <sup>※1</sup>	グローバル企業 上位10%平均 <sup>※2</sup>
多様な働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇取得率</li> <li>フルフレックス利用率</li> </ul>	70.4% 81.8%	75% 95%
従業員のWell-beingを追求する健康経営、安心して働ける労働慣行	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期健康診断受診率</li> <li>ストレスチェック受検率</li> <li>ハラスメント防止の研修受講率</li> </ul>	97.2% 98.1% 100%	100% 100% 100%維持

※1 2022年3月期の実績  
※2 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)であり、2021年の実績値は66%

## TOBを経て当社グループが 目指す商社像とは

**谷川** 近未来的には、商社の伝統的な生業であるトレーディングをベースにさらに付加価値をつけた組織体にならないといけない。我々がベースを超えて上流・下流にまで事業範囲を拡大していくことで付加価値を獲得していくというところがひとつの目指す商社像です。それに、新たな強みであるデジタルの力を組み合わせることで付加価値を提供していく。その結果お取引先や従業員といったステークホルダーの世界が豊かに、幸福になることを目指しています。その目標に向けて、どのような経営環境におかれようとも、揺るぎない基盤としてグループ全体でガバナンスや内部統制を構築し続ける組織であるべきと考えています。

**笹** 付加価値の提供として、モノづくりも含めた上流への期待値というのはよく分かるし、今後、重要なポイントになると思います。オリンパス株式会社はモノづくり企業として、商品を企画し、その企画を具現化するための技術開発・製品開発をして製造し、最終的に販売サービスまで行う会社でしたが、大切にしたのはどのようにお医者さんや患者さんの課題を解決するか、要は課題解決型のビジネスなんですね。それはきつと兼松も一緒だと思うんですよ。だから上流を手に入れなければいけないと思われている。兼松は下流である顧客との強い繋がり、基盤を既に持っている。そこが一番大切です。なぜならば課題を与えてくれるのは常にお客さまだからです。

**谷川** まさに商社パーソンというのは、それをやってきた人たちです。

代表取締役会長  
谷川 薫

社外取締役  
笹 宏行

## 目指す姿に向けた仕組みの構築

変化の激しい現代のビジネス環境において、求められるガバナンス像・それに向けて推進していること、課題に感じていることについて、取締役会議長である代表取締役会長の谷川と、就任から1年を経た社外取締役の笹の対談を実施しました。

我々がいかにお客さまのニーズや課題に応えるべく付加価値をつけるか、というのが重要な役割になります。課題解決型ビジネスの成功体験を他の分野や事業部にも応用できるように、兼松グループ一体として仕組みづくりを行っていきます。

### コーポレート・ガバナンスの 肝

**谷川** グループ一体となって取り組んでいくうえで、商社はグループ企業がとても多く、どのようにグループ全体に企業理念を通し、ガバナンスをかけて内部統制を図っていくかが永遠の課題であり、肝だと言えます。グループ企業に対し企業理念を浸透させていくとともに、監査機能をもってリスクがないかをレビューしフィードバックすることを、おそらく100年にわたり繰り返し行っています。

**笹** グループガバナンスとは経営そのものと表裏一体ですね。事業自体と、それを支える機能、加えて事業を加速度的に推進するための求心力、この3つが組み合わさり回っている状態が必要で、それらを担保するためにグループガバナンスが存在するので。経営理念があり、その達成のために具体的に何をすべきかという芯の部分に対して、それだけではどんなルールに従ってやったらいいかわからないから、内部統制という仕組みをつくって通していくということです。

**谷川** 当社グループは、いわゆる言葉としての理念は浸透しているのですが、それが実行されているかという、まだまだな部分もあります。私は監査室を担当していますが、グループ会社の企業理念がグループのそれから大きく外れている場合には指摘しています。そのうえで、グループとして重視している規則があるか、内部統制はあ

るかといった視点で監査時に再構築すべく、複数年にわたり評価、改善を繰り返しています。常にレビュー、モニタリングをしていることで、PDCAを回すのに似ていますかね。

**笹** ほかに手はないですね。結局その理念を裏付けるあるいは具現化するための共通価値基準というのがあって、それをグループの隅々まで共有し理解させる努力が重要です。

**谷川** 企業が機能的に動作するうえでコアになっているのは、やはりガバナンスだと思います。そこがしっかりと通っていないと、企業として成り立たない。ただどうしても、これまで話題になっているように、我々が事業に付加価値をつけていきモノづくりの領域まで入っていくとすると、その部分のガバナンスや内部統制はおそらく違うでしょうし、我々は知らないのです。そこを笹さんにお手伝いいただく、

というのが今後だと思います。

**笹** 就任当初は前職のモノづくり企業と、トレーディング機能に特化した商社に大きな違いを感じました。そんな中でも、兼松グループが「future 135」のもと、これまでの事業の付加価値を拡大すべく、バリューチェーンの上流にあたるモノづくりの領域に積極的に参入していきたいという姿勢はよく理解できます。

**谷川** 昨今はトレーディングの範疇にとどまらず、加工など市場や取引先のニーズに応える付加価値を伴う供給が必須となっていて、モノづくりの領域へと近づかざるを得ません。例えば畜産部門では牛肉の買付けが従来の業務ですが、卸や小売店でそのまま販売ができるようにするためのプロセスが付加価値となるわけです。

笹さんも気づいておられると思いますが、当社はポートフォリオが20

年間変わっていないのです。商社だから仕方がないところはありますが、世の中は改革モードに入っているし、我々も同様です。ここに新しい事業を生み出していくことが、次の世代に向けた成長のドライバーになる。新事業こそ中期的な経営の使命だろうと。そこに今、一番苦労しています。

**笹** 兼松グループには様々なビジネスモデルがあるので、今後は新たな付加価値を、兼松グループ特有の仕組みや困りごとを吸い上げ事業化する方法論として、普遍化、定型化し、強みとして定着させることが重要ですね。

**谷川** その方法論をDXの力で構築することが大事だろうと思います。当社グループには電子・デバイス部門があり、子会社である兼松エレクトロニクス株式会社との関係を一層深めて事業共創を図る体制となっていますので、付加価値創出の仕組みづくりを早々に構築できると考えています。

### 取締役会の機能・使命

**笹** そうして事業が拡大するとリスク管理が重要になってきます。管理のスピードと範囲が適切でなければ、リスクは拡大します。すべてのリスクに備えることは不可能ですので、危機が発生した場合のために、情報や対応方法の一元化が不可欠です。それぞれの事業部門ごとの危機管理に加え、経営機能からの視点を横串としたマトリックス体制で臨むべきだと考えています。さらに、その対応をグローバルに一元化して対応できるかですね。

**谷川** 取締役会の機能・使命の一つはリスクコントロールです。成長と

リスクマネジメントのバランスです。当社グループも、事業が縦にあって、様々な機能を横串としたたすき掛けになっており、マトリックスでの運営強化を目指しています。既に、ひとたび何か起きた場合は速やかに委員会を立ち上げ、情報を一元化して指示を出していく体制を整備しています。また、日々の事業におけるリスクという観点では、内部統制におけるモニタリングが有効に機能するかといった、有事の対応能力を日頃から備えておくのが重要だと思います。



### 今後の課題と対策

**笹** 真のグローバル化という観点では課題もあります。言葉を選ばずに言うなら旧態依然とした部分がある、日本独特のコンサパティブな経営スタイルに見えます。グローバル化の定義は難しいですが、海外売上高構成比率が高いとか、製造拠点があるというだけではないのですよね。私が社長就任時のオリンパスの海外売上比率は8割でしたが、スピード感のない日本独自の経営スタイルでした。その時に、競合のグローバル企業と伍していく力とは一体何なのかを突き詰めました。それには物事を進める仕組みやスピード、経営判断、そしてガバナンスが競争に耐えうるだけの推進力を持っているかということにたどり着いたのです。

**谷川** 当社グループは創業当初、日本の幸福や利益を増進する種をまくという創業主意から始まった商社なので、当然ながら食料、半導体、エネルギーと海外からの輸入比率は圧倒的でしたが、今後日本のマーケットがシュリンクしていくと、このビジネスモデルでは立ち行かなくなる時代が来る。その時のために、三国間でのビジネスや海外でのM&Aの拡大を進めています。そうした際、我々には違ったガバナンス、違った考え方が必要になることも想定しています。

**笹** 次のステップとして必要になってくるのが機能強化であり、横串の機能をどうやってグローバルに繋げるか、どの程度のスピードでグローバル企業に駆け上がっていくのかでだいぶ論点では違ってきます。オリンパスの場合、競合相手は人事制度一つ取っても国籍もジェンダーも関係ない、ベストのポジションにベストの人をつけるという考え方ですので、日本企業が自前で人材を育てれば良いと考えていると、圧倒的に負けてしまう。思い切って競合と同様の人事制度へと改革をした結果、多くの重要なポジションをグローバル人材が占めることになり、国内の社員にはその意図や背景を十分に納得させる必要がありましたが、グループ全体としては社員のモチベーションが高まることになりました。

**谷川** そこは見習わなければならない部分です。当社グループは、日本で人材を採用・育成し海外に派遣することに加え、海外の人材を日本で採用・育成しています。これから、第三国での事業を本格化させる際、特にM&Aなどによる事業拡大の場合は、現地の人材が経営トップとなり、現地での採用と育成が不可欠となるでしょう。10年後には外国人従業員比率を相当数揃えることになると思います。



**笹** 先ほど旧態依然と言いましたが、オリンパスにはたった3年で競合のグローバル企業に伍す体制や仕組みに変えていったスピード感がありました。兼松グループは1999年に構造改革の再スタートを切ってからこの間に、革命的な変化を遂げたのかを聞きたいです。経営者のマインドや経営手法、外部環境に由来するところもありますが、もっと積極的であるべきかと思います。経営陣や執行役員が本気で変化する気であるかを聞きたいところです。従業員にだけ変われと言っても変わるわけがない。そういうことを忌憚なく言わせていただくことが、私に課せられている役割かと思っています。

**谷川** 長い歴史の中で当社グループにも苦い経験はあり、その教訓として間違いのない経営をするために、確実なガバナンスと内部統制、危機管理の仕組みを常に改善し進化させてきました。現在では、ガバナンスでしっかりと守りの部分を抑え、執行には攻めの部分で大いに活躍してほしいと考えています。実際、次世代に向けた事業創造に熱心な社員が多く、事業の動きもダイナミックです。経営のグリップを利かせつつ、そうした個々の特性や自由を尊重することで、積極性を会社全体のエネルギーとして、グローバルな変化に向かっていく、これこそが今後の課題かと思っています。

## 社外監査役メッセージ

### 更なるグループガバナンスの進化に向けて

兼松グループのガバナンスは進化し続けていると感じます。取締役会はハード面で独立性の強化、多様性の確保、スキルマトリックスの最適化などが図られ、ソフト面でも中長期的な成長を戦略的・大局的に考えるためのアジェンダが取り上げられ、充実した審議が行われています。議論は熱を帯び、長時間に及ぶことも珍しくなく、いい意味で知的体力を求められます。監査役会では、常勤監査役による日頃の業務監査や監査役会での審議を中心としつつ、執行サイドとの面談、社外取締役との意見交換、監査室や会計監査人からの定期報告などを通じて、経営課題やリスクの把握・理解に努めております。今後は、取締役会や監査役会の実効性をますます高め、人的資本投資、DXの推進、グループでのシナジー創出、商社としての新たな付加価値の提供、内部統制の強化などに取り組んでいくことがまさにガバナンスの課題であり、社外監査役としても貢献していきたいと思っております。



監査役(非常勤)  
倉橋 雄作

### 兼松グループのガバナンスに対する評価と課題について

当社の取締役会の運用として、メンバーに対して事前に各議案についての詳細な資料が提供されます。その中には、関連する管理部門が識別したリスクに対するそれぞれの立場からの客観的な根拠に基づく意見、会議体での結論や条件等の情報も含まれます。取締役会の前に既に議案に対する十分な検討や議論が尽くされており、内部統制や守りのガバナンスという面で大変優れた態勢となっていると思います。一方で取締役会の議題の数は減少傾向にあるものの依然として多く、事前の十分な検討や議論は、見方を変えれば経営のスピード感のある意思決定を犠牲にして成り立っているとも言えます。今後の勝ち残りのための事業分野の拡大やグローバル展開、M&Aの推進等には、守りを固めるだけでなく、メリハリをつけて権限移譲を進めながらスピード感をもった攻めのガバナンスという観点も取り入れることが当社の一層の企業価値の向上につながるのではないかと考えます。



監査役(非常勤)  
稲葉 喜子

### 監査室長からのメッセージ

内部監査部門である監査室は、リスクベースアプローチによる年度監査計画に基づきグループ各社に対する業務監査を実施しています。中期ビジョンで掲げた規模の拡大によりグループ会社は134社に増加、製造系の事業会社にも対応するためメーカー等の監査経験者を採用し、多様な取引形態に対応しております。また連結対象のグループ各社に対し自己点検を実施、業務の第一線における統制活動の整備運用状況をモニタリングしています。環境・人権等の新たな社会的課題への取組みも点検項目とし、検証後、監査項目に加えることにより監査業務を補完しています。新たな取組みとして、グループ各社に共通するリスクと経営課題を把握するためグループ横断的テーマ監査を実施、AI活用を含めた各社のDX推進状況と、基盤となる情報セキュリティ上のリスクを評価するため、グループIT統制の有効性をテーマに監査を実施しています。



執行役員  
監査室副担当 兼 監査室長  
楠田 香

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

このため、経営の透明性を高め、より公正性・効率性・健全性を追求すべく、コーポレート・ガバナンスの強化に努め、株主・顧客・取引先、従業員などの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。

## 体制 (2023年7月現在)

### 各機関の役割と構成

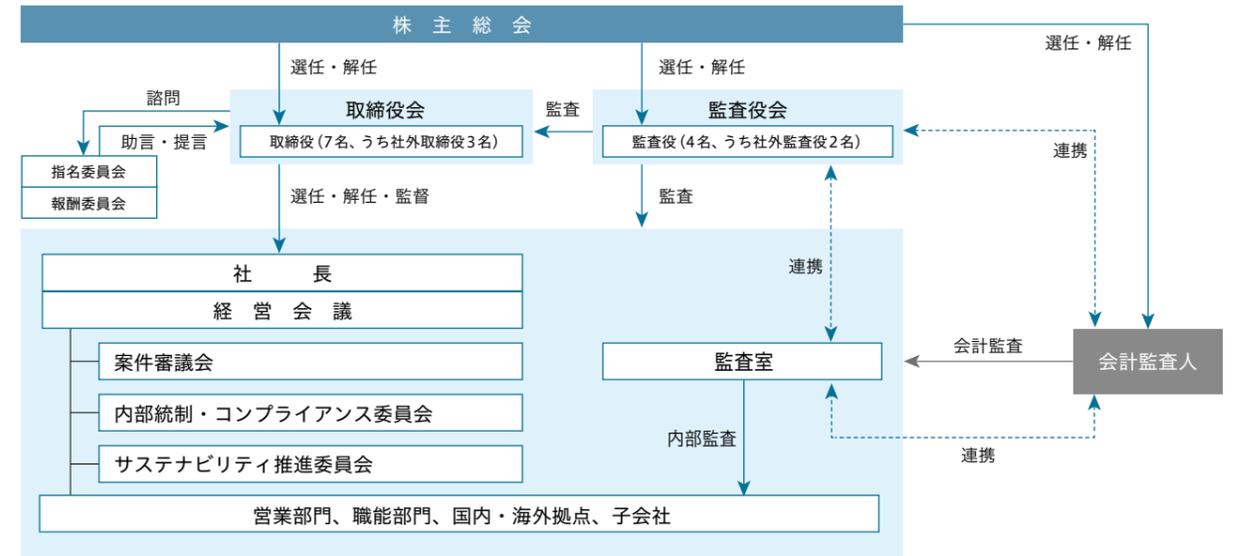


機関	取締役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議	監査役会	案件審議会	内部統制・コンプライアンス委員会	サステナビリティ推進委員会
構成	<p><b>合計7名</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>議長：取締役会長</li> <li>社内取締役：3名</li> <li>社外取締役：3名</li> </ul>	<p><b>合計4名</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>委員長：社外取締役</li> <li>取締役会長</li> <li>社外取締役：2名</li> </ul>	<p><b>合計4名</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>委員長：社外取締役</li> <li>取締役社長</li> <li>社外取締役：2名</li> </ul>	<p><b>合計12名</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>議長：取締役社長</li> <li>取締役会長</li> <li>執行役員：10名</li> </ul>	<p><b>合計4名</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>議長：社内監査役</li> <li>社内監査役：1名</li> <li>社外監査役：2名</li> </ul>	<p><b>合計3名</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>議長：審査担当役員</li> <li>執行役員：2名 (主計・財務担当、企画担当)</li> </ul>	<p><b>合計5名</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>委員長：取締役会長</li> <li>副委員長：取締役社長</li> <li>執行役員：3名</li> </ul>	<p><b>合計7名</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>委員長：企画担当役員</li> <li>執行役員：6名</li> </ul>
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>	<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。</p> <p>また、当社グループのCO<sub>2</sub>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>更に、マテリアリティの特定や見直し、人権尊重などサステナビリティ全般の取組みに加え、国連グローバル・コンパクトの支持などイニシアチブへの参画などについても討議しています。</p>
原則開催数	定例会：月1回 必要に応じて臨時取締役会開催	必要に応じて開催	必要に応じて開催	原則として月2回 必要に応じて臨時開催	定例会：月1回 必要に応じて臨時開催	必要に応じて臨時開催 (概ね月2回)	原則として4月、7月の年2回開催	必要に応じて開催
2023年3月期の開催実績	20回	5回	4回	28回	13回	27回	4回	5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)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
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	6	7	7	8	8	6	6	6	7	7	
うち、社内取締役	10	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
うち、社外取締役	0	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	
社外取締役割合	0%	17%	29%	29%	38%	38%	33%	33%	33%	43%	43%	
監査役	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
うち、社外監査役	3	2	3	3	3	3	3	2	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	社外	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	4	4
	(うち、社外役員)				3	3	2	2	2	2	3	3
報酬委員会	委員長の属性				社内	社内	社内	社内	社内	社内	社外	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	4	4
	(うち、社外役員)				3	3	2	2	2	2	3	3

コーポレート・ガバナンス体制図(2023年6月27日現在)



会議出席状況(2023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

氏名	役職	プロフェッショナル・バックグラウンド		取締役会		指名委員会		報酬委員会		経営会議	監査役会		中長期的経営戦略と取締役会に求められるスキル						
		社内役員・部門長・社外(当社グループ)役員経歴	海外勤務歴	2023年3月期出席状況	2023年3月期出席状況	2023年3月期出席状況	2023年3月期出席状況	2023年3月期出席状況	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	
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	20/20	○	5/5			○			◎	◎	○	○	◎	○	
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)	○	20/20			○	4/4	○議長			◎	◎	○	○	◎	◎	
薦野 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)	○	20/20					○			◎	◎	○	◎		◎	
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)	○	17/17					○				◎	◎				
田原 祐子	取締役(社外・独立)	社外取締役(現職)		○	20/20	○	5/5	○委員長	4/4								◎	◎	
田中 一弘	取締役(社外・独立)	社外取締役(現職)		○	20/20	○委員長	5/5	○	4/4								◎		
笹 宏行	取締役(社外・独立)	社外取締役(現職)	米国(5年)	○	17/17	○	5/5	○	1/1				◎	◎	○	◎		○	
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)		20/20						○	13/13						◎	
田島 良雄	監査役	関係会社取締役(電子・デバイス)	豪州(4年) 米国(5年)		—						○	—						◎	
倉橋 雄作	監査役(社外・独立)	社外監査役(現職)			19/20						○	13/13						◎	
稲葉 喜子	監査役(社外・独立)	社外監査役(現職)			18/20						○	13/13	○					◎	

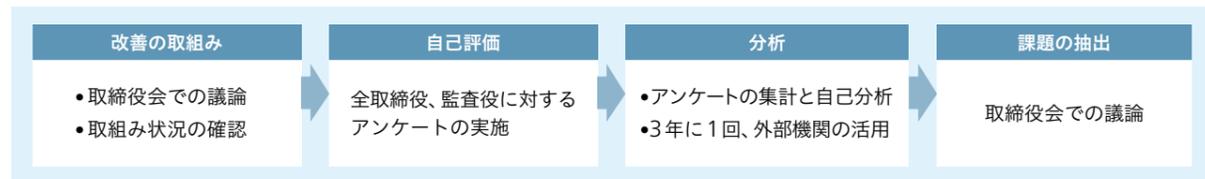
(注1) 表中の○印は、知見・経験を有する分野を表し、◎印は特に貢献が期待される分野を表しています。  
(注2) 取締役 笹宏行氏は、2022年6月24日開催の第128回定時株主総会において選任されたため、取締役会および報酬委員会の開催回数が他の社外役員と異なります。  
(注3) 監査役 田島良雄氏は、2023年6月27日開催の第129回定時株主総会において選任されました。

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129回定時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129回定時株主総会招集ご通知 p21-22 [https://www.kanematsu.co.jp/ir/files/KG\\_129th\\_General\\_Shareholders\\_Meeting\\_Notice.pdf](https://www.kanematsu.co.jp/ir/files/KG_129th_General_Shareholders_Meeting_Notice.pdf)

### 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によって継続的な改善に取り組んでいます。取締役会および取締役会事務局が2023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



#### 前期課題への取り組み状況

課題	2023年3月期の取り組み
取締役会の構成	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した。
取締役会の議論および運営	・取締役会における議論の質の向上を図るため、社外取締役に対する事務局からの事前の議案説明を充実させた。 ・兼松エレクトロニクス(株)・兼松サステック(株)を核としたグループ成長戦略についての討議を行った。 ・人的資本基本方針制定に向けた取り組みを行った。
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が多かったトレーニングにつき、サステナビリティにおける重要性に基づき、外部専門家を招聘し、ビジネスと人権に関する役員研修を実施した。 ・社外取締役の業務執行に対する理解を深めるため、執行役員によるテーマ別業務説明を実施した。
株主(投資家)との対話	IRミーティングの議事録を取締役に共有した。
その他全般	サステナビリティ推進委員会からの定期的な報告に基づき、サステナビリティに関連したモニタリング機能を強化した。

#### アンケート質問項目

- ・取締役会の構成について
- ・取締役会の運営、議論について
- ・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
- ・取締役会の運営全般に関する意見

#### 今後、取り組むべき課題・対応

- ・中長期の経営戦略、次期中期経営計画の策定
- ・次期中期経営計画における取締役の必要スキルの特定
- ・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
- ・AIなど新技術への対応
- ・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
- ・DX/GXを中心としたグループ成長戦略

### 役員報酬等

#### 役員報酬等の総額等(2023年3月期)

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)	240	150	40	49	5
社外取締役	28	28	-	-	3
監査役(社外監査役を除く)	57	57	-	-	2
社外監査役	19	19	-	-	2
計	344	255	40	49	12

### 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	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)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			
	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		執行役員についても対象とする			
	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		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			
	各取締役への個別支給額は、総支給額を役位ごとに定められたポイントに応じて按分した金額		株式報酬額 = 業績連動型株式報酬額 × 対象となる取締役の役位ポイント ÷ 対象となる取締役の役位ポイントの総和			
	役位ポイントおよび個別支給額の限度額					
役位	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
	個別支給額に係る具体的算定式 個別支給額 = 総支給額 × 役位ポイント ÷ 対象となる取締役の役位ポイントの総和					
	親会社の所有者に帰属する当期利益					
	50億円未満	50億円以上、250億円未満	250億円以上、300億円未満	300億円以上		
業績連動型株式報酬額の算定式	0	親会社の所有者に帰属する当期利益 × 0.18%	親会社の所有者に帰属する当期利益 × 0.20%	60百万円		
	個別支給の算定額(評価対象期間末日時点において取締役の地位にあった場合の算定式) 付与ポイント = 株式報酬額 ÷ 当該信託の保有する当社株式1株当たりの帳簿価格					
	・1事業年度当たりの上限となる株式数(ポイント)					
役位	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
	取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金として拠出する金銭の上限は合計金額4億50百万円とし、取引所市場からの取得および自己株式処分とする					
	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  
・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  
・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、報酬委員会で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(独立的评价)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、会長の谷川を委員長とする内部統制・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

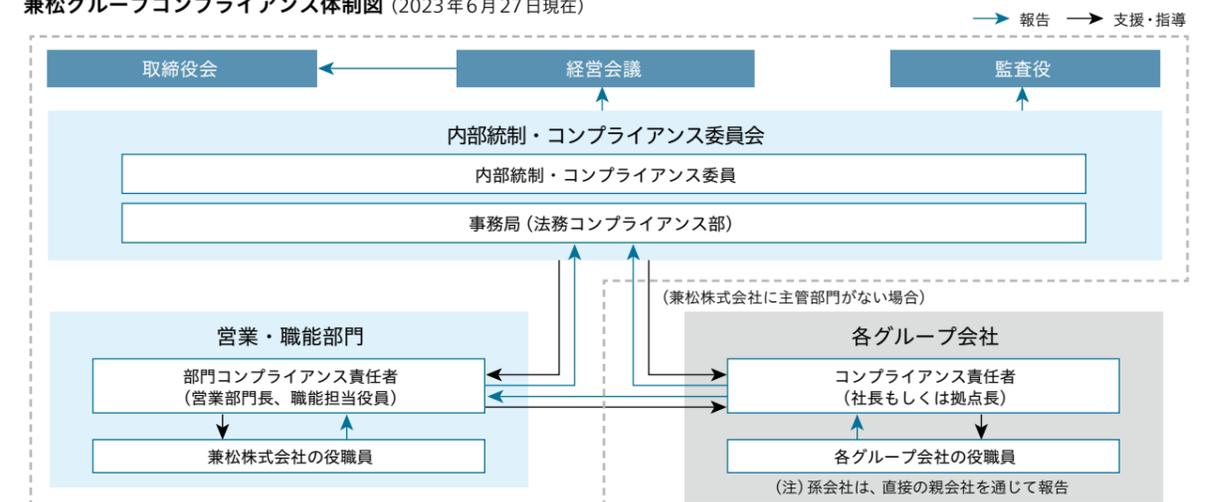
当社グループでは、国内外を問わず、相手が公務員・準公務員であるか民間企業の役職員であるかにかかわらず、また会社経費を使用するか個人で費用を負担するかにかかわらず、取引先の役職員に対して、社会通念上妥当な範囲を超える接待や贈答、その他有形無形の利益供与を禁じています。また、業務上の正当な目的に基づいて取引先に対する接待や贈答を行う場合は、当社グループ各社が定める社内ルールに従って事前申請・承認のうえ実行することが定められています。

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。

2022年度、腐敗防止に関する方針への違反は0件でした。

兼松グループコンプライアンス体制図(2023年6月27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職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、化体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。

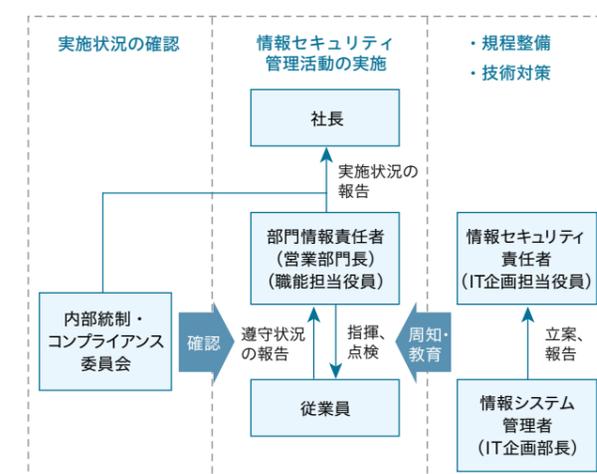
情報資産の保存

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。

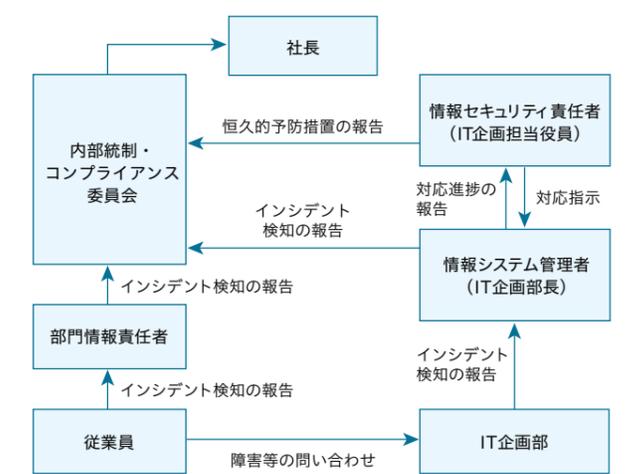
インシデント対応

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。

有価証券報告書 <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。

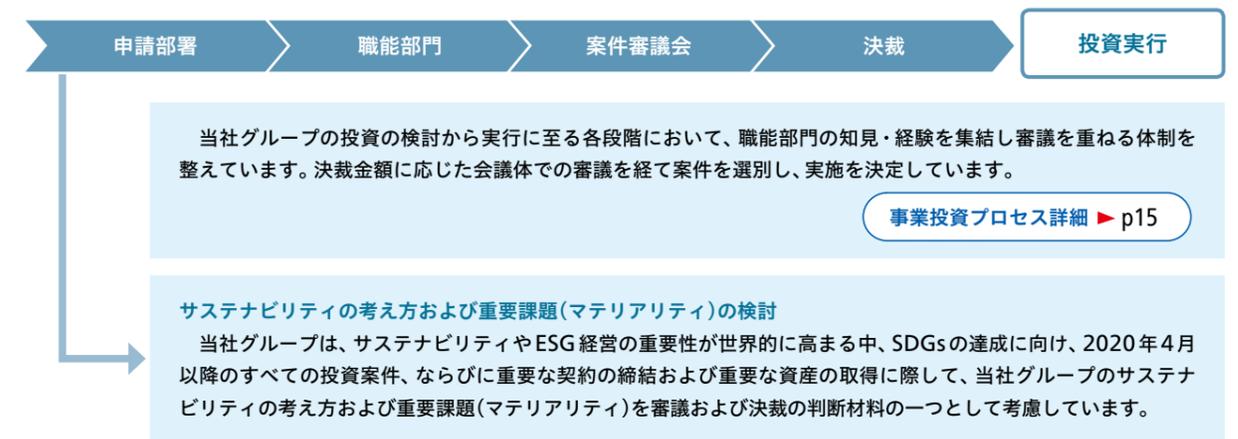
中分類	小分類	定義	主務
市場リスク	商品リスク	国内外での商品・コモディティ売買取引において、市況の変化、競争による価格低下、技術革新に伴う陳腐化等の原因、商品相場の乱高下や需要の減少等により、損失を被るリスク	営業経理部
	為替リスク	外貨建て取引において、為替変動により損失を被るリスク	財務部
	金利リスク	金利変動により損失を被るリスク	財務部
事業投資リスク	投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場性のある有価証券等の投資取引において、株式市場等の変動により損失を被るリスク</li> <li>流動化できないことにより損失を被るリスク</li> </ul>	審査部
	事業投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	企画部
信用リスク	取引与信リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>機密情報・個人情報の漏洩により損害を被るリスク</li> </ul>	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、結果として社内ですら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

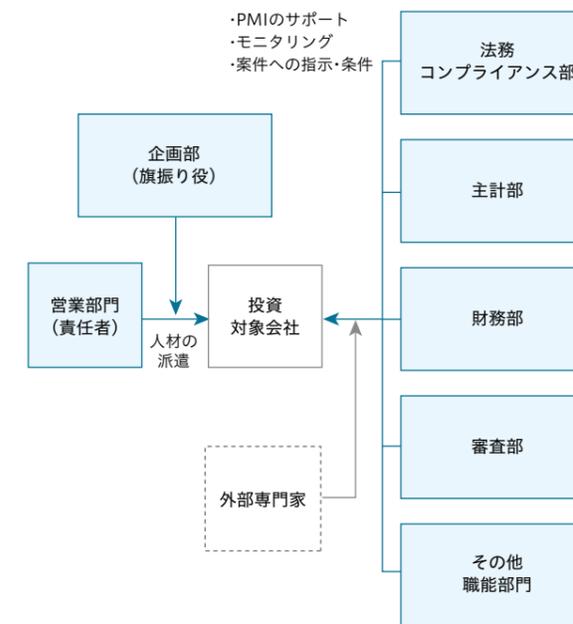
兼松グループでは、短期的な利益を狙う投資ではなく、継続保有を原則とし、投資実行後は当社グループの機能を最大限に活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレーディング収益や連結収益を拡大しています。

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。

# 取締役、監査役および執行役員

(2023年6月27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：38,600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：26,100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：25,600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：4,000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 株式会社ベアシック 代表取締役(現職)  
2012年 一般社団法人ナレッジマネジメント・ラボ代表理事(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 オリンパス株式会社 代表取締役社長執行役員  
2019年 オリンパス株式会社取締役  
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  
**平井 基壽**  
所有する株式数：5,400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  
**田島 良雄**  
所有する株式数：600株  
1984年 当社入社  
2014年 兼松コミュニケーションズ 株式会社取締役  
2016年 同社 常務取締役  
2017年 同社 取締役 常務執行役員  
2023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  
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)  
2023年 倉橋法律事務所開設 代表(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) 監査法人保森会計事務所(現 保森監査法人)代表社員(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  
**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**  
人事、総務、運輸保険 担当



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 ミラノ支店長 兼 プダベスト所長



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**  
兼松米国会社社長 兼 シカゴ支店長



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

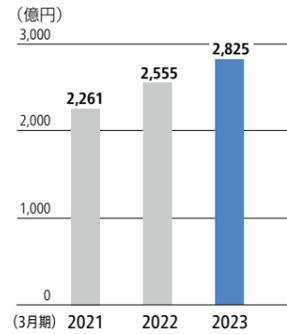
### 電子・デバイス



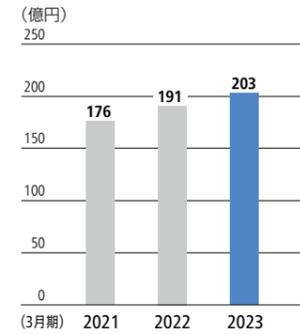
#### 主な事業内容

- 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

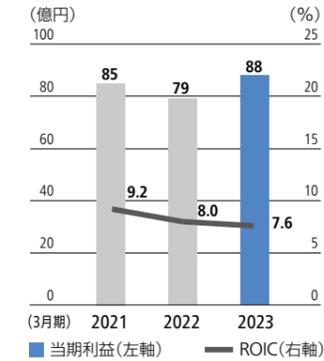
#### 収益



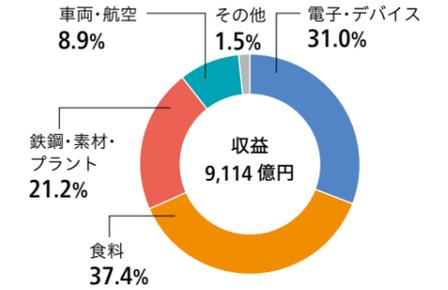
#### 営業活動に係る利益



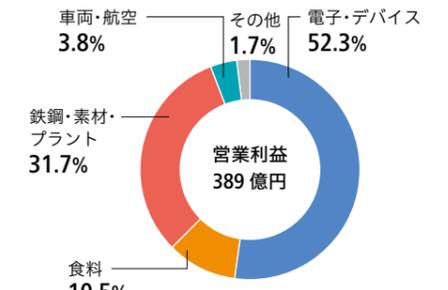
#### 当期利益※/ROIC



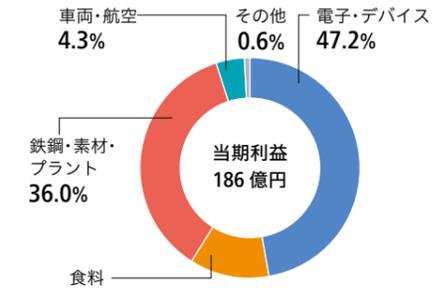
#### (2023年3月期) 収益構成比



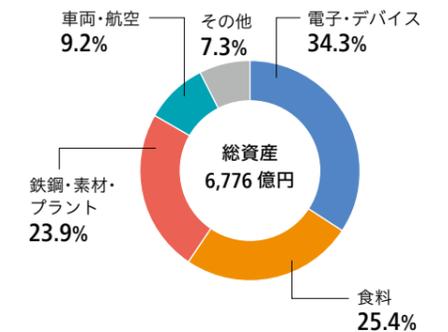
#### 営業活動に係る利益構成比



#### 当期利益※構成比



#### 総資産構成比



### 食料



### 食品

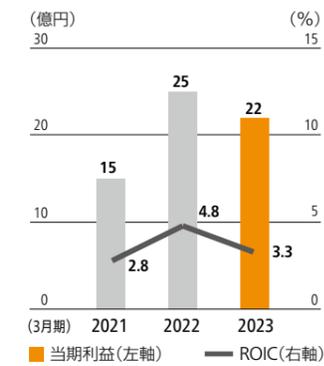
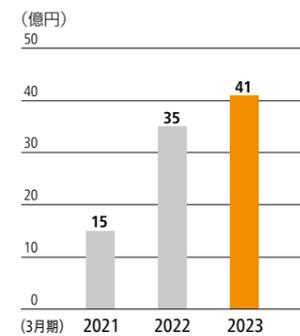
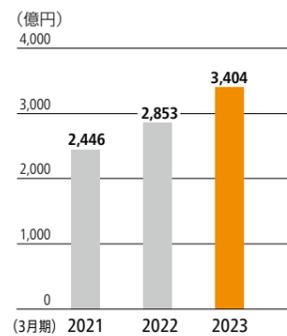
- 食品原料(農産・水産・飲料・酒類)
- 調理加工食品
- 農産加工品

### 畜産

- 畜肉原料(牛・豚・鶏等)
- 畜産加工品

### 食糧

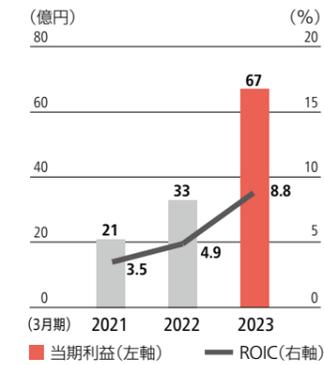
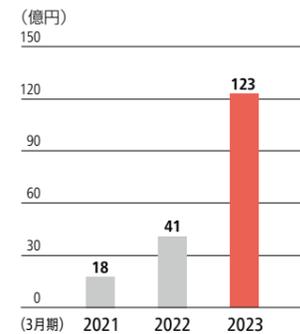
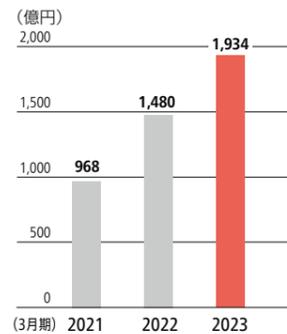
- 穀物・食品大豆・油糧種子
- 飼料原料、配合飼料



### 鉄鋼・素材・プラント



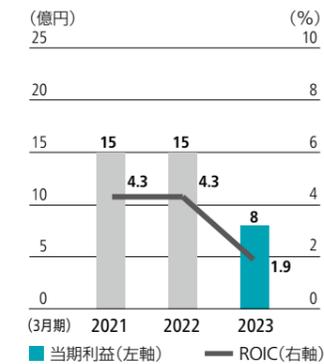
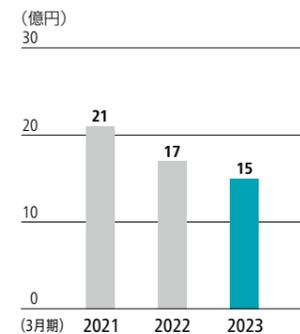
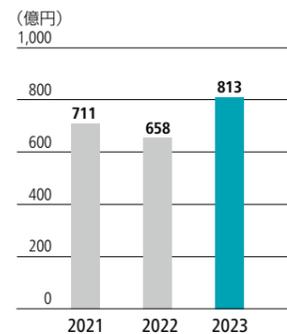
- 鉄鋼
- 鋼管
- 化学品
- エネルギー
- プラント・船舶
- 工作機械・産業機械



### 車両・航空



- 車両・車載部品
- 航空宇宙



※ 親会社の所有者に帰属する当期利益

# 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



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。

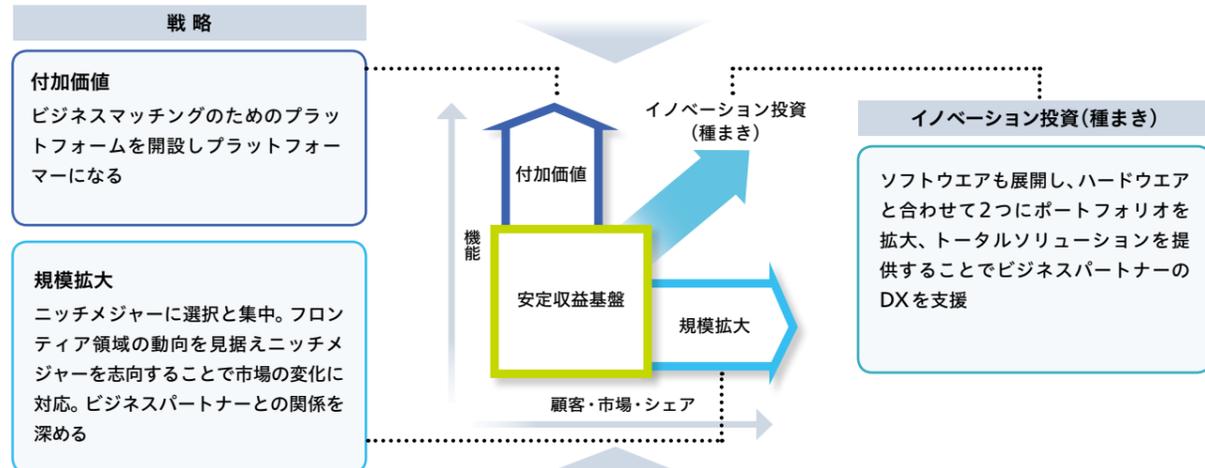
### 重点的に取り組むSDGs目標

当部門では、日々進化するデジタル技術で新ビジネスに取り組むことにより、産業と技術革新の基盤づくりに貢献する。また、リチウムイオン電池および全固体電池など次世代電池に係るビジネスを拡大することにより気候変動への対策に寄与していく。伝統産業のIT化、DX化に関わることで、有機的なパートナーシップを構築し、産業全体の効率・付加価値を高め、SDGsの様々な目的を達成したい。



## 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。



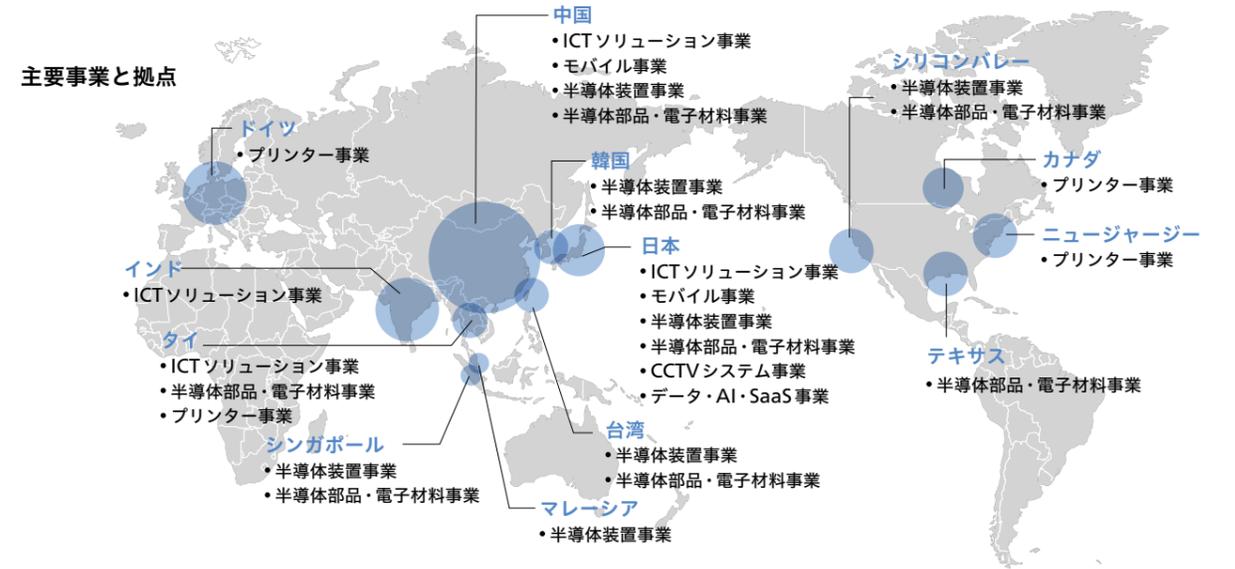
### 戦略やイノベーションを遂行する力(重要な資本)

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: 2023年3月期の主な取組み

ICTソリューション事業ではインフラ構築やシステムの受託開発企業の株式を取得し連結子会社化しました。公共・文教分野での更なる事業拡大が期待されます。また、情報セキュリティの分野で広く事業を展開するグローバルセキュリティエキスパート株式会社の株式を追加取得し、近年高まるセキュリティ需要へ対応を強化しました。モバイル事業では関西エリアを拠点とする通信事業者の一次代理店や二次代理店の子会社化を進めるとともに、店

舗ごとの運営効率化を図りました。半導体部品・装置事業ではシンガポールの基板分割装置メーカーを子会社化、電子機器・電子材料事業ではカナダのパスポート用写真プリントシステムメーカーを子会社化するなどそれぞれの事業分野において中期ビジョン「future 135」の重点施策である事業投資による規模の拡大、付加価値の獲得を推進しました。引き続き2024年3月期を最終年度とする中期ビジョンの目標達成に向け重点施策を進めて参ります。



## 兼松グループが培ってきた実業の知見

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。



## 事業環境の認識

<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リモートワークの定着</li> <li>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</li> <li>国内企業によるDX・GXの取組みが加速</li> </ul>	<p><b>アクションプラン</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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&amp;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</li> </ul>
<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>業界再編・基軸技術が及ぼす影響、技術革新</li> <li>国際情勢の変化・地政学的リスクによるサプライチェーンの分断と景気の後退</li> </ul>	<p><b>対応策</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

## 長い付き合い お取引先からのコメント

当社は電子部品・半導体向けの貴金属めっき薬品の開発、製造、販売を行っている化学品メーカーで、設立53年目を迎えました。兼松グループとの取引は30余年にわたり、当事業歴の過半を共にしてきたこととなります。電子部品の生産拠点が、日本から台湾、そして台湾から中国へと急速にシフトしていった際には、兼松グループの持つ顧客ネットワークのもと、当社製品の海外展開に多大なご支援をいただきました。当社技術者を兼松

グループの海外拠点に派遣させていただき、一方で兼松グループからの出向者を当社が受け入れるなど、人材交流を実施することにより、顧客満足度の向上に繋がりました。電子業界での最先端のモノづくりにおいては、お客さまと直接繋がること、人のネットワークの重要性が変わることはありません。今後も、メーカーとしての当社のモノづくりの力と、兼松グループのネットワークの力とを合わせ、相乗的な成長を目指して参ります。



日本高純度化学株式会社  
代表取締役社長  
小島 智敬

# 食品

食品原料(農産・水産・飲料・酒類)、調理加工食品、農産加工品



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

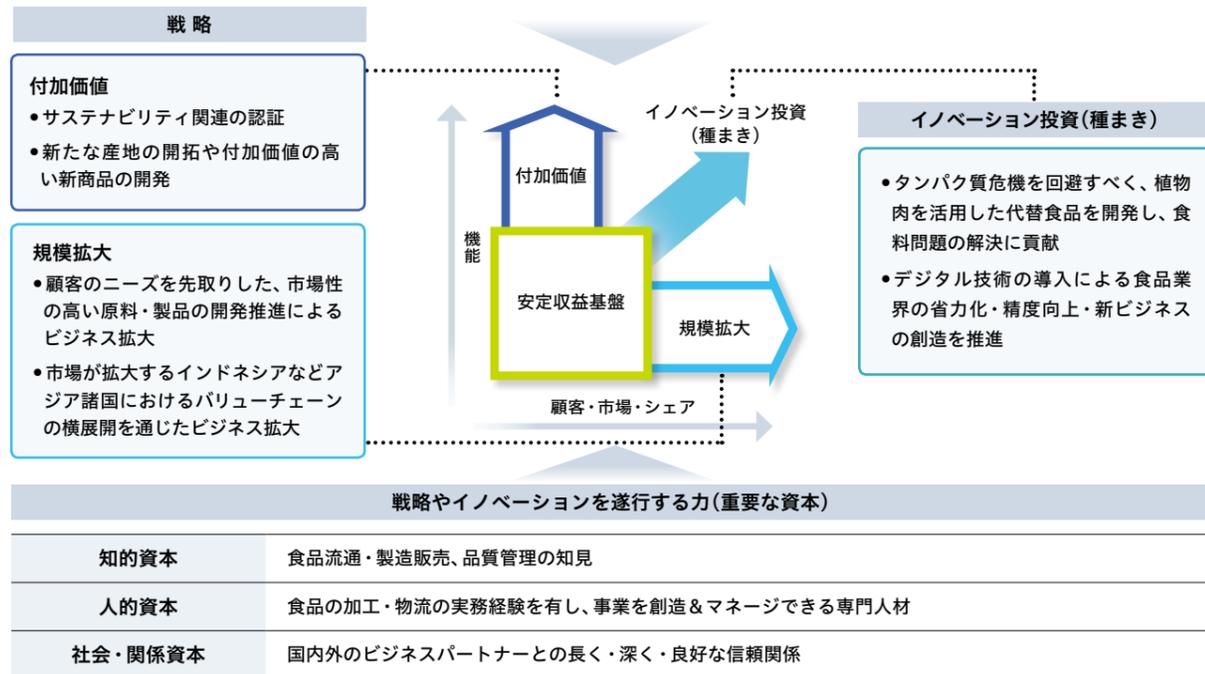
当部門では、レインフォレストアライアンス認証のコーヒーやMSC/ASC※認証の水産物など、地球環境や持続可能性に配慮した農水産物の取扱いを通じ、安定的な食資源の確保と地域社会に貢献する。また、代替食品の開発を通じ、新たなタンパク源を確保することで栄養へのアクセスの改善・加工食品の負の影響減・環境負荷の低減を推進し、持続可能な社会の実現に貢献する。

※ 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。



## 中期ビジョン進捗: 2023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。内食・中食需要に応えるため、国内外の食品メーカーと協業して冷凍食品、アルコール飲料、コーヒー等リテール市場向けの商品開発をさらに強化しました。一方で、ロシアのウクライナ侵攻に端を発する供給不安、さらには世界的インフレと円安による輸入コスト上昇に対応

するため、各種輸入原料につき、価格優位性があり、かつ安定供給が可能な代替産地の開拓を進めました。

また、消費者のSDGsへの意識の高まりに対応すべく、コーヒーや水産物など、サステナブルな原料の販売を加速しました。

アジア市場においては、戦略パートナーとして出資した総合食品メーカーであるPT Cisarua Mountain Dairy Tbk (Cimory)と、食料での連携のみならず、DXやGXといった、兼松グループの総合力を活かした取組みを推進して参ります。



## 兼松グループが培ってきた実業の知見

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。



## 事業環境の認識

機会	アクションプラン
<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者の高齢化と健康志向の高まり</li> <li>食品業界における人材不足と人件費増加</li> <li>アジアにおける食品需要拡大と量から質への転換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心で新鮮な農産物の産地開発</li> <li>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</li> <li>DXを活用した選別・加工の省力化と品質改善</li> <li>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</li> </ul>
リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>食品への異物混入などによる消費者の健康被害</li> <li>世界人口増加と食料資源枯渇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ISO22000、FSSC22000をベースとした食品安全管理システムの強化</li> <li>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</li> </ul>

## 長い付き合い お取引先からのコメント

Cimoryと兼松は2012年に初の共同事業としてPT. Kanememory Food Serviceを設立、それ以来両社にとって有益な事業に成長しました。兼松はインドネシア市場で事業を拡大できた一方、私たちは兼松が培った専門知識を活かして食品加工能力を向上させることができました。長年にわたって強力なパートナーシップを築いてきたことにとても感謝しています。

2021年の兼松によるCimoryの株式取得は、インドネシアにおける食品バリューチェーンの

強化、Cimoryの販売チャネルを活用した一般食品卸売事業への参入、インドネシア市場へ参入を目指している日系食品会社や小売業者への支援などを目的とした戦略的な取組みです。Cimoryと兼松のパートナーシップは、協業によって更なる価値を生み出すのと同時に、両社の専門性や経営資源を相互に活用することでエンドユーザーへの価値創造をより加速するものです。今後も未永く協力し合い、パートナーシップの強みを活かしつつ、更なる成功を収められることを期待しています。



PT Cisarua Mountain Dairy Tbk (Cimory)  
Group Founder & President  
Commissioner  
**Bambang Sutantio**

# 畜産

畜肉原料(牛・豚・鶏等)、畜産加工品



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。

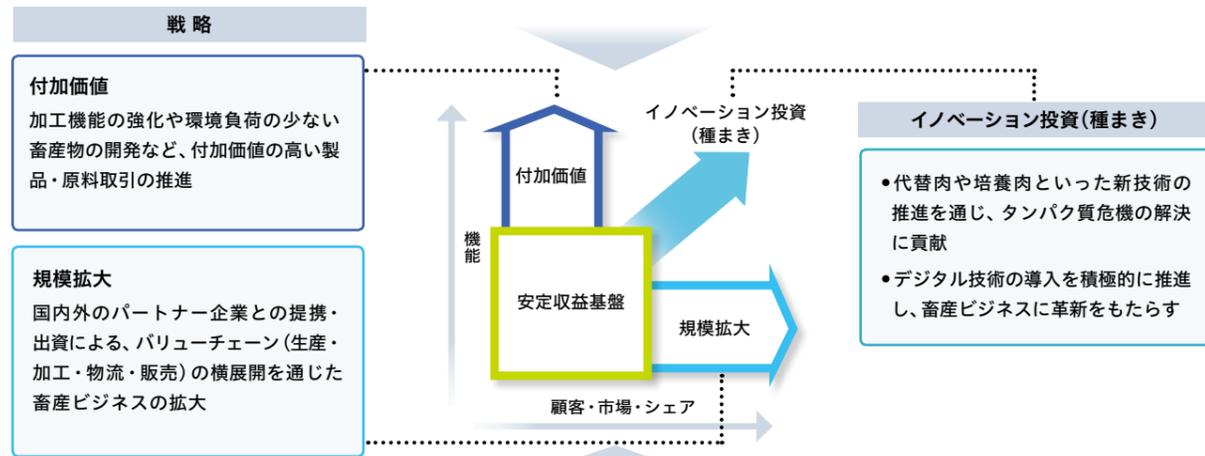
### 重点的に取り組むSDGs目標

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术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。



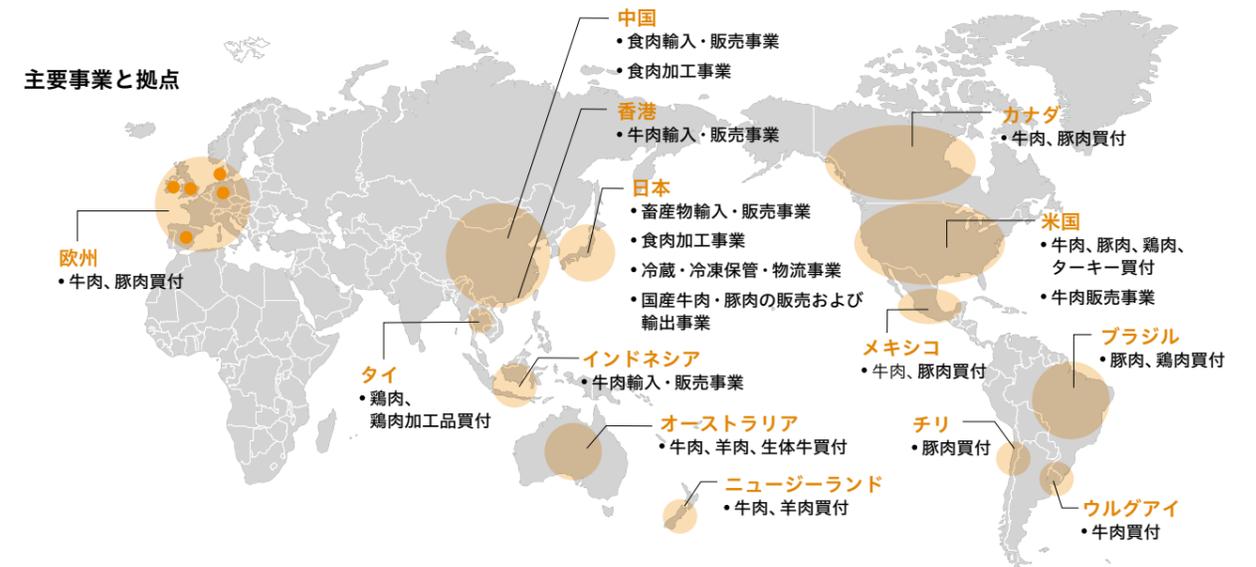
### 戦略やイノベーションを遂行する力(重要な資本)

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: 2023年3月期の主な取り組み

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、ロシアのウクライナ侵攻に端を発する供給不安や、主要産地の価格高騰といったリスクに対応するため、新たな産地やサプライヤーの開拓を進めました。また、既存サプライヤーへの資本参加・業務提携を通じた関係強化も進め、畜肉原料の安定供給体制構築をさらに推進しました。さらには日本、中国、

インドネシアにおいて、外食企業への出資や合併企業の設立を通じ、バリューチェーンの拡充を実現しました。また、畜産取引のWebプラットフォームの構築や、オウンドメディアによる輸入食肉の認知向上といった、デジタル技術を活用したDXも推進しました。今後も産地開拓、バリューチェーンの強化、DXやGXの推進を通じ、畜産業界のリーディングカンパニーとして業界を牽引して参ります。



## 兼松グループが培ってきた実業の知見

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。



## 事業環境の認識

<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>アジア市場における畜産物に対する需要の拡大</li> <li>安全・安心に対する消費者意識の高まり</li> </ul>	<b>アクションプラン</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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&amp;Aの推進</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>紛争、パンデミック、家畜伝染病の発生等による供給不足</li> <li>原料相場の変動</li> <li>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</li> <li>将来的な世界的人口増加によるタンパク質供給不足</li> </ul>	<b>対応策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>産地の多様化による仕入れ先の分散</li> <li>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</li> <li>サプライヤーとの取組み深化による原料調達力強化</li> <li>代替肉市場参入</li> </ul>

## 長い付き合い お取引先からのコメント

兼松グループには半世紀にわたり主原料である食肉調達において様々なご支援をいただいております。食品製造には、安全かつ安定的に原料を供給できるパートナーの存在が不可欠です。兼松グループには、そのパートナー探しから信頼関係の構築を担っていただき、弊社の原料調達に欠かせない存在です。

昨今は、VUCAの時代といわれるとおり、世界情勢は急激に変化し、先行きの不透明感が増すばかりです。今後も世界各国に幅広いネットワークを有する兼松グループのご協力をいただき、安心・安全な食品を提供し、お客さまの幸せな食生活に貢献して参ります。



丸大食品株式会社  
常務取締役 食肉事業部長  
福島 成樹

# 食糧

穀物・食品大豆・油糧種子、飼料原料、配合飼料



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各種穀物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様に安定供給を行っています。穀物価格の高騰は、一旦、落ち着いていますが、世界人口増加は続き、中でも、中間層人口増加によるタンパク質の需要拡大は著しく、その生産資材となる穀物の需要も更なる伸長が予測されます。気候変動や地政学的リスクが高まる中、安定供給と安定品質をお届けすべく日々機能を高める努力をしています。

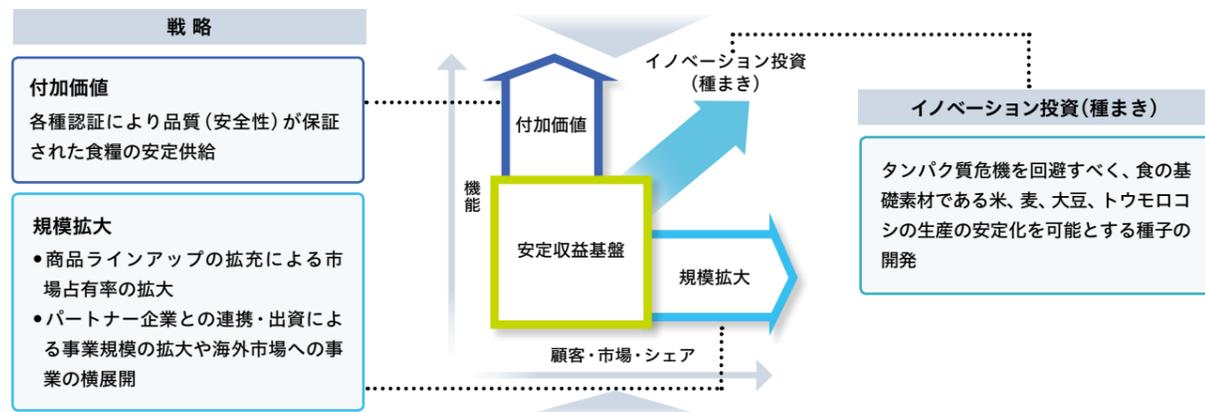
### 重点的に取り組むSDGs目標

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
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付き合い

## 中期ビジョン進捗：2023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、また東南アジアや欧州向けなどの海外取引も拡大しております。ベトナムでの無洗米やジャスミン米など、高付加価値米の取扱いを強化し、更なる米事業の拡大を目指します。

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、また、持続可能な大豆耕作および大豆セクターの社会的

責任を保証したRTRS(責任ある大豆に関する円卓会議)認証取得大豆原料(脱脂大豆)など、更なる付加価値の提供を通じ、シェアの拡大を目指します。

国内飼料事業においては、ウクライナ紛争やコンテナ物流混乱の中、世界各国の産地から多岐にわたる飼料原料の安定供給を果たしました。

海外飼料事業については、特に水産飼料原料における資源管理認証に対応しつつ、アジア市場における魚粉・魚油等の販売を拡大しました。

## 主要事業と拠点



## 兼松グループが培ってきた実業の知見

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。



## 事業環境の認識

<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象の常態化</li> <li>世界需要の増大</li> <li>品質への要望の高まり</li> <li>新技術の導入</li> </ul>	<b>アクションプラン</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルネットワークを活かした供給地域の多様化</li> <li>需要が増大する中国・アジア市場の取り込み</li> <li>配合飼料・肥料・大豆・牧草等の商品生産拠点における品質向上策</li> <li>IoT技術、ゲノム編集技術等による取引先の生産効率の向上に寄与</li> </ul>
<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>相場変動リスク</li> <li>異常気象による供給リスク</li> <li>品質リスク</li> </ul>	<b>対応策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CME(シカゴ・マーカントイル取引所)などの先物市場を活用しヘッジを実施</li> <li>供給元の多産地化により安定供給を確保</li> <li>川上での生産・集荷事業を通じた品質管理能力の向上</li> </ul>

## 長い付き合い お取引先からのコメント

兼松グループは、当社の主力商品の原料調達における最重要取引先です。農作物の調達には、天候不順・相場変動・地政学リスク等、様々な影響を受けますが、昨今の世界規模での新型コロナウイルス感染症のパンデミックやロシアのウクライナ侵攻によるサプライチェーンの断絶など、先行き不透明な状況にも直面し、調達部門における原料調達を取り巻く環境はますます厳しくなっております。

そのような状況下で、兼松グループには世界的なネットワークを駆使した多様な供給網および保有される自社供給拠点の活用、また、製造適性のある品種開発への取組みにより、アジリティーとレジリエンスの高い安定供給体制構築を図っていただいております。今後これらの機能を進化させ、当社との信頼関係を強化しながら、引き続き安定した原料調達を行っていただくことを期待しております。



キョコーマンビジネスサービス株式会社  
取締役 購買部長  
佐々木 裕司

# 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



専務執行役員  
鉄鋼・素材・プラント部門長  
菅 栄治

普通鋼・特殊鋼製品全般、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、環境に優しく、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。

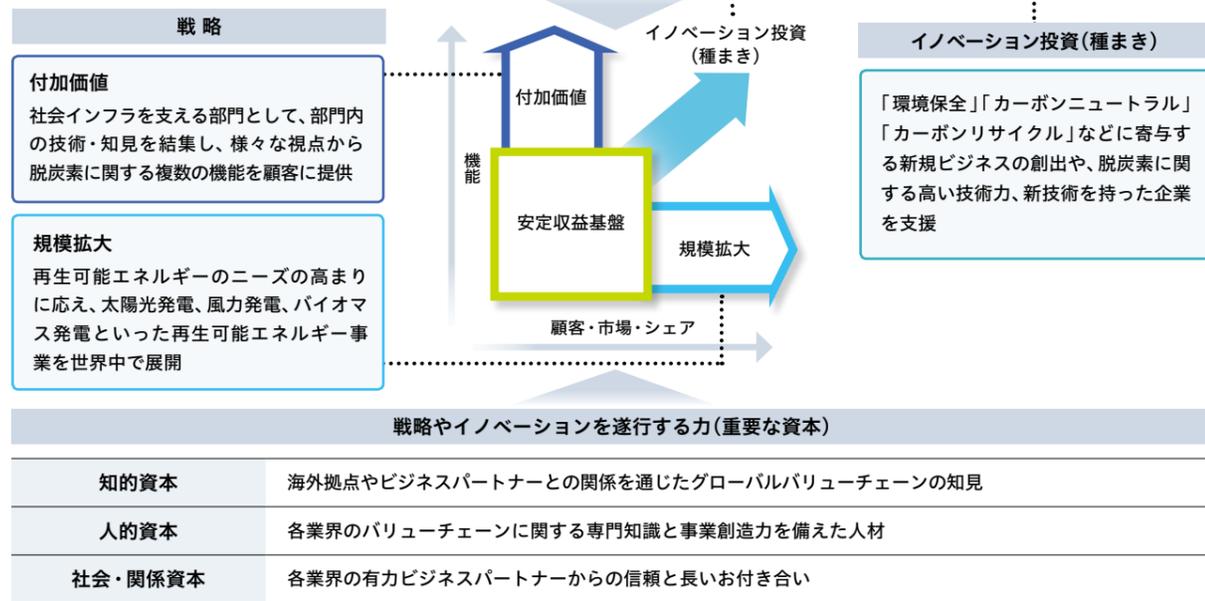
### 重点的に取り組むSDGs目標

当部門は、太陽光発電、風力発電、バイオマス燃料など再生可能エネルギーの推進や、環境に優しい素材の有効利用を通して、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、GX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。



### 中期ビジョン進捗：2023年3月期の主な取組み

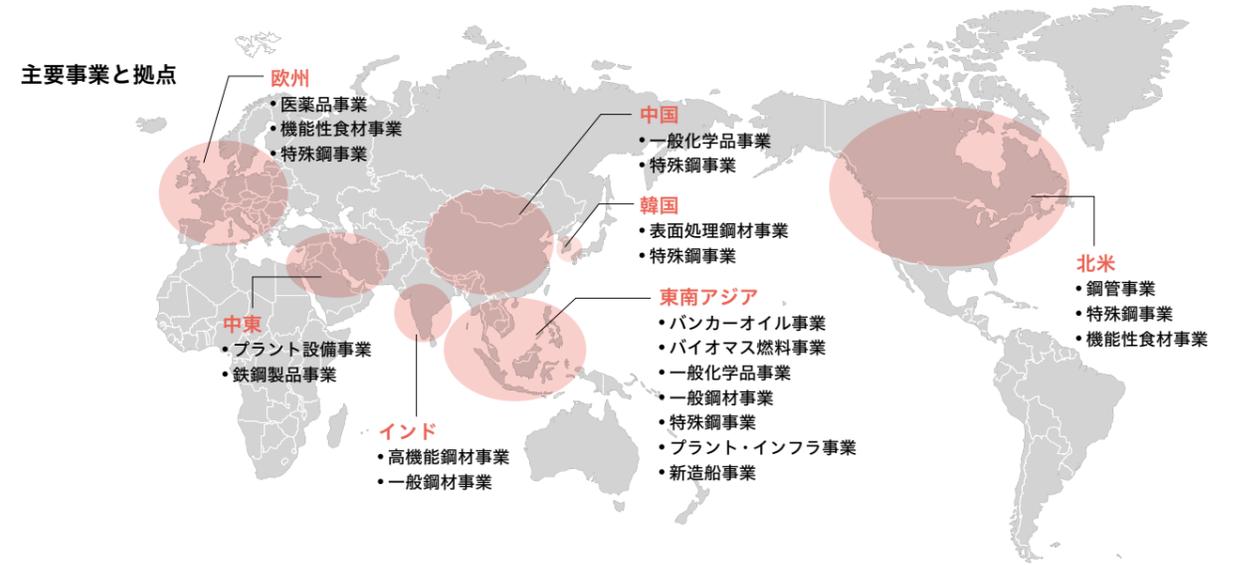
化学品事業では、機能性化学品、ライフサイエンス、ヘルスケア分野といった既存の注力事業に加え、プラスチックリサイクルに関する新技術への投資を行うなど、積極的な事業拡大に努めています。

鉄鋼事業では、韓国やベトナムで出資する鋼材加工事業が順調に成長を続けており、工物件を手掛けるグループ企業とのシナジーも生まれています。

また、特殊鋼では、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ており、取扱い商品も従来の汎用ステンレスから、高合金、ニッケル、チタンといった付加価値の高い商品へと範囲を拡大しています。

鋼管事業では、世界的なエネルギー需要の高まりの中、原油の掘削需要が堅調に推移したほか、新たに稼働を始めた北米ネジ加工会社のテクニカルセンターにおいては、CO<sub>2</sub>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。

エネルギー事業においては、バイオマス燃料事業が順調に拡大を続けており、様々なエネルギー需要に対応するための体制づくりを行っています。プラント・船舶事業では、コロナ後の物流需要の高まりから韓国や台湾など新造船ビジネスが好調に推移、また太陽光発電事業、国内風力発電事業の取組み深化など、地球環境への貢献と事業の成長の両立を実現しています。



### 兼松グループが培ってきた実業の知見

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。



### 事業環境の認識

機会	アクションプラン
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>GX、SDGsに代表される世界的な環境問題への意識の高まり</li> <li>消費者のニーズや行動パターンの多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギービジネスへの取組み加速化</li> <li>より環境に配慮した高付加価値商品群の展開拡大</li> <li>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</li> </ul>
リスク	対応策
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>事業投資の加速化による一時的な人材不足</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>CO<sub>2</sub>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</li> </ul>

### 長い付き合い お取引先からのコメント

Benoitはエネルギー生産用鋼管のネジ技術により社会に貢献しています。革新的なテクノロジーと優れた生産性で、お客さまをマーケット・チャレンジャーからマーケット・リーダーへと押し上げます。

どんな会社も成功のためにはビジョンが必要です。兼松は11年前、Benoitの共同オーナーとなり、次世代のネジ技術を提供するためのサプライチェーンを確立しました。兼松はBenoitにビジョンを与えました。そのビジョンは、財務的支援、経営戦略の主導と共にここにまで続いています。人、テク

ノロジー、製造設備への計画的投資により、伝統的なオイル&ガスセクターに加え、拡大するクリーンエネルギーのマーケットが求める製品を提供していきます。

過去5年間、Benoitは戦略的な計画により、エネルギー開発現場のニーズに応えるべくデザインされた優れた新製品、新たな研究開発拠点、最新式の製造施設を加えました。これらの施策により、新製品が売上の40%をも占めています。Benoitは今後もお客さまのマーケット・リーダーとしての地位を支え、兼松のビジョンのもとで進化を続けます。



Benoit Premium Threading, LLC.  
President  
Paul Fullerton

# 車両・航空

車両・車載部品、航空宇宙



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。

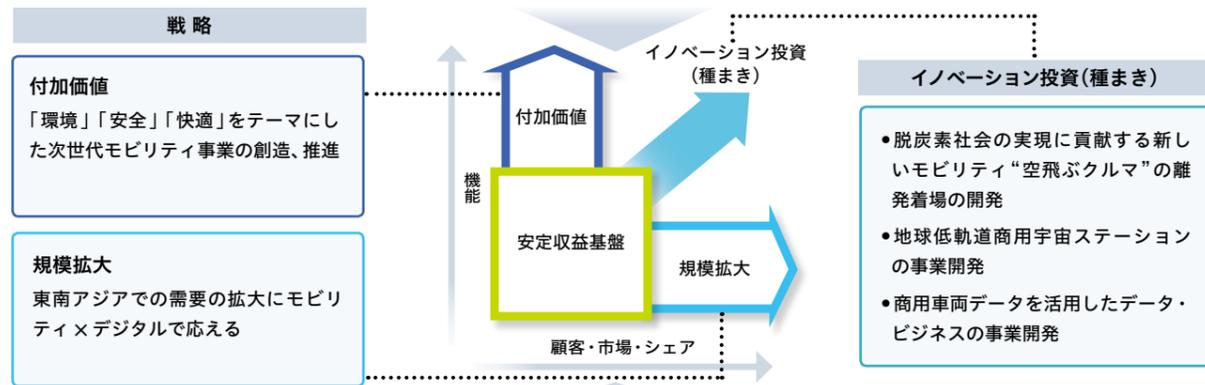
### 重点的に取り組むSDGs目標

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を目標とする。



## 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CO<sub>2</sub>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	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ×デジタルの知見</li> <li>海外拠点やグループ会社を通じたグローバル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</li> </ul>
人的資本	専門知識を豊富に備えた人材
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

## 中期ビジョン進捗: 2023年3月期の主な取組み

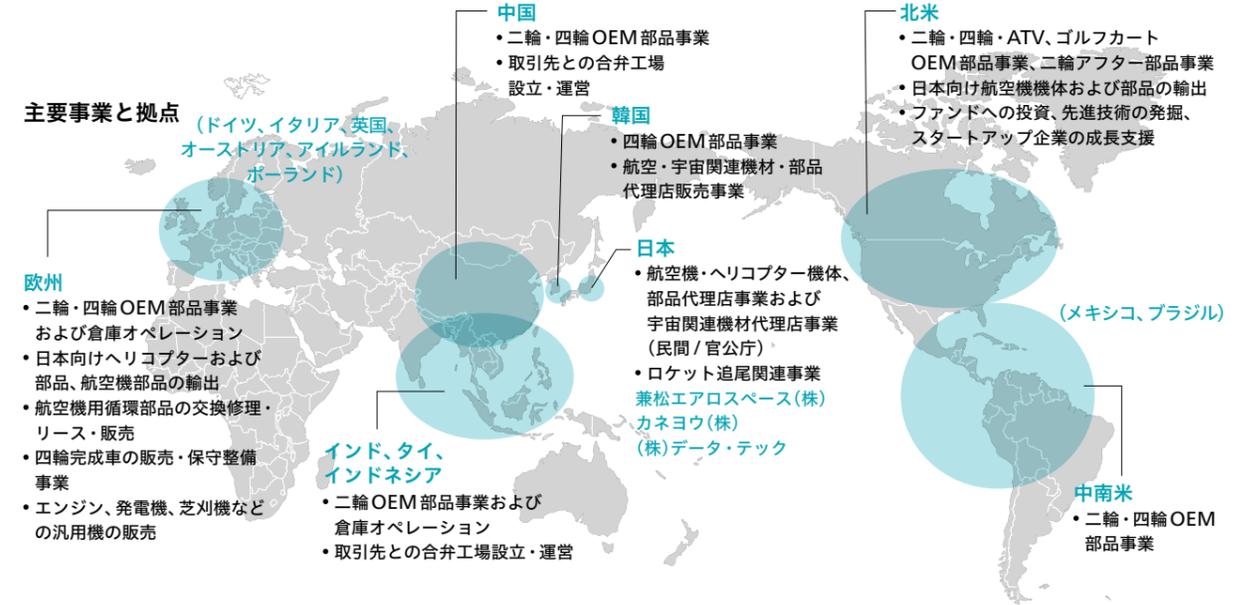
航空・防衛事業は地政学的リスクの高まりを背景に、取引が伸長しました。民間ビジネスにおいても、空飛ぶクルマを活用したサービスの社会実装を目指し、英Skyports社との協業で自治体との連携による実証実験を推進しております。宇宙ビジネスでは、米Sierra Space社と提携し、地球低軌道での商用宇宙ステーション活用に向けてネットワークを拡充しております。

二輪・四輪事業は、海上輸送費や材料費高騰の影響を受け

ましたが、市場は確実に回復の兆しを見せております。低炭素社会への貢献も視野に新たな事業にも挑戦いたします。

Kanematsu Ventures社や、ウエルインベストメント株式会社を通じたビジネス開発も加速させ、新興カーボンナノチューブメーカーへの出資を行いました。

「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。



## 兼松グループが培ってきた実業の知見

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。



## 事業環境の認識

<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境・安全に対する意識の高まり</li> <li>技術革新、DX推進の加速に伴うモビリティの多様化</li> <li>先進国での移動手段の捉え方に対する変化</li> <li>防衛・商用の観点から重要性を増す宇宙開発への期待</li> </ul>	<b>アクションプラン</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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り組み強化</li> <li>宇宙安全保障分野の強化と地球低軌道領域での事業創出</li> </ul>
<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>既存バリューチェーン、ビジネスモデルの枠を超える消費者意識や業界構造の急速な変化</li> </ul>	<b>対応策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

## 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併工場の設立、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。2022年には、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ただけることを喜ばしく感じております。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  
常務執行役員 営業統括  
瀧上 禎史

# 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			IFRS						単位：百万円*1	単位：千米ドル*2
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023	
<b>会計年度：</b>													
売上高	¥1,019,232	¥1,114,539	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
収益	—	—	¥704,211	¥668,374	¥675,579	¥714,790	¥723,849	¥721,802	¥649,142	¥767,963	¥911,408	\$6,825,495	
売上総利益	80,021	86,402	87,880	86,238	100,139	106,371	110,014	110,904	101,515	111,801	130,894	980,264	
営業利益／営業活動に係る利益	18,262	19,776	23,547	18,772	22,633	26,160	30,349	28,352	23,635	29,347	38,896	291,293	
税金等調整前当期純利益／税引前利益	16,781	19,075	22,373	18,122	17,875	26,043	29,177	26,944	23,580	28,765	35,696	267,331	
当期利益*3	9,564	11,799	10,546	8,959	8,049	16,317	16,605	14,399	13,315	15,986	18,575	139,114	
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,355	22,384	6,758	33,024	11,852	434	24,698	24,259	36,984	15,382	△296	△2,221	
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,466	△1,111	△6,649	△4,214	△14,691	1,103	△6,575	△10,215	△9,927	△10,547	△16,684	△124,948	
フリー・キャッシュ・フロー	2,821	21,273	109	28,810	△2,839	1,537	18,123	14,044	27,057	4,835	△16,980	△127,169	
<b>会計年度末：</b>													
総資産／資産合計	399,186	428,459	466,314	443,592	479,717	519,889	549,459	551,671	557,495	634,456	677,588	5,074,431	
純資産／資本合計	75,912	96,204	119,015	120,706	129,863	147,050	158,698	166,174	180,492	199,282	143,423	1,074,095	
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	54,519	71,657	90,244	91,599	100,357	116,012	125,246	130,829	143,926	159,484	128,525	962,523	
ネット有利子負債	86,439	68,038	72,155	48,813	55,429	59,045	49,969	51,807	40,520	51,242	147,948	1,107,981	
<b>1株当たり情報：</b>													
当期純利益*3／ 基本的1株当たり当期利益(円)	¥ 22.80	¥ 28.09	¥ 125.49*4	¥ 106.46*4	¥ 95.64*4	¥ 193.79*4	¥ 198.22	¥ 172.43	¥ 159.44	¥ 191.42	¥ 222.38	\$ 1.67	
純資産／親会社所有者帰属持分(円)	129.82	170.54	1,072.20*4	1,088.45*4	1,192.21*4	1,377.66*4	1,499.86	1,566.60	1,723.42	1,909.64	1,538.42	11.52	
配当金(円)	—	3.00	4.00	5.00	6.00	48.00*5	60.00	60.00	60.00	65.00	75.00	0.56	
<b>財務指標：</b>													
自己資本利益率(ROE)(%)	20.5	18.7	13.0	9.9	8.4	15.1	13.8	11.3	9.7	10.5	12.9		
自己資本比率／ 親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	13.7	16.7	19.4	20.6	20.9	22.3	22.8	23.7	25.8	25.1	19.0		
ネットDER(倍)	1.6	0.9	0.8	0.5	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	1.15		
<b>ESG*(非財務)データ：</b> ※ESG：■ Environment(環境)、■ Society(社会)、■ Governance(ガバナンス)を示す略語													
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )*6,7,8	471.42	456.44	377.54	392.58	398.68	400.74	358.31	304.05	265.44	274.43	313.05		
紙使用量(枚)*7	6,874,521	6,648,353	6,645,797	6,087,765	6,256,363	5,920,960	5,510,121	4,919,786	3,099,900	2,503,625*9	1,809,950*9		
廃棄物排出量(t)*7,10	48.95	37.60	33.40	31.90	32.70	29.50	35.00	34.43	42.20	36.18	29.46		
リサイクル量(t)*7	—	—	—	—	—	—	—	21.93	36.56	30.89	24.28		
最終処分量(t)*7	—	—	—	—	—	—	—	12.50	5.64	5.29	5.18		
有害廃棄物排出量(t)*7	—	—	—	—	—	—	—	0	0	0	0		
会計年度中における環境関連の 罰金・処罰の額(円)*7	—	—	—	—	—	—	—	0	0	0	0		
水質／水量に関する違反件数*7	—	—	—	—	—	—	—	0	0	0	0		
消費電力総量(kWh)*7	828,514	805,015	682,717	735,174	768,166	772,137	690,378	659,534	597,845	625,132	719,657		
連結従業員数(名)	5,522	5,747	6,002	5,832	6,727	6,666	6,915	7,182	7,296	7,446	7,866		
単体従業員数(うち女性)(名)	782(242)	800(246)	813(253)	816(259)	835(273)	842(282)	765(263)	775(266)	795(284)	788(293)	798(299)		
単体女性比率(%)	31	31	31	32	33	33	34	34	36	37	37		
平均勤続年数(年)	16.0	15.7	15.5	13.8	15.4	15.5	15.0	14.0	13.8	15.0	13.7		
離職率(%)*11	0	2.6	3.5	4.8	5.2	9.4	10.5	17.1	—	—	—		
平均残業時間(時間/月)	8.3	8.0	8.8	8.1	11.6	12.1	12.5	17.5	18.1	19.6	19.2		
取締役(うち社外取締役)*12(名)	10(0)	6(1)	7(2)	7(2)	8(3)	8(3)	6(2)	6(2)	6(2)	7(3)	7(3)		
監査役(うち社外監査役)*12(名)	4(3)	4(2)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)		

(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、2023年3月31日の為替レート、1米ドル=133.53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。

\*8. 兼松グループのScope1、Scope2のデータについてはp48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

2023年3月期(当期)の収益は、前期比1,434億45百万円(18.7%)増加の9,114億8百万円となり、売上総利益は、前期比190億93百万円(17.1%)増加の1,308億94百万円となりました。営業活動に係る利益は、販売費及び一般管理費は増加しましたが売上総利益の増加により、前期比95億49百万円(32.5%)増加の388億96百万円となりました。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69億31百万円(24.1%)増加の356億96百万円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比25億89百万円(16.2%)増加の185億75百万円となりました。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、12.9%、投下資本利益率(ROIC)<sup>※</sup>は5.6%となりました。

※ ROIC = 当期利益 ÷ 投下資本(有利子負債 + 自己資本)

## 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ICTソリューション事業や電子機器・電子材料事業、半導体部品・製造装置事業の増収により前期比270億50百万円増加の2,825億13百万円、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12億67百万円増加の203億31百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は8億32百万円増加の87億76百万円となりました。

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、セキュリティ関連やネットワーク関連の案件の増加や納期遅延の改善などもあり好調に推移しました。半導体部品・製造装置事業は、旺盛な需要を受けて半導体・液晶パネル関連の製造装置・消耗品の出荷が伸び順調に推移しました。モバイル事業は、販売台数の伸び悩みに加えて、手数料条件の改定などにより手数料収入が減少し、低調に推移しました。

### 食料

収益は食糧事業や畜産事業の増収により前期比551億64百万円増加の3,404億48百万円、営業活動に係る利益は食糧事業の増益により5億22百万円増加の40億63百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は3億26百万円減少の21億92百万円となりました。

営業活動に係る利益についての概況は、次のとおりです。食糧事業は、採算改善もあり好調に推移しました。食品事業は、リテール市場向け商材の取引が堅調に推移しました。畜産事業は、畜産物全般の夏場以降の市況反落により低調に推移しました。

### 鉄鋼・素材・プラント

収益は鋼管事業やエネルギー事業の増収により前期比454億円増加の1,933億93百万円、営業活動に係る利益は鋼管事業やエネルギー事業の増益により82億87百万円増加の123億39百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は34億35百万円増加の66億94百万円となりました。

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、米国内エネルギー投資伸長と鋼管価格上昇により好調に推移しました。エネルギー事業は、市況の上昇や外航船向け船舶用燃料販売を中心に好調に推移しました。工作機械・産業機械事業は、国内設備投資需要の増加により、堅調に推移しました。

### 車両・航空

収益は航空宇宙事業の増収により前期比155億17百万円増加の813億44百万円、営業活動に係る利益は車両・車載部品事業の減益により1億78百万円減少の14億85百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は6億53百万円減少の8億3百万円となりました。

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、既契約品の納入や需要回復も受け、堅調に推移しました。車両・車載部品事業は、需要の回復傾向にはあるものの輸送コストの高騰が利益を圧迫し、低調に推移しました。

### その他

収益は前期比3億12百万円増加の137億7百万円、営業活動に係る利益は3億47百万円減少の6億62百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は2億46百万円減少の2億19百万円となりました。

## 財政状態

当期末の総資産は、前期末比431億32百万円増加の6,775億88百万円となりました。

有利子負債については、公開買付けに伴う短期借入金の増加などにより、前期末比844億42百万円増加の2,278億94百万円となりました。現預金を差し引いたネット有利子負債は、前期末比967億6百万円増加の1,479億48百万円となりました。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、兼松エレクトロニクス(株)の株式追加取得に伴う資本剰余金の減少などにより、前期末比309億59百万円減少の1,285億25百万円となりました。

その結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は19.0%、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は1.15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2億96百万円の支出、投資活動によるキャッシュ・フローが166億84百万円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローが47億51百万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794億62百万円となり、前期末比119億58百万円の減少となりました。

## 資金調達

当社グループは、6カ年の中期ビジョン「future 135」の中で掲げ

ている「持続的成長」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、各取引銀行、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。なお、当期においては、当社にて兼松エレクトロニクス(株)の普通株式を公開買付けにより取得することに要する資金として584億円を借入れました。また、期日の到来した普通社債50億円の償還を行っております。この結果、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7%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A-(安定的)、R&Iが前年からワンノッチ格上げとなるA-(安定的)となっております。

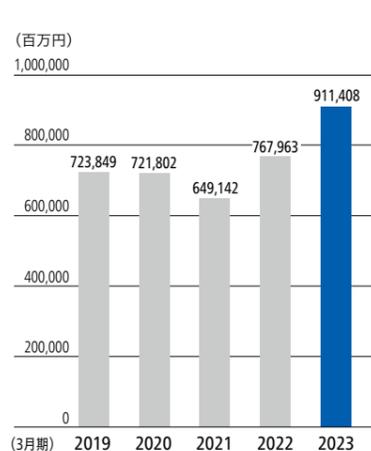
加えて、手元流動性の確保を図るため、十分な規模の現金及び現金同等物を保有するほか、主要金融機関においてコミットメントラインを設定しております。

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74%と、約7割強の資金調達を親会社に集中しております。

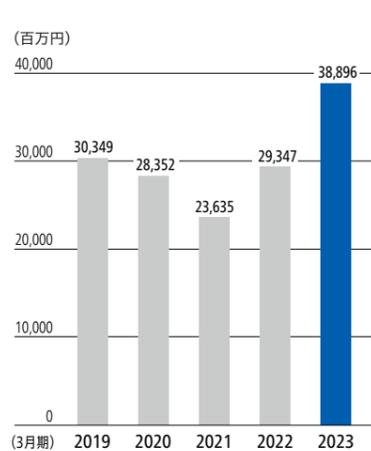
このような資金調達活動の結果、当期末におけるグロス有利子負債残高は2,278億94百万円で、前期末と比べ844億42百万円増加いたしました。また、当期末におけるネット有利子負債残高は1,479億48百万円となり、前期末と比べ967億6百万円増加いたしました。その結果、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は1.15倍となりました。

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38%(当社では48%)となりました。

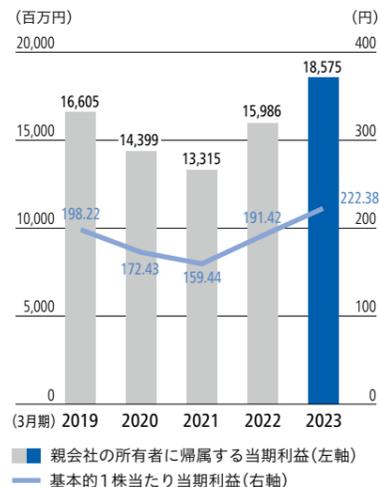
## 収益



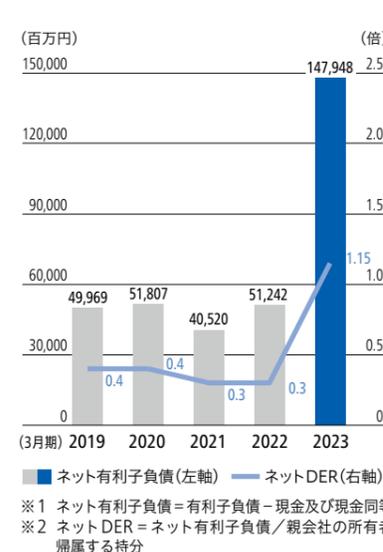
## 営業活動に係る利益



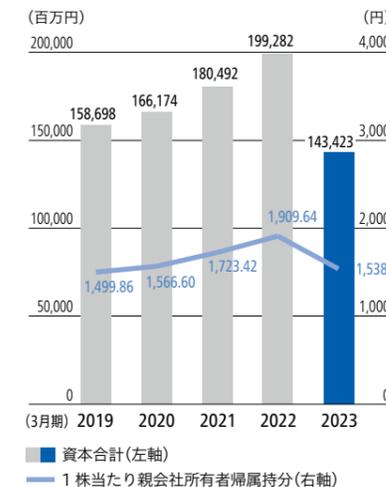
## 親会社の所有者に帰属する当期利益/基本的1株当たり当期利益



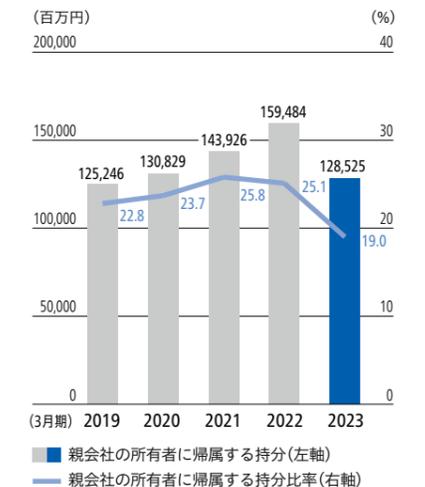
## ネット有利子負債<sup>※1</sup>/ネットDER<sup>※2</sup>



## 資本合計/1株当たり親会社所有者帰属持分



## 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



連結財政状態計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	91,420	79,462
営業債権及びその他の債権	236,453	245,890
棚卸資産	121,018	156,071
その他の金融資産	12,006	5,633
その他の流動資産	31,190	28,896
流動資産合計	492,090	515,954
非流動資産		
有形固定資産	42,087	47,188
のれん	10,624	14,481
無形資産	24,912	28,055
持分法で会計処理されて いる投資	15,121	19,947
営業債権及びその他の債権	807	1,606
その他の投資	35,997	37,888
その他の金融資産	7,101	6,656
繰延税金資産	2,175	2,221
その他の非流動資産	3,537	3,589
非流動資産合計	142,365	161,634
資産合計	634,456	677,588

	(百万円)	
	前連結会計年度末 (2022年3月31日)	当連結会計年度末 (2023年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	214,822	206,609
社債及び借入金	73,707	162,189
リース負債	6,674	7,685
その他の金融負債	7,567	23,939
未払法人税等	4,893	6,488
引当金	503	358
その他の流動負債	30,290	29,199
流動負債合計	338,459	436,469
非流動負債		
社債及び借入金	69,745	65,704
リース負債	10,158	12,992
その他の金融負債	1,608	3,512
退職給付に係る負債	6,842	6,198
引当金	1,712	2,155
繰延税金負債	5,453	5,975
その他の非流動負債	1,193	1,156
非流動負債合計	96,714	97,695
負債合計	435,173	534,164
資本		
資本金	27,781	27,781
資本剰余金	27,164	—
利益剰余金	89,280	80,543
自己株式	△1,305	△1,259
その他の資本の構成要素		
在外営業活動体の換算 差額	5,296	8,878
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	10,068	11,829
キャッシュ・フロー・ ヘッジ	1,198	752
その他の資本の構成要 素合計	16,563	21,460
親会社の所有者に帰属す る持分合計	159,484	128,525
非支配持分	39,798	14,898
資本合計	199,282	143,423
負債及び資本合計	634,456	677,588

連結損益計算書および連結包括利益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>連結損益計算書</b>		
収益	767,963	911,408
原価	△656,161	△780,513
売上総利益	111,801	130,894
販売費及び一般管理費	△85,103	△96,305
その他の収益・費用		
固定資産除売却損益	△103	△263
固定資産減損損失	△18	△419
その他の収益	3,597	6,006
その他の費用	△826	△1,016
その他の収益・費用合計	2,649	4,307
営業活動に係る利益	29,347	38,896
金融収益		
受取利息	166	441
受取配当金	1,114	1,062
その他の金融収益	66	315
金融収益合計	1,348	1,819
金融費用		
支払利息	△1,690	△3,885
その他の金融費用	△1,691	△611
金融費用合計	△3,381	△4,497
持分法による投資損益	1,451	△521
税引前利益	28,765	35,696
法人所得税費用	△8,206	△10,987
当期利益	20,559	24,709
当期利益の帰属:		
親会社の所有者	15,986	18,575
非支配持分	4,573	6,133
計	20,559	24,709
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)	191.42	222.38
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	191.15	221.89

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>連結包括利益計算書</b>		
当期利益	20,559	24,709
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	462	2,176
確定給付制度の再測定	△7	392
持分法適用会社における その他の包括利益に対す る持分	0	29
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	455	2,598
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	4,071	3,205
キャッシュ・フロー・ヘッジ	642	△445
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	517	1,224
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	5,231	3,984
税引後当期その他の包括利益	5,686	6,583
当期包括利益	26,246	31,292
当期包括利益の帰属:		
親会社の所有者	20,433	24,209
非支配持分	5,812	7,082
計	26,246	31,292

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				その他の資本の構成要素		
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	在外 営業活動体の 換算差額	その他の包括利益を 通じて公正価値で 測定する金融資産	キャッシュ・ フロー・ ヘッジ
2021年4月1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				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
当期利益			18,575				
その他の包括利益					3,581	2,126	△445
当期包括利益	—	—	18,575	—	3,581	2,126	△445
配当金			△6,055				
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		47			
企業結合による変動							
非支配持分株主との資本取引		△47,290					
株式報酬取引		106					
非支配持分株主に付与されたプット・オプション		△1,972					
所有者との取引額合計	—	△49,157	△6,055	45	—	—	—
利益剰余金から資本剰余金への振替		21,993	△21,993				
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			736			△365	
2023年3月31日残高	27,781	—	80,543	△1,259	8,878	11,829	752

	(百万円)				
	親会社の所有者に帰属する持分			その他の資本の構成要素	
	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
2021年4月1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
当期利益			18,575	6,133	24,709
その他の包括利益	371	5,633	5,633	949	6,583
当期包括利益	371	5,633	24,209	7,082	31,292
配当金			△6,055		△6,055
非支配持分株主に対する配当金				△2,376	△2,376
自己株式の取得			△2		△2
自己株式の処分			47		47
企業結合による変動				1,188	1,188
非支配持分株主との資本取引			△47,290	△30,795	△78,086
株式報酬取引			106		106
非支配持分株主に付与されたプット・オプション			△1,972		△1,972
所有者との取引額合計	—	—	△55,168	△31,982	△87,150
利益剰余金から資本剰余金への振替					
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	△371	△736			
2023年3月31日残高	—	21,460	128,525	14,898	143,423

連結キャッシュ・フロー計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	20,559	24,709
減価償却費及び償却費	12,242	13,778
固定資産減損損失	18	419
金融収益及び金融費用	2,033	2,677
持分法による投資損益(△は益)	△1,451	521
固定資産売却損益(△は益)	103	263
法人所得税費用	8,206	10,987
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	△21,869	△3,820
棚卸資産の増減(△は増加)	△18,051	△31,998
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	22,732	△6,814
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	184	△662
その他	△3,283	4,139
小計	21,425	14,202
利息の受取額	171	306
配当金の受取額	1,656	1,233
利息の支払額	△1,673	△3,977
法人所得税の支払額	△6,196	△12,061
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,382	△296
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△3,613	△4,655
有形固定資産の売却による収入	1,776	1,287
無形資産の取得による支出	△694	△882
その他の投資の取得による支出	△6,534	△5,198
その他の投資の売却による収入	1,801	2,033
子会社の取得による収支(△は支出)	△2,362	△9,205
子会社の売却による収支(△は支出)	12	—
事業譲受による支出	△688	△195
事業譲渡による収入	—	750
貸付けによる支出	△269	△2,633
貸付金の回収による収入	421	559
その他	△396	1,455
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,547	△16,684
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金(3ヵ月以内)の増減額	14,264	28,898
短期借入金(3ヵ月超)による収入	582	58,707
短期借入金(3ヵ月超)の返済による支出	△500	△511
長期借入れによる収入	16,326	17,324
長期借入金の返済による支出	△20,430	△16,118
社債の発行による収入	9,929	—
社債の償還による支出	△114	△5,014
配当金の支払額	△5,004	△6,045
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	—	△61,571
非支配持分株主からの払込みによる収入	6	7
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	△2,564	△2,213
リース負債の返済による支出	△8,229	△8,707
その他	△3	△3
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,245	4,751
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	9,080	△12,228
現金及び現金同等物の期首残高	81,045	91,420
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,295	270
現金及び現金同等物の期末残高	91,420	79,462

## 主要連結子会社および関連会社

(2023年6月1日現在)

\* 上場会社

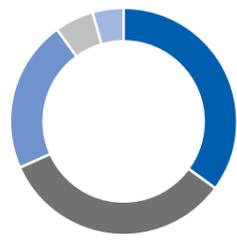
業種	国	会社名	事業内容	
電子・デバイス	日本	兼松エレクトロニクス株式会社	情報・通信関連機器のシステムインテグレーション・サービス	
		日本オフィス・システム株式会社	コンピュータ、周辺機器などのソフト開発・販売・保守サービス	
		兼松サステック株式会社	住宅関連資材の製造・販売、地盤調査・改良工事、セキュリティ監視カメラの施工・販売	
		兼松コミュニケーションズ株式会社	移動体通信機器販売、モバイルインターネットシステム・サービス	
		株式会社エヌ・エス・シー	移動体通信機器販売、ICTソリューションサービス	
		キンキテコム株式会社	移動体通信機器販売、インターネット接続サービス	
		株式会社ジーシーシー	移動体通信機器販売	
		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	
		兼松寒川株式会社	産業資材・原料、電子部品・材料の販売	
		兼松ケイユー株式会社	産業資材・工業薬品の販売	
		兼松PWVS株式会社	半導体製造装置、検査装置およびウェハマーキング装置等の設計・開発・販売、各種技術サービス	
		株式会社NSテクノロジー	ICテストハンドラーの設計・開発・製造	
		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
		シンガポール	Getech Automation Pte Ltd	基板分割装置、薬剤自動ピッキング装置の製造、販売・保守サービス
ドイツ	KIS Global GmbH	カードプリンターの販売		
カナダ	www.CanadianPassportPhotos.ca Inc	パスポート用写真プリントシステムの販売・保守サービス		
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		
	上海岩瀬兼松食品有限公司	製菓・製パン用原材料の卸販売		
	大連松友食品有限公司	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	化学品全般、医薬品・医薬原料、機能性食品素材等の国内販売ならびに輸出入	
		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	機械据付・保守、自動化等の技術サポート・関連機器販売	
		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、鋼管関連の各種部品の製造および販売	
KGK International Corp.		工作機械・産業機械の販売		
車両・ 航空	日本	兼松エアロスペース株式会社	航空・防衛・宇宙関連機器および3Dレーザースキャナー・XRソリューション機器の販売	
		カネコウ株式会社	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*	中繊維維板の製造・販売	
		新東亜貿易株式会社	ペット用品・自動販売機用飲料・航空機用エンジン・飼料用原料・鉄鋼製品等の輸出入および販売	
		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	自動車輸送、倉庫、通関、国内外フォワーディング、コンテナデポなどの物流事業全般

## 会社情報

(2023年3月31日現在)

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：35
本店	神戸市中央区伊藤町119番地	従業員数	798名(連結従業員数7,866名)
本社	東京都千代田区丸の内二丁目7番地2号		

株式情報		所有者別株式分布	
上場証券取引所	東京証券取引所	金融機関	35.13%
証券コード	8020	外国法人等	33.33%
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社	個人その他 (自己株式含む)	21.58%
発行可能株式総数	普通株式 200,000,000株	その他法人	5.60%
発行済株式総数	普通株式 84,500,202株 (自己株式 263,928株を含む)	証券会社	4.36%
単元株式数	100株		
株主総数	32,329名		



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)	13,107	15.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,072	6.02
東京海上日動火災保険株式会社	2,322	2.75
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,142	2.54
MSIP CLIENT SECURITIES	1,894	2.24
ザバンク オブ ニューヨーク メロン 140044	1,418	1.68
株式会社三菱UFJ銀行	1,417	1.68
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505103	1,287	1.52
ビーエヌワイエム アズ エージーテイ クライアーツ ノントリーテイー ジャスデツク	1,273	1.51
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ッツブファンド	1,265	1.50

※ 持株比率は自己株式(263,928株)を控除して計算しております。

