

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。それはきっ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るかもしれませんが、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。

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、日本独特のコンサバ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



監査役(非常勤)
倉橋 雄作

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)
稲葉 喜子

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。

監査室長からのメッセージ



執行役員
監査室副担当 兼 監査室長
楠田 香

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。

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

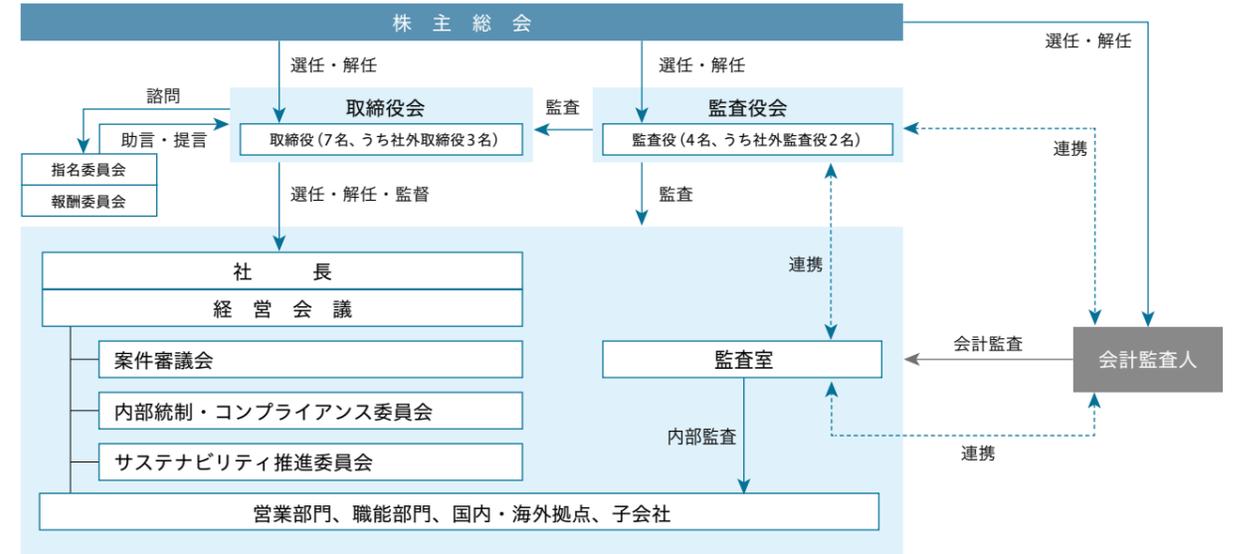


機関	取締役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議	監査役会	案件審議会	内部統制・コンプライアンス委員会	サステナビリティ推進委員会
構成	<p>合計7名</p> <ul style="list-style-type: none"> 議長：取締役会長 社内取締役：3名 社外取締役：3名 	<p>合計4名</p> <ul style="list-style-type: none"> 委員長：社外取締役 取締役会長 社外取締役：2名 	<p>合計4名</p> <ul style="list-style-type: none"> 委員長：社外取締役 取締役社長 社外取締役：2名 	<p>合計12名</p> <ul style="list-style-type: none"> 議長：取締役社長 取締役会長 執行役員：10名 	<p>合計4名</p> <ul style="list-style-type: none"> 議長：社内監査役 社内監査役：1名 社外監査役：2名 	<p>合計3名</p> <ul style="list-style-type: none"> 議長：審査担当役員 執行役員：2名 (主計・財務担当、企画担当) 	<p>合計5名</p> <ul style="list-style-type: none"> 委員長：取締役会長 副委員長：取締役社長 執行役員：3名 	<p>合計7名</p> <ul style="list-style-type: none"> 委員長：企画担当役員 執行役員：6名
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CO₂排出量を定期的に算定し、その増減要因や対策の方向性を協議することで総合的なリスク管理を行っています。</p> <p>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					○議長	○	○	○	○	○	○	○	○	○
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。

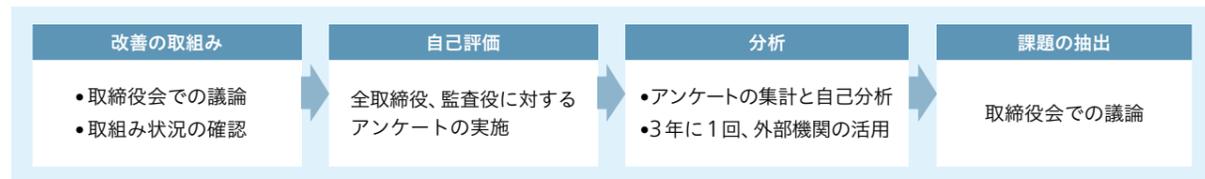
各役員のプロフェッショナル・バックグラウンドの詳細は「第129回定時株主総会招集ご通知」に記載しております。ぜひご参照ください。

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

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

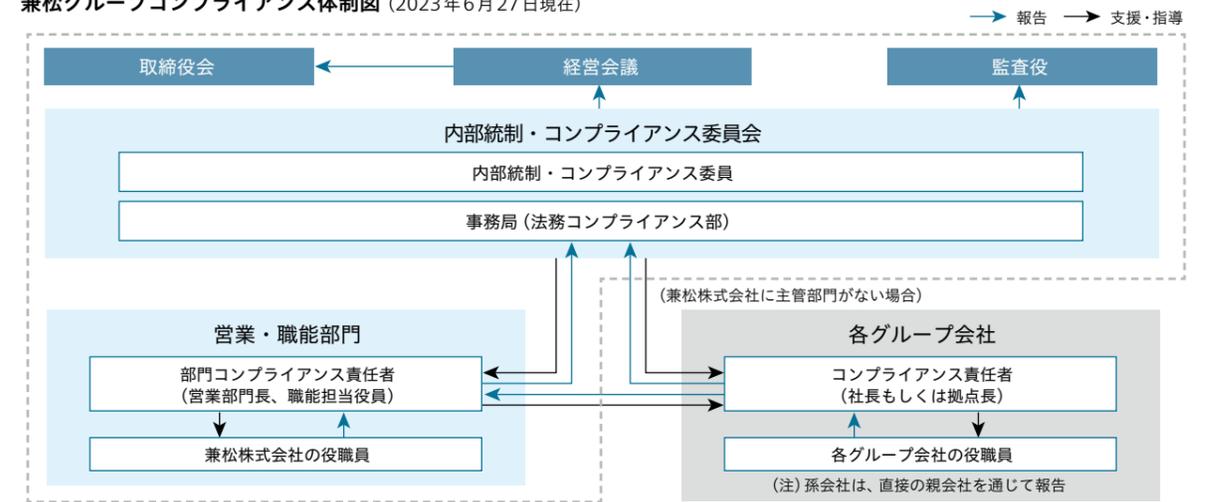
当社グループでは、国内外を問わず、相手が公務員・準公務員であるか民間企業の役職員であるかにかかわらず、また会社経費を使用するか個人で費用を負担するかにかかわらず、取引先の役職員に対して、社会通念上妥当な範囲を超える接待や贈答、その他有形無形の利益供与を禁じています。また、業務上の正当な目的に基づいて取引先に対する接待や贈答を行う場合は、当社グループ各社が定める社内ルールに従って事前申請・承認のうえ実行することが定められています。

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。

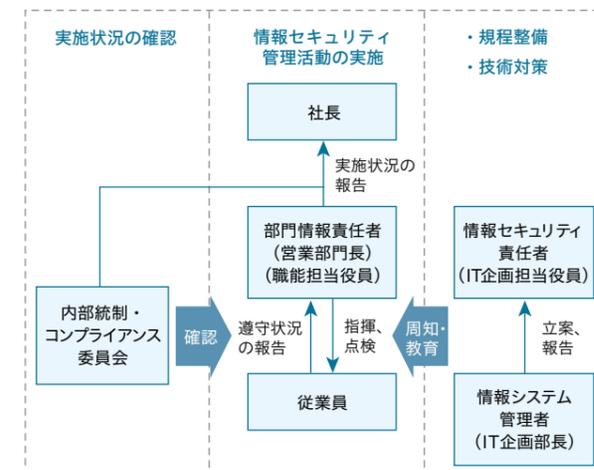
情報資産の保存

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。

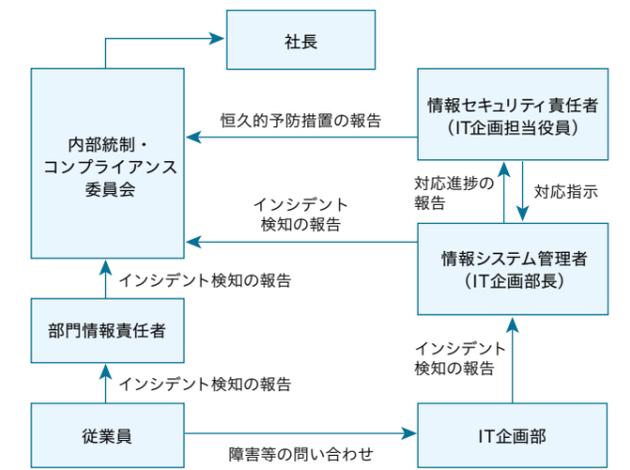
インシデント対応

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。

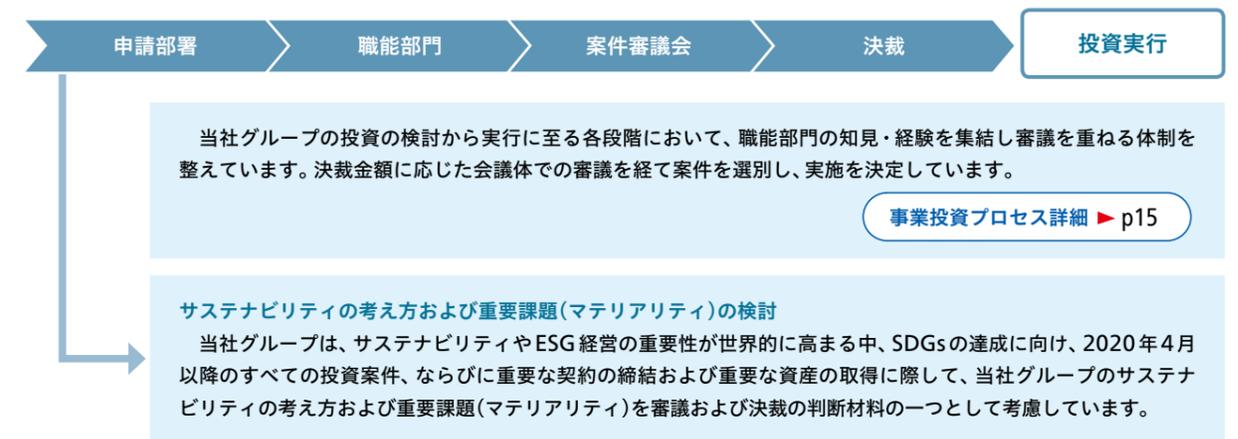
中分類	小分類	定義	主務
市場リスク	商品リスク	国内外での商品・コモディティ売買取引において、市況の変化、競争による価格低下、技術革新に伴う陳腐化等の原因、商品相場の乱高下や需要の減少等により、損失を被るリスク	営業経理部
	為替リスク	外貨建て取引において、為替変動により損失を被るリスク	財務部
	金利リスク	金利変動により損失を被るリスク	財務部
事業投資リスク	投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> 市場性のある有価証券等の投資取引において、株式市場等の変動により損失を被るリスク 流動化できないことにより損失を被るリスク 	審査部
	事業投資リスク	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の深掘りや事業領域の拡大等を目的とした事業投資において、市場リスク、投資先の事業の成否や財政状態による投資価値の変動により損失を被るリスク 現地法令、パートナー等との関係において、方針どおりに事業展開あるいは撤退が行えないことにより損失を被るリスク 	企画部
信用リスク	取引与信リスク	<ul style="list-style-type: none"> 取引先への売掛金・前渡金・貸付金・保証等の信用供与に対し、取引先の財政状況等の悪化などにより回収遅延や債務不履行が発生し損失を被るリスク 商品供給契約・請負契約・業務委託契約等の締結・履行において、取引先の債務不履行や契約不履行により、金銭的損失を伴う履行責任を負うリスク 	審査部
	カントリーリスク	国外における取引や投融資において、その国の政治・経済情勢に起因しその国の対外決済が停止される等の事象により損失を被るリスク	審査部
オペレーショナルリスク	リーガルリスク	法令変更や取引先との契約等の認識・解釈の相違から、追加費用の発生等の損失を被るリスク	法務コンプライアンス部
	情報セキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> 有形・無形を問わず、情報が正しく保管・保存されないことから、企業活動に影響を与えるリスク 機密情報・個人情報の漏洩により損害を被るリスク 	IT企画部（総務部）
	環境リスク	環境への配慮を欠く行動を行った結果、取引先・社会から忌避され事業に不利益を被るリスク	総務部
	オペレーションリスク	事業活動に対して社則やルールを設けているが、結果として社内で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

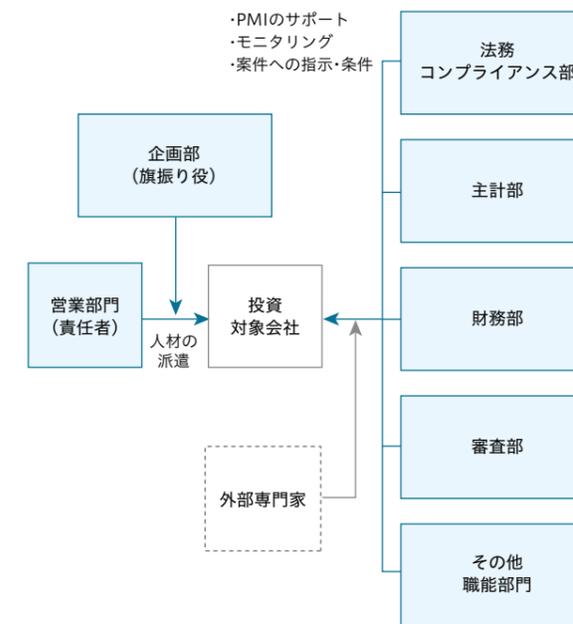
兼松グループでは、短期的な利益を狙う投資ではなく、継続保有を原則とし、投資実行後は当社グループの機能を最大限に活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレーディング収益や連結収益を拡大しています。

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