兼松株式会社

Sustained Growth through Value Creation

統合報告書2024

沿革

創業の志を未来へ繋ぐ

1889 創業

豪州貿易を主業に大恐慌を乗り越える。米国へ展開。

創業主意

「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

当社は、公明性と公益性を重視した社会的な価値創造を通じて、経済の成長とともに人々の幸福を追求することを、創業以来の根本的な価値観としています。
また、努力と情熱を両立させながら仕事に打ち込むことで利益が生まれることを信じ、組織の規則に基づいて誠実に行動し、会社を愛する精神と社内外の人間関係を尊重し、グループ一体となって事業を展開しています。
これまでの歩みを通じて築き上げた非資源100%のビジネスポートフォリオを基盤に、持続可能な社会的価値および環境的価値、経済的価値を同時に追求することが、使命だと考えています。
現代、そして未来に向けて、持続可能な社会を築く商社として新たなビジネスを創出しながら、変化に迅速かつ適切に対応することで、多くのお客さまや取引先の皆さまから選ばれる存在であり続けることを目指します。
このような企業理念を指針に、今後も積極的に事業の創造に挑戦し、持続可能な成長とリターンの実現を目指しながら、社会への責任を果たし、より良い未来の実現に貢献していきます。

1960-1980 年代

総合商社としての多角化、地域拡大

1967 江商と合併し「兼松江商株式会社」発足

現在の5セグメントの基盤確立

1990-2000 年代

経営体質の強化のため大規模な選択と集中／財務基盤の改善・強化

1990「兼松株式会社」に商号変更

グループ一体で攻めの経営へ

2013
中期経営計画 ～未来へ繋ぐ、新たなステージへの飛躍～ 復配

2014-2017
125TH ANNIVERSARY
中期ビジョン **VISION-130**
ガバナンス体制の強化 / 専門性の高い分野でのM&Aや事業継承 / 商業不動産処分の完了

2018-2023
130TH ANNIVERSARY
中期ビジョン ***future 135***
- 安定した収益基盤で持続的成長
- 効果的な事業投資による規模拡大、付加価値の獲得
- 質の向上

DX推進 / GX推進 / 人的資本経営の強化 / イノベーション投資

2024
135TH ANNIVERSARY
中期経営計画 **integration 1.0**

兼松の使命 **サプライチェーンをより効率的かつ持続可能に**

商社としての長い歴史で培った、サプライチェーンへの理解とグループの無形資産

2027
兼松が目指す姿
（「integration 1.0」後の姿）

効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー

編集方針

「統合報告書2024」発行にあたって

「統合報告書2024」は、2024年4月にスタートした新中期経営計画「integration 1.0」にて示した目指す姿の実現のために重要な①兼松グループの独自性の高い無形資産、②グループ一体経営の強化、に焦点を当て作成いたしました。

独自性の高い無形資産については、兼松グループの資産の中でも最も重視している「人的資本」「知的資本」「社会関係資本」の紹介と相関関係について示し、兼松グループが培ってきた、また今後も強化していく強みを明確にしています。また、グループ一体経営の強化については、2023年10月に新設された社長直轄の組織「グループ成長戦略推進室」の紹介と、その具体的な機能・役割について示し、グループ一体経営をどのように強化していくのかを具体的に示しております。

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の対話のツールとして活用し、開示の充実と企業価値向上に努めて参ります。

取締役 上席執行役員
財務(IR)、主計、
営業経理担当
桝谷 修司

編集方針

兼松グループでは、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創ガイダンス」、および国際規格ISO26000を参照し、統合思考で捉えた内容として本誌を作成しています。当社グループへのご理解をより深めることができましたら幸いです。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

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：2024年9月

対象期間：2023年4月1日～2024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。

グループ会社略称：兼松エレクトロニクス株式会社(KEL)
兼松サステック株式会社(KSU)
兼松コミュニケーションズ株式会社(KCS)

CONTENTS

価値創造の原点

源流から未来へ
2 編集方針
3 巻頭特集
独自性の高い無形資産
グループでの成長戦略
8 価値創造プロセス
9 マテリアリティ

兼松のコミットメント

12 中期経営計画
16 社長メッセージ
20 財務担当役員メッセージ
22 人事担当役員メッセージ
24 DX推進委員会委員長メッセージ
26 GX推進委員会委員長メッセージ
28 サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ
30 取締役会議長メッセージ
32 指名委員会委員長メッセージ
34 報酬委員会委員長メッセージ
36 監査役会議長メッセージ
38 ガバナンス座談会

事業概況

41 事業概況
ICTソリューション
電子・デバイス
食品
畜産
食糧
鉄鋼・素材・プラント
車両・航空

事業基盤

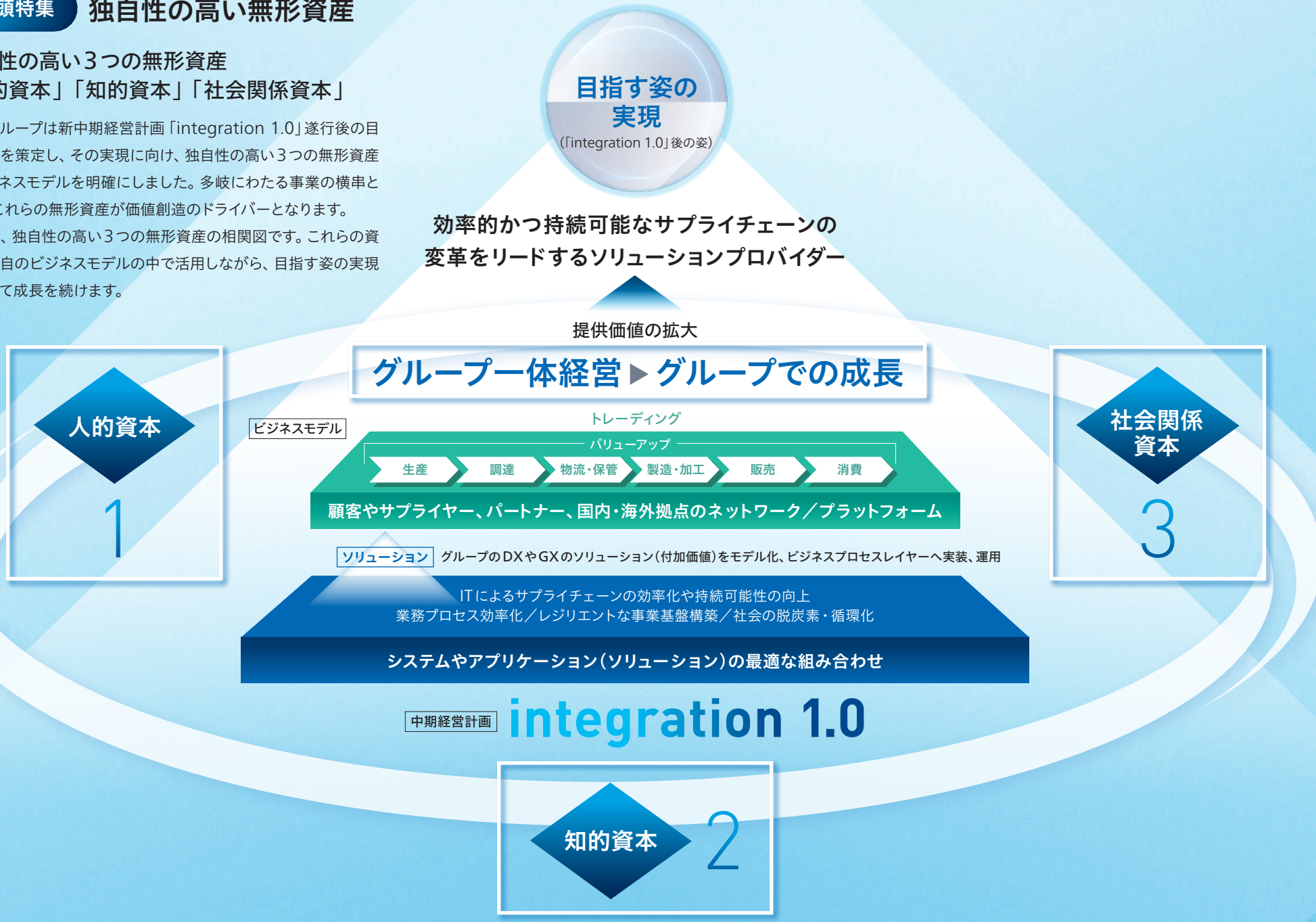
56 事業基盤
生物多様性保全
気候変動対策
人権尊重
人材育成方針
環境整備方針
70 コーポレート・ガバナンス
80 取締役、監査役および執行役員
82 財務・ESGハイライト
84 財政状態および経営成績の分析
86 財務諸表
90 会社情報

巻頭特集

独自性の高い無形資産

独自性の高い３つの無形資産
「人的資本」「知的資本」「社会関係資本」

兼松グループは新中期経営計画「integration 1.0」遂行後の目指す姿を策定し、その実現に向け、独自性の高い３つの無形資産とビジネスモデルを明確にしました。多岐にわたる事業の横串として、これらの無形資産が価値創造のドライバーとなります。
以下は、独自性の高い３つの無形資産の相関図です。これらの資産を独自のビジネスモデルの中で活用しながら、目指す姿の実現に向けて成長を続けます。



巻頭特集

独自性の高い無形資産

人的資本 1

独自性の高い3つの無形資産の中で、商社機能において最も重要な資本を人的資本と捉えています。新たな価値創造の源泉となる人材（兼松パーソン）を確保・育成し、人材の能力が十分に発揮される組織をつくることで持続的に企業価値を向上させます。

望む人物像

兼松パーソン：**「お客さまやお取引先に愛され、選ばれる人」**

創業当時より大切にする以下の価値観を一人ひとりが主体的に体現し、兼松パーソンとして持続的な価値の創造を目指す。

- お客さま・お取引先、社会の課題を解決する使命感と責任感
- 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する誠実心
- 働く情熱と共に同じ目的に向かって邁進する団結心

兼松グループ

人的資本の育成・強化を通じた
組織としてのイノベーション力の蓄積・拡充

人的資本委員会

- 経営戦略と人材戦略のアライメント
- 新たな価値創出を支える兼松パーソンの定義
- 全社視点での人材ポートフォリオの最適化

経営戦略と人材戦略の連動

グループ成長戦略推進室

- 部門横断クロスセルの推進
- イノベーションの探索と実装
- 投資先企業のバリューアップ
- 新たな思考・行動様式の定義・実践

カルチャーデザインプロジェクト
兼松らしい企業文化づくり
「種まき精神」
▶P66

2024年4月 人的資本委員会設置

目的　経営戦略と人材戦略を連動させ、目指す姿の実現に向けた価値創造の源泉となる人的資本を強化する

委員会メンバー　委員4名、専門委員2名 ▶P23

専門委員からのメッセージ

人事部長
村上 英貴

創業の原点に回帰し、未来を志向する人事を

人的資本委員会では原点に立ち戻り、創業時に不可分だった「経営」と「人事」をあらためて一体化させ意思決定に繋げています。創業者精神を受け継ぎ、従業員の力を最大化させ、兼松の将来の企業価値向上に繋げる責任を果たします。

専門委員からのメッセージ

企画部長
近藤 一夫

理論に先んずる実践／knowing how

戦略・方針といった全体の議論に終始することなく、会社の中長期的な成長に必要な個別具体的な事業や案件における人的資本に関する課題について、一つ一つ解決していくことを主眼に取り組みたいと思います。

巻頭特集 独自性の高い無形資産

長いお付き合いで培った高い信頼を得ている２万社のお取引先（社会関係資本）と、トレーディングビジネスに携わる社員が日々お取引先とエンゲージメントを高めていくことで得られるインテリジェンス（知的資本）を、ほかのビジネスの現場や新規アイデア創出などに活用していることが、当社グループの特徴です。
この強みを活かし、一層高めていくため、集まったインテリジェンスをDX・GXによって全グループが効率的に共有し、グループ一体経営の基盤として効果的に活用していきます。

「integration 1.0」の戦略目標に掲げたモニタリングポイント

グループ成長戦略推進室をハブとした営業推進	サプライチェーン変革に繋がるソリューション拡大	新たな思考・行動様式を実践する従業員 or 組織横断的なプロジェクトへの従事員増員	事業部門単位の収益性（ROIC等）向上	サプライチェーン全体のCO_2削減貢献

サプライチェーンに変革を

商社として深くサプライチェーンに関わり、蓄積したトレーディングノウハウのみならず、顧客の課題・ニーズを発見し、最適なソリューションを提供することや、付加価値拡大、新たな事業創造に導くことで変革を起こしていきます。

DX・GXでイノベーション創出

KEL・KSUをはじめとしたグループに内包する知的資本を活かし、DX・GXの領域での事業展開を拡大するとともに、それぞれの領域での社会課題解決に向けたイノベーション創出を図っていきます。

▶P42-55

顧客の課題・ニーズを発見、最適なソリューションを提供

＝

サプライチェーンの変革／創出

信頼関係が事業創造の種

幅広い業種・領域でのネットワークから直接、事業の種（タネ）となる課題や困りごとを吸い上げ、グループの資本をこれまで以上に活用することで、Win-Winの関係を築いていきます。

人材交流によるグループの結束

2024年に開始した兼松からKELへの出向は、DXビジネスにおけるスキルの獲得のみではなく、人材交流によりグループ一体経営への意識の醸成、またグループ内の幅広い知的資本・人的資本をビジネスの開発へと繋げる機会になっています。

巻頭特集

グループでの成長戦略

ソリューションプロバイダーとしての構造確立

ソリューションプロバイダーを目指し、グループ一体経営を推進するべく、部門や企業の垣根を越えて事業開発をリードする「グループ成長戦略推進室」をコア組織として開設。また、各部門のインフラの一端を担うとともにグループの新たな柱事業となる「ICTソリューション部門」を設立しました。

「グループ成長戦略推進室」開設による一体経営強化

ICTを活用し、部門を超えたクロスセルを実践。2万社のお取引先に順次アプローチ。

2024年4月新設

ICTソリューション

- セキュリティ分野に優位性をもつビジネスモデルで事業拡大
- KG各部門のインフラとして、基盤強化と事業創造に資する

KEL
KANEMATSU ELECTRONICS LTD.

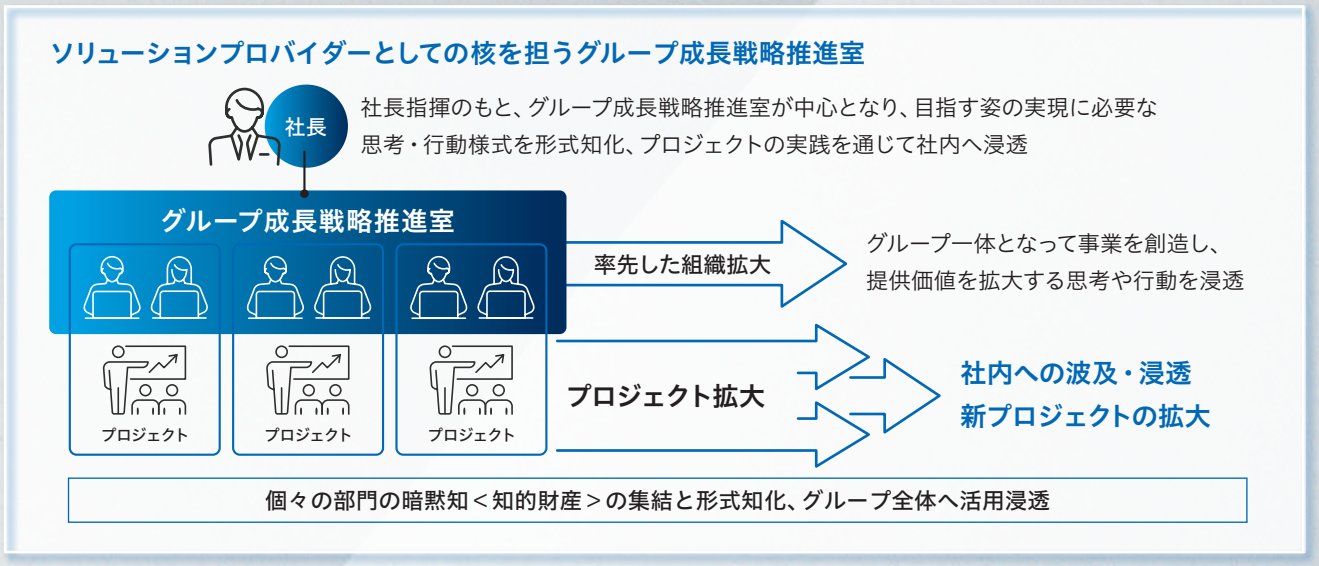
ICTソリューション部門の立ち上げによるシナジー発現・事業創造の加速

巻頭特集

グループでの成長戦略

グループ成長戦略推進室の役割

この組織は、営業部門・職能部門のどちらにも属さず、グループの個社やセグメントの枠組みにとらわれずに、組織を横断的にわたり、「グループ一体経営」を促進する活動を行います。兼松がグループを挙げて取り組むデジタルトランスフォーメーション（DX）やグリーントランスフォーメーション（GX）においても、グループ成長戦略推進室による機動的な協力体制のもと、関係する個々の会社・営業部門では成し遂げることが難しいことをグループとして推進し、成功へと導きます。



主なチームメンバーの紹介

A：自身の強み分析
B：兼松グループの現状課題と、
それを踏まえたグループ一体経営強化への意気込み

室長
松浦　和弘

A 20年以上にわたり、新規取引や事業の立ち上げに職能メンバーとして参画し、投資やM&Aを主導した経験を活かせること、また、グループ各社の事業に精通し、グループ内外の人脈も駆使することができること。

B グループ各社のセグメントを超えた繋がりが散発的であるため、グループの扇の要として、各社の連携を創出し、情報のハブ、新技術やサービスの探索、新事業展開の司令塔および先駆けとなって、活動していきます。

事業創造チーム
チームリーダー
平田　絵美

A 営業、企画、投資と幅広い業務を経験させていただきながら培った精神的なタフさと、物怖じしないところでしょうか。

B セグメントや会社を超えた連携・協業が限定的であることが課題だと認識しています。将来的にはグループ成長戦略推進室の存在がなくともグループ内で積極的なコミュニケーション、協業が日常的に起きる状態を目指して参ります。

事業創造チーム
鈴木　啓吾

A 新規の会社立ち上げに何度も携わってきた経験や、国内外の事業会社への出向経験から、主体的かつスピーディーに手を動かしPDCAをまわすことができます。良くも悪くも考える前にまずは行動することに重きを置いています。

B 既存事業の枠を超える成長事業をいかに取り組んでいくかが課題と感じています。グループ内で新しいことに熱意をもってチャレンジしたいと思う人を応援する基盤や仕組みの構築を検討していきます。

価値創造プロセス

兼松は、これまで培ってきた資本、特に強みである人的資本・知的資本・社会関係資本を原動力に、5つの重要課題（マテリアリティ）を追求し、目指す姿「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」の実現に向けて、中期経営計画「integration 1.0」を実行していきます。その目指す姿の具体像とは、以下のビジネスモデルの構築によって、社会に「DX」「GX」「イノベーション」の価値を提供することです。

創業主意

「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

2027年に目指す姿

効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー

インプット

- **人的資本** ▶P3-5
- **知的資本** ▶P3、5
- **社会関係資本** ▶P3、5
- 財務資本
- 製造資本
- 自然資本

ビジネスモデル

中期経営計画 **integration 1.0**

DX・GX・イノベーションの提供価値を重点的に強化

トレーディング 顧客のサプライチェーン構築

DX・GXソリューションの最適な組み合わせ

グループ一体経営

電子・デバイス
食料（食品／畜産／食糧）
鉄鋼・素材・プラント
車両・航空

グループ成長戦略推進室

ICTソリューション

アウトカム

顧客の課題・ニーズを発見し、最適なソリューションを提供

サプライチェーンの変革／創出

DX GX Innov.（Innovation）

3つの提供価値を通して、
現在そして未来に経済・社会が求めるニーズに応える

マテリアリティ

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

マテリアリティ

マテリアリティ相関図

兼松グループの５つのマテリアリティは、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・脱炭素などの大きな潮流を鑑み、当社グループの基本理念、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た内容となっています。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です。

持続可能なサプライチェーンの構築

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。

脱炭素社会に向けた取組み

温室効果ガスの排出量ネットゼロを目標に、クリーン燃料・再生可能エネルギー事業を推進し、気候変動の緩和になお一層取り組みます。

地域社会との共生

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。

多様な働き方を実現する環境づくり

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。

ガバナンスの強化＆コンプライアンスの徹底

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。

マテリアリティの特定プロセス https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/policy/materiality#sec03

マテリアリティの進捗

■ ICTソリューション ■ 電子・デバイス ■ 食料 ■ 鉄鋼・素材・プラント ■ 車両・航空 ● 全社

	リスク	機会	取組み事例（2024年3月期）
持続可能なサプライチェーンの構築	●適切な対応を行わない場合の、既存ビジネスモデルの事業継続リスク ●サプライチェーンにおける人権課題への対応遅れによる競争力・信用の低下 ●世界的な人口増加に伴う食料需給バランスの偏り	●持続可能・環境配慮型商品の需要拡大、新たな市場・サービスの創出 ●サステナビリティ、人権課題への取組み姿勢による顧客の信頼獲得、新規事業の創出 ●人口増加による食料需要の拡大と多様化	■ LIMEX Sheetを使用した環境配慮型ラベルの販売実績（前期比255%） ■ サステナブルコーヒーの販売数量増加（前期比112%） ■ サステナブルな豚肉製品の普及を目指し、デンマークのDanish Crown社とパートナーシップ合意書を締結 ■ 責任ある大豆に関する円卓会議（RTRS）認証取得脱脂大豆の欧州市場向け成約 ▶P11 ■ 兼松サステック（株）「環境パイル工法」 棟数：4,637棟（累計：47,984棟）　材積数：25,882㎥（累計：244,722㎥） ■ カネヨウ（株）羽毛布団のリサイクル（リサイクル量：8,968.2kg） ● 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言への賛同とフレームワークに沿った情報開示 ▶P57 ● 「持続可能なサプライチェーン構築に向けた取組み方針」の策定
脱炭素社会に向けた取組み	●化石燃料の需要減少に伴う関連製品の売上高減少 ●カーボンプライシング、国境炭素税の負担増 ●異常気象の激甚化による工場被災やサプライチェーンの分断 ●平均気温上昇による食料供給産地の変動	●低炭素、新技術の開発・普及に伴う新たな商品・サービスの登場 ●気候変動を意識した新たな用途、商品の増加 ●産地開発に伴う新たな商流の構築	■ 発芽大豆・黄エンドウ豆由来の植物肉　DAIZ（株）「ミラクルミート」の取扱い ■ Spiber（株）と構造タンパク質素材「Brewed Protein™」の用途開発に向けた協業開始 ■ 二国間クレジット制度（JCM）の事業案件（新規事業採択：1件　稼働中事業：8件） ■ 豪州の環境技術スタートアップ Samsara Eco社へ出資 ■ （株）カーボンフライ「Japan Summit Summer/Fall 2023 Batch」Startup Award 受賞 ● （株）あおぞら銀行と企業のサプライチェーンGX推進に向けた業務提携 ● 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：7名　登録メンバー：85名（前期48名） ● 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に基づく情報開示 ▶P58
地域社会との共生	●法令変更、政治情勢等の変化による規制変更および事業継続リスク ●社会インフラおよび提供するサービスの不備による信頼関係の低下 ●対象地域での人権問題発生に伴う事業継続リスク	●社会課題の解決に向けた取組みから生まれる新規ビジネスの創造 ●地域社会のニーズに沿った事業展開による信頼関係の構築およびビジネスの安定化	■ 兼松サステック（株）・兼松ベトナム会社による、ベトナムでの木造建築プロジェクトへの乾式保存処理技術の提供 ▶P11 ■ トンガ王国向け日本政府のODA（無償資金協力）によるタグボート製造・納入案件完了 ■ フィリピン小水力発電プロジェクトのJCM設備補助事業採択 （温室効果ガス排出削減量：29,342t-CO_2/年） ■ CO_2削減・パリ協定に貢献する森林保全プロジェクトで生産されたインドネシア産とギニア産のカカオを使用したチョコレートを「サロン・デュ・ショコラ パリ2023」へ出展 ● 人権デューデリジェンス実施 ▶P59

マテリアリティ

	リスク	機会	取組み事例（2024年3月期）
多様な働き方を実現する環境づくり	●適切な環境づくりの遅れによる効率性・生産性の低下 ●環境づくりの取組み不足による人材の外部流出、ビジネス機会の逸失	●ダイバーシティ経営推進による競争力の強化、安定的成長基盤の確立 ●新たな価値・イノベーションの創出	■（株）NSテクノロジーズが長野県から「職場いきいきアドバンスカンパニー」の認証を取得 ● DE&I推進のセミナーや社内イベントの実施（国際女性デー、LGBTQ+に関する啓発等） ● 兼松ユニバーシティ（開催期間：2023年7月～2024年6月）▶P61 ベーシックコース（受講人数：177名） アドバンスコース（受講人数：99名） プロフェッショナルコース（受講人数：62名） ● ビジネスプラン策定研修（開催期間：2023年9月～2024年2月、受講人数：44名） ● 経営者育成研修（開催期間：2023年8月～2024年3月、受講人数：42名） ● フルフレックスタイム制度利用率：84.3%（前期比2.5ポイント増）
ガバナンスの強化＆コンプライアンスの徹底	●内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク ●法令違反による企業価値の低下	●強固なガバナンス体制構築による意思決定プロセスの明確化 ●透明性の高い情報開示による企業価値の向上 ●ステークホルダーとの関係強化	● 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▶P70 ● 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） ● 「兼松グループコンプライアンスハンドブック」の改訂（2023年7月） ● 経営DXを実践、会議体の完全デジタル化・見える化

TOPICS 01

持続可能なサプライチェーンの構築

欧州市場向け醤油原料として持続可能な脱脂大豆の販売開始

兼松は責任ある大豆に関する円卓会議（RTRS※）認証を取得し、欧州市場の醤油向け原料として脱脂大豆の販売を始めました。和食文化の浸透とともに醤油需要が拡大している欧州において、サステナブルな食品を求める動きが大手小売り企業を中心に本格化していることに対応したものです。RTRS認証の脱脂大豆の供給を通じ、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

※Round Table on Responsible Soy Association　2006年にスイスのチューリッヒで設立された、責任ある大豆の生産、取引、利用の拡大を促進する非営利団体

TOPICS 02

地域社会との共生

兼松サステック（株）・兼松ベトナム会社がベトナムの木造住宅産業の発展に寄与

ベトナムのハノイにおいて、同国建設科学技術研究所（IBST）と日本のライフデザイン・カバヤ株式会社が木造2階建てのモデルハウスを建築する「IBST木造モデルプロジェクト」を実施しました。このプロジェクトは高温多湿なベトナムに適した安心で快適な木造戸建て住宅の開発を目的とし、兼松サステックの耐蟻性・耐朽性に優れた「乾式保存処理技術」を施した木材が使用されています。木造建築は安全であるだけでなく、美観に優れ、CO_2排出量の削減にも貢献するなど、持続可能な社会に向けた建築におけるグリーンマテリアルのトレンドとなることが期待されています。兼松グループは今後もベトナムの木造住宅産業の発展に寄与していきます。

中期経営計画

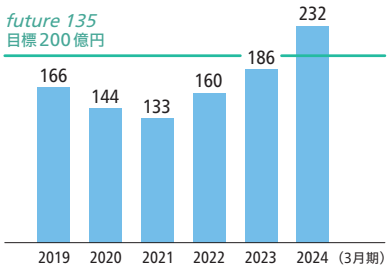
中期ビジョン「*future 135*」振り返り

KELとKSUの完全子会社化、革新的な技術や独自のビジネスモデルを持つ企業へのイノベーション投資実行、グループを挙げてのDX・GX推進などにより、当社グループの企業価値向上に向けた取組みを推進。次のステージへ進む体制を整備しました。
（期間：2019年3月期～2024年3月期／2021年5月見直し）

目標の達成状況　見直し後のすべての定量目標を達成

親会社所有者帰属当期利益

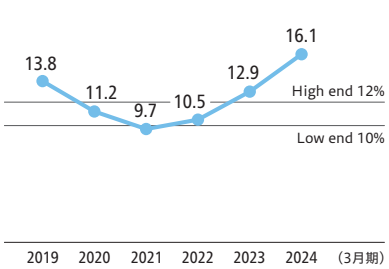
実績 **232億円**
目標※ **200億円**



※2021年5月の中期ビジョン見直し後の目標

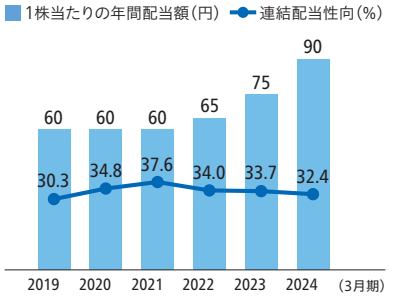
ROE

実績 **16.1%**
目標 **10～12%**



総還元性向

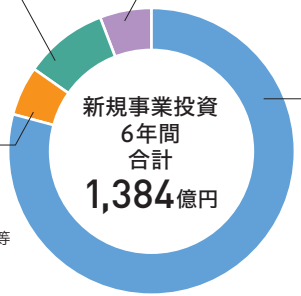
実績 **32.4%**
目標 **30～35%**



重点施策

01 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り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



鉄鋼・素材・プラント　131億円

（韓）鉄鋼加工メーカーへの持分法出資
（日）プラントエンジニアリング会社の買収
（日）新世代バイオ素材を開発する
　　ベンチャー企業への投資　等

食料　77億円

（中）牛肉一次加工製造販売会社設立
（日）大豆植物肉生産会社への出資
（米）ラーメン用生麺製造会社への出資
（宇）ウルグアイ産牛の肥育農家への追加出資　等

車両・航空　80億円

（米）サイバーセキュリティ投資ファンドへの参画
（米）Sierra Space社のシリーズB投資　等

電子・デバイス　1,096億円

（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
（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）ジェイエムテクノロジー（株）の株式取得
（日）半導体イメージセンサー後工程事業譲受
（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）携帯電話販売代理店の買収　等

02 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

主な開発投資

- （英）空飛ぶクルマ・ドローン物流関連ベンチャーとの資本業務提携
- （日）カーボンナノチューブメーカー（株）カーボンフライへの出資
- （豪）環境技術スタートアップSamsara Eco社への出資

03 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

中期経営計画

中期ビジョン「*future 135*」振り返り

主要な取組み実績 定量目標の達成のみならず、中期経営計画「integration 1.0」の土台を築くための取組みを実施

01 KEL・KSUの完全グループ会社化

デジタル技術を活用した
新たなビジネスモデルの
創出と既存ビジネスの変革

KEL KANEMATSU ELECTRONICS LTD.

兼松サステック株式会社

02 イノベーション投資の加速

未来のポートフォリオ確立に
向けた挑戦を後押しする
イノベーション投資制度

Skyports SIERRA SPACE
Spiber samsara eco
CARBON FLY

03 持続的成長を実現するための人材投資

本社移転による
エンゲージメント向上

人材育成プログラム
「兼松ユニバーシティ」

besign KANEMATSU UNIVERSITY 兼松ユニバーシティ

04 企業価値向上に向けた取組み

ROICによる
セグメント管理の導入

役員に対する業績連動型
株式報酬制度

新中期経営計画「integration 1.0」で兼松が解決すべき課題

労働力不足

少子高齢化による労働人口の減少／2024年問題※による物流・サプライチェーン遅延／労働コスト、一人当たりの労働負担の上昇

経営のスピード化

急速な顧客ニーズの変化や技術革新を捉える適応力、情報処理能力／競争力維持や事業機会を得るための迅速な意思決定

持続可能性への対応

脱炭素化社会に向けた人々の動き／社会・経済全体の資源循環／企業の社会的責任の明確化

※働き方改革法によりドライバーの時間外労働時間が年間960時間に制限されることで生じる問題の総称

中期経営計画

中期経営計画「integration 1.0」の概要

中長期的な兼松の目指す姿からバックキャストした3年後の未来という位置づけで作成。グループ一体経営を一層推進していく意味を込めて、2025年3月期から2027年3月期の3ヵ年を対象とする新中期経営計画を「integration 1.0」と名付けました。

財務目標

（最終年度2027年3月期）

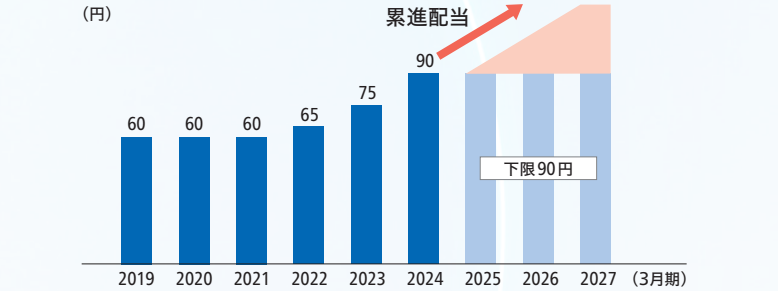
兼松が目指す姿の実現に向けた取組みの推進と、安定した財務基盤の維持・成長を両立することで、以下の4つの目標の達成を目指します。

① 親会社所有者帰属当期利益	② ROE	③ ROIC	④ ネットDER
350億円	16～18%程度	8%以上	1.0倍程度

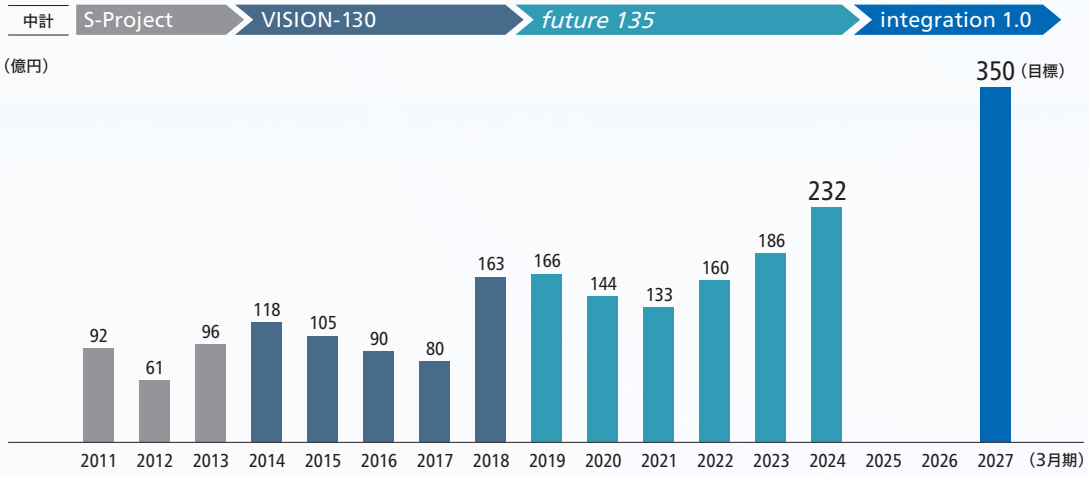
株主還元方針

- 中期経営計画「integration 1.0」期間の年間配当金を下限90円と定め累進配当を実施
- 総還元性向30～35%を目標に、親会社所有者帰属当期利益の成長に応じて配当金を増額する方針

累進配当への取組み ／ 年間配当金の下限は90円 ／ 総還元性向は30~35%



親会社所有者帰属当期利益の推移



Column

中期経営計画策定プロセス

中長期的に兼松の企業価値をいかに上げていくかという視点から策定を開始。ヒアリングや議論を重ねた結果、「専門商社と総合商社双方の2つの強みの融合による事業拡大と新規事業の創出ができる会社になる」という方向性で、創業主意をベースとした「兼松の価値観」を固めました。そのうえでDXやGXでの価値提供は何ができるかを考え、「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」を兼松の目指す姿とし、4つの財務目標を定めました。

取締役
常務執行役員
蔦野　哲郎

中期経営計画

目指す姿の実現に向けた取組み

株主価値向上の方針に対する経営と取締役会のコミットとして、
資本コストの低減と期待利益成長率の向上により、市場評価の向上を実現します。

01 資本収益性・効率性の向上

- 投資効率（ROIC）の高い**ICTソリューション事業への重点投資**を通じた収益性の向上
- **業界水準を上回るROE16～18%**の維持・向上
- ネットDER1.0倍程度を目標とした財務健全性の維持と、適切なレバレッジ水準による効率性の追求

02 資本コストの低減

- 低ボラティリティの**非資源100%のビジネスポートフォリオ**
- 5つのマテリアリティを重視した経営による資本コストの低減、ESGディスカウント抑制

03 期待利益成長率の向上

- **M&Aとオーガニックの ICTソリューション事業の成長と、他セグメントへの事業展開**による収益の拡大
- **サプライチェーンへの新たなる価値提供（ソリューション提供）**による、収益源の獲得
- 人的資本の育成などを通した**インタンジブルアセットのバリューアップ、組織の生産性・パフォーマンス向上**

市場価値の向上（PERの上昇）

基本方針

目指す姿の実現に向けた6つの基本方針を策定。モニタリングのための戦略目標も設定しました。▶P5

基本方針

1. **グループ一体経営の推進**
   当社グループの2万社を超える取引先に対してソリューションを提供
2. **提供価値の拡充**
   現場の課題へ最適なソリューションを提供し、顧客提供価値を向上
3. **新たな価値創出に向けた組織能力の強化**
   他社との共創を実現するためのエコシステムの形成と拡大
   新たな価値創出を実現するための組織変革
4. **人的資本の強化**
   価値創造の源泉となる人的資本の育成
5. **経営機能の更なる強化**
   持続的な成長を実現するための経営機能の強化
6. **株主価値の向上**
   中長期的な株主価値向上へのコミット

中期経営計画 https://www.kanematsu.co.jp/ir/shareholders/integration

サプライチェーンに対して新たな価値を提供するソリューションプロバイダーとしての商社を目指して、中期経営計画「integration 1.0」をやり抜きます

代表取締役社長

宮部佳也

MESSAGE FROM THE PRESIDENT & CEO

サステナブルなCSV経営の深化

社長に就任して４年目となります。今回初めて、中期経営計画の策定を先導しました。東京の下町生まれの私は、自身を民主型リーダーシップタイプだと思っています。私の年代に多いであろう所謂、権威型のリーダーシップタイプではありません。「俺について来い」ではなく、「皆でやろう」というタイプです。そのため、今回の中計策定にあたっても、まずは国内外の社内ヒアリングからスタートしました。グループ会社の社長、海外店の駐在員、各部門長と議論を重ね、時間をかけて策定したものです。そしてでき上がったのが、今回の中期経営計画「integration 1.0」です。皆の意見を集約し、解決すべき社会課題、社会から求められている役割なども意識したうえで、我々のありたい姿として、「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」を掲げました。

ここで言う「新たな価値」とは、従来行ってきたトレーディング以外の価値を意味しており、社会課題の解決を当社グループの成長に繋げたいという発想からのものです。例えば、全国的な労働力不足や気候変動などの課題解決に、DXとGXの双方を駆使して貢献することで、新たな価値を生み出していきたいと考えています。DXが進み生成AIやデータセンターが広まると、同時に電力消費が高くなり環境負荷が課題になります。技術革新のスピードが高まっていますが、その一方で、カーボンニュートラルの達成が求められていますので、GXは兼松グループが得意とするICT分野でも重要性が上がっています。

また、サプライチェーンの一翼を担う当社グループとしては、その新たな価値を、お付き合いのある２万社の取引先にソリューションとして提供していくこと、これが「ソリューションプロバイダーとしての商社となる」、に込めた意図です。ただ、これが出来るのもトレーディングを主軸とする当社ならではで、商社として独自路線を歩んでいることを自負しています。２万社のお取引先に従業員が日々出入りして得ている情報、これは何物にも代え難い財産です。そこから得られる情報はとても価値が高く、顧客の潜在ニーズや課題を見抜く洞察力に繋がります。さらに、その洞察力は、変化が激しく次に何が起こるのかを予測するのが難しいこの時代だからこそ、私たちの将来予測を助けてくれると考えています。人と人とのリアルなコミュニケーションでしか得られないものがあり、これを通じたトレーディングから派生するビジネスを展開することで、新しい提供価値の機会を広げていきます。

これが今回の中期経営計画で考えた、サステナブルなCSV経営の深化です。

出資先のインドネシア最大規模の総合物流会社
DUNEXの倉庫にて

インドネシアのフードバリューチェンを強化する
パートナー Cimoryにて

前身会社から30年以上お取引が続く
米国 Textron社にて

「*future 135*」を振り返って

前中期経営ビジョンの「*future 135*」では、掲げていた財務目標を達成し、グループ一体経営の土台を築くことができました。その間も今回の中期経営計画の準備期間として、DX、GX、イノベーションによる提供価値の拡充を図ってきましたので、これらの取組みを継続していきます。

一方、引き続き課題として認識していることに、グローバル戦略の体制づくりがあります。その点も意識し、今回の中期経営計画の策定は海外拠点に出向いて議論することから始めました。そこで感じたことは、1999年に行った構造改革より前の地域体制が残っており、現地主導のビジネスもまだまだ根付いていない、ということです。今中計にて、今の兼松グループに合ったリソースの選択と集中を進めていく必要があると考えています。

中期経営計画「integration 1.0」の背景と注力ポイント

まず、「integration 1.0」と名付けた意図ですが、integrationには、一体経営によるグループの統合や、財務と非財務の統合などの意味を込めました。部門、グループの垣根も越え

て一つになる。さらに、業界の垣根も越えて商社の新しいビジネスを創造していきたいと考えたからです。また、「1.0」はこの変化の激しい時代における外部環境に合わせて、経営計画もフレキシブルにバージョンアップしていきたいという思いからです。integration 1.1、あるいは2.0・・・と、状況に応じて進化させていく可能性も大いにあり得ます。

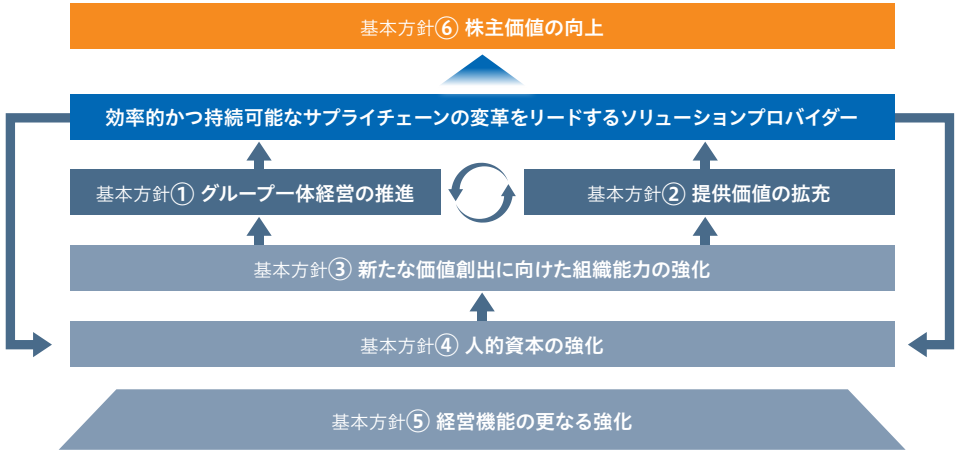
最近の経営環境の変化としては、脱炭素に向けた潮流の加速や、生成AIなど技術革新のスピードの速さ、地政学的リスクの高まりによって不確実性がさらに増していることなどがあります。私は、これらを商社の出番と捉えています。まさに、新たなビジネスモデルを切り開くフロンティアスピリットが求められており、世の中の商社への期待の高まりとともに、我々が活躍できる時代になってきていると感じています。

例えば、GXも海外まで踏み込まないと難しい時代になっています。脱炭素については、日本が「アジア・ゼロエミッション共同体(AZEC)構想」を提唱しました。アジアの中には、なぜ脱炭素に取り組まなければならないのか、という不公平感から疑問を呈している国もあります。これを、アジアにおけるGXのソリューションを提供できる機会と捉え、商社として兼松グループの知見を提供していきたいと考えています。

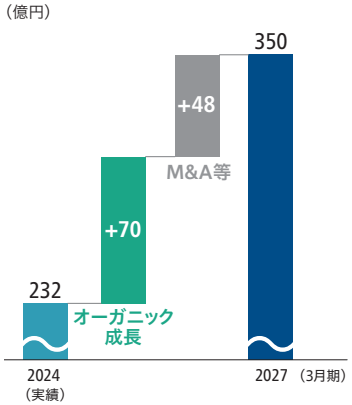
また、今回の中期経営計画では、6つの基本方針を掲げました。この1～6の順番には意味があって、まずひとつ目は「グループ一体経営の推進」です。これと「提供価値の拡充」を両輪として、進めていきます。この2つに必要なことが、「組織能力」「人的資本」「経営機能」の強化です。その結果として、「株主価値の向上」を目指していきます。これら6つの基本方針の下、DX、GX関連ビジネスや、イノベーション投資を進めることで、オーガニック成長に加えてM&A等により収益を拡大し、中計最終年度には当期利益350億円を目指します。

グループ一体経営については、当社が2023年に行った兼松エレクトロニクス株式会社(KEL)と兼松サステック株式会社(KSU)のTOBによる成果は大きく、これまでできなかったことができるようになりました。TOB以前は、それぞれの企業にはそれぞれに上場企業としての責務がありましたので、知見や顧客基盤の共有には限界がありました。今では、3社が同じ方向を向いて、一つになって協働・共創できるようになりました。実際にクロスセルが実現したり、また、その種(タネ)が生まれたりしています。例えば、DXの進展によって顕在化されるセキュリティの問題に応えるために、KELとKELの出資先、兼松を含む4社でセキュリティファンドを組成するなど、手ごたえを実感しています。各グループ会社において、兼松グループ全体の企業価値を上げていく意識も高まってきました。組織能力の強化という点では、2万社のお取引先から得ている情報をグループ全体にどうやって共有するか、そのためのDX、人材交流が必要です。幸いにも当社従業員の7割はIT関連の業務に就いており、ITリテラシーは高いと自負しています。人的資本のアップデートにはDXが必要であり、全従業員のITパスポート取得や、セキュリティ講習の受講、KELへの出向などによって、商社ビジネスの分かるDX人材を増やし、新たな価値創造に向けた組織強化を図っていきます。

「integration 1.0」の6つの基本方針と構造



親会社所有者帰属当期利益(計画)



主な増益要因

オーガニック +70億円	**<強みを持つ事業>** ・セキュリティサービスなどのICTソリューション事業の成長 ・半導体装置関連の事業の成長 ・海外食品事業や畜産事業におけるウルグアイなどの産地の多角化と海外販売の拡大 ・バイオマス関連の事業やKSUの環境事業の展開 ・防衛関連のビジネスの成長 **<イノベーション>** 「*future 135*」期間に行ったイノベーション投資案件のリターン(Spiber(株)や(株)カーボンフライ、Samsara Eco社など))
M&A等 +48億円	**ICTソリューションやDX関連など、強みのある事業への投資による収益拡大**

大事にしたい無形資産と創業主意

先ほどから折に触れ言及していますが、商社である当社にとっての強みは、人、お取引先との関係、そこから得られる情報です。すなわち、人的資本、社会関係資本、知的資本が当社の強みであり、これからも磨いていかねばならない貴重な財産と考えています。

特に人的資本において、当社の人材の強みは「やり抜く力」です。お取引先から当社は、「どんな要請にも逃げずに応えてくれる」、という評価をよくいただきます。これは、商社として誇りに思うところで、人的資本の代え難い強みです。私も従業員には、「結果の成否は問わないから、最後まで全うしてほしい」と事あるごとに伝えています。これが社会関係資本を厚くする信頼関係を生み、ひいては知的資本である貴重な情報を得ることでビジネスの成長に繋げているのです。

これには、創業主意が当社のDNAとして脈々と浸透している影響が大きいと考えます。兼松グループは、公明性と公益性を重視した社会的な価値創造を通じて経済の成長とともに人々の幸福を追求することを創業以来の根本的な価値観としてきました。

その創業主意を今様にアップデートすべく、「カルチャーデザインプロジェクト」▶P66を立ち上げました。このプロジェクトは手挙げ制で募集した7人の若手・中堅従業員を中心に、「兼松らしさとは何か」をはじめ、様々な議論を行っています。あらためて、当社のカルチャーについて真剣に考える機会をつくることで、「integration 1.0」に掲げたありたい姿を従業員ひとり一人が自分事化し、中計の達成に向けたグループ一体経営を進めていきたいと考えています。

事業の創造、成長に向けて

「グループ一体経営の推進」のキーとなる仕掛けとして、全社横断組織である「グループ成長戦略推進室」を2023年10月に設置しました。この組織は、各事業部、投資チーム、事業創造チーム、そして、シリコンバレーにあるKanematsu Ventures Inc.がメンバーであり、私たち兼松グループの様々な知見の集合体です。主な役割は、「部門横断クロスセル」「イノベーションの探索と実装」「投資先企業のバリューアップ」です。投資案件に対して「兼松グループ全体にとって、どんな価値をもたらすのか」という入口の議論を行っています。今までは、各事業部から案件が上がってくることもあり、部門最適となりがちでした。新組織は、グループ横断的な知見の集合体ですので、今まで見えていなかった事業の全体像を見ることができます。やはり、全体像を理解しないと事業創造はなかなか難しいところがありますし、部門横断のクロスセルも情報共有だけでは限界があると感じていました。グループ成長戦略推進室はそうした問題を解消しますので、「部門横断クロスセル」や「イノベーションの探索と実装」を進めることができています。

また、この組織は人的資本委員会とも緊密に連携しており、必要な人材配置も迅速に行うことを可能としています。2024年4月から開始した新人事制度においても、他部門のための業務も評価することに改正し、部門の垣根を越えやすくなりました。同委員会では、人的ポートフォリオをいかに考え、リソース配分を全社最適とするか、戦略的な人材配置を主要なテーマとしており、毎回議論は白熱しています。従業員の皆が自分の守備範囲を超えて広い視野を持てば、必ず新しい価値を見出し、それを提供できるソリューションプロバイダーになれると確信しています。

新たな事業創造、成長に向けた投資は確実に芽が出てきています。トレーディングで得られる強みを源泉として、DX・GXを軸にグループ全体のリソースを活かした投資によってイノベーションを起こすことで、ありたい姿を追求し、兼松グループの皆で中期経営計画「integration 1.0」をやり抜きます。

財務担当役員メッセージ

取締役 上席執行役員
財務、主計、営業経理担当
桝谷　修司

「integration 1.0」 ―中長期的な 株主価値向上に向けて

2024年3月期は過去最高益を達成

中期ビジョン「*future 135*」の最終年度となった2024年3月期の当期利益は232億円と、定量目標の200億円を上回るとともに過去最高益を達成しました。またROEは16.1%と業界水準に比して高い水準を維持し、定量目標の10～12%を大きく上回る結果となりました。「*future135*」では、基盤事業の持続的成長や投資による規模の拡大に加えて、付加価値の向上を重点施策として取り組んだ結果、収益基盤の強化が進み、収益力は一段とレベルアップしたと考えています。また財政状態については、「*future 135*」開始時の2018年3月末の自己資本1,160億円、2024年3月末には自己資本1,593億円まで伸長し、かなりの改善がみてとれます。

新中期経営計画「integration 1.0」の初年度となる2025年3月期の当期利益の見通しは、前期比7.7%増益の250億円ですが、これまで順調な滑り出しとなっています。

「integration 1.0」における財務戦略の基本方針

「integration 1.0」では、株主価値の向上に向けて、「**資本収益性・効率性の向上**」「**資本コストの低減**」「**期待利益成長率の向上**」の3つを指針として取り組んで参ります。

「資本収益性・効率性の向上」では、投資効率の高いICTソリューション事業へ重点投資を行い、業界水準を上回るROEの維持、向上を実現いたします。また2023年に行った、兼松エレクトロニクス株式会社と兼松サステック株式会社のTOBに伴い悪化したネットDERを、後述します資本配分方針により、1.0倍程度を維持していく方針です。

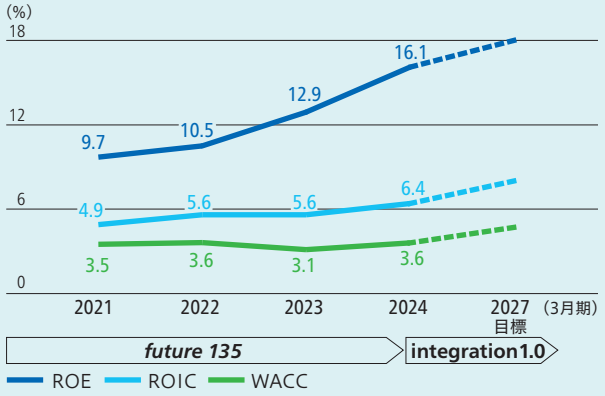
財務目標は、目指す姿の実現に向けた取組みの推進と、安定した財務基盤の維持、成長を両立することで、中期経営計画最終年度の2027年3月期に「当期利益350億円」、「ROE16～18%」、「ROIC8%以上」、「ネットDER1.0倍程度」の達成としております。

財務目標の達成に向けては、ICTソリューション事業に成長投資の軸足を置きながらも、全セグメントで利益の増加とROICの向上を目指し、最適な事業ポートフォリオと効率性を追求しながら、事業成長と株主価値向上を実現します。

前中期ビジョン「*future 135*」より経営管理指標としてROICを導入してきました。「integration 1.0」においても加重平均資本コスト（WACC、2024年3月期3.6%）を上回るリターン創出を目指し、資本効率の向上を重視する経営を加速していきます。2024年3月期のROICの実績は6.4%でしたが、「integration 1.0」では目標を8%以上としました。それにより、ネットDERの目標1.0倍程度の達成と併せて、ROE目標の16～18%が視野に入ってきます。グループ各社においても、ユニット単位でのROICの意識が一層高まっているため、各事業を定期的にモニタリングすることでROIC経営を深化させて参ります。さらに、「integration 1.0」の最終年度に一定の水準に達しない事業については、見直しの対象といたします。（図1）

「資本コストの低減」では、ボラティリティの低い非資源100%のビジネスポートフォリオによる業績の安定化を維持するとともに、「持続可能なサプライチェーンの構築」

（図1）ROE・ROIC・WACC推移



「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」の5つのマテリアリティを重視した経営を行っていきます。さらに財務基盤の一層の安定を目指して財務規律を徹底するとともに、新たに掲げた累進配当による安定した配当を実施することで資本コストの低減に結び付けていきます。

「期待利益成長率の向上」では、主にICTソリューション事業のオーガニックの成長に加え、M&Aや他のセグメントへの事業展開による同事業の収益拡大を最優先課題として取り組みます。さらに、「DX」「GX」「イノベーション」を通じた提供価値の拡充により従来の商社のビジネスモデルを超えた成長にも取り組みます。

「資本コストの低減」と「期待利益成長率の向上」により、市場評価、PERの向上を実現して参ります。

資本配分方針

資本配分方針は、安定的な基盤事業と成長事業からの営業キャッシュ・フロー、および資産入替によるキャッシュ・インを基に、更なる株主還元と成長投資を実行する計画です。具体的には2027年3月期までの3年間で1,100億円の営業キャッシュ・フローを見込み、資産入替によるキャッシュ・イン100億円と併せて合計1,200億円のキャッシュを創出します。この配分は、半分の600億円を成長投資に活用し、うち400億円は投資効率の高いICTソリューション等のDX関連を中心に投資を行う予定です。ほかには基盤事業の持続的運営や発展に必要な資金として330億円を、株主還元については270億円を配当として見込んでおります。財務規律を一定程度維持しつつ、投資による持続的な成長を目指します。

政策保有株の縮減方針

「資本収益性・効率性の向上」に向けた施策の一環として、2027年3月末までに保有する上場株の流動化を行い、政策保有株式を約100億円縮減することを決定しました。これにより2027年3月末時点における連結資本合計に対する政策保有株式の保有比率（イノベーション投資目的および海外戦略事業パートナーへの投資を除く）は10%以下まで低減する予定です。

株主還元の強化・累進配当政策の導入

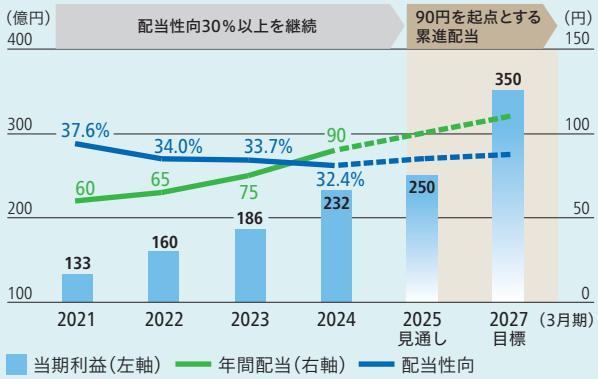
株主還元方針については、成長投資のための適正な内部留保とのバランスを考慮しながら、業績に裏付けられた利益配分を行うことを基本と考え、これまで安定的かつ継続的な配当を行っております。「integration 1.0」では、さらに累進配当の実施を決め、年間配当金の下限を2024年3月期の年間配当実績である90円と定めました。総還元性向は30～35%とし、当期利益の成長に応じた増配を行うことで、投資家の皆さまの期待に応えていく所存です。（図2）

投資家の皆さまとの対話

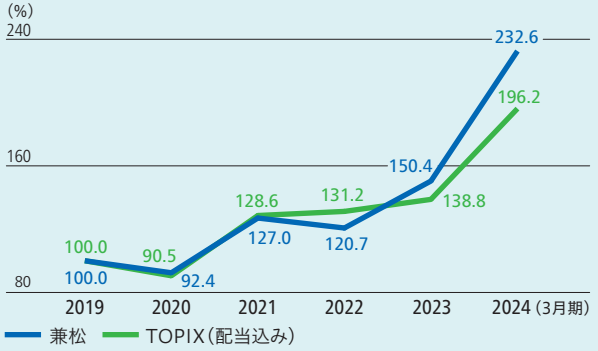
当社の5年株主総利回り（TSR）は、2024年3月末で232.6%と、配当込みTOPIXの196.2%を上回りました。（図3）

投資家の皆さまへの情報発信を行うとともに、建設的かつ継続的なコミュニケーションを重ねて、投資家視点に基づく多面的な分析やご意見をいただくことが当社の成長に不可欠と考えております。いただいたご意見を取締役会で報告・議論のうえ、経営戦略へと反映し、中長期的な成長と企業価値の向上へと繋げるよう努めて参ります。今後ともご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

（図2）当期利益と配当性向



（図3）株主総利回り（TSR）



（注）2019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

上席執行役員
人事担当役員
山科　裕司

お客さまやお取引先に愛され、選ばれる人へ

「山科さんだから来たんだよ」

30年以上前、フランスに駐在していた時、お客さまに言われた言葉です。当時、私は合弁会社に出向して電子基板を製造し、現地の日系メーカーへ納入するというビジネスを担当していました。工場での生産はトラブルが続発し、ある日、どうしても製造ラインの人繰りがつかず、製品の納入が遅れ、お客さまのラインが停止してしまうかもしれない事態が発生しました。多額の損害賠償を覚悟のうえ、電話で報告と謝罪をしたところ、「分かりました、これから手伝いに行きます」と、思いがけない言葉が返ってきたのです。その日の夜、先方の購買や技術の方6～7名が車で現れて我々の工場のラインに入り、なんと夜通し生産を手伝ってくださいました。結果、明け方までかかりましたが、どうにか無事に製品を納入することができました。感激して涙ながらにお礼を申し上げたところ、冒頭の言葉をいただいたのです。その嬉しい一言は、ビジネスは人と人との繋がりの上に成り立っている、ということを強く認識させてくれ、今でも忘れられません。

ビジネスは、商品やサービスさえ良ければできる、というものではありません。人と人とが目標に向かい、時間や情熱を共有することで生まれる絆によって、取引は単なる経済活動の枠を超え、持続的な成長や新たな価値の創出といった豊かな実りへと繋がっていくのだと思います。

この考えは、創業より兼松グループに脈々と受け継がれ、人的資本基本方針でもある「お客さまやお取引先に愛され、選ばれる人であれ」という信念に通じています。私たちは、最も大切な財産である人材を兼松パーソンと定義し、そのひとり一人が主体的にこの普遍的な価値観を体現することで、持続的な価値を創造することを目指しております。

この基本方針を根幹に据え、本年度（2025年3月期）より始まった中期経営計画「integration 1.0」では、目指す姿を「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」と掲げております。これは、深い現場知見に根差して最適な解決策をデザインし、お客さまやお取引先に最適なソリューションを提供できる人材を意味します。その実現に向け、人材戦略を新たに策定し、各種重点テーマ、指標および目標も見直しました。さらに本年度、経営戦略と人材戦略をしっかりと連動させるために人的資本委員会を設置し、私が委員長に就任しました。この委員会を中心に人的資本を強化し、個々の能力を最大限に活かす組織を構築することで、更なる成長へと繋げる所存です。

人材育成にあたっては、人材戦略に則った多彩な研修プログラムを実施しています。特にDX・GX人材の育成に向け、ICTに専門性をもつKELとの人材交流や、環境関連ビジネス推進組織「GXアクセラレーター」によって、目指す姿であるサプライチェーンの持続的成長をリードできるよう、グループ連携の強化に努めます。

私たちは、これからも兼松パーソンとしてお客さまとの繋がりを大切にし、信頼と共感を築き上げ、人々の人生を豊かにし、社会全体に良い影響を与えるソリューションを提供することで持続的に価値を生み出し、社会に貢献して参ります。

人事担当役員メッセージ

人材育成方針 https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/training

環境整備方針 https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/employee

▼人的資本委員会

目指す姿の実現に向けて経営戦略と人材戦略を連動させ、価値創造の源泉となる人的資本を強化するため、人事担当役員を委員長とし、代表取締役社長・企画担当役員・財務担当役員の4名からなる人的資本委員会を2024年4月1日から発足し、人的資本経営の実行体制を整えて参ります。

本委員会では、「新たな価値創出を支える兼松パーソンの定義・見直し」「経営戦略に基づいたグループ全体の人材ポートフォリオの最適化」「人的資本投資プログラムの策定検討」等を目的に、月1回以上の委員会を開催し、協議を行っております。

委員会メンバー

委員4名、専門委員2名

▼人的資本基本方針

（方針）
新たな価値創造の源泉となる人材（兼松パーソン）を確保・育成し、人材の能力が十分に発揮される組織をつくることで持続的に企業価値を向上させる

（概要）

「お客さまやお取引先に愛され、選ばれる人」、これが兼松パーソンです。創業当時より大切にする以下の価値観を一人ひとりが主体的に体現し、兼松パーソンとして持続的な価値の創造を目指しております。

兼松が大切にする価値観
- お客さま・お取引先、社会の課題を解決する使命感と責任感
- 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する誠実心
- 働く情熱と共に同じ目的に向かって邁進する団結心

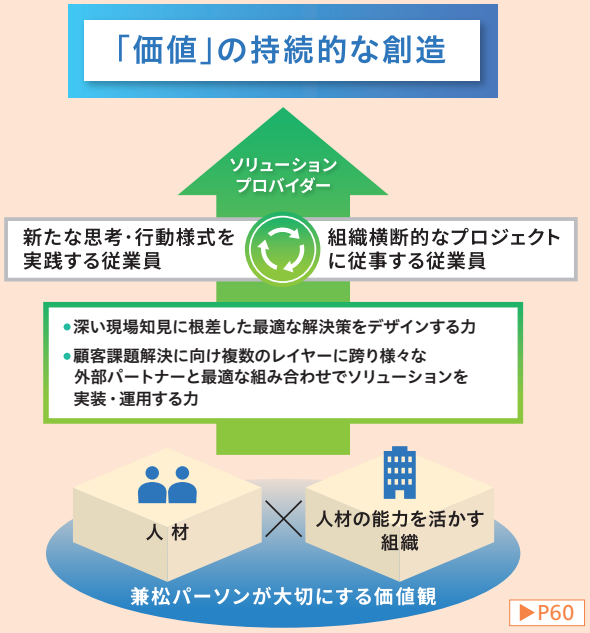
▼人材戦略

（方針）
当社が目指す姿（ソリューションプロバイダー）に向けて活躍できる人材を確保、育成し、人材の能力が十分に発揮されるよう社内環境を整備する。

（概要）

当社は中期経営計画「integration 1.0」において、兼松が目指す姿として「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」を掲げております。ソリューションプロバイダーとして活躍できる人材になるためには、「深い現場知見に根差した最適な解決策をデザインする力」「顧客課題解決に向け複数のレイヤーに跨り様々な外部パートナーとの最適な組み合わせでソリューションを実装・運用する力」の大きく2つの力が必要だと考えております。

P60～69に掲載している人材育成方針、環境整備方針に基づいた取組みを行うことで、中期経営計画「integration 1.0」において“組織能力・人的資本の強化”のモニタリング指標として掲げている「新たな思考・行動様式を実践する従業員」「組織横断的なプロジェクトに従事する従業員」も増加すると考えております。



▶P60
▶P64

DX推進委員会委員長メッセージ

常務執行役員
DX推進委員長
原田　雅弘

DXで兼松グループを新たなステージへ

2024年4月から開始した新たな中期経営計画「integration 1.0」ではDXを重点強化対象の一つとし、ICTソリューションの強化とグループシナジーの最大化を通してお客さまの課題・ニーズを発見し、最適なソリューションを提供することでサプライチェーンの変革・創出を目指しております。

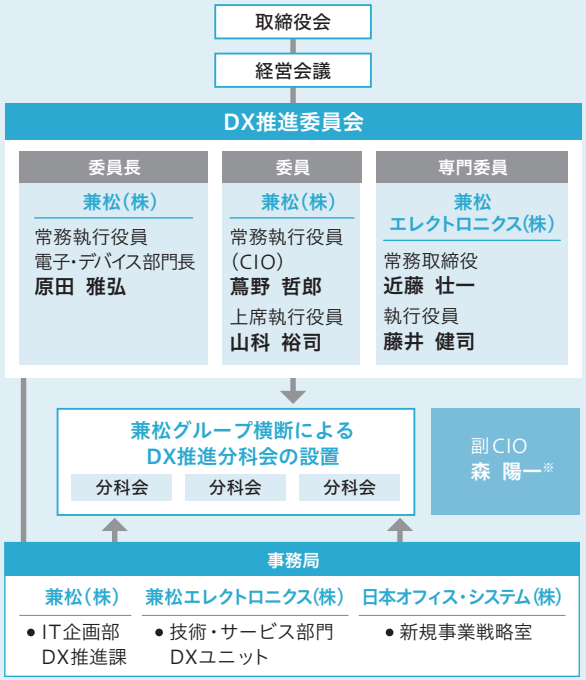
その取組みの一環として、本年度より兼松エレクトロニクス株式会社（KEL）を中心としたICTソリューション部門を新設いたしました。KELの強みであるITインフラ・セキュリティプロダクトとサービスを兼松グループの幅広いネットワークへ活用することで、「顧客基盤の拡大・収益伸長」「海外展開の拡充」を狙います。またDX戦略・IT戦略に長じたキーパーソンを登用することにより、サプライチェーンのデジタル化ソリューションの具現化を推進して参ります。

DX推進委員会では、本年度より生成AIの活用、データ分析の更なる高度化を目指した分科会を設けました。加えて、新たにDX投資枠と執行基準を設けることで最新技術のビジネスへの適用を推し進めるとともに、全社で一定の基準を満たした案件に対して実証実験フェーズの挑戦をサポートしております。

DX推進のための人的・知的資本の強化を行うべく、従業員のITリテラシー向上にも力を入れております。ITパスポートなど各種公的資格の受験支援やKELとの人材交流などを通じ、グループ全体でのDX人材育成を行っております。また、増加するサイバー攻撃に対応するため、KELグループが提供するセキュリティ教育を実施するとともに、企業としてもサイバーセキュリティ対策を強化しています。

DX推進は一部門だけの取組みではなく、兼松グループ全体で部門や企業の垣根を越えて一丸となって進めるものと考えています。全社員がDXの重要性を理解し、日々の業務に取り入れることで、真の変革が実現されます。皆さまのご協力とご支援を賜りながら、兼松のDX推進をさらに加速させ、サプライチェーンに対して新たな価値を提供するソリューションプロバイダーとしての商社を目指してまいります。

DX推進体制



※2024年7月より、IT戦略全般を俯瞰するプロフェッショナル人材として、データ活用やIT人材育成について専門的な知識を持つ元アクセンチュア（株）特別顧問の森陽一を副CIO（チーフ・インフォメーション・オフィサー）として起用。

取組み状況

畜産サプライチェーンの業務デジタル改革

兼松は畜産サプライチェーンの業務デジタル改革を目指し、卸売会社向け牛肉ECサイト「どこでもビーフ」を、2023年より開始しております。このサイトでは、兼松が世界各地から厳選した牛肉を、スマートフォンやパソコンで24時間365日いつでもどこからでも簡単に注文することができます。ユーザーフレンドリーなインターフェースを備え、産地や部位、用途などの幅広い検索機能が充実しているため商品をすぐに見つけることができます。最新商品やお薦め商品の資料をダウンロードできることから、小売店や外食業界向けの商談・ご提案にもご利用いただいております。ログイン後のマイページ機能は購入履歴やお気に入り商品のリストも簡単に確認でき、リピートオーダーをスムーズに行えるようになっています。複数のご担当者がいる企業向けに、注文履歴の共有や管理が可能で、企業内での情報共有が効率化されています。

また、伝統的にファクシミリで行われていた出庫指示作業についても、倉庫システムとの連携によりサイト内で完結することが可能となりました。お客さまの作業効率化や事務作業ミスの低減を実現し、業務の精度とスピードの向上に大きく貢献しています。これまで順調にサービスが進行し、導入企業数も増加しております。

今後の計画として、豚肉やその他の食品への展開も視野に入れております。兼松はこれからも、サプライチェーンの画期的なデジタル改革を行うソリューションプロバイダーとして、お客さまの多様なニーズに応えることを目指しております。今後も技術革新とサービス向上を通じて、お客さまの満足度を高め、持続可能な成長を実現して参ります。

(株)日本データ取引所と社内データ活用を推進

兼松のグループ会社である株式会社日本データ取引所と連携し、兼松および兼松グループ会社のデータ活用を開始しています。グループの2万社以上の国内外取引先に対し、クロスセルやアップセルの実現により、グループ一体経営の推進を図っています。売買データや顧客情報などの社内情報に加え外部データも取り込んだ解析を通じて、各取引先のニーズや購買傾向を把握し、最適な提案を行うことで営業活動の質の向上を目指しております。将来的にはAIや機械学習技術などの活用により、新たなビジネス機会の発見や市場動向の予測を行い、成長戦略の策定への活用を見据えております。

データの活用に際しては、グループ会社の兼松エレクトロニクス株式会社や日本オフィス・システム株式会社と連携して構築したデータ活用分析基盤を利用しています。セキュリティや個人情報保護に万全を期しており、情報漏洩リスクを最小限に抑えています。安全かつ効果的なデータ運用体制を構築することで、データ活用に伴うリスクを徹底的に管理しております。兼松グループの保有するデータ活用により、兼松グループ全体の競争力を一層強化し、顧客への提供価値向上に努めて参ります。

GX推進委員会委員長メッセージ

専務執行役員
GX推進委員長
菅 栄治

社会全体を巻き込み、GX推進加速へ

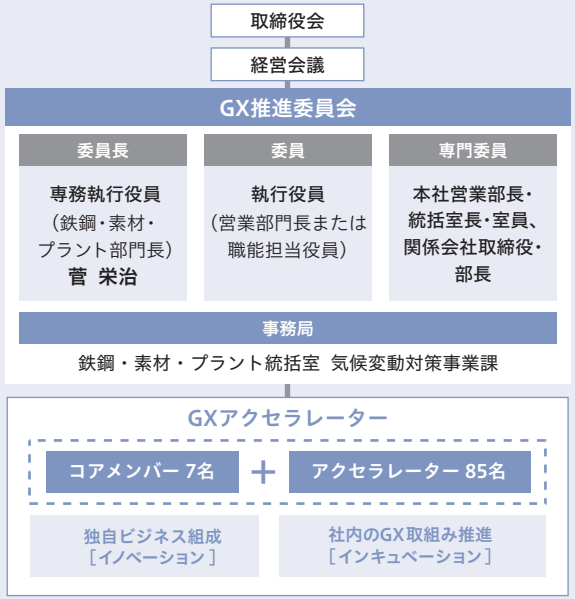
GX推進委員会を立ち上げてから2年が経過しました。GXに資する事業構築を目的として設置されましたが、急速に変化する社会、環境、価値観などに追従することに精一杯で、本来の目的を達成するのに時間を費やしている現状です。一方で海外、国内において環境関連の投資を徐々に増やしており、今後の展開が楽しみな状況になっています。

当委員会は経営会議直下の組織として、GXに資する事業の企画・立案、推進、管理・監督など、四半期報告をベースにPDCAサイクルを回しながら活動しています。当委員会の下部組織であり約90人の兼松グループの有志社員で構成される「GXアクセラレーター」を中心に、GXに寄与する商売のタネは多く生まれてきており、今後は事業化に向けた取組みが加速されると期待しています。また、私が部門長を務めている鉄鋼・素材・プラント部門では、再生可能エネルギーによるクレジット創出や、環境負荷の少ない木材を活用した事業など、元々GXに資する事業を多く取り組んでいました。2024年3月期にはGX関連事業を多く手掛ける兼松サステック株式会社を完全子会社化したことで、よりグループ一丸となって連携できる体制となりました。

中期経営計画「integration 1.0」では、基本方針の一つにグループ一体経営の推進を掲げており、部門や企業の垣根を越えて事業開発をリードする「グループ成長戦略推進室」をコア組織として、兼松グループの資産活用を推進していく方針です。本組織の中にもGX担当を設け、GX推進委員会と連携することで、新たな価値創出に向けて組織力を強化しています。また、4つの注力分野として、「再生可能エネルギー」「農業・食品GX」「素材GX」「静脈ビジネス」を掲げました。これらはどれも実現可能性が高いもので、当計画期間の3年間で着実に果実をとっていきたいと考えています。クレジット取引などの数値上の削減という安易な方法だけでなく、兼松グループの人的資本、知的資本、社会関係資本などあらゆる資産を活用しながら、注力分野を中心に事業構築、展開を図り、世の中に還元していきます。

GX推進委員会のビジョンは、兼松グループの総力を結集し、業界間・企業間の連携をリードすることで、兼松が「地球と共存できるサプライチェーンへの変革」のリーディングカンパニーとなることです。兼松グループ一丸となってお取引先をはじめ社会全体を巻き込み、末永い成長を実現して参ります。

GX推進体制



取組み状況

農業GX

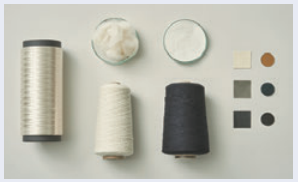
兼松は、食のサプライチェーンに強みを持ち、農家、肥料メーカー、飼料メーカー、食肉パッカー、食品メーカー、リテール、外食企業といった多くの企業と取引しており、この強みを活かしたGXの付加価値化を進めています。

生産者におけるGX推進の取組みとして、農作関連ではGreen Carbon株式会社と連携した稲作由来のメタンガス削減によるカーボンクレジット組成や、そこで生産された環境配慮米の販売を行っています。また、株式会社TOWINGと連携した高機能バイオ炭やEF Polymer株式会社と連携した生分解性の保水ポリマーなどの資材を活用することにより、土壌への炭素貯留・化学肥料の削減・生産効率の改善など、気候変動対策と持続的な食料生産体系の構築に資する取組みをサプライヤーやお客さまと連携して推進しています。畜産関連においても、畜産農家におけるカーボンクレジット組成や低炭素肉の販売促進に取り組んでいます。

製造段階でのGXとしては、野菜の端材や規格外品を野菜パウダーとして活用する仕組みづくりや、そのほか食品廃棄物のアップサイクルの取組みを進めています。

そして、サステナブルな製法で製造された食材の活用を推進しており、デンマークのDanish Crown社と連携したサステナブルな豚肉や、ブラジルのDaterra社と連携したサステナブルなコーヒー、DAIZ株式会社と連携した植物肉などの、日本市場での販売を行っています。

Spiber(株)との協業
～構造タンパク質素材「Brewed Protein™」の用途開発～



2024年より、構造タンパク質素材「Brewed Protein™」を開発するバイオベンチャーであるSpiber株式会社と、同素材の用途開発を目指した協業を開始しました。同社のBrewed Protein™は、植物由来のバイオマスを原材料にして微生物の発酵プロセスにより生産され、化石燃料由来の合成繊維、樹脂、合成皮革、接着剤、機能性フィルム等からの代替や、代替肉などの食品分野、生体適合素材などの医療分野での活用も期待されている革新的な新素材です。

同素材は環境分解性を有するため、最終製品の設計によっては、化石燃料由来の製品が発生原因であるマイクロプラスチック排出問題の解決への貢献が見込めます。また、従来の植物由来の素材には無い特性を付加することも可能で、次世代の素材として期待されています。

バイオマス燃料

兼松グループでは、再生可能エネルギー事業の一つであるバイオマス発電事業向けにバイオマス燃料供給事業を2017年より開始し、現在も拡大しています。バイオマス燃料の取扱量シェアは、兼松のエネルギー部での総取扱量の約25%まで伸びています。2030年にはシェア40%への拡大を目指し、本事業を通じて環境社会に貢献していきます。

サステナビィリティ推進委員会委員長メッセージ

取締役常務執行役員
蔦野　哲郎

「儲けは商売のカス」その先へ

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）

2024年2月、当社はTNFDの提言に賛同し、同フォーラムへの参画を表明いたしました。世界的な喫緊の課題として気候変動問題による温室効果ガス（GHG）抑制が意識されていますが、今の地球は過去1,000万年間の平均と比べて10～100倍もの速度で生物が絶滅するマイナスの状態にあります。より持続的な社会をもたらすための基盤として、当社グループとしても「自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させる」というネイチャーポジティブ（自然再興）の実現に向けて貢献していきたいと考えています。

TNFDフレームワークを活用した自然関連課題の分析により、多岐にわたる当社グループの事業の中でも、牛肉や飼料原料等、当社が輸入トップシェアである商品が多い食料セグメントのビジネスが、多種多様な生物が様々な関係で繋がる生態系サービスに大きく依存していることをあらためて認識しました。

2024年7月より、特に自然へのインパクトが大きいと試算された牛肉事業とコーヒー事業について、自然関連のリスクと機会を当社ウェブサイトに開示しております。

「儲けは商売のカス」

これは、「利益追求よりも仕事の公明性や公益性を重視し、同時に利益が自然と残るような商売をするべきだ」という、創業者である兼松房治郎の言葉です。企業活動を行っていくにあたっての当社グループの根底にあり続ける思想でもあります。

創業者の房治郎は、人生50年と言われた時代、44歳で豪州との貿易に大きな一歩を踏み出し、現在の兼松を創業した人物で、彼の生き方は日本の未来を見据えた挑戦の連続でした。創業当時、房治郎は既に関西実業界の成功者であったにもかかわらず全財産を投げうち、信念をもって豪州事業を進めました。幕末の不平等条約から続く外国商館に独占された貿易商権を日本人の手に戻すという、当時では無謀なチャレンジ・理想に突き進む姿に、関西実業界の面々からは「兼松君狂セリ」と言われたようです。

房治郎を突き動かしたものは何だったのか。「儲けは商売のカス」とする房治郎にとってそれは個人の利益ではなく、日本人がフェアな商売を行うことができ、またそれによって日本人の生活の繁栄を持続的なものとすることだったのではないかと思います。現代の私たちにとっては、生物多様性や自然資本の維持・再興を果たすことで、地球を持続的なものとすることが該当します。

2024年4月よりスタートした中期経営計画「integration 1.0」では、創業者から続く思想も取り入れて、当社の使命を「サプライチェーンをより効率的かつ持続可能なものにする」と定義し、目指す姿を「効率的か

つ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」としました。地球の自然を回復軌道に戻せるような持続可能なビジネスを推進し、社会全体の公益性を追求していく所存です。

ESGスコアの改善

右の表は、ここ4年間の当社グループ ESGスコアの推移です。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）や人権に関する取組み等における開示を充実させてきたことで、スコアは年々改善していますが、向上の余地があると考えています。ESGに関する取組みを加速させ、適切な情報開示とエンゲージメントを通じて、創業者の房治郎が求めた持続可能な社会に貢献する企業として、引き続きサステナビリティ経営と企業価値向上に取り組んで参ります。

サステナビリティ推進委員会の様子

兼松グループのESGスコア

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESG RATINGS BBB（CCC B BB BBB A AA AAA）

CDP DISCLOSER 2023

	2020	2021	2022	2023
FTSE Russell	1.4	1.4	2.8	2.9
S&P Global	14	27	32	41
MSCI	BB	BB	BBB	BBB
CDP（気候変動）	–	–	B	B

サステナビリティ推進委員会における主な議題（2024年3月期）

- TCFD開示拡充に関する報告
- GHG排出削減の取組み、およびScope1+2の集計結果と増減分析に関する報告
- 再生可能エネルギーに関する導入助成制度の討議
- 人権デューデリジェンスの進捗報告
- TNFD提言に基づく開示に向けた取組み報告

サステナビリティ推進体制

取締役会

サステナビリティ推進委員会

委員長

取締役
常務執行役員
企画担当
蔦野 哲郎

委員

執行役員（営業部門長または副部門長）

- ICTソリューション部門
- 電子・デバイス部門
- 食品部門
- 畜産部門
- 食糧部門
- 鉄鋼・素材・プラント部門
- 車両・航空部門

専門委員

営業部門統括室長

- ICTソリューション統括室
- 電子統括室
- 食料統括室
- 鉄鋼・素材・プラント統括室
- 車両・航空統括室

財務部長（IR室）

事務局（サステナビリティ推進室）

（2024年4月1日付）

代表取締役会長
谷川 薫

経営の仕組みづくりと議論の活発化

取締役会の役割と仕組みの構築

当社の取締役会は、ガバナンス・リスクマネジメントを司り、経営の重要な意思決定や執行の監督・モニタリングを行う機関であります。現在は7名の取締役で構成され、そのうちの3名の社外取締役は、企業経営者、学者、有識者など豊富な経験と見識を有した方を招聘しており、議論の質の向上、活発化に繋げています。また、取締役会は業務執行にあたる役員で構成される「経営会議」と機能を分けており、職務責任の明確化と事業推進の機動性を高めています。2014年には執行役員制度の拡充を図る意味から、取締役会をコンパクト化し、執行に関わる議題は執行役員と社内取締役で構成する経営会議へ権限委譲いたしました。さらに、2022年に取締役会において重要事項の見直しを図り、経営会議に大幅な権限委譲を図るべく「職務権限規程」を改定しました。これにより取締役会の効率的な運営と議論の深化はもちろん、執行においても事業現場での意欲的なチャレンジの醸成に繋がっています。

また、商社ならではの取締役会の在り方として、「攻め」「守り」両面からの適正な判断が重要だと考えております。様々な領域の事業が内包されている商社では、取締役会が執行から距離を置いてしまうと、事業の詳細が見えづらく適切な判断をしにくくなります。執行の実情を熟知し、そのリスクを精緻に見極められる目が必要であり、現在の兼松グループでは社長経験者で会長の私が取締役会議長を務めることで、論点を明確にできるよう差配しております。取締役会の議論が活発になればなるほどガバナンスの質の向上を図ることができると考えます。従来、当社には旺盛な意見交換をする土壌がありますが、社内外の取締役のスキルを最大限に活かした議論を行うために、専門性や経験値を十分に把握して見解を促すようにしています。堅苦しい雰囲気を避け、意見や疑問が出やすい環境をいかにつくり出すかを心掛けています。

取締役会以外の場を設けることで本質的な議論を促す

取締役会のメンバーで「番外編」と称する会での話し合いを毎月1回のペースで行っています。決裁事項とは別に、当社の企業価値向上に向けて社内外の取締役が思うところ、疑問などを率直に出し合い、議論する場となっています。「番外編」で出た意見を経営課題としてピックアップし、さらに審議を重ねて課題解決へと動くことで、重要なプロジェクトが生まれることもあります。2023年前半には、人的資本、取締役会の実効性評価、経営理念と経営課題を振り返りました。後半は、新中期経営計画「integration 1.0」の基礎的な部分を数ヵ月かけて意見交換するとともに、ガバナンス体制や役員報酬、またサステナビリティをめぐる対応など、幅広いテーマを取り上げました。社外取締役からは、社内取締役では認識しにくい気づきが、具体的な意見、疑問としてあふれ出てきます。例えば、「グループ一体経営を遂行するにあたり、本当に

企業理念の浸透がなされているのか」といった疑問が呈されました。それを受け、企業理念の浸透から行動変容を促すプロジェクトチームの必要性を執行役員とも共有、若手・中堅社員からも同様の課題意識があったことから、半年後には企業理念浸透のための社内プロジェクトが生まれました。

事業面においても重要案件が取締役会に上ってくるのは最終段階のため、「番外編」を活用し取締役会として目指す会社の方向性や、執行に対するリクエスト、または執行からの提案に対して納得感を得るといったプロセスを実施しています。そうした丁寧な議論を経ているため、緻密に組み立てられた議題が上がってくる、といった好循環ができ、取締役会の実効性も向上しています。

変化を恐れず常に最適を目指す

ガバナンス体制については、社外取締役の意見を聞き、外部団体や専門家、他商社、またアカデミックな組織などからも情報収集し、適切に進化できているかを検証し続けています。

また、取締役会の議論を一層高めることにより、社外取締役から気づきやインプットを得る体制の整備を続けています。取締役会メンバーのスキルを見極め、当社の状況に適した配置、構成に改善し続けることが重要です。スキルマトリックスを充実させることはもちろんですがそれが目的ではありませんので、当社グループの運営にふさわしい構成を引き続き検討していきます。サクセッションプランについても、将来を見据え指名委員会を中心に議論されます。執行役員含む管理職のスキルマトリックスを提供し、人的資本委員会も活かした適切な配置などを行い、足りない部分を補い、強みをさらに伸ばしていく仕組みづくりに注力しています。

加えて、クロスボーダービジネスやグローバルなM&Aに対応するようさらにガバナンスを高度化させる必要があると認識しています。グループ会社に対しても「職務権限規程」を要としてガバナンスを機能させています。今後、サプライチェーンにおけるさらに幅広い領域に参入することになりますが、上流に関わる知的財産、製造、調達など、人権問題も含めシームレスにガバナンスの仕組みを整えていきます。

私は、常に「大丈夫かな」と心配する気持ちを大事にしています。この気持ちがモニタリングであると感じるからです。これからも、更なる経営・ガバナンスの強化を模索しながら、企業価値を一層高めていくべく、取締役会の実効性の向上に努めて参ります。

取締役会の様子（本統合報告書発行に関する報告時）

指名委員会委員長メッセージ

社外取締役
田中　一弘

企業統治の要である取締役会が強みをもったものであり続けるために

指名委員会の役割

監査役会設置会社を選択している当社において、指名委員会は取締役会の諮問機関という位置付けにあり、取締役の選任および解任に関する株主総会議案およびそれを決議するのに必要な基本方針、規則、手続などについて、これを審議し、取締役会に答申する役割を持っています。併せて、取締役候補者の選任と関連して、経営トップを含む取締役を中心とした役員のサクセッションプランを検討することも重要な役割の一つになっています。

指名委員会は、取締役人事に係る中立性・透明性を確保するとともに、妥当性・有効性の高い答申を取締役会に対して行うことが求められます。こうした観点から、現在、当社の指名委員会は社外取締役3名、社内取締役1名（取締役会長）で構成し、委員長を社外取締役が務めています。また、委員会での議論の充実を図るべく、委員以外の取締役、執行役員および関係部署の職員からも随時情報を収集する一方、各委員が忌憚なく意見を述べることができるように図っています。

転機となった2022年3月期

当社が指名委員会を設置したのは、2017年3月期に遡ります。当初はもっぱら株主総会議案としての取締役候補案の審議・答申が役目となっていましたが、わが国のコーポレート・ガバナンスを巡る要請の変化に対応すべく、委員会が扱うテーマを拡大し、会議の開催頻度も増やすことになりました。

その転機になったのが2022年3月期です。当時の中期ビジョン「*future 135*」の達成とその後の当社の長期的な発展という視点から、統治の根幹となる取締役会の構成はいかにあるべきか、というそもそも論から議論を出発させました。そこで主たるテーマとして取り上げられたのが、取締役のスキルマトリックスと、取締役会における社内取締役と社外取締役の構成比の2つでした。

当社の中長期的な企業価値向上のために取締役会に必要とされるスキルは何か。この問いに答えるために、「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（現在は、サステナビリティ、DX・GXの推進）」という3つの切り口から、計9つのスキルを特定しました。このうち「事業投資」は、従来、トレーディングによって安定的な収益基盤を築いてきた当社が、新たな付加価値獲得と規模拡大を目指して「*future 135*」から本格的な取組みを始めたもので、いまの全社戦略の方向性を特徴付けるものの一つと言えます。そこでは「投資判断」の経験と「ファイナンス」の知見を、スキル項目として挙げています。

スキルマトリクスの策定でもう一つ私たちがこだわったのが、特定された個々のスキルを単にマトリックスに表示するにとどまらず、それらのスキルが当面の中期経営計画とどのような関わりのもとに抽出されたものなのかを、マトリックスの前文に明記することでした。

社内取締役と社外取締役の比率については、この議論を行った2021年当時は社内4名：社外2名という構成でした。議論の過程で「社外取締役を過半数に」という見方が示される一方、その時点の当社にとっての実効性などの観点から、社内取締役の割合を確保することの重要性についての指摘もありました。侃侃諤諤の議論の末、結果的に現在の社内4名：社外3名という結論に至りました。

そして、上記のスキルマトリックスにも照らして、増員が必要となった1名の社外取締役に求められる資質を特定化したうえで、具体的な候補者の選定を始めました。結果的に、厳しい状況下で経営の舵取りを担った実績を持つ、上場企業トップ経験者を新たな社外取締役として迎え、2022年6月から、現在の社内4名：社外3名の構成になっています。

最近の討議内容と開催状況

2023年3月期以降の議論の主要なトピックとしては、取締役定年、取締役のサクセッションプランの2つが挙げられます。このうち、2024年3月期の指名委員会で最も時間をかけたのが、こうしたサクセッションに関する現状の整理とあるべき姿の検討でした。

取締役のサクセッションプランについては、取締役候補者の選任基準を確認したうえで、①スクリーニングプロセスについての整理、②執行役員および参与のスキルマトリックスの策定、③社内取締役の候補者プールとなる執行役員の人材マネジメント体制の在り方に関する議論などを行いました。

このほか、従来方針の再吟味を継続的に行い、当社の現状、中長期的な戦略および当社を取り巻く環境の変化に即応できるようにしています。例えば、「*future 135*」が終了し、新たに中期経営計画「integration 1.0」が2025年3月期に始動するのに伴い、先述のスキルマトリックス前文を改めるとともに、必要なスキルの過不足についても議論しました。

なお、2024年3月期の指名委員会は4回開催し、いずれも出席率は100%でした。

今後の展望

当社の中長期的な発展という視点でみたとき、次の役員を誰にすべきかだけでなく、将来の役員候補をどのように選び・育てるか、ということもますます重要になってきます。指名委員会は、それ自体が将来世代の役員を「育てる」わけではありませんが、企業統治の要である取締役会が強みをもったものであり続けるために考えなければならないことがたくさんあります。

同様のことは、上記の「役員」を経営トップたる「社長」に置き換えても言うことができるでしょう。多くの企業の指名委員会は、「CEOの選解任やサクセッションプラン」を役割として明示しています。当社の場合、指名委員会は社長のみならず、むしろ取締役会全体の構成に関する論点が中心になっていますが、現在のコーポレート・ガバナンス論の潮流からすると、経営トップのサクセッションという問題の取り上げ方についても議論していく必要が出てくるでしょう。

取締役会全体の構成という点では、やはり「多様性」が鍵になるはずです。スキルマトリックスはそれを図るための手段ですが、多様性はスキルだけで計られるものではありません。ジェンダーの多様性はもちろんのこと、例えば個々の取締役がもつ経営観・会社観の多様性も極めて重要だと私は考えています。比較的少人数の取締役会構成メンバーで、様々な軸の多様性を確保することは容易ではないものの、当社の発展に貢献しうる取締役会をどのようにつくり上げていくか。その責任を指名委員会として果たしていかねばなりません。

報酬委員会委員長メッセージ

社外取締役
田原　祐子

企業価値向上のための エンジンとなる 報酬体系を目指して

透明性・客観性を重視した、企業価値向上のエンジンとなる報酬制度

報酬委員会の役割は、当社の持続的成長と企業価値向上に向け、健全かつ適正なインセンティブとしての報酬制度を検討することです。

報酬委員会規程に基づき、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、それらを決議するために必要な基本方針、規則および手続きなどについて審議し、取締役会に対して答申を行っています。また、委員会は当社の報酬制度に関する経緯等をより深く理解している社内取締役１名と、多様なバックグラウンドを持つ３名の社外取締役で構成されており、様々な角度から活発なディスカッションを行っています。

私は、2022年６月に委員長を拝命しました。長く人材育成を手掛けていますが、人は正当に評価されてこそモチベーションが上がり、それらは企業全体の価値・実績向上という果実として結実します。報酬委員長として、しっかりと役目を果たせるよう、委員会メンバーとともに尽力して参ります。

これまでの経緯と、基本方針の策定、課題の整理

当社の役員報酬は、1999年の構造改革時に役員賞与をゼロとし、復配後の2015年から徐々に増やし、その過程において抑制的に運用してきたという経緯があります。

2021年には、改正会社法を踏まえ、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、定めました。具体的には、業務執行取締役の報酬は、固定報酬としての固定月例報酬、業績連動報酬および業績連動型株式報酬による構成としました。

報酬委員会は原則年２回開催し、取締役と執行役員の個別報酬案を取締役会からの諮問に基づき検討し答申しています。

2021年7月からは開催頻度を増やし、報酬委員会規程の改定について協議しました。また、報酬委員会の委員長を、従来の社長から取締役会で定める取締役に変更し、実際に2023年３月期から社外取締役が委員長を務めることとなりました。同時期に、指名委員会規程も委員長を取締役会で定める取締役に変更し、株主総会の招集権者と取締役会議長についても、同様に改定して定款を変更しました。

2022年7月～2023年6月の期間では、2024年３月までの中期ビジョン「*future 135*」の最終年度に向け、全４回報酬委員会を開催しました。まず、初めの２回では、取締役、執行役員報酬の課題について整理しました。同

規模他社と比較して役員報酬水準が低いこと、報酬額の水準としては20年近く変わっていないこと等を検討したうえで、取締役の報酬体系の改定を見据え、2023年6月の株主総会に諮る取締役の報酬額の改定案を協議・承認し、年間総額3億円から年額4.5億円への改定を取締役会に提案いたしました。また、取締役と執行役員の報酬案について、審議、承認し、取締役会に答申しました。さらに、2024年3月期の業績見通し（当期利益235億円）を達成する場合には、取締役報酬額の上限が当期利益200億円をベースとした50百万円にとどまることから、報酬額の上限について当期利益235億円をベースとした58.75百万円に改定する案を協議・承認し、取締役会に提案いたしました。

新中期経営計画「integration 1.0」〜新たなステージに向けた報酬制度〜

2023年7月〜2024年6月の期間では、2024年4月から3年間の新中期経営計画「integration 1.0」スタートに向け、全4回の委員会を開催しました。取締役、執行役員の報酬体系の改定案について2回協議し、その間、外部専門家の意見も参考にして改定案を審議・承認し、取締役会に答申しました。この改定案である新しい報酬体系は、業績に応じて業績連動報酬総支給額が逓増する設計により短期業績目標達成のインセンティブを示し、新中期経営計画の当期利益目標値350億円を指標に加え、中長期的な企業価値向上に対する取締役会のコミットメントを強化し、そのインセンティブとなる役員報酬制度として検討したものです。これらは、東京証券取引所が2024年2月に公開した、「投資者の視点を踏まえた『資本コストや株価を意識した経営』のポイントと事例」を踏まえた内容になっており、2024年4月1日付で改定いたしました。また、別途2回の委員会開催により、取締役、執行役員の個人別報酬案についても協議・承認を行い、取締役会に答申しました。報酬の構成は、固定月例報酬、業績連動報酬、業績連動型株式報酬の3構成は不変ですが、固定月例報酬の前年度業績による調整を廃止し、報酬額に対する変動報酬の比率を高めることとしました。

2024年3月期の評価としては、報酬の変動比率をさらに高めるなど検討中の課題はあるもの、新たなステージに向けた報酬制度の第一歩を踏み出せたと思います。また、当社社員についても、2023年3月期の本社移転と新しいワークスタイルの導入、2024年3月期には、新しい取組みへの評価を重視して、人事・報酬制度も改定しています。

更なる成長の加速と、持続的・発展的な企業価値向上に向けて

企業価値向上へのインセンティブという観点において、コーポレートガバナンス・コードが示すとおり、中長期の業績への連動性を高めていくことが必要不可欠です。当社も、中長期的な企業価値向上の観点では、業績連動型株式報酬の比率をいかに高めていくかを、引き続き検討して参ります。現在の報酬体系に鑑みれば、当期利益325億円程度で、固定50%、短期30%、中長期20%となり、目指すべき方向である、報酬比率＝固定報酬50%+変動報酬50%に向かっています。また、役員報酬におけるESG指標等についても検討が必要だと考えています。

今後は、当社の更なる成長の加速と、サステナビリティへの対応等も含め、バランスの取れた、企業価値向上のためのエンジンとなる報酬体系を目指し、尽力して参ります。

監査役
田島　良雄

ガバナンスの強化と持続的な成長・価値創造を推進

監査役会の役割

監査役会は、株主の負託を受けた法定の独立機関として、取締役の職務の執行を監査することで、良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。様々なステークホルダーに配慮するとともに、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える体制を確立する役割を担っています。

この役割を果たすため、取締役会ほかの重要な会議に出席し、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、迅速・果断な意思決定が可能となる環境整備に努め、取締役、執行役員または従業員に対し能動的・積極的に意見を表明しています。

当社は今期（2025年3月期）より新たな3ヵ年の中期経営計画「integration 1.0」に取り組んでいますが、監査役会としても、ステークホルダーに表明した目標の達成に向け、執行状況のモニタリングや、迅速・果断な意思決定を後押しする環境整備の役割が求められていると考えています。

活動状況・討議内容

毎月開催される監査役会では、法令上、監査役会の決議が不可欠な、会計監査人の選・再任、報酬に関する事項や、期末の財務諸表、事業報告に対する監査報告の作成等をはじめとして様々な事項について討議をしますが、年間を通じて多くの時間を使っているのは、常勤監査役が実施した監査結果についてです。

当社の監査役会は2名の常勤監査役を選任していますが、常勤監査役は年間を通じて代表取締役、執行役員、各部の責任者、主要な国内子会社の代表者、海外拠点の業務監査を実施しており、その結果を毎月の監査役会で報告しています。非常勤の社外監査役（弁護士、会計士の2名）からは、専門的な知見や他社の監査役としての経験も踏まえ、適宜、コメントや質問、アドバイスがあり、監査役会で様々な討議をしています。今期の業務監査では、監査役会の重要な役割の一つである、「integration 1.0」の目標達成に向けたモニタリング、環境整備のための提言などを重点課題として設定しています。

また年に2回、グループ会社監査役会議を開催しており、毎回違ったテーマの講演で監査役としての知見を磨くとともに、グループ会社の監査役の役割、現状の課題等につき討議していますが、「integration 1.0」で掲げる「グループ一体経営の実現」に向けた重要な機会と認識して取り組んでいます。

これまでの活動の評価

監査役会では、公益社団法人日本監査役協会が公表しているものを参考に、自ら制定した監査役監査基準に基づく実効性評価を実施しています。この実効性評価を基に、課題の認識やより良い監査役会の運営に向けた取組み等を検討しています。

従来から参加している重要な会議、委員会への参加を継続するとともに、2024年4月に新たに組成された人的資本委員会や、重要性が増しているサステナビリティ推進委員会にも参加する等、監査役、監査役会が果たす役割の充実に向けて取り組んでいます。

内部監査部門との連携も重要と捉えており、年間の監査計画の策定時、四半期ごとの報告会のほか、必要があれば随時、連携をしています。監査役会が1年間ですべての部門、主要子会社等を網羅的に監査するのに対し、時間をかけて現場の書類やヒアリング等で内部統制の状況を詳細に確認する内部監査部門の監査は、お互いの監査を補完する重要なものと位置付けています。

前期に終了した中期ビジョン「*future 135*」での積極投資の結果、グループの規模が拡大している状況に対しても、前述の業務監査やグループ会社監査役会議等を有効に活用することで、グループのガバナンス強化と持続的な成長、価値創造に監査役会として貢献していきたいと考えています。

今後の展望

従来の監査役、監査役会は、業務執行からの独立性を厳密に確保し、経営陣を厳しく監督することを強調されている面があったかと思いますが、現在は取締役、監査役ともに、独立社外役員の多彩なメンバーが充実しており、健全な監督機能を保持したうえで、経営陣と共にそれぞれの役割を通して持続的な成長と様々なステークホルダーへの中長期的な企業価値の創出を実現することが重要だと考えています。

事業を推進するうえでESG、サステナビリティの重要性も増していますが、業務監査等を通じ、グループ各社の第一線でこれらが十分に認識されるよう継続的に働きかけていきます。また、「integration 1.0」ではDX・GXの推進による提供価値の拡充を目指していますが、これを積極的に後押しすると同時に、AIの活用など新たな分野がもたらす革新的な利便性とそこに内在する可能性のあるリスクについても評価していく役割があると考え、AIの利用状況についても今期から業務監査でヒアリングしています。今後も新たな成長の機会、リスクにいち早く対応し、当社の持続的な発展のために貢献します。

ガバナンス座談会

DIALOGUE

社外の視点からの兼松のガバナンス

当社の取締役会においては、3名の社外取締役と2名の社外監査役が自らの専門性と経験を踏まえて、透明性、実効性の高い監督・監査を行うとともに、活発な議論が交わされています。兼松のガバナンスや取締役会の実際の様子などについて、独立役員の視点から、それぞれの思いを語る座談会を開催しました。

社外取締役 **笹 宏行** × 社外監査役 **倉橋 雄作** × 社外監査役 **稲葉 喜子**

当社の取締役会の風土について、実際の議論の様子や就任時からの変化など、どのように感じていらっしゃいますか。

笹 私が就任した2年前と比べて、発言の頻度や活発に議論がなされているという点では大きな差はないと思います。ただ、実効性という観点では変わってきたのではないでしょうか。取締役会では、執行と監督のバランスを考えると、執行vs取締役会の構図が必ず起こります。社外取締役が問題点を指摘する役割として機能しながら、いかに高いレベルでの議論を重ねて決議に導くかが重要です。現在は取締役会議長の采配もあり、また社外取締役の意見に社内取締役が真摯に対応してくださっており、社内外を問わず自身の意見が明確に言える場となっています。

倉橋 私は2019年に社外監査役となったのですが、自由闊達に意見していくという土壌については、変わっていないと感じています。取締役会へ出席する際は、監査役としての立場をあえて意識せず、外部の視点から議論を喚起できればと考えています。そうした思いから申し上げると、取締役会議長が社外の意見をとても尊重しようとされていますし、社内のリアリティも提供しようとされています。社外取締役の発言や質問に対して、執行サイド、社内サイドが一方的に言われる側になってしまうのではなく、必要なことは明確に説明され、実効性が非常に高まってきていると感じています。

稲葉 私はお二人とは少し違うイメージです。2021年に就任した当初はもっと形式的な議題が多く、活発な議論が交わせるような議題があまりなかったかと記憶しています。

それが、経営会議以下に大幅な権限委譲を進め、取締役会において決裁すべき重要性の高い議題に絞られていったことで、徐々に実質的な議論が行われるようになったと思います。社外取締役のみならず、社内の方も大いに発言されている印象です。

笹　現状の実効性やガバナンスについてもう少し申し上げると、社内の監査役からの発言は足りないように感じます。一方、社外監査役からは全く違う視点からの積極的な発言を伺うことができています。取締役会の議論のポイントの一つは合理性、もう一つは社会性ですが、両者の合致点を見出すよう議論が進められていると感じています。例えば全社のポリシーを検討する際は、社内からは合理性を求める意見が主体となり、社外からはレピュテーションリスクを含めた社会性について指摘が出たため、かなり時間をかけて議論をしたことがありました。

前中期ビジョン「*future 135*」の評価と、新中期経営計画「integration 1.0」策定プロセスでの議論の様子を教えてください。

笹　前中期ビジョンの策定時には私はいなかったのですが、本来、中期経営計画は、経営トップによる編成方針があって、それに従って施策と数値が出てきて検証するという流れで策定していくものの、「*future 135*」はそうではなく、ボトムアップでできたと聞いています。そういう意味では戦略としては一般的で、兼松らしさはどこにあるの？と疑問を持ちました。

倉橋　そうですね、前中期ビジョンについてはほぼ同じ意見です。一方、今年からの新中期経営計画「integration 1.0」は「こういう会社になりたい」という強い意志が感じられます。

稲葉　お二人が仰っているとおりの認識です。また、振り返ってみると、前中期ビジョンは数字的には評価できますが、モニタリングの在り方、またグループ経営、事業ポートフォリオの考え方や、方向性や目標と乖離している場合のリカバリー策をどうするか、などについての議論が足りなかったと感じています。それに比べて「integration 1.0」は時間を割いて一つ一つ丁寧に議論を行ったうえでつくられています。どういう姿になりたいか、経営理念の在り方など、ストーリー性があり、社員の皆さまも腹落ち感があるのではないでしょうか。

倉橋　確かに新中計ではセグメントごとの目標を積み上げるプロセスはありますが、兼松エレクトロニクス株式会社（KEL）の完全子会社化をはじめとしたグループ再編のシナジーといった、全社の方向性を決める戦略面は、トップダウンや将来からのバックキャストという発想があったと思います。

笹　私がいた製造会社と商社は当然違うことは認識していましたが、取締役に就任した際にはかなり違和感を覚えた面もありました。本来は経営の中枢が中計の編成方針をつくるもの、それをブレークダウンして、年度計画に落とし込んでいくというプロセスがあるということを何度か言わせていただきました。新中計においては、年度計画の振り返り、前中期ビジョンの振り返りのプロセスが変わってきた、良くなってきたと思っています。また、計画策定の段階では、取締役会と同じメンバーへ逐次情報が提供され、話し合いの場である「取締役会番外編」や社外取締役に対する追加説明などで説明責任は果たされており、納得がゆくまで情報を得て議論することもできました。

倉橋　重視した点は、まず、基本方針の柱を掲げたことです。特に、KELという経営資源を、従来商社として兼松が培ってきたネットワークや営業力などを駆使してどのように最適化させていくのか、そこにストーリーがあることが大きかったです。もう一つは、戦略目標の設定について、グループのシナジーを発揮するために多角的に捉えたものとなっており、一歩前進していると感じました。全社的な基本方針のモニタリングをしようとしていることが評価できます。

稲葉　注目ポイントとしては、顧客基盤を駆使したグループ一体経営に焦点を当てているのが、従来と全く違う点です。新中計策定の前に「グループ成長戦略推進室」といった横断的な組織もできたので、目標に整合するための準備ができました。これをモニタリングしていくことが重要な視点だと認識しています。

笹　新中計で特徴的なことが2つあります。ひとつは、KELを持つ総合商社としての強みです。他の総合商社はこの領域を100%子会社として持つところはありませんから、兼松が「DX商社」を標榜して事業拡大を図っていくという決意の表れです。ただし、ロジックはあっても、具現化されないと話にならないので、現実味のある種をまいていかないといけないと思います。ふたつめは、KELも含めたグループ一体経営を強く打ち出していることです。この経営の舵切りを正しい方向に進めていくのは現場です。そこをどう取り込み、納得性を上げていくか、一枚岩になってできるか、という観点での仕込みをしていかなければなりません。その意味では、経営資源の配分も重要で、今後はいかにデジタル人材を確保・育成し、効率よく活用するかといった、「人的資本の強化－経営戦略と人材戦略の連動」がどこまで果たされるのか、実効性の差が出てくると思います。取締役会でも、真の兼松の強み、サステナブルな競争優位性は何かという話し合いがあり、宮部社長が「商社は人」「取引先とのパイプ」であると明言されたことで、兼松が長年高い評価を得てきたのは人的資本と社会関係資本にあるということを強く実感し、「integration 1.0」への期待がますます高まりました。

更なる企業価値向上に向けて、それぞれの専門性、バックグラウンドからどのように貢献されたいとお考えでしょうか。

稲葉　私は財務・会計・監査の専門家で、監査の知見と実務経験から財務的な課題などに対して貢献できればと思っています。「integration 1.0」での財務目標は、もう少しアグレッシブでも良いかと思いますが、健全なレンジであると見ています。さらに私の専門分野以外の、例えば人事やサステナビリティなどの分野でも、他社での経験で得た知見を活かすことができればと思います。今後は、総合商社で行われている事業や地域等のポートフォリオの統合リスク管理に関する知見を広げて積極的に発言できるようにしていければと思います。

倉橋　監査役としては、何かことが起こった場合に、常勤監査役と連携し、組織が適切に対処しているかを注視することが重要と考えています。単なる毀損の回避というよりも、レジリエンスの価値観を持った対応が大切です。また、先程も申し上げましたが、取締役会に参加する際は、議論の質の向上に貢献することを心掛けています。総合商社のリスクとしては、当社グループは内部統制・監査にしっかりリソースを割いているので、ビジネス上当然ウォッチしないといけないリスクも見ていますし、ガバナンスの仕組みもきちんと構築・運用されていますので問題意識はありません。形式的なことに踊らされず当社独自のビジネスの真価を見極め、機会とリスクの観点から実質的な対応をしていけるよう、モニタリングの立場から発言をしていきたいと思います。

笹　兼松は幅広い領域のトレーディングを基本としているので、私にはサプライチェーンの上流分野におけるガバナンスや経営に関しての貢献を期待されていた面もありますが、実際に2年を経てみると、経営全般でのアドバイスが付加価値向上に繋がっていると感じています。先ほども申し上げたように、経営計画の策定方法や振り返り、それを年度計画にどう落とし、進捗を管理するかなどです。

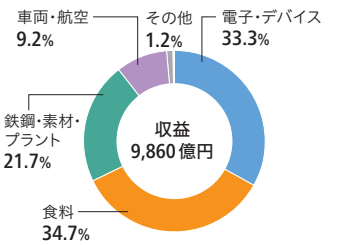
重視すべきリスクとしては、KELに知見が偏ると思われることです。グループ一体経営が肝心であり、兼松本体にコントロールできる人物がいるかどうかが課題です。指名委員会のメンバーとしても、次の経営幹部候補者のリストアップやそのプロセスも適正であるかを見ています。また、現状の課題として認識しているのは、グループ一体経営におけるグローバルなガバナンスです。当社が強みとする人的資本、知的資本、社会関係資本といった資本を横串として、どのようにグローバルに繋げるかが次の大きなステップだと思っています。

事業概況

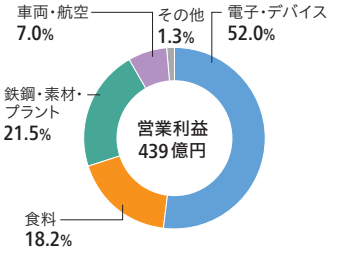
（注）2025年３月期に新設されたICTソリューションセグメントは、2024年３月期までの電子・デバイス部門におけるICTソリューション事業に該当します。

（2024年3月期）

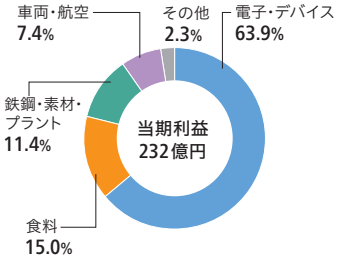
収益構成比



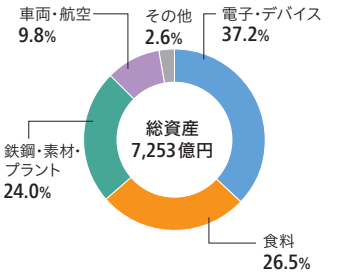
営業活動に係る利益構成比



当期利益※構成比



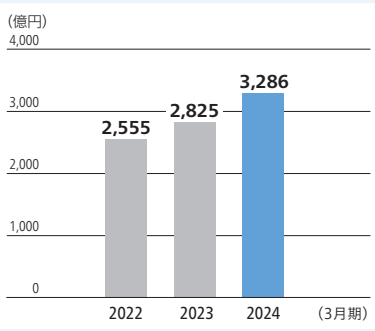
総資産構成比



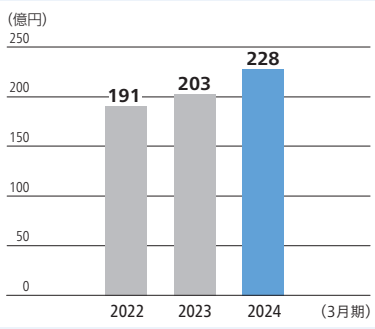
※親会社の所有者に帰属する当期利益

電子・デバイス

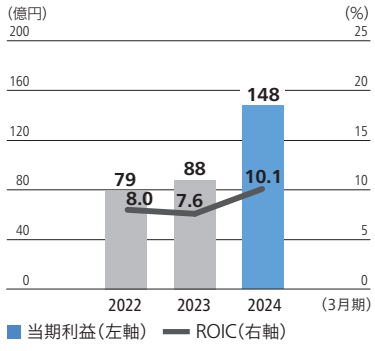
収益



営業活動に係る利益

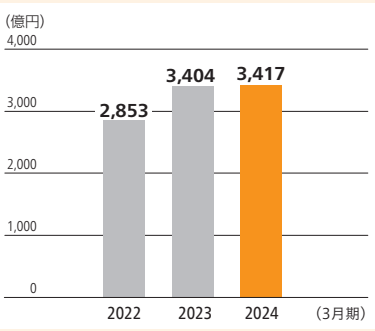


当期利益※／ROIC

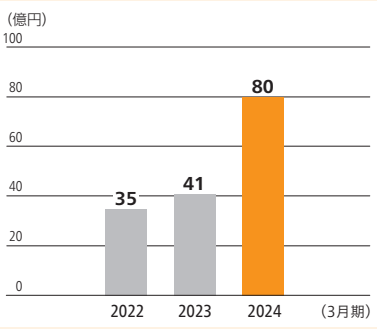


食料
食品／畜産／食糧

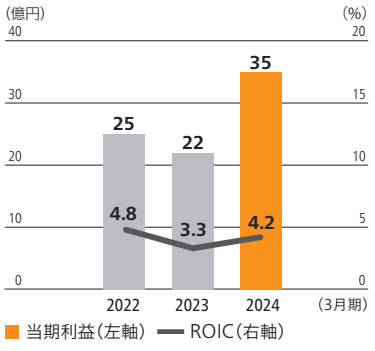
収益



営業活動に係る利益

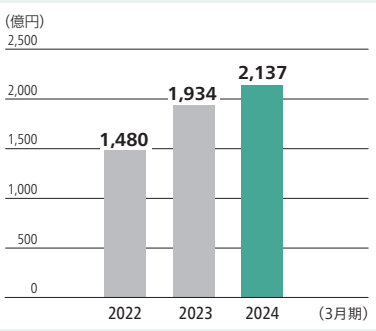


当期利益※／ROIC

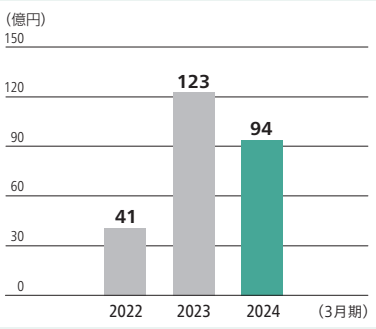


鉄鋼・素材・プラント

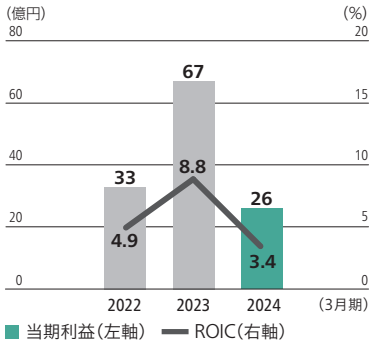
収益



営業活動に係る利益

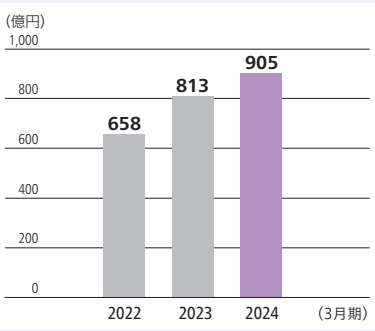


当期利益※／ROIC

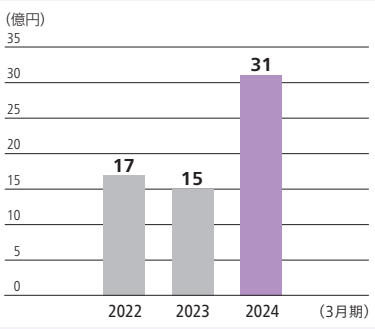


車両・航空

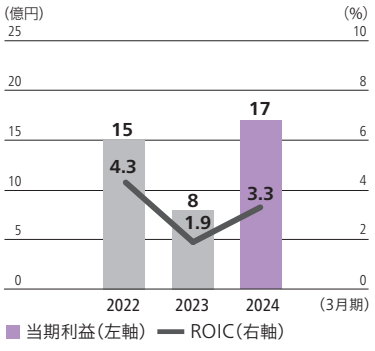
収益



営業活動に係る利益



当期利益※／ROIC



ICTソリューション

執行役員
ICTソリューション部門長
渡辺 亮

兼松エレクトロニクス株式会社（KEL）を中心として、ICT（情報通信技術）を基盤にマルチベンダーの強みを活かしたITインフラの構築やセキュリティビジネスの展開を進めています。また、企業の情報システムに関するシステムコンサルティングを通じて、設計・構築、導入、保守・運用サービスまでワンストップで提供しています。

システム事業（KEL Zero Trust Security Solution／インフラ基盤ソリューション／ネットワークソリューション／DX推進ソリューション／グローバルソリューション）、サービス・サポート事業（KEL Custom Cloud／KEL Managed Service）

重点的に取り組むSDGs目標

当部門では事業活動を通じて、最先端テクノロジーを実装した社会インフラの整備を目指すとともに、クラウドやサービスの利活用による環境負荷低減やデジタル人財の育成および働き方改革を推し進めていく。また、自社で蓄積した知見をお客さまやパートナー企業にも還元し、持続可能な社会の実現に貢献する。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ一体経営

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	長年にわたって培った確かな技術力と特定のメーカーに偏らないマルチベンダーとしての対応力
人的資本	機動的な対応力や柔軟な案件マネジメント力を兼ね備えたデジタルサービスの専門人財
社会関係資本	エンタープライズ企業を中心とした多種多様かつ優良な顧客基盤

DX
- 活況なICT市場に対し、ITインフラ構築やセキュリティ対策などのソリューションを提供し、デジタル化による持続可能なサプライチェーンの実現を目指す
- 兼松グループ約2万社の幅広い顧客群や取引先へのクロスセル

GX
- 最先端テクノロジーの提供により環境負荷を低減し、脱炭素社会の実現に貢献
- 広域な業種・業界の知見を有する各部門とのGX×テクノロジーのコラボレーション

Innov.（Innovation）
- セキュリティファンドを通じた幅広いコミュニティの形成により、先端テクノロジーと顧客目線でのニーズを掛け合わせたセキュリティソリューションを開発・実装し、強靭な社会インフラの構築に寄与
- KELやグローバルセキュリティエキスパートの有するマーケット需要やテクノロジーの目利きと社内の投資ナレッジを掛け合わせた企業間連携の強化

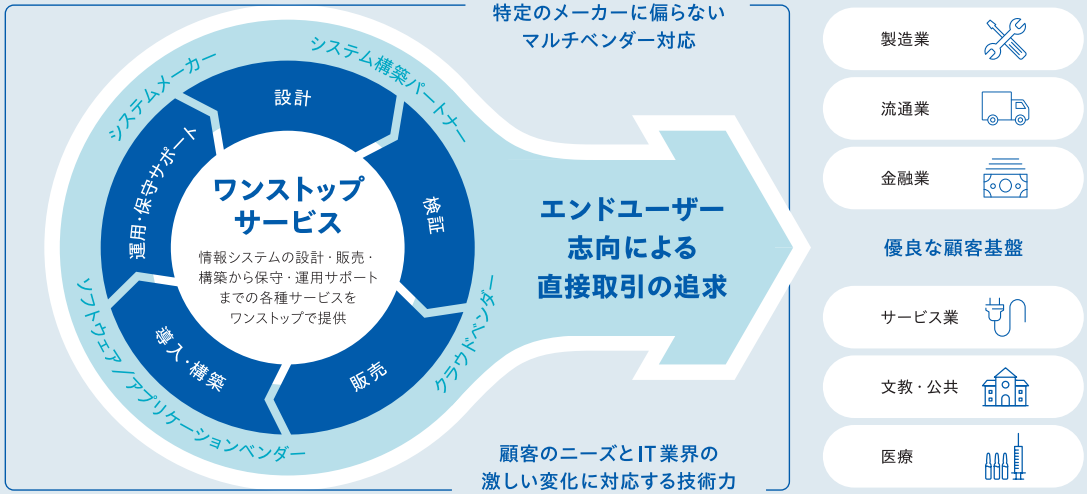
サプライチェーンの変革／創出

2024年3月期の主な取組み

ICT市場では、事業の拡大や人手不足を補う自動化、省力化を目的とした企業のDX関連への投資意欲は継続して拡大しております。当部門ではこれまでに培ってきた技術力をベースとしたインフラ構築ビジネスの展開に加え、お客さまのIT戦略や課題を支援するソリューションビジネスにも注力して参りました。また、ランサムウェアなど高度化・多様化したサイバー攻撃の急増に伴うセキュリティ対策の重要性も増しており、ゼロトラストネットワーク時代に沿ったセキュリティソリューションに加え、独自の「as a Service」を提供するサービスビジネスの拡販を図り、収益の拡大を実現しました。さらに、株式会社ブロードバンドセキュリティと新たに資本業務提携を締結するなど、市場のセキュリティ関連需要に応える体制を強化しています。

ICTソリューション

ビジネスモデル



事業環境の認識

機会

- テクノロジーの進歩とデジタル化の浸透に伴い、幅広い業種におけるICT投資の伸長
- オンプレミスとクラウドの使い分けの進化とサービス融合によるプラットフォームの需要拡大
- 顧客事業におけるグローバル活動の活発化

アクションプラン

- 半導体業界を中心とした活況事業領域に向けた営業力強化
- 「as a Service」を中心としたマネージドサービスのラインアップ拡充
- オンプレミスとクラウドを組み合わせたハイブリッドクラウドの拡販
- グローバル進出や促進を掲げる企業に対するグローバルシームレスなプラットフォームの提供

リスク

- デジタル技術の進化による既存プラットフォームの陳腐化や技術トレンドの急激な変化
- IT人財不足の慢性化に伴う、エンジニアの維持確保における競争激化
- 巧妙化するサイバー攻撃やデータ漏洩等のセキュリティリスク増加

対応策

- デジタル人財の育成や教育体制を強化し、エンジニアの継続的なスキル向上を促進
- 資本・業務提携を含めた外部パートナーとのアライアンス構築によるリソースの確保とサービスラインアップの拡充
- 最新のサイバーセキュリティに対する情報収集とサービス開発を推進するとともに、セキュリティエンジニアの育成やソリューションの提供拡大

兼松グループが培ってきた実業の知見

ICTソリューション業界の幅広いバリューチェーンの全域をカバーしており、多面的かつ多角的な事業創造の視点を活かします。

調達 → 導入 → 構築 → 実装 → 運用 → 保守

兼松グループの実業

Partner's Voice

お取引先からのコメント

JVCケンウッドグループは、長い歴史を経て現在の3事業分野体制となりました。兼松グループとは、約50年のお付き合いになり、それぞれの事業分野で取引しております。兼松グループには、弊社が取り組んできた変革に対して多大な協力をいただいており、また新しい分野への挑戦に対しても、高い技術力でITインフラの仮想環境やセキュリティ環境の構築などを支援いただきました。

最近では、サプライチェーンリスクへの対応が喫緊の課題となっている中、ITインフラに関するリスクの洗い出しから施策の検討、弊社の各国拠点に対する処置まで支援いただきました。このように弊社に寄り添い、施策の検討から実行までを一気通貫で行えることが兼松グループの魅力です。

兼松グループには、弊社事業の再編にも協力いただくなど、単なる取引先としてだけではなく、今後も戦略的パートナーとして期待しております。

株式会社JVCケンウッド
代表取締役 社長執行役員
最高経営責任者(CEO)
江口 祥一郎

電子・デバイス

モバイル、データ・AI・SaaS、半導体装置、電子部品・材料、
電子機器（プリンター）、半導体・デバイス

常務執行役員
電子・デバイス部門長
原田 雅弘

モバイル、データ・AI・SaaS、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、今までにない新たな価値を創造し、デジタル社会の実現と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。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ一体経営

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お付き合い

DX
- Beyond 5G（6G）を見据えたハードウェアおよびソフトウェアのポートフォリオ拡大
- モバイルICT端末やモバイルICTサービス、SaaS、AIの普及拡大により、兼松グループの顧客やビジネスパートナーのDX促進を支援

GX
- 無機物が50%以上含まれる「LIMEX Sheet」を使用したラベルを販売し、プラスチックや合成紙、紙の代替を促進。石油資源の使用量削減、温室効果ガス排出抑制、水資源の使用量大幅削減を目指す

Innov.（Innovation）
- ビジネスマッチングのためのプラットフォームを開設・運営
- 兼松グループ各社へDX商材および協働型ロボット、自動機器などを提供することにより、顧客業務の効率化、省人化を促進。同時にデータ、SaaS、AI活用型のビジネスツールの提案により、顧客の収益アップに貢献するWin-Win関係を構築

サプライチェーンの変革／創出

2024年3月期の主な取組み

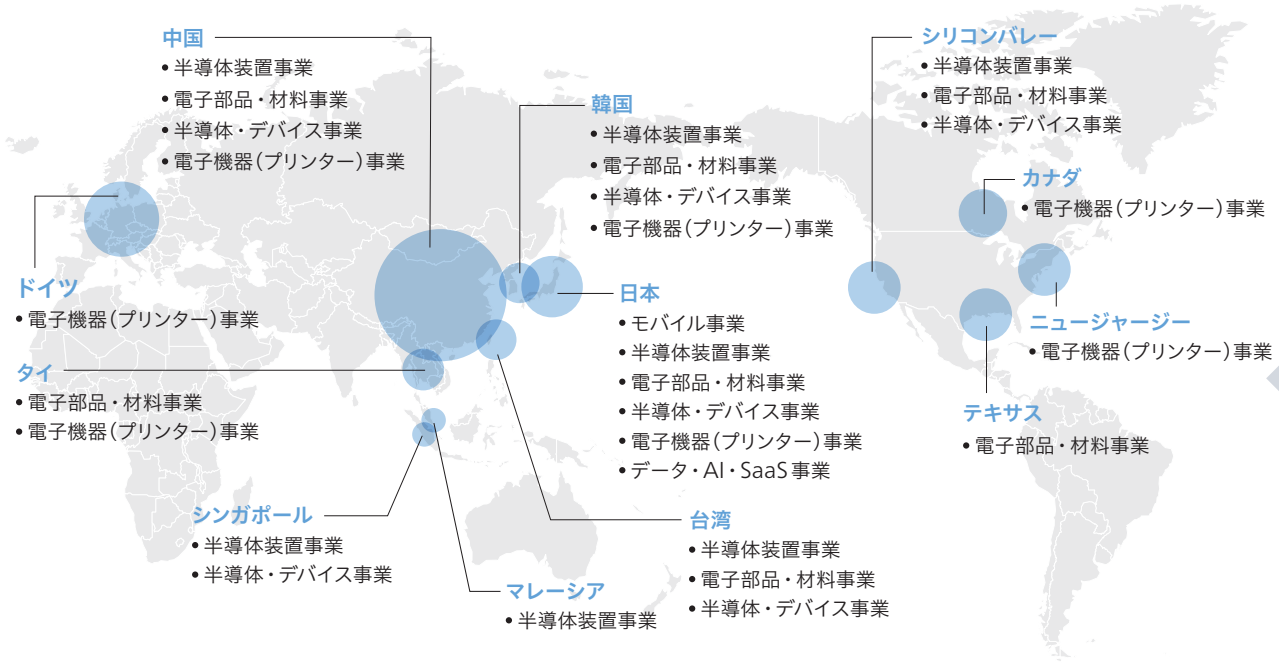
モバイル事業では、関西エリアを拠点とする通信事業者の一次代理店や二次代理店のグループ会社化を進めるとともに、店舗ごとの運営効率化を図りました。

半導体部品・装置事業では半導体製造装置向けサポートサービスを行うエンジニアリング企業をグループ会社化しました。

前年度に引き続き、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、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寄与しました。

電子・デバイス

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

- リモートワーク、Web会議、ペーパーレスの常態化
- AI・IoT、ロボティクスおよび5G普及による関連技術・サービス市場の創出・拡大
- 国内企業によるDX・GXの取組みが加速

アクションプラン

- モバイル事業では関連ソリューションを、また、半導体装置事業、電子部品・材料事業や電子機器（プリンター）事業では関連商材を取り扱い、新たな価値提供による収益機会の拡大を図る
- ベンチャー企業を含むソリューション提供企業との協業、イノベーション投資、M&Aを促進し既存ビジネスとのシナジーによる収益拡大を図る

リスク

- 情報セキュリティの高度化・複雑化や専門性を有する人材の不足、規制強化
- 業界再編・基軸技術が及ぼす影響、技術革新
- 国際情勢の変化・地政学的リスクによるサプライチェーンの分断と景気の後退

対応策

- 専門技術を有する国内外企業との資本提携やパートナーシップ構築に基づくソリューション基盤の獲得・拡大
- 企業・事業買収による規模の拡大、イノベーション投資による新商材・ソリューションの獲得・展開
- 海外拠点機能拡大によるサプライチェーンの最適化と先進技術を活かしたポートフォリオの多様化

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。

開発 → 製造 → 加工 → 物流 → 販売 → 保守

兼松グループの実業

Partner's Voice

お取引先からのコメント

当社は1917年創業、電気制御技術をコアに、半導体搬送装置から宇宙ロケット用の電装品、小型モーターや電磁クラッチ、プリンターまで、多彩な分野で活躍する12事業の製品を提供しています。兼松とのお付き合いは2000年頃、デジタルカメラの写真をプリントする米国メーカーの写真キオスク端末に、当社プリンターを搭載するビジネスが始まりです。以降私を含め、英語が苦手な技術者に同行いただき、顧客との技術打ち合わせやビジネス面で様々なサポートを貰ったことで、多くのプロジェクトを成立させることができました。

近年は写真需要の低迷により、写真ビジネスは規模が小さくなりましたが、それに代わる新規事業も共に開発し、今に至るまで長いお付き合いが続いています。今後も、社会の発展に貢献できる新たなビジネスに向かい頑張って参りますので、引き続きご支援、ご協力よろしくお願いします。

シンフォニアテクノロジー
株式会社
電子精機本部
制御・情報機器事業担当
執行役員
稲垣 努

食品

食品原料および製品（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品の取扱いを通じ、安定的な食資源の確保と地域社会に貢献する。また、消費者のSDGsへの意識の高まりに対応し、サプライチェーンのGHG（温室効果ガス）削減対策や、兼松グループ人権方針に基づく労働環境の改善を取引先パートナーと協力して推進することで、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）

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ一体経営

戦略やイノベーションを遂行する力（重要な資本）

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

DX
・KELのITセキュリティやKCS商材を活用して取引先やサプライチェーンのDXを促進することで、経営課題の解決をサポート

GX
・兼松のネットワークを活かし、インドネシアをはじめとする海外顧客へ、グループ会社の太陽光発電や、鉄鋼・素材・プラント部門が扱う木質ペレット等を提案。工場のCO_2排出削減によって、事業のサステナビリティを強化、市場の脱炭素への要請に応える

Innov.（Innovation）
・冷凍技術や賞味期限延長など、新たな食品技術の発掘や、タンパク質危機に対応すべく、ゲノム編集等の新技術による新たな食品原料や機能性食品の開発

サプライチェーンの変革／創出

2024年3月期の主な取組み

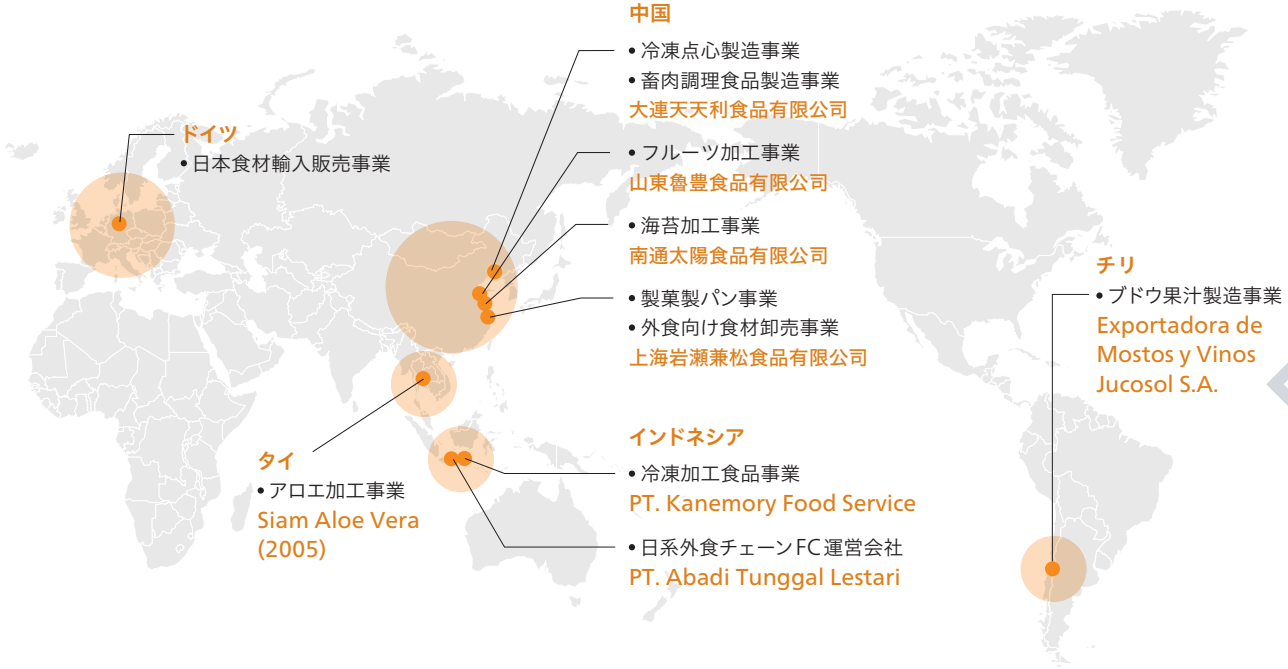
食品部門では、世界各国のサプライヤーへの出資や独占契約、設備貸与を通じ、良質な海外産原料の調達力を強化しております。日本の消費者の高い品質要求を満たすため、専門家による製造・品質管理体制を強化し、安全・安心な食品の安定供給に努めています。内食・中食需要に応えるため、国内外の食品メーカーと協業して冷凍食品、アルコール飲料、コーヒー等リテール市場向けの商品開発をさらに強化しました。一方で、地政学リスクや気候変動による供給不安、さらには世界的インフレと円安による輸入コスト上昇に対応するため、各種輸入原料につき、価格優位性があり、かつ安定供給が可能な代替産地の開拓を進めました。

また、消費者のSDGsへの意識の高まりに対応し、サステナブルな原料の販売を加速するべく、コーヒー事業における①TCFD提言に基づく情報開示（気候変動）、②TNFD提言に基づく情報開示（自然資本・生物多様性）、③人権デューデリジェンスを行いました。

海外市場においては、長年の現地パートナーと連携し、現地ニーズにあった新たな商品開発の強化や販路開拓を促進しました。

食品

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

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

アクションプラン

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

リスク

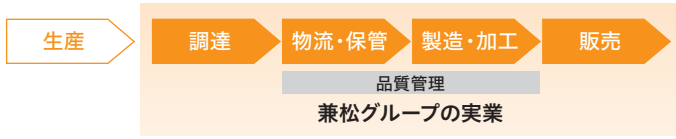
- 地球温暖化・異常気象などによる農産物栽培の被害、加工製造拠点や物流への影響
- 食品への異物混入などによる消費者の健康被害
- 世界人口増加と食料資源枯渇

対応策

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

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。



Partner's Voice お取引先からのコメント

1978年に日本を初訪問してから、この素晴らしい国と取り組むことが私の夢となりましたが、20年以上パートナーシップを組んでいる兼松がそれを実現してくれました。我々のサステナブルで特別なコーヒーが、多くの素晴らしいパートナーと出会う機会をつくってくれたのです。

兼松チームは私たちの農園や保護地を何度も訪れ、日本で唯一の販売代理店として尽力してくれました。私たちのコーヒーが日本市場でこれほど高く評価され、市場でのプレゼンスを拡大できたのは兼松のおかげです。

長く続く強いパートナーシップをさらに発展させたTree_Ilionプロジェクト（気候変動対策となるダテーラ農園主催の植樹事業）という新たな夢を共に進められることは非常に光栄ですし、2社間の関係性がさらに強化されることを願っております。

Daterra Atividades Rurais Ltda.
President/Founder
Luis Norberto Paschoal

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

環境負担の少ないウルグアイビーフなどの新たな産地開拓や、「サステナブルな食肉生産への取組み」を掲げるDanish Crown社との戦略的パートナーシップ合意、代替肉をはじめとする食の新技術への積極的な取組みを通じ、持続可能な食資源の確保に貢献する。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ一体経営

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

DX
- KELのITセキュリティやKCS商材を活用して取引先やサプライチェーンのDXを促進
- 畜産取引のWebプラットフォーム「どこでもビーフ」を活用することで注文・在庫管理を電子化し、グループ会社や顧客のDXに貢献 ▶P25

GX
- 地球環境やアニマルウェルフェアに配慮したサステナブルな食肉の取扱い範囲を、豚肉から牛肉・鶏肉にも拡大。グループ会社を含むサプライチェーン全体への浸透を促し、日本市場におけるサステナブルな食肉製品の普及拡大に繋げる

Innov.（Innovation）
- 代替肉や培養肉といった新技術を推進し、タンパク質危機の解決に寄与

サプライチェーンの変革／創出

2024年3月期の主な取組み

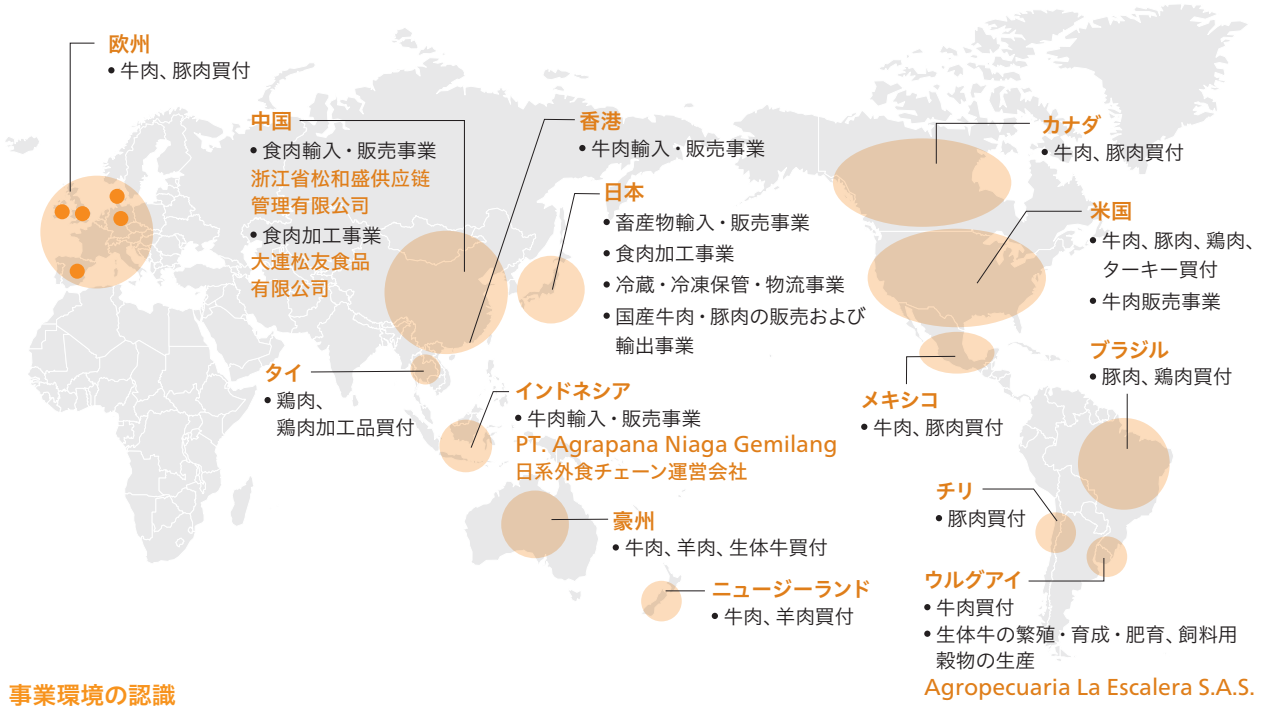
畜産業界のリーディングカンパニーとして業界を牽引するべく、顧客のニーズに合った安全・安心で付加価値の高い商品の安定的な供給体制確立に向けて、バリューチェーンの構築を引き続き進めております。地政学リスクやサプライチェーンの分断、主要産地の価格高騰といったリスクに対応するため、新たな産地やサプライヤーの開拓を進めました。また、既存サプライヤーへの資本参加・業務提携を通じた関係強化も進め、畜肉原料の安定供給体制構築を一層推進しました。さらに、中国・インドネシアにおいて、外食企業への出資や合弁企業の設立を通じ、バリューチェーンの拡充を実現しました。

DXにおいては、畜産取引のWebプラットフォームの構築など、デジタル技術を活用し事業の生産性を向上しました。

GXにおいては、パートナーである北欧のDanish Crown社との連携により、顧客企業と共にサステナブルな食肉のサプライチェーン構築を促進しました。また牛肉事業においてTCFD提言に基づく情報開示（気候変動）に引き続き、TNFD提言に基づく情報開示（自然資本・生物多様性）を行い、日本における消費者のサステナビリティ志向の高まりに応える体制を整えました。

畜産

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

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

リスク

- 紛争、パンデミック、家畜伝染病の発生等による供給不足
- 原料相場の変動
- アジア市場における畜産物需要拡大による日本向け供給量減少
- 将来的な世界的人口増加によるタンパク質供給不足

アクションプラン

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

対応策

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

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。

生産 → 調達 → 物流・保管 → 製造・加工 → 販売

品質管理

兼松グループの実業

Partner's Voice お取引先からのコメント

兼松とDanish Crownが一緒にビジネスを始めて、40年以上になります。兼松と仕事をすることは常に光栄なことであり、私たちにとって、日本市場における重要な役割を担っています。彼らは当社の日本市場への進出当時から、ナビゲーションをしてくれました。

2024年2月、当社と兼松が締結した「サステナブルな豚肉製品の日本市場への普及拡大に関する新しいパートナーシップ契約」によって、私たちの関係はさらに深まり、日本の皆さまにとって有益になると確信しています。サステナビリティを事業運営に取り入れるという兼松のコミットメントは、食品産業における持続可能な未来のために、私たちが共通のビジョンを有している証です。

今後、共に持続可能な食肉のサプライチェーン体制を構築し、日本における消費者のサステナビリティ志向の高まりに応える態勢を整えます。

これからも、私たちは兼松と共に、食の安全に対する探究を続けながらサステナブルな製品を提供することで、さらにお客さまの満足を高め、幸せにします。

Danish Crown A/S
Senior Vice President,
Fresh Meat, Sales
Mads Stougaard

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、油糧種子、生産資材などを世界中から安定確保し、日本やアジアの食品メーカーに供給しています。世界人口増加に伴うタンパク質需要の増加は著しく、主食たる穀物・タンパク質の生産資材たる飼料原料の需要は、世界的な伸長が続いています。気候変動や地政学的リスクが高まる中、環境に配慮した原料を、安定品質・安定供給にてお届けすべく、日々努力をしています。さらに人々の心豊かな暮らしを支えるべく、ペット関連事業にも力を入れています。

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、水産業の持続可能性や、新技術の導入による生産効率の向上を支援していく。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ一体経営

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	グループ内のDX関連分野とのシナジーを得た、主要穀物・油糧種子・その他原料素材の安定供給ネットワークや品質管理ノウハウ
人的資本	兼松が得意とするDX関連の知見を併せ持つ各商品の専門家集団
社会関係資本	長年の実績に裏付けされたビジネスパートナーとの信頼関係

DX
- コンテナ物流におけるサプライチェーンのDX推進、省力化、可視化、データ化を行うことによる、効率的な安定供給サービスの顧客への提供
- KELのITセキュリティやKCS商材のクロスセルを促し、サプライチェーンのDXを促進

GX
- 環境配慮米や低環境負荷の大豆などの低環境負荷原料の開発
- バイオ炭等を活用した高機能土壌の開発によるアップサイクル＋低環境負荷農業を通じた、お取引先への付加価値提案

Innov.（Innovation）
- タンパク質危機の回避と食の安定供給に向けて、グループ会社のKanematsu USA, Inc.やKG Agri Products, Inc.と連携し、米、麦、トウモロコシ・大豆など、食の基礎となる素材の高タンパク・生産の安定化を可能とする種子を開発

サプライチェーンの変革／創出

2024年3月期の主な取組み

コメ事業は、日本における輸入米のシェアはトップクラスで推移、東南アジアや欧州向けなど海外取引も拡大しました。ベトナムでの無洗米や有機米、環境配慮米の取扱い開始など、高付加価値米を強化しました。

小麦事業は、海外事業拡大のため、北米の日本式ラーメンの大手製麺企業に資本参加しました。今後、ラーメン周辺商品にも取扱いを広げてシナジーを高め、投資先企業とともにラーメンの海外市場拡大に寄与します。

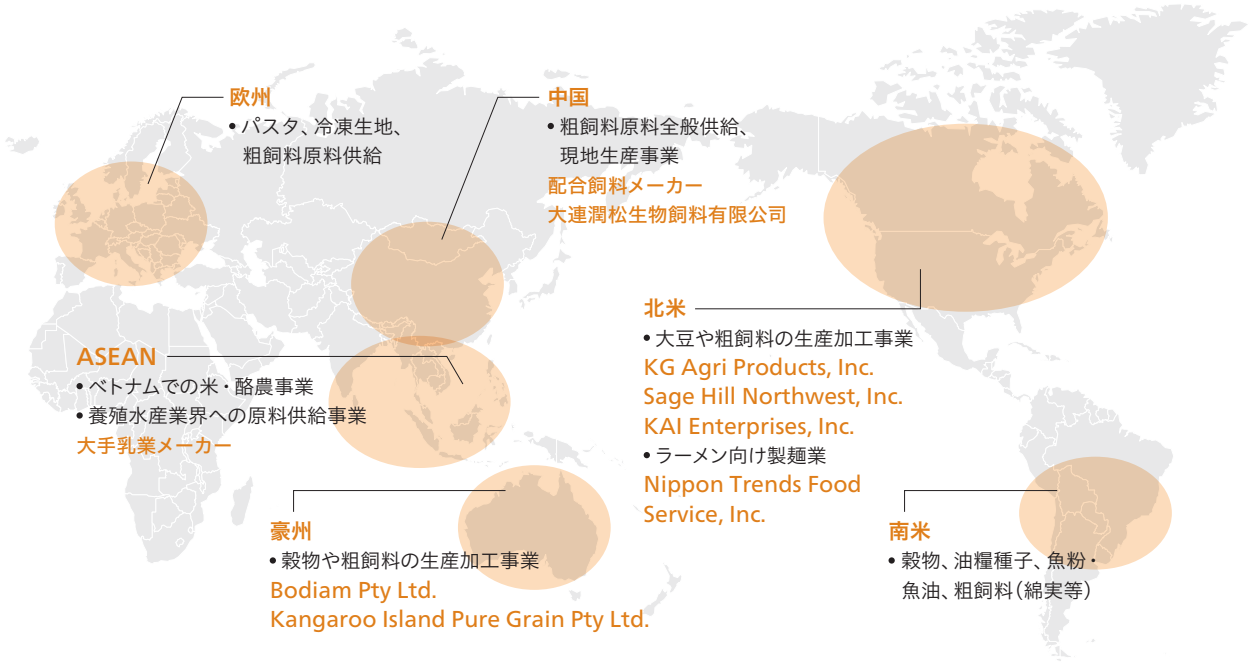
食品大豆・油糧種子事業は、北米での自社選別工場や協力工場等の供給網を活用し日本市場でトップクラスの輸入実績を継続しました。さらにゲノム編集やAI解析技術を活用した種子の品種改良、代替肉用の大豆原料、持続可能な大豆耕作および社会的責任を保証したRTRS認証を取得した大豆原料など、付加価値を提供しています。

国内飼料事業は、地政学リスクの高まりや円安により厳しい環境でしたが、畜水産酪農分野における生産資材の飼料原料をフルラインで継続的に安定供給できました。

海外飼料事業は、水産資源保護への意識の高まりによる養殖生産の増加を背景に、主にASEAN地域の販売が拡大、一方、中国の養豚酪農向けは不調推移でしたが、総じて海外の販売が拡大できました。

食糧

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

- 異常気象の常態化
- 世界需要の増大
- 品質への要望の高まり
- SDGs／DX／GX／新技術への需要増加

アクションプラン

- グローバルネットワークを活かした供給地域の多様化
- 需要が増大するアジア・北米市場の取り込み
- 取扱商品の品質向上
- IoT技術、ゲノム編集技術、各種認証取得などによる取引先の生産効率向上に寄与

リスク

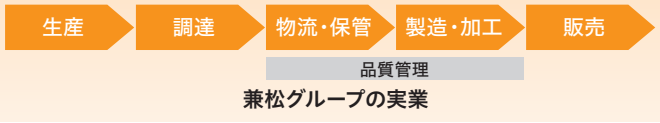
- 相場変動リスク
- 異常気象や地政学リスクによる供給リスク
- 品質リスク

対応策

- CME(シカゴ・マーカンタイル取引所)などの先物市場を活用しヘッジを実施
- 供給元の多産地化により安定供給を確保
- 川上での生産・集荷事業を通じた品質管理能力の向上

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。



Partner's Voice お取引先(現グループ会社)からのコメント

兼松グループには、長年にわたり弊社の主要原料を調達していただき、北米で本物の日本のラーメン食材を提供しています。現在北米で日本食といえば寿司、ラーメン、てんぷら、照り焼きとなり、ラーメンの地位は格段に向上しています。その中でも、世界中の人が誰でも食べることができるラーメンには、更なる市場拡大の可能性を日々感じています。

日本には、世界で未だ認知されていない素晴らしい食材がたくさんあります。今後は、兼松グループのパートナー企業とチームジャパンとして連携を図り、総力を挙げて日本の食文化の北米市場開拓を一気に加速させて参ります。どのご家庭でも、どのジャンルのレストランに行っても、ラーメンなどの日本食が食べられる世界を実現し、北米より全世界へ、日本食の素晴らしさを発信して行きたいと考えております。

Nippon Trends Food Service Inc.
President
山下 英幸

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、
ジオテック・木材加工、CCTVシステム

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、ジオテック、木材加工、CCTVシステムなど、幅広い分野において、高い専門知識を備えたスタッフが、付加価値の高い商品の提供・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。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ一体経営

戦略やイノベーションを遂行する力（重要な資本）

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

DX
- KELのICT商材を活用したクロスセルにより、取引先およびサプライチェーンのDX促進に貢献

GX
- 兼松グループの顧客基盤を活かし、グループ会社や取引先へ太陽光発電によるコーポレートPPA（電力販売契約）の締結を提案。導入先の光熱費削減、温室効果ガスの削減に貢献
- 兼松ペトロ（株）が取り扱う、生物由来のバイオ燃料「高純度バイオディーゼル燃料」の普及・利用拡大に向け、兼松グループの幅広いネットワークを活かした販売促進活動

Innov.（Innovation）
- 豪Samsara Eco社の酵素リサイクル技術を活用したプラスチックリサイクル事業の確立。兼松グループのネットワークを活かし、日本・アジアでのプラスチック回収から、リサイクル樹脂の製造、供給までのサプライチェーンを構築
- Spiber（株）が製造する、バイオマスを利用した構造タンパク質素材「Brewed Protein™（ブリュード・プロテイン™）」の用途開発。グループに蓄積された様々な経営資源・無形資産を活用

サプライチェーンの変革／創出

2024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、ヘルスケア等既存の注力事業に加え、プラスチックリサイクルや人工構造タンパク質に関する新技術への投資など、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成長を続け、工事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。

特殊鋼事業では、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関連ビジネスが伸長し、取扱いも従来の汎用ステンレスから、チタン、ニッケル、高合金といった高付加価値商品へと範囲を拡大しています。

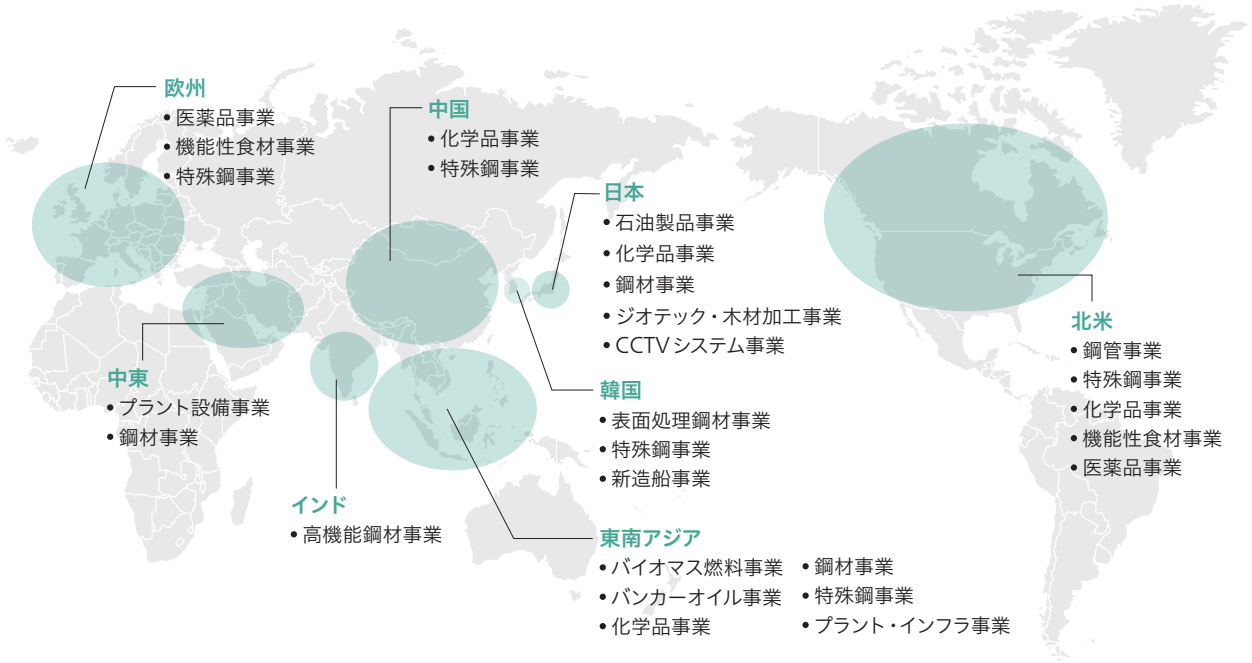
鋼管事業では、世界的なエネルギー需要の高まりの中、原油の掘削需要が堅調に推移し、北米ネジ加工会社のテクニカルセンターでは、CO_2地下注入用鋼管向けネジの開発など環境関連への対応にも注力しています。

エネルギー事業は、バイオマス燃料事業が順調に拡大を続け、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、新造船ビジネスに加えて、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成長の両立を実現しています。

鉄鋼・素材・プラント

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

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

リスク

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

アクションプラン

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

対応策

- 新たな市場、商材、取引先の開拓による、商権散逸リスクの軽減
- 通商問題リスク軽減のための高機能商材、独自規格商品の取扱い拡大
- 国内外関係会社との人的交流を軸とした社員教育、経験の機会提供
- CO_2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

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。

調達 → 製造 → 加工 → 物流 → 販売 → リサイクル

兼松グループの実業

Partner's Voice

グループ会社からのコメント

Benoitには、長い歴史の上に築かれたエネルギーと情熱があり、私は「80歳のスタートアップ」と表現しています。当社はこれまで、米国・メキシコ湾におけるエネルギー生産用鋼管のネジの領域で独自の地位を築いてきました。海洋および陸上で使用する鋼管ビジネスの継続的な成功は、お客さまの信頼を反映していると言えます。

現在は、陸上用途の革新的な製品開発、製造プロセス改善、そして強力なチーム構築に取り組んでいます。2024年には、既存の油井における再破砕作業のリスクを低減する「BEN-HSF-IIネジ」を含む新製品の供給を開始し、今後既存の油井の生産量回復を支えていきます。また、新規設備やソフトウェアの導入で、製造効率の向上・オペレーション改善も実現しました。こうした成長とイノベーションは、兼松のこれまでの努力と投資、そして支援があってこそ実現したものです。これからも、共に市場の変化に柔軟に適応し、成長を続けていきます。

Benoit Premium Threading, LLC.
Vice President of Sales & Marketing
Jacob Heisten

車両・航空

車両・車載部品、航空宇宙、工作機械・産業機械

常務執行役員
車両・航空部門長
城所 僚一

オートバイ・自動車用部品、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、宇宙・防衛関連取引を行う航空宇宙ビジネスに、工作機械・産業機械ビジネスを加えた幅広い分野で、高い専門知識と豊富な情報量を駆使した世界規模の事業展開を行っています。

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。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ一体経営

戦略やイノベーションを遂行する力(重要な資本)

知的資本	●モビリティ×デジタルの知見 ●海外拠点やグループ会社を通じた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
人的資本	●専門知識を豊富に備えた人材 ●国内外を網羅する拠点で活躍する営業人材
社会関係資本	●全世界の業界を代表するビジネスパートナーからの信頼と長いお付き合い ●国内外の新技術、新ビジネスモデルを発掘する世界規模のネットワーク

DX
- KELのOTソリューション、ITセキュリティ等の商材を、(株)兼松ケージーケイをはじめとするグループ各社やそのお取引先へ展開
- (株)データ・テックが扱うクラウド活用サービスを用いて、「物流の2024年問題(トラックドライバーの時間管理)」に対応

GX
- データ・テックの安全運転診断を広め、事故軽減、燃費向上によるCO_2削減に貢献
- (株)カーボンフライ・パートナー企業と共同で、CO_2からカーボンナノチューブ(CNT)を生成する技術開発やカーボンリサイクルの枠組み等の環境配慮活動を推進
- カネヨウ(株)(サンムダウンファクトリー)の羽毛リサイクルによる環境負荷低減
- 兼松ケージーケイによるJCM(二国間クレジット制度)を活用した途上国への再エネ・省エネ設備の導入によるCO_2削減

Innov.(Innovation)
- 宇宙(商用宇宙ステーション、宇宙往還機)および空飛ぶクルマの離発着場に関連した、兼松グループ全社による新たな商売の創造と価値の提供
- 新規素材CNTの兼松グループを挙げた用途開発
- 球状歯車の用途検討による、兼松グループの幅広い業態・ネットワークを活かした、新たなビジネス創出

サプライチェーンの変革/創出

2024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社と資本業務提携し、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。

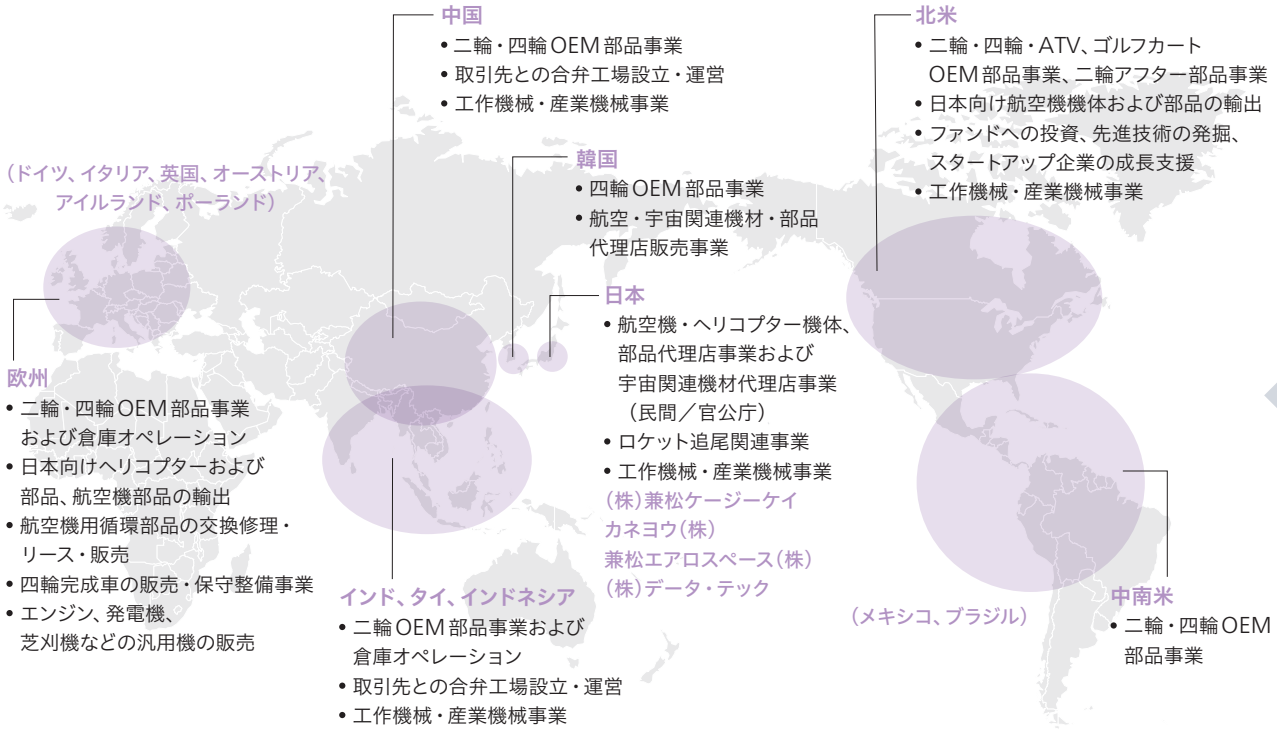
二輪・四輪事業は、市場の回復に伴い堅調に推移しました。また、二輪部品事業において、TCFD提言に基づく情報開示(気候変動)を行いました。低炭素社会への貢献も視野に入れ、新たな事業にも挑戦いたします。

Kanematsu Ventures社や、ウェ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、データ利活用やOTソリューション事業への取組みを進めております。

「環境」「安全」「快適」をテーマに、部門横断で次世代モビリティ事業を創造、推進して参ります。

車両・航空

主要事業と拠点



中国
- 二輪・四輪OEM部品事業
- 取引先との合弁工場設立・運営
- 工作機械・産業機械事業

韓国
- 四輪OEM部品事業
- 航空・宇宙関連機材・部品代理店販売事業

日本
- 航空機・ヘリコプター機体、部品代理店事業および宇宙関連機材代理店事業（民間／官公庁）
- ロケット追尾関連事業
- 工作機械・産業機械事業

（株）兼松ケージーケイ
カネヨウ（株）
兼松エアロスペース（株）
（株）データ・テック

北米
- 二輪・四輪・ATV、ゴルフカートOEM部品事業、二輪アフター部品事業
- 日本向け航空機機体および部品の輸出
- 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
- 工作機械・産業機械事業

欧州（ドイツ、イタリア、英国、オーストリア、アイルランド、ポーランド）
- 二輪・四輪OEM部品事業および倉庫オペレーション
- 日本向けヘリコプターおよび部品、航空機部品の輸出
- 航空機用循環部品の交換修理・リース・販売
- 四輪完成車の販売・保守整備事業
- エンジン、発電機、芝刈機などの汎用機の販売

インド、タイ、インドネシア
- 二輪OEM部品事業および倉庫オペレーション
- 取引先との合弁工場設立・運営
- 工作機械・産業機械事業

中南米（メキシコ、ブラジル）
- 二輪・四輪OEM部品事業

事業環境の認識

機会
- 環境・安全に対する意識の高まり
- 技術革新、DX推進の加速に伴うモビリティの多様化
- 先進国での移動手段の捉え方に対する変化
- 防衛・商用の観点から重要性を増す宇宙開発への期待

アクションプラン
- データを活用し、環境負荷や事故を低減する新たな事業の創出
- 北米シリコンバレーの投資拠点を核にスタートアップとの協業推進、新規ビジネス開拓
- 空飛ぶクルマ社会の実現に向け、社会受容性を高める活動の推進とインフラ事業への取組み強化
- 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

リスク
- 環境規制、貿易摩擦などによる需要変動や国際情勢、地政学リスクに伴う物流の混乱
- 既存バリューチェーン、ビジネスモデルの枠を超越する消費者意識や業界構造の急速な変化

対応策
- 価値の創造を基軸にした次世代ビジネスモデルの構築や物流ネットワークの再強化
- イノベーション投資により新たな技術、ビジネスモデルを取り込み、ハード・ソフト両面でのビジネス展開を推進

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。

開発 → 調達 → 製造・加工 → 物流 → 販売 → リサイクル

兼松グループの実業

Partner's Voice お取引先からのコメント

兼松グループとのお付き合いは、海外大手二輪車メーカーとの取引が始まった1983年に端を発します。かれこれ40年に及ぶ長い歴史の中で、顧客開拓や新規製品提案など、共に汗をかきながら販路を拡大してきました。また、欧州やアジアにおいて合弁工場の設立、運営に参画いただくなど、苦楽を共にし、不況や競合相手といった様々な外部環境の変化にも耐え抜きながら、パートナーシップを強固なものにしてきました。

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　購買統括
渕上 禎史

事業基盤

兼松グループの事業基盤である５つのマテリアリティについて、具体的な取組みをご紹介します。

P57 生物多様性保全

P58 気候変動対策

P59 人権尊重

P60 人材育成方針

P64 環境整備方針

P70 コーポレート・ガバナンス

持続可能なサプライチェーンの構築

生物多様性保全

TNFD提言に基づく情報開示

当社はTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、2024年2月にTNFDフォーラムへ参画しました。TNFDのフレームワークに沿って、当社グループの事業が自然資本・生物多様性に依存している内容および自然資本・生物多様性が当社グループの事業に与えるインパクトを把握し、リスクと機会を分析した結果について、積極的な開示に努めています。

今回、当社グループの14事業のうち、インパクトの大きさが平均以上かつ依存度が特に高い3事業（食糧、食品、畜産）の中で、SBTN（Science Based Targets Network）により自然へのインパクトが大きいコモディティ（原材料）にリストアップされ、かつ産地が集約されていてLEAPアプローチに有用な情報が得られることから、牛肉事業とコーヒー事業の2事業を評価対象事業として選定し、分析を実施しました。

LEAPアプローチの概要

Locate
自然との接点を発見

- 分析を行うスコープを決定のうえ、自社事業とバリューチェーンの活動地域を特定し、生物多様性や水リスクの観点から影響を受けやすい優先地域を特定する。

Evaluate
依存と影響を診断

- 影響を受けやすい優先地域における自然資本への依存と影響を特定する。
- 重要な依存・影響について大きさと規模を評価するため、生態系サービス、インパクトドライバー、および関連する自然資本を評価する。

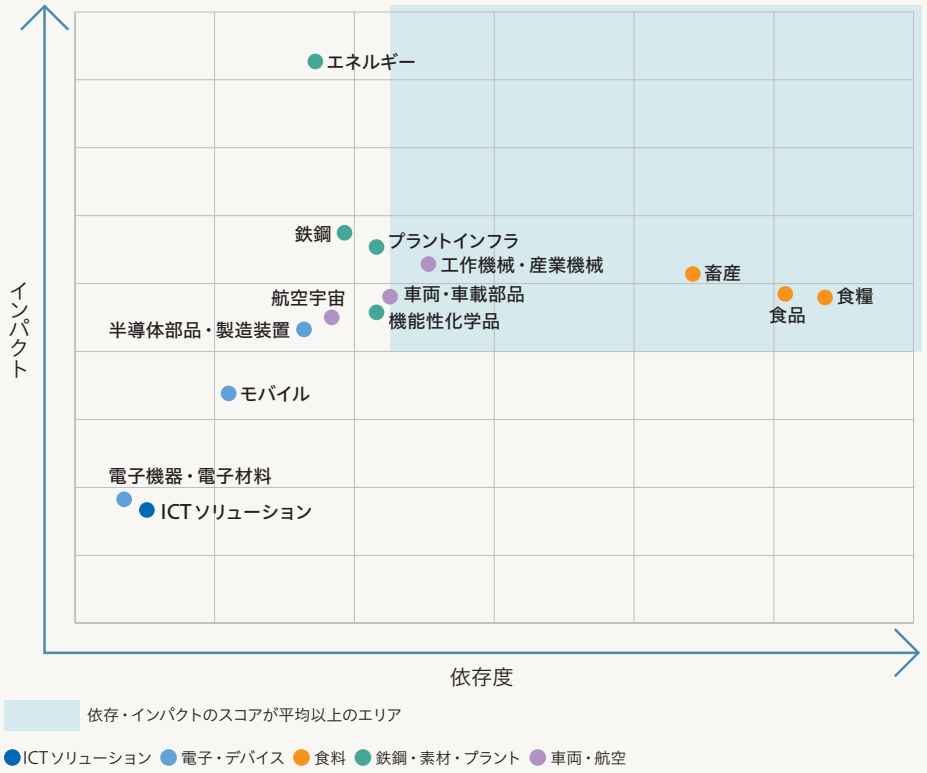
Assess
リスクと機会を評価

- 依存と影響の状況を踏まえて短・中・長期的なリスク・機会を評価する。
- 現在のリスク管理状況を確認し、追加的に必要なリスク対応策を検討する。

Prepare
開示する準備

- 重要な自然関連リスクと機会に関する評価を経営層に対してインプットし、経営者が戦略と資本配分、目標設定を検討。
- TNFD提言に沿って開示。

自然資本への依存度・影響度マッピング



TNFD提言に基づく情報開示
https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/environment/biodiversity

脱炭素社会に向けた取組み

気候変動対策

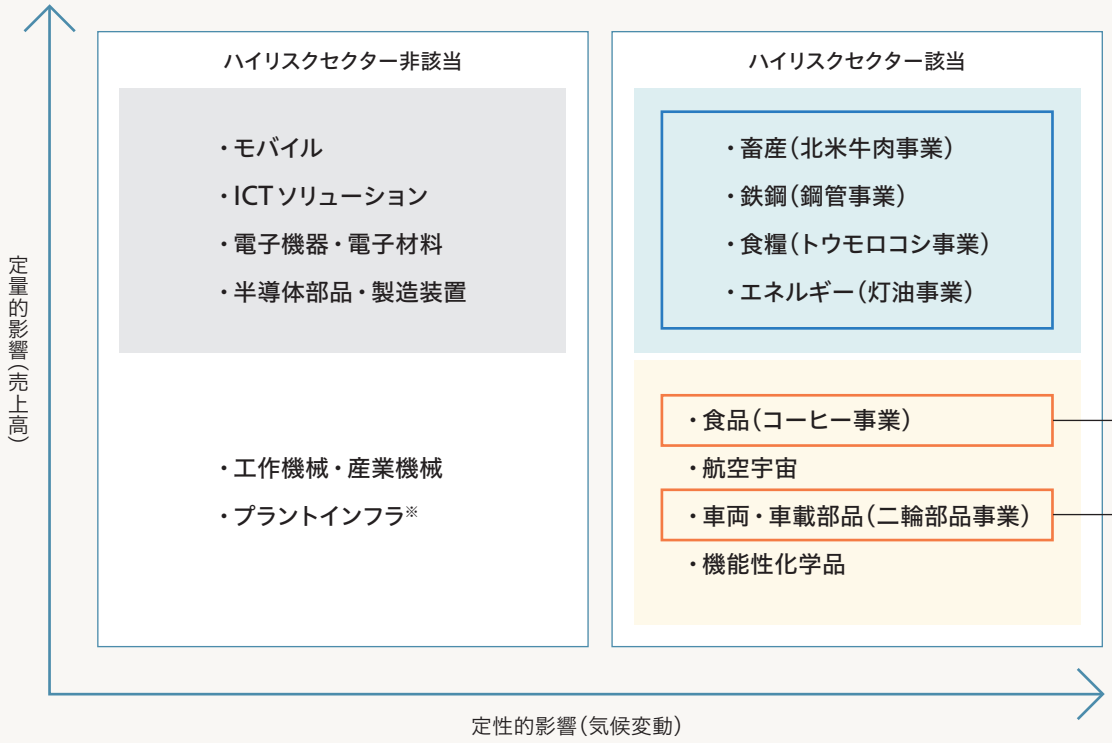
TCFD提言に基づく情報開示

当社は2021年6月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に賛同し、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います。過去にシナリオ分析を実施した、当社グループにとって気候変動の定性的影響および売上高の定量的影響が大きい4事業について最新のシナリオで見直しを行うとともに、今回新たにコーヒー事業と二輪部品事業でシナリオ分析を実施しました。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD提言に基づく情報開示 https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/environment/climate

シナリオ分析対象事業の選定



※当社グループが行うプラントインフラ事業はODA案件、JCM事業を主体としている

開示済み　新たな開示

戦略:気候関連のリスクと機会

コーヒー事業

リスク　法規制強化による調達コストの増加
異常気象の激甚化によるサプライチェーン分断に伴う売上減少

機会　サステナブルコーヒーの販売拡大

二輪部品事業

リスク　原材料の価格高騰に伴う調達コスト増加
規制強化に伴う小型エンジン車部品の売上減少

機会　消費者の嗜好・意識の変化による小型ZEV部品の売上増加

指標:当社グループによるGHG(温室効果ガス)排出量

2024年3月期　26,569t-CO_2
(Scope1:8,781t-CO_2　Scope2:17,788t-CO_2)

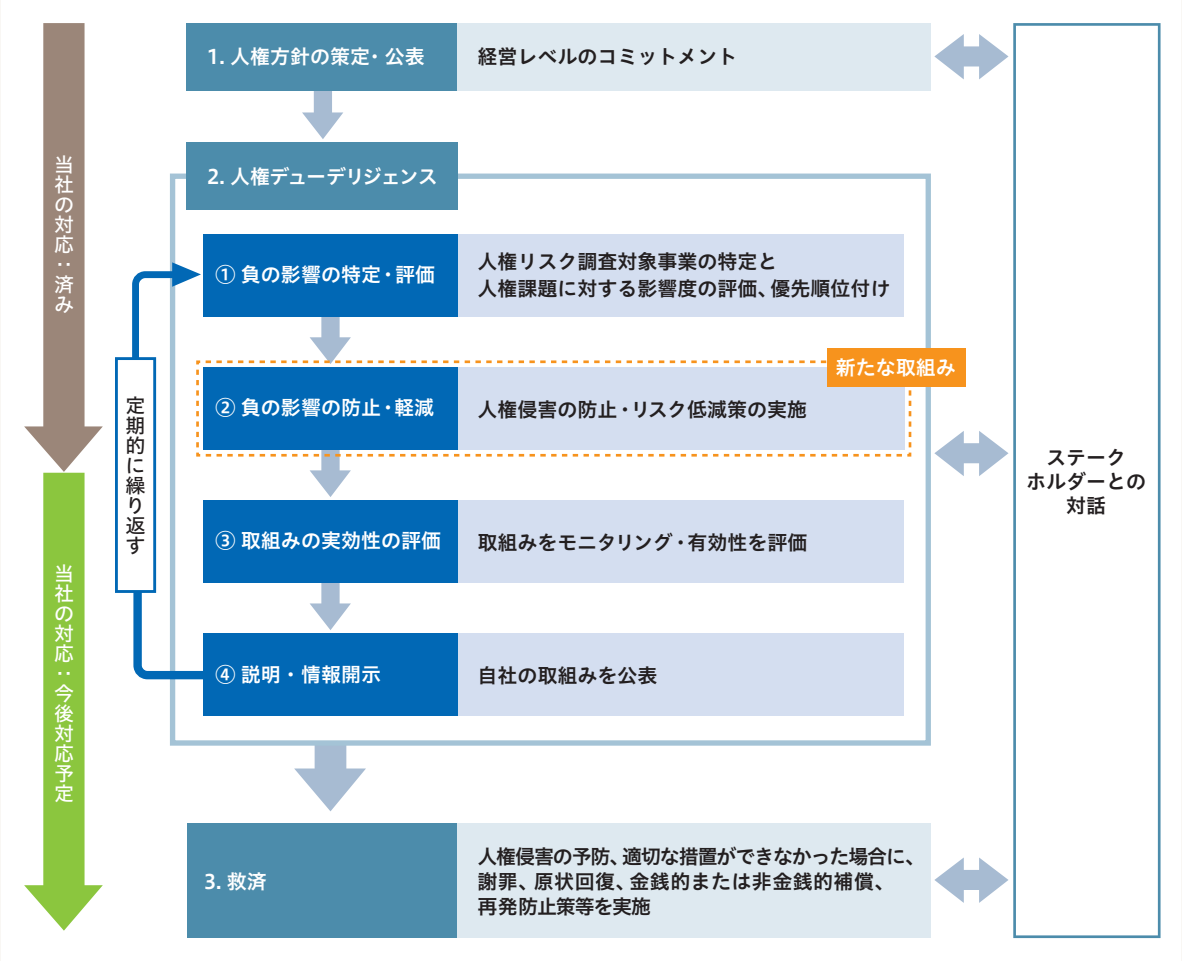
2023年3月期　28,321t-CO_2
(Scope1:9,507t-CO_2　Scope2:18,814t-CO_2)

2022年3月期　29,497t-CO_2
(Scope1:9,772t-CO_2　Scope2:19,725t-CO_2)

地域社会との共生

人権尊重

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基に当社作成

詳しくはウェブサイトをご覧ください

人権 https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/human-rights

人権デューデリジェンスへの取組み

当社は2023年2月に「兼松グループ人権方針」を策定し、企業による人権尊重の取組みの中枢をなす人権デューデリジェンスの最初のプロセスである「負の影響の特定・評価」において特定されたエネルギー事業および食品事業で、想定される潜在的人権課題について優先順位付けを行いました。2つ目のプロセスとして「負の影響の防止・軽減」に関する取組みを実施しました。

- エネルギー事業、食品事業の各サプライヤーにおける人権課題の実態把握に向けて、自己評価シート(SAQ:Self-Assessment Questionnaire)を策定
- SAQは、各種規範が求める普遍的なヒアリング項目に加え、当社の人権課題の固有性を踏まえてリスクがあると見込まれる課題を中心に深掘りできる構成
- 両事業のサプライヤー(食品21社、エネルギー4社、計25社)に対してSAQを送付
- 2024年4月時点で19社より回答入手
- 調査の結果、人権課題の傾向として高い取組み状況であることを確認
- 今後の対応について整理を実施

また、事業分野にかかわらず、サプライヤー訪問時に活用できる人権課題に関するチェックリストを作成し、人権の観点からのヒアリングを継続していくことで、人権侵害の防止・低減を効果的に実施できる体制を整えます。今後も当社では人権デューデリジェンスのプロセスに従って継続して取り組み、人権への負の影響の防止・軽減・救済を行っていきます。

多様な働き方を実現する環境づくり

人材育成方針

［方針］

新しいビジネスと持続可能な社会を築く商社として、変化を機敏に捉えて素早く対応することで多くのお客さま・取引先の皆さまに愛され選ばれる兼松パーソンとなる人材の採用・研修・育成を実施する。

［概要］

兼松が大切にする価値観 ▶P23 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格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、挑戦意欲のある旺盛な冒険心、新たなビジネスモデルの構築や既存の概念にとら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、人材戦略に合わせた人材育成を行っていきます。

①深い現場知見に根差した最適な解決策をデザインする力

OJT制度

深い現場知見を養うために日常の業務を通じて教育するOJT（On the Job Training）制度を取り入れています。新入社員１名に対し、直接実務を指導する実務指導員に加え、部署の中枢を担う中堅社員がOJTサポーターとしてアサインされ、２名体制で教育しています。実務指導員とOJTサポーターには研修を実施し、新入社員の育成において必要となる情報提供を行うことで、業務知識のみならず、社会人としての基礎を効果的に指導できる体制を整えています。

ABW（Activity Based Working）を導入している東京本社には、新入社員・実務指導員・OJTサポーターの３名で利用できる優先席を設け、新入社員がいち早く現場知見を身に付けられるようチーム一体となって育成しております。

VOICE 半導体装置部 第二課におけるOJT

実務指導員　**加藤 弘仁**（左）

２名体制で新入社員の指導にあたることの意義を深く実感しております。私の役目は現場に根差した営業の実務指導ですが、豊富な経験を持つOJT サポーターからは、より多角的な視点でアドバイスが可能です。それにより新人社員は、より広い視野を持ち、柔軟な発想で業務に向き合うことができます。さらに、私が出張などで不在の際にも、OJTサポーターがいることで常に安定した指導が実現します。新人社員が不安なく業務に専念できる点も大きな魅力です。

新入社員　**金 相恩**（中央）

入社年次が近い実務指導員の加藤さんからは、日々の業務手順、見積書・商談に向けたプレゼンテーションの作成など、実務を通して、一日も早く即戦力となれるようサポートいただいています。一方、中堅社員の高橋さんからは、業界知識や市場動向、愛される営業パーソンの心得といった、バラエティに富んだ指導をいただいています。このような２段階のサポート体制は、私にとって非常に心強く、業務の基礎知識に加え、社会人としての多彩なスキルも身に付けることができる環境です。早く組織に貢献できるよう、一歩ずつ成長し、兼松の一員として思い切り新たな挑戦を行っていきたいです。

OJTサポーター　**高橋 輝**（右）

１年間の教育方針を策定し、進捗状況を随時確認しながら、新入社員へフィードバックを行っています。さらに、日常の業務指導も実務指導員に一任することなく、より高い視座でコミュニケーションを取るように心掛けています。金さんには、周りを巻き込みながら、早期に現場の知見を得て活躍してくれることを期待しています。次世代の兼松を担う人材育成を使命とし、新人社員が習得した深い現場知見で果敢にチャレンジできるよう、チームの団結力を活かして全力サポートを行って参ります。

ビジネスプラン策定研修

事業創造に必要な「新たなビジネスを生み出し、具体化していく」ためのスキルの習得を目的として、2007年よりビジネスプラン策定研修を行っています。本研修では事業創造を行うための知識や学びを「分かる」状態から「活用できる」状態へと昇華・強化するために、事前学習編と学びの活用編（グループワーク）の2つから構成されています。学びの活用編では現実のビジネス課題をテーマに設定し、ビジネスプランを約半年にわたりチームごとに練り上げ、社内で最終発表会を開いています。

VOICE ビジネスプラン策定研修受講者

兼松米国会社 ヒューストン支店
杉山 猛（左）

研修では、Operational Technology（OT）の活用をテーマに、他部門やグループ会社のメンバー4名がチームとなって新規事業創出に取り組みました。初めて関わる分野のため、OT事業に携わる企業と面談を重ねて技術や業界の知識を深めました。しかしこの研修は単に「理解する」だけでなく、その先の「活用できる」状態まで昇華させることが目的です。最終的には、グループ会社の既存事業の発展に繋がる具体的な事業アイデアとしてまとめ上げました。この研修を経て、新規事業創造で特に重要だと感じたことは、事業スキームの検討段階で、柔軟に初期のアイデアを練り直し、どれだけ発展させられるかという点でした。部門や会社の垣根を越えた仲間と取り組むことで、ゼロからビジネスを創造する力、幅広い視点や知見からソリューションを提案するスキル、そしてグループ一体経営を推進する意識を養うことができました。今後もこれらの学びを活かしてより一層知識を身に付け、私自身の成長と兼松の更なる発展の両方を実現するために挑戦を続けていきます。

兼松ユニバーシティ

従来の研修制度を強化・体系化した「兼松ユニバーシティ」（KGU）を、2019年7月より開講しています。KGUのカリキュラムは、教養、対人知識・対人スキル、業務知識・業務スキルの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た豊富な講座を受講できる仕組みになっています。ビジネスマナーや語学など基礎的なものから、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も身に付けることができる内容となっており、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。

Under Graduate（UG／学士課程相当）			Graduate School（GS／修士課程相当）
ベーシックコース 入社1～3年目	アドバンスコース 入社4～7年目	プロフェッショナルコース 入社8～10年目	入社11～15年目
一人前の知識（実務のプロ）習得 社会人基礎知識習得	組織／プロジェクトのリーダー知識習得	次世代経営者（グローバルリーダー）として基礎知識習得	高度な経営ノウハウ習得

人材育成投資額と研修時間（単体）

集計期間：2023年7月1日～2024年6月30日

	当社の主な取組み
投資総額	9,868万円、フルタイム従業員※ 一人当たり11万円 （うちKGU費用6,708万円、受講者一人当たり15万円） ※ 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 19,466 時間、フルタイム従業員一人当たり22時間 （うちKGUカリキュラム対象時間 16,433時間、受講者一人当たり平均 37 時間）

②最適な組み合わせでソリューションを実装・運用する力

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はなく、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ています。

VOICE 兼松の従業員がKELに出向する人材交流

藤井 健司
兼松エレクトロニクス株式会社
執行役員

DX人材には、DXに関する知見だけではなく、お客さまの課題を正確に把握し、解決に導く能力が必要です。

当社は、強みを持つICTソリューションやDX分野の専門性を活かして、お客さまのITに関する様々な課題に寄り添い、最適なソリューションを提供しています。

出向者の皆さんには、テクノロジーの知識習得に加え、KELのエンジニアと一緒にプリセールス活動を行い、カスタマーエクスペリエンスを追求することで、真のDX人材になってほしいと考えています。また、兼松で培ったビジネスの経験をKELに持ち込み、新たなシナジーを創出するとともに、グループ一体経営をリードする存在として活躍してもらうことを期待しています。

石川 義将
畜産第二部より出向

多種多様な業界・業種にチャレンジできることは、総合商社ならではの強みであると考え、人材交流の募集に志願しました。最先端を行くIT業界において、実務経験と専門的な知識を深め、異なるフィールドでも会社の発展に貢献できるよう、自分自身の幅を広げていきたいと考えています。

まずは、KELでビジネス拡大を最優先課題として取り組みます。次のステップでは、自身が懸け橋となり、今まで蓄積してきた畜産業界の経験・知識とKELで学んだDXソリューションを掛け合わせ、新市場の開拓や競争力のある事業展開等、新たな価値の創出を目指します。

太田 憲嗣
IT企画部より出向

入社より所属するIT企画部では、社内の各種課題に対するIT・DXソリューション導入を支援していました。一方でKELは逆の立場となるであるITベンダーです。KELにおける、より幅広い業界・企業へのソリューション提案を通じて、双方の視点を手に入れることで、元の部署に戻った後、より提案力を高められるとの期待から、自ら出向を希望しました。

DXやグループ一体経営がキーワードとなって兼松の今後の方向性が示されている中、ITを軸として、兼松グループにとって更なる「攻め」となるようなソリューション提供や事業創出に寄与し、利益向上に貢献できる人材になるために邁進していきます。

森 一陽
穀物飼料部より出向

私が今回挑戦した理由は、多様な産業環境の中で経験を深めたい、特に成長産業で新たな商機を探りたいと考えたためです。急速にイノベーションが起こり続けるIT業界に身を置くことで、最新トレンドへの理解を深めることはもちろん、トレンドに先駆けて商売を創出する術を身に付けたいと考えています。兼松で携わっていた飼料業界では、根底の課題として後継者不足・人手不足があります。今回の経験を糧として、兼松グループで提供できるソリューションを最大限活用し、飼料業界全体の課題解決や、お客さまに一層寄り添ったサービス提供ができるよう努めて参ります。

多様な働き方を実現する環境づくり

GXアクセラレーター

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う「GXアクセラレーター」を組織しています。GXアクセラレーターは、当社グループ各社において高い業界知識を有し活躍している従業員で構成されています。

VOICE 新たな環境ビジネスを推進するアクセラレーター

GXアクセラレーターは、GXの取組みと既存のビジネスを掛け合わせた、新たな環境ビジネスの実現を目的としたグループ横断組織です。2021年の有志による結成時、メンバーは約20名でしたが、現在は85名となり、2名の専業を含む、7名のコアメンバーが共に活動しています。活動内容である日々のグループチャットによる情報交換や、月次の集まりなどの活発なコミュニケーションを通じ、すでに複数のプロジェクトが生まれています。

持続可能な社会の実現に向けて経済活動による環境負荷の軽減が急務となる中、サプライチェーンを繋ぐ商社として、環境貢献とビジネスが両立する仕組みづくりの責任と、新たなビジネス創出の可能性を感じています。この取組みを通じて、中期経営計画「integration 1.0」で掲げるグループ一体経営を活かした兼松ならではの環境ビジネスを推進し、サプライチェーン全体の持続可能な成長と、社会全体のGX推進に寄与することを目指して、今後も精力的に活動を続けていきます。

コアメンバーは兼松のほか、兼松食品(株)、兼松フューチャーテックソリューションズ(株)、兼松ペトロ(株)、(株)日本データ取引所など、グループ会社から自主的に応募したメンバーで構成される

人材育成方針の目標と実績(単体)

	重点テーマ	KPI指標	2024年3月期 実績	2027年3月期 目標
人材育成方針	深い現場知見に根差した最適な解決策をデザインする力	ビジネスプラン策定研修受講率	39.5%	60%
	最適な組み合わせでソリューションを実装・運用する力	ITパスポート取得率	45.1%	100%
		DX関連研修受講率※	53.4%	70%
		ICT・データビジネス企業等との人材交流	18人	60人

(注)当社は2025年3月期から2027年3月期までを期間とする中期経営計画「integration 1.0」を策定したことに伴い、新たに人材戦略を構築し、各種重点テーマ、指標および目標の見直しを行いました。
※Business Process Management研修、DXプロジェクト推進研修、プロセスアドバイザー研修、データ利活用研修、ビジネスアナリティクス研修、サイバーセキュリティ講座、KGUのDXカリキュラムのいずれかを受講した割合

多様な働き方を実現する環境づくり

環境整備方針

［方針］

・新たな事業や既存事業の刷新が次々と生まれるとともに、常に進化することを楽しむ個人／組織／風土に向けて、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。
・これらの実現に向けてオフィス環境や業務フローを継続的に見直し、時間や場所にとらわれない環境、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を整備し、従業員エンゲージメントをさらに高める。

［概要］

ソリューションプロバイダーとして活躍する人材を活かしサポートするためには、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、DE&Iの考え方を根底に、社員エンゲージメント向上のための４つのコアバリュー（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、働き方の選択肢）を定め、一人ひとりの能力を最大化させる組織作りに努めています。

①多様な個性を活かすDE&I

DE&Iチームの取組み

当社ではDE&Iチームを組成し、全社向けの情報発信をはじめ、国際女性デーやLGBTQ+の理解促進を目的としたプライドウィーク、家族をオフィスに招くファミリーデーなど、従業員の多様性に対する理解を深める取組みを行っております。

また、仕事と育児の両立支援、女性活躍推進の取組みに関する認定として、厚生労働省より、2020年に「プラチナくるみん」、2022年に「えるぼし」を受けています。

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

VOICE 兼松で活躍する女性従業員

野澤 亜衣（左）
電子機器部 第一課

入社から一貫して営業部の所属ですが、営業は顧客の予定第一で国内外の出張も多く、育児との両立はどうしてもハードルが高い現状があります。自分自身も試行錯誤しながら周囲とコミュニケーションを取り手探りで進んでいる状態ですが、自分の事例を後輩たちに知ってもらうことで、キャリアの可能性を狭めず多様な選択肢を考える一助になればと思います。

寺内 容子（中央）
IT企画部長

自身のキャリアでは、公募異動にチャレンジし、男女差なく仕事を任される環境で、与えられた仕事に最善を尽くしキャリアを積み重ねてきました。後輩の女性たちには、多様な選択肢から、自分の思いに合ったキャリアを歩んでほしいと考えています。今後も、部下の自発性をより引き出すサポートをして、「兼松で働いて良かった」と思える組織づくりに貢献していきます。

近藤 実穂（右）
財務部 資金課

出産後グループ会社へ出向し、課長職を経験したことがキャリアの転機でした。子育てとの両立も不安でしたが、当時の上司から「マネージャーとして、現場を差配する能力を身に付けてほしい」と言っていただき、キャリアアップに向け伴走して下さる姿勢に背中を押していただきました。出向当初は思い描いていた課長のようになれず、落ち込みましたが、徐々に「完璧を目指すのではなく、周りを頼りながら自分らしいリーダーになろう」と思えるようになりました。

ダイバーシティ採用とキャリア採用

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ため、世界中から多様なバックグラウンドを持つ人材の確保に努めています。新卒採用では女性や日本における外国籍留学生に対して目標値を持って採用活動を実施しています。また多様な知識・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 キャリア採用

田中 琢人
車両・車載部品第二部
第一課
入社前：自動車部品メーカー

前職では営業責任者としてインドに駐在し、この貴重な経験を新たな環境で活かしたいと思い転職を決意しました。現在は自動車部品の営業を担当し、国内メーカーの商品を欧米の関連企業に納入しています。新卒から変わらずグローバルに活躍できる環境を希望しており、将来は海外の第一線で活躍したいと考えています。

入社後、兼松の社員の優しさと誠実さを強く感じました。利益だけを追求するのではなく、常に誠実かどうかを軸にした判断が求められる風土があります。また、経営陣も現場の判断を尊重していることが印象的です。今後は、兼松で未来に残るような成果を出し、「あの先輩がやってくれたから今がある」と言われるようなビジネスを生み出して、会社に貢献していきたいです。

田子島 裕
電子機器部
第二課
入社前：環境関連の試験機メーカー

より知見や視野を広げ、スケールの大きい仕事をしたいと考え入社した兼松では、プリンターやセキュリティ関連の輸出業務を担当し、お客さまの課題解決に貢献できるよう日々励んでいます。

今後、兼松が新たな価値を創出するには、部門の垣根を越えた協業が必要だと感じています。社長を含めて「さん」付けで呼び合うような兼松のフラットな人間関係を活かして、キャリア採用者や他部門、グループ会社とのネットワーク構築によって生まれる新たなソリューションを世界に提供し、子どもや孫の世代が「当たり前」に恩恵を享受できるよう、果敢にチャレンジしていきたいです。

武山 千尋
総務部
株式文書管理課
入社前：情報通信会社

兼松には、社内外の多くの人と連携し、課題解決力も必要とされる業務に魅力を感じ入社しました。現在は日々新たな知見を得ながら、株主総会や持株会業務に取り組んでいます。

他業種からの転職のため、商社の業務を理解するべく周りとコミュニケーションを取り、自己研磨のため証券アナリストの勉強もしています。今後は、これまで他業種で培った経験と知見を活かし、リーダーシップを発揮してチーム全体の成長と組織能力の強化に努めていきたいです。これからも、株主の皆さまに一番近い存在として、兼松の対外的なプレゼンス向上に資するべく、透明性が高く正確な情報を提供することを心掛けて参ります。

塚本 達雄
人事部
人材開発課長
入社前：OA機器メーカー

兼松には、「人」と「仕事の幅の広さとやりがい」の点で魅力を感じ、入社しました。現在は、人材開発課の課長として、採用・研修・評価・異動などを担当しています。新中期経営計画「integration 1.0」では「人的資本の強化」「経営戦略と人事戦略の連動」などのキーワードが盛り込まれており、人事部が果たすべき役割・責任は大きいと感じます。今後は管理職として、自分の理想像に一歩ずつ近づけるよう努力しつつ、人事として会社と従業員双方の成長に繋がる仕組みを自ら提案し、積極的に導入して参ります。

②エンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化

カルチャーデザインプロジェクト

創業主意の更なる浸透・再解釈を土台とした「兼松らしい企業文化づくり」を目指す、全社横断のカルチャーデザインプロジェクト「TANEMATSU」を2023年12月から開始しています。

VOICE 種まき精神をかたちに

「TANEMATSU」創設メンバー

「TANEMATSU」立ち上げのきっかけは、本社移転や新人事制度の導入など、ハード面の整備により働きやすさを実感する一方、兼松がより良い会社になるには、組織文化・風土といったソフト面の改革も必要との議論が従業員から湧き上がったことでした。プロジェクト名は、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」の「種まき精神」と社名を掛け合わせています。

活動は、様々なワークショップや社内配信を通じて、創業主意と従業員の接点を発見し、増やす試みから始めています。また「兼松らしさ」についてメンバーで深掘りして言語化を試み、これまでのDNAを維持しながら「挑戦を楽しみ、事業創造が次々と起こる」風土になるにはどうしたら良いかを日々模索しています。「TANEMATSU」を通じて、「兼松グループが目指す姿」をよりはっきりと形づくり、従業員の拠り所となる旗印を立てるという信念を持って、今後も活動を推進します。

エンゲージメントサーベイ

当社では、従業員満足度（ES）向上の一環として、全従業員を対象にエンゲージメントサーベイを定期的に実施しています。初回を2019年3月期に、第2回を2022年3月期に実施し、最新の調査は2024年7月に行いました。調査結果の分析を通じて課題を抽出し、対策を検討・実行するPDCAサイクルを着実に回すことで、更なるエンゲージメントの向上を図って参ります。

新人事制度

2024年4月より新人事制度を導入し、従業員各々がチャレンジングな目標を掲げ、その取組み・成果に報いられる仕組みづくりを行っています。

新人事制度は、階層別の役割と評価項目の優先順位を明確にし、新しいチャレンジによる業績拡大への貢献がより報いられる制度です。公平性・透明性を保ちながら事業拡大と新たな挑戦を両輪で推進できるよう、従業員の役割と貢献が報酬に反映されるよう設計されています。職層は、基幹業務を担い会社の成長に主体的に貢献するプロフェッショナル層、基幹業務の推進を補佐するアドミスタッフ層、専門知識を活かすスペシャリスト層に分かれています。

VOICE チャレンジを推進する新人事制度

辻井 あすか
電子機器部 第一課
【プロフェッショナル層】

私は、ラベルプリンター関連の営業として、日々多くの方と接し、国内・海外出張も担っております。兼松が販売したプリンターを愛用いただき、お客さまの商品開発や業務効率化に役立つことができたと感じる時、何よりやりがいを感じます。

4月から始まった新人事制度の目標は、上司やチームで何度も話し合いを重ねて策定しました。それによって課題や進捗が可視化しやすくなり、目標に向かってより効率的・意欲的に業務を進められるようになったと感じます。新しい兼松の風土醸成に寄与できるよう、これからも積極的にビジネスの幅を広げたいと考えています。

日経ニューオフィス賞受賞

「30年後を見据えた、兼松の成長を支え続けるワークプレイスの構築」というビジョンのもとつくり上げた東京本社オフィスが2023年8月に「第36回日経ニューオフィス賞」にて最高賞の「経済産業大臣賞」を受賞しました。また、同年11月には英国の「SBID International Design Awards 2023」で2,000㎡以上のオフィスデザイン部門におけるアジア最優秀賞を受賞しました。

VOICE 新たな兼松ブランドの発信地

オフィスは、従業員一人ひとりが「なりたい自分」を持ち続けることで、新たな企業価値や事業創造に繋げられるよう、多様性と自主性を育むワークプレイスとしてABWを導入しております。プロジェクト推進や入札業務に特化した場所や、短時間の会議を推奨するオープンミーティングエリア、集中して作業できるブースなどを新設し業務に合わせた働き方を選べる環境を提供しています。また、社内カフェでは、フラワーアレンジメント教室や兼松が取り扱う食材を提供するフードイベントを定期的に開催するなど、部署の垣根を超えた交流を増やしております。

今後もより働きやすさと効率化が促進されるよう、オフィスファシリティの活用を推進し、このオフィスが兼松グループの新たなイノベーションやビジネスの発信地となることを目指します。

総務部 総務課
中井 愛子　浅井 渉　中村 千優

③多様な働き方

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、安心して働くことができる職場環境を整えています。また、配偶者の転勤に伴う退職者の再雇用制度もあり、従業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。

さらに、2022年には新たな育児休暇制度「ハローベビー休暇」を導入しました。子の出生日翌日から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)に比べ当社では最大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 男性育休取得者

金村 浩史
主計部 税務課

取得を促す社内風土と上司、同僚の懐の深さに助けられ、第1子・第2子誕生時にそれぞれ1ヵ月の育児休業を取得しました。

「まさか育児がこんなに大変なものだったとは」と疲労困憊の日々でしたが、驚くほどの成長を見せる子どもの姿に、父親としての自覚と責任感をより一層強く感じさせられました。

兼松の育児に関する制度は充実していると感じますが、それを形だけに終わらせないためにも、一人の従業員としての立場から、ライフイベントに関係なく継続的に活躍できる企業づくりに貢献していきたいと思います。

多様な働き方を実現する環境づくり

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おります。従業員が業務の繁閑に合わせて出社・退社時刻を原則自由に設定でき、今まで以上に自身の業務に合わせた効率的な働き方が可能となりました。

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。

介護支援制度

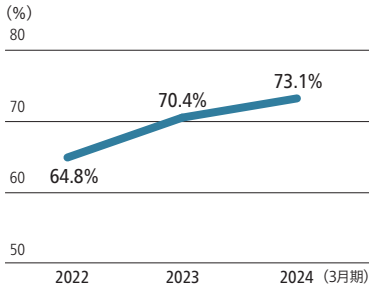
従来の介護休業制度に加え、介護のための特別有給休暇制度（介護特休）を整えています。また仕事と介護の両立支援ハンドブックを作成し、介護への不安を抱える従業員に対して情報提供を行っています。そのほか、いつでも利用できる外部介護コンシェルジュサービス（介護相談窓口）を設置するだけでなく、社内でも育児・介護相談担当者を選任し、育児・介護に関する個別の相談を受け入れる体制を整えています。当社は厚生労働省「両立支援のひろば」にて、介護に関する制度を明記し、仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組んでいる企業であることを示す「トモニン」マークを2021年に取得しています。

仕事と介護の両立支援

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、従業員が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）



（名）

（3月期）		2020	2021	2022	2023	2024
育児休業取得者数	女性	20	24	31	29	14
	男性	0	4	6	10	11
ハローベビー休暇取得者数（2022年10月導入）	女性	–	–	–	0	0
	男性	–	–	–	6	12
男性出産特休利用者数		14	7	10	2	5
子の看護休暇取得者数	女性	29	26	31	36	42
	男性	20	18	21	13	21
介護休業取得者数		1	0	0	0	0
介護特休利用者数	女性	13	11	12	13	20
	男性	10	7	8	2	6

環境整備方針の目標と実績（単体）

	重点テーマ	KPI指標	2024年3月期 実績	2027年3月期 目標
環境整備方針	多様な個性を活かすDE&I	女性管理職比率	5.3%	7%
		男性育児休業取得率	75.0%	100%
		多様な人材の採用比率（女性・外国籍）	37.9%※1	35%維持（4年平均）
	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%※2	グローバル企業上位10%平均※3
	多様な働き方	有給休暇取得率	73.1%	75%
		フルフレックスタイム利用率	84.3%	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	定期健康診断受診率	99.2%	100%
		ストレスチェック受検率	97.6%	100%
		ハラスメント防止の研修受講率	99.9%	100%維持

※1　新卒採用における4年間の平均を目標値としている内の1年目のため、単年度の値を記載しています。
※2　2022年3月期の実績
※3　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%

多様な働き方を実現する環境づくり

④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

健康経営への取組み

当社は2021年から4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2024」の認定を受けました。

2024 健康経営優良法人 Health and productivity

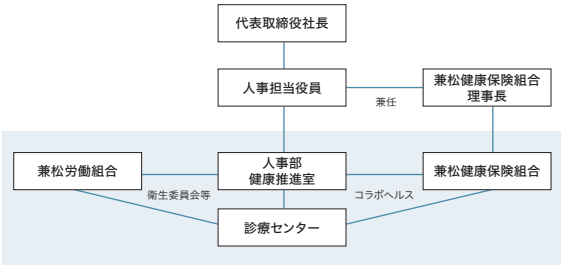
兼松健康経営宣言

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、代表取締役社長を健康経営推進責任者とし、人事部健康推進室、兼松健康保険組合、兼松労働組合が連携して、健康経営を推進しています。



健康状態の把握

当社では2024年3月に健康管理システムを導入し、従業員の健康診断結果、ストレスチェック結果、勤怠データ、その他健康関連情報を一元管理しています。兼松健康保険組合と連携して全社的な健康課題や傾向を把握し、対策としての施策を実施し、効果測定を行っていくことで、効率的に健康経営を推進していきます。

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。また、ウォーキングイベントや野菜摂取強化月間、禁煙イベントなどを通じて、従業員の健康意識の向上、行動変容を促進しています。

メンタルヘルス施策

メンタルヘルス不調者の早期発見と予防のため、全従業員を対象に年に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。さらに全従業員に対してセルフケア研修を、管理職に対しては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

当社では、ハンドブックの配布や、継続的な研修の実施によって、従業員一人ひとりの正しい理解を深め、ハラスメントを許さない、より働きやすい職場環境づくりに努めています。また、万が一、問題が発生した際に速やかに適切な対応を取ることができるよう「ハラスメント相談窓口」を設置しています。

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1回、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。

VOICE 健康管理システムの導入

月館 侑子（左） **桶田 穂の香**（右）
人事部 健康推進室

「会社による適切な施策と、従業員によるセルフケアの両輪で健康経営をもっと効果的に進めたい」という思いから、健康管理システムを導入いたしました。当システムによって、当社の健康課題が一目瞭然となり、必要な施策の検討および実行が可能になりました。

また、イベント機能を用いたウォーキングキャンペーンを実施した際は、参加者から「普段よりも意識して歩くようになった」「社内のコミュニケーションが活性化した」との声が上がりました。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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

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

各機関の役割と構成（2024年7月現在）

機関	取締役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議
構成	合計7名 ●議長：取締役会長 ●社内取締役：3名 ●社外取締役：3名	合計4名 ●委員長：社外取締役 ●取締役会長 ●社外取締役：2名	合計4名 ●委員長：社外取締役 ●取締役社長 ●社外取締役：2名	合計13名 ●議長：社長執行役員 ●取締役会長 ●執行役員：11名
	取締役会長を議長として取締役7名で構成されています。また取締役7名のうち3名を社外取締役とすることにより、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、業務執行に対する監督機能の一層の強化を図る体制としています。	全4名の委員のうち、独立社外取締役が3名を占めています。委員長は独立社外取締役が務めており、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化しています。	全4名の委員のうち、独立社外取締役が3名を占めています。委員長は独立社外取締役が務めており、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化しています。	社長執行役員を議長として、取締役会長と、社長を含む特定の執行役員、計13名で構成されています。
目的・権限・役割（機能）	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。 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。	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。	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。	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。 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。
原則開催数	定例会：月1回　必要に応じて臨時開催	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
2024年3月期の開催実績	17回	4回	5回	27回

コーポレート・ガバナンス

各機関の役割と構成

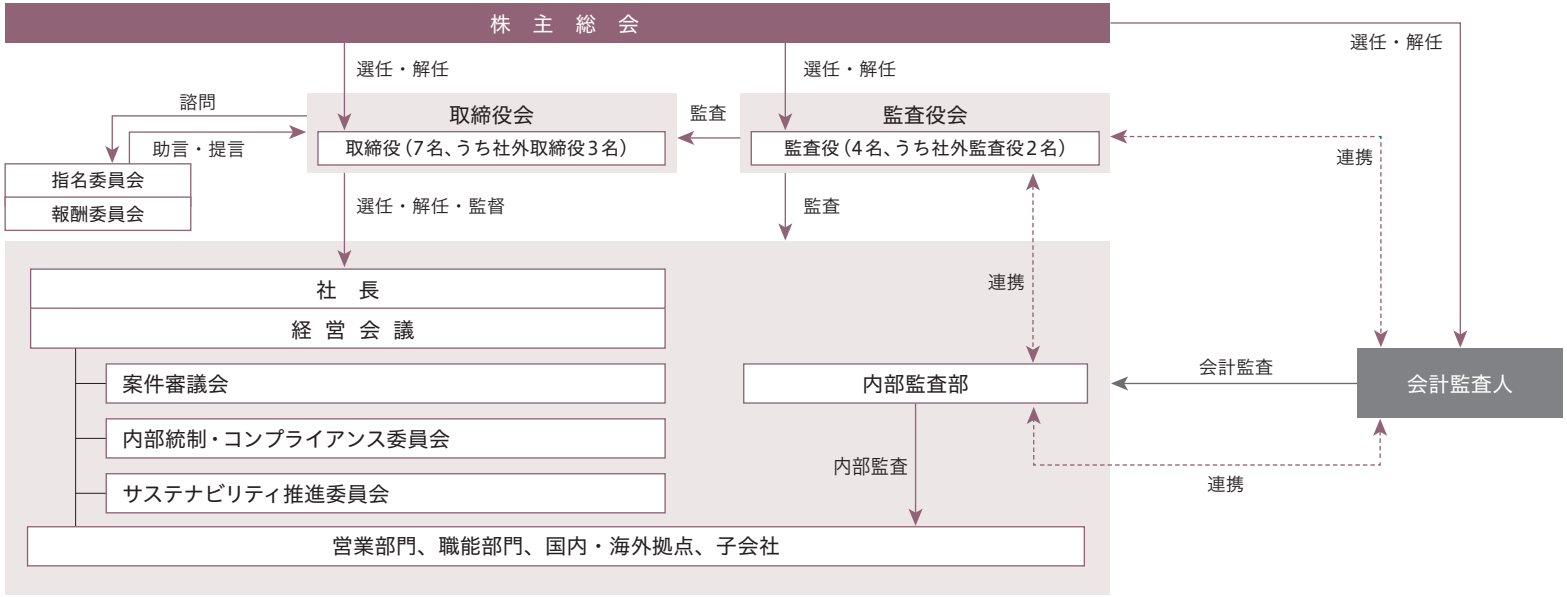
機関	監査役会	案件審議会	内部統制・コンプライアンス委員会	サステナビリティ推進委員会
構成	合計4名 ●議長：社内監査役 ●社内監査役：1名 ●社外監査役：2名	合計3名 ●議長：リスクマネジメント担当役員 ●執行役員：2名 （主計・財務担当、企画担当）	合計5名 ●委員長：取締役会長 ・副委員長：社長執行役員 ●執行役員：3名	合計8名 ●委員長：企画担当役員 ●執行役員：7名
	監査役全4名のうち、半数の2名は社外監査役となっており、当社の経営の透明性を高め、公正性・効率性・健全性を追求しています。	リスクマネジメント担当役員、主計・財務担当役員および企画担当役員で構成されています。	取締役会長と、社長を含む特定の執行役員、計5名で構成されています。	営業部門の責任者（執行役員）7名と企画担当役員（執行役員）によって構成され、企画担当役員が委員長を務めています。
目的・権限・役割（機能）	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。 　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。	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。	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。	気候変動や深刻化する社会・環境問題に対して全社的な見地から課題解決を行うべく、サステナビリティ推進委員会を設置し、営業部門において識別・評価された気候関連のリスクについて討議しています。また、当社グループのCO_2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。 　さらに、マテリアリティの特定や見直し、人権尊重、生物多様性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。
原則開催数	定例会：月1回　必要に応じて臨時開催	原則として月2回　必要に応じて臨時開催	原則として4月、7月の年2回開催	定例会：四半期に1回　必要に応じて臨時開催
2024年3月期の開催実績	14回	24回	4回	6回

コーポレート・ガバナンス

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	2024
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	7
うち、社内取締役		10	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
うち、社外取締役		0	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
社外取締役割合		0%	17%	29%	29%	38%	38%	33%	33%	33%	43%	43%	43%
監査役		4	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	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	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	4	4	4
	（うち、社外役員）				3	3	2	2	2	2	3	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	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	4	4	4
	（うち、社外役員）				3	3	2	2	2	2	3	3	3

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年６月28日現在）



コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス／会議出席状況（2024年3月期）

		プロフェッショナル・バックグラウンド		2024年3月期出席状況					中長期の経営戦略と取締役会に求められるスキル								
									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・GXの推進		
		社内役員・部門長・社外（当社グループ）役員経歴	グローバル（海外勤務歴）	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会	経営会議	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、内部監査担当役員（現職）	米国（15年）	17/17 議長	4/4			26/27	◎	◎	○	◎	◎	○	○	◎	○
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、グループ成長戦略推進担当（現職）	米国（10年）	16/17		5/5		27/27 議長	◎	◎	○	○	◎	○	○	◎	◎
蔦野　哲郎	取締役	財務、主計、営業経理担当役員／企画、IT企画担当役員（現職）	米国（4年）	17/17				27/27		◎		○	◎	◎	◎		◎
桝谷　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				27/27				○	◎	◎			
田原　祐子	取締役（社外・独立）	社外取締役（現職）		17/17	4/4	5/5 委員長			○		◎					◎	◎
田中　一弘	取締役（社外・独立）	社外取締役（現職）		17/17	4/4 委員長	5/5						◎			◎		
笹　宏行	取締役（社外・独立）	社外取締役（現職）	米国（5年）	17/17	4/4	5/5			◎	◎	○	◎	◎				○
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）	13/13			10/10 議長					◎					
村松　陽一郎	監査役	企画担当役員／IT企画担当役員	米国（10年）ドイツ（3年）	—			—			◎		◎					
倉橋　雄作	監査役（社外・独立）	社外監査役（現職）		17/17			14/14					◎					
稲葉　喜子	監査役（社外・独立）	社外監査役（現職）		17/17			14/14		○			◎					

（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）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たため、取締役会および監査役会の開催回数が他の監査役と異なります。
（注3）監査役 村松陽一郎氏は、2024年6月28日開催の第130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130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130回定時株主総会招集ご通知P19-20 https://www.kanematsu.co.jp/ir/shareholder_stock/shareholder_general

実効性評価の概要とプロセス

取締役会の実効性については、前期の実効性評価において確認・認識された課題に関する改善に向けて取り組み、当期の実効性評価において対応状況を確認するとともに、あらためて来期に向けた課題認識を行うプロセスを毎期採ることで継続的な改善に取り組んでいます。取締役会および取締役会事務局が2024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

改善の取組み	自己評価	分析	課題の抽出
•取締役会での議論 •取組み状況の確認	全取締役、監査役に対するアンケートの実施	•アンケートの集計と自己分析 •3年に1回、外部機関の活用	取締役会での議論

前期課題への取組み状況

課題	2024年3月期の取組み
取締役会の構成	・中期ビジョンの推進、中長期的な株主価値の向上に向けて取締役会が備えるべきスキルの確認 ・取締役サクセッションプランの確認　・役位と職務の整理
取締役会の議論および運営	・経営会議への権限委譲による取締役会が取り扱う議案の更なる絞り込み ・中長期的なテーマに関する討議の充実 （経営理念と経営課題、次期中計と経営戦略、組織、機関と取締役会の構成など） ・役員報酬体系の改定
株主（投資家）との対話、IR／SR強化	・IR／SR方針の策定 ・中期経営計画「integration 1.0」の投資家向け説明会開催 ・IRミーティング議事録を取締役会で共有
役員に必要と思われる知識、トレーニング	・AI活用、生物多様性についての役員研修実施 ・サステナビリティ対応に関する詳細報告
その他全般	・実効性評価の外部機関起用（原則3年に1回程度） ・ICTソリューション部門の新設、人的資本基本方針の策定、人的資本委員会の設置

今後、取り組むべき課題・対応

- 中長期的な取締役会の構成についての再確認（ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含めた検討）
- 中期経営計画「integration 1.0」の進捗モニタリング
- 人的資本委員会の活用、適切な報告
- 能動的なIR活動の促進、投資家向け説明会の充実　•社外役員と社内役員の対話充実
- 役員トレーニングの継続（2025年3月期実施予定：サイバーセキュリティ、サーキュラーエコノミーなど）

役員報酬等

役員報酬等の総額等（2024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	
		基本報酬	業績連動報酬等	業績連動型株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	286	156	58	71	4
社外取締役	31	31	–	–	3
監査役（社外監査役を除く）	58	58	–	–	3
社外監査役	19	19	–	–	2
計	395	265	58	71	12

（注1）株主総会決議による取締役の報酬額は年額4億50百万円以内（うち社外取締役の報酬額は年額40百万円以内）です（2023年6月27日第129回定時株主総会決議）。また、監査役の報酬額は年額84百万円以内です（2015年6月24日第121回定時株主総会決議）。
（注2）上記には2023年6月27日開催の第129回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。
（注3）上記の非金銭報酬等の金額（71百万円）は、業績連動型株式報酬に係る費用として2024年3月期に計上した金額です。

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。中長期的な企業価値向上に対する取締役会のコミットメントを強化し、そのインセンティブとなる役員報酬制度として、業績連動報酬制度を2024年4月1日付で改定いたしました。

役員報酬制度

有価証券報告書 https://www.kanematsu.co.jp/ir/library/yuho.html

業務執行取締役

基本報酬

月例固定報酬

金銭報酬等の額：取締役の報酬額は年額4億50百万円以内（うち、社外取締役の報酬額は年額40百万円以内）、監査役の報酬額は年額84百万円以内

割合：40～70%

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。
- 報酬委員会の答申に基づき、算定方法の決定方針や報酬額を決定。

＋ 業績連動報酬

- 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）とその値より算出された額を賞与として年に1回支給
- 総支給額：親会社の所有者に帰属する当期利益に応じ、次の算出式により算出される金額または175百万円のいずれか少ない金額

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、350億円未満	350億円以上
業績連動報酬総支給額の算出式	0	親会社の所有者に帰属する当期利益×0.25%	親会社の所有者に帰属する当期利益×0.30%	親会社の所有者に帰属する当期利益×0.35%

- 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

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	1.00	0.74	0.59	0.53	0.45	0.42
個別支給額の限度額（千円）	62,100	46,000	36,700	32,900	28,000	26,100

（注）上記の個別支給額に係る具体的算定フォーミュラを示すと、次のとおりです。
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

割合：15～45%

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。
- 報酬委員会の答申に基づき、算定方法の決定方針や報酬額を決定。

＋ 株式報酬

- 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
- 執行役員についても対象とする
- 中期経営計画に定める期間（2024年4月1日から2027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

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

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、350億円未満	350億円以上、500億円未満	500億円以上
業績連動型株式報酬額の算出式	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%	親会社の所有者に帰属する当期利益×0.22%	110百万円

- 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株当たりの帳簿価額

- 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	22,000

割合：15～30%

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

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

基本報酬

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、2024年４月１日最終改定）、本基本方針に沿った整備・運用を行っています。

また、金融商品取引法に基づく内部統制報告書制度に沿って「兼松グループ内部統制取組方針」を定め、当社グループにおける全社統制、決算、IT、および業務プロセスに関する内部統制の有効性について自社・自部門のモニタリングと法務コンプライアンス部によるモニタリング（独立的評価）を実施しています。

さらには、当社グループの内部統制全般を統括する組織として、会長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。

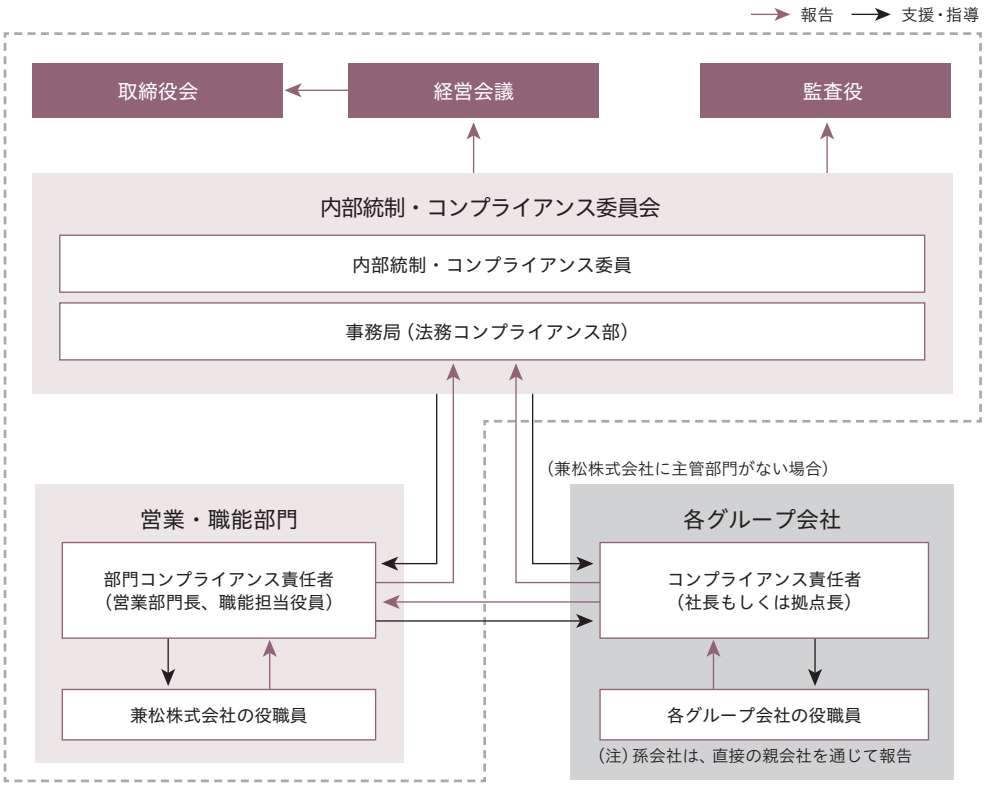
また、ハンドブックに加え、当社では贈収賄や腐敗防止を含めたコンプライアンス遵守に向けた取組みとして、社内コンプライアンス研修を実施しています。ハラスメントについては、具体的事例を取り扱った「ハラスメントハンドブック」の策定・周知、社内コンプライアンス研修での事例紹介に加え、いじめやハラスメントの報告・事案の取扱いに関するマネージャー研修を実施しており、コンプライアンス意識の更なる浸透と充実に継続的に取り組んでいます。

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、速やかに委員会へ報告され、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す。

兼松グループコンプライアンス体制図（2024年６月28日現在）



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。

2024年3月期の腐敗防止に関する方針に係る違反は0件でした。

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。

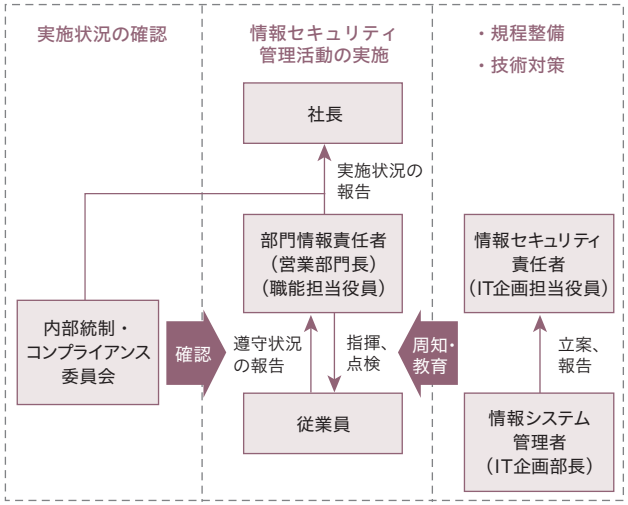
情報資産の保存

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。

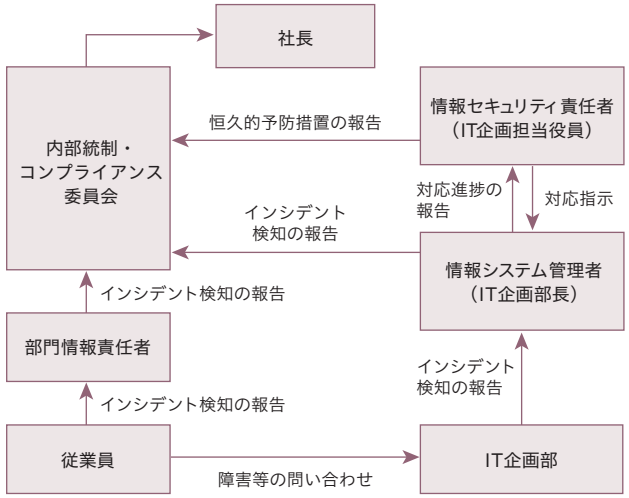
インシデント対応

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



コーポレート・ガバナンス

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	主計部
	為替リスク	外貨建て取引において、為替変動により損失を被るリスク	財務部
	金利リスク	金利変動により損失を被るリスク	財務部
	投資リスク	●市場性のある有価証券等の投資取引において、株式市場等の変動により損失を被るリスク ●流動化できないことにより損失を被るリスク	リスクマネジメント部
	事業投資リスク	●既存事業の深掘りや事業領域の拡大等を目的とした事業投資において、市場リスク、投資先の事業の成否や財政状態による投資価値の変動により損失を被るリスク ●現地法令、パートナー等との関係において、方針どおりに事業展開あるいは撤退が行えないことにより損失を被るリスク	企画部
信用リスク	取引与信リスク	●取引先への売掛金・前渡金・貸付金・保証等の信用供与に対し、取引先の財政状況等の悪化などにより回収遅延や債務不履行が発生し損失を被るリスク ●商品供給契約・請負契約・業務委託契約等の締結・履行において、取引先の債務不履行や契約不履行により、金銭的損失を伴う履行責任を負うリスク	リスクマネジメント部
	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	リスクマネジメント部
オペレーショナルリスク	リーガルリスク	法令変更や取引先との契約等の認識・解釈の相違から、追加費用の発生等の損失を被るリスク	法務コンプライアンス部
	情報セキュリティリスク	●有形・無形を問わず、情報が正しく保管・保存されないことから、企業活動に影響を与えるリスク ●機密情報・個人情報の漏洩により損害を被るリスク	IT企画部（総務部）
	環境リスク	環境への配慮を欠く行動を行った結果、取引先・社会から忌避され事業に不利益を被るリスク	総務部
	オペレーションリスク	事業活動に対して社則やルールを設けているが、結果として社内で決められた業務処理が行われず、あるいは見落としにより正しく業務処理が行われないことにより損失を被るリスク	各職能部
	コンプライアンスリスク	リスクに対して予防的措置を講じているが、結果として法令違反や不正行為を見逃し、法令違反や不法行為が生じ、有形・無形の損害を被るリスク	法務コンプライアンス部 （運輸保険部） （食品安全管理室）

事業投資プロセス

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

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

コーポレート・ガバナンス

意思決定プロセス

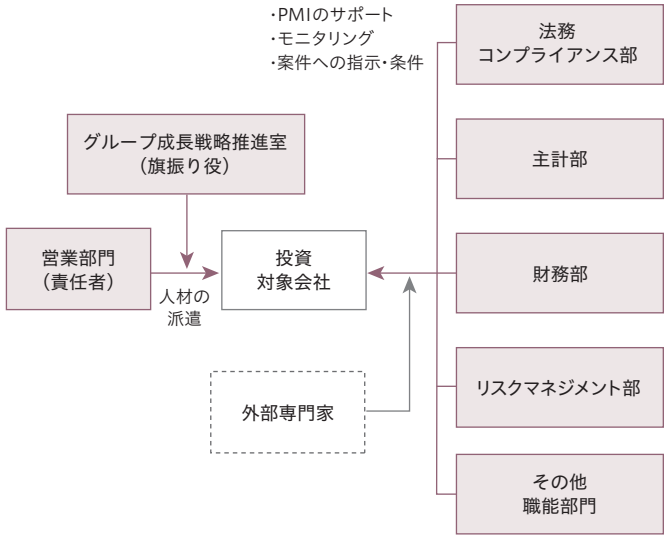
申請部署 → 職能部門 → 案件審議会 → 決裁 → 投資実行

当社グループの投資の検討から実行に至る各段階において、職能部門の知見・経験を集結し審議を重ねる体制を整えています。決裁金額に応じた会議体での審議を経て案件を選別し、実施を決定しています。

サステナビリティの考え方およびマテリアリティの考慮

当社グループは、サステナビリティやESG経営の重要性が世界的に高まる中、SDGsの達成に向け、2020年4月以降のすべての投資案件、ならびに重要な契約の締結および重要な資産の取得に際して、当社グループのサステナビリティの考え方およびマテリアリティを審議および決裁の判断材料の一つとして考慮しています。

事業投資プロセスのサポート体制



PMIの推進体制

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

モニタリング・資産入替

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

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

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

企業グループとしての取組み

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

取締役、監査役および執行役員

（2024年6月28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：39,700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：30,200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

蔦野 哲郎

所有する株式数：26,400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
2024年 当社取締役常務執行役員
（現職）

取締役

桝谷 修司

所有する株式数：5,700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
2024年 当社取締役上席執行役員
（現職）

取締役（非常勤）

田原 祐子

所有する株式数：0株

1998年 株式会社ベーシック 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）
2024年 株式会社南都銀行社外取締役（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）
2023年 株式会社アマダ社外取締役（現職）

監査役

田島 良雄

所有する株式数：700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

村松 陽一郎

所有する株式数：5,756株

1988年 当社入社
2015年 当社企画部長
ホクシン株式会社社外取締役（監査等委員）
2021年 当社執行役員 兼松ドイツ会社社長 兼 兼松欧州会社社長
2024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 株式会社ユナイテッドアローズ 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）
2024年 NISSHA株式会社社外監査役（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。

取締役、監査役および執行役員

執行役員

社長
宮部　佳也
グループ成長戦略推進担当

専務執行役員
本下　俊秀
リスクマネジメント、
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

上席執行役員
山科　裕司
人事、総務、運輸保険担当
人的資本委員会委員長

上席執行役員
藤田　彰彦
兼松米国会社社長
兼　シカゴ支店長

上席執行役員
桝谷　修司
財務、主計、営業経理担当

常務執行役員
原田　雅弘
電子・デバイス部門長、
DX推進担当

常務執行役員
蔦野　哲郎
企画、IT企画担当
サステナビリティ推進委員会
委員長

常務執行役員
城所　僚一
車両・航空部門長
兼　大阪支社長、名古屋支店長

執行役員
中嶋　潤
食糧部門長

執行役員
橋本　徹
畜産部門長
兼　畜産第二部長

執行役員
西村　浩一
食品部門長

執行役員
楠田　香
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　ブダペスト所長

執行役員
渡辺　亮
ＩＣＴソリューション部門長
兼　兼松エレクトロニクス
株式会社社長

執行役員
蒔田　重信
鉄鋼・素材・プラント副部門長
兼　鉄鋼・素材・プラント統括
室長

財務・ESGハイライト

3月31日に終了した連結会計年度

	日本基準	IFRS										
											単位：百万円*1	単位：千米ドル*2
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024
会計年度：												
売上高	¥1,114,539	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
収益	—	¥704,211	¥668,374	¥675,579	¥714,790	¥723,849	¥721,802	¥649,142	¥767,963	¥911,408	¥985,993	$6,512,079
売上総利益	86,402	87,880	86,238	100,139	106,371	110,014	110,904	101,515	111,801	130,894	142,557	941,536
営業利益／営業活動に係る利益	19,776	23,547	18,772	22,633	26,160	30,349	28,352	23,635	29,347	38,896	43,870	289,750
税金等調整前当期純利益／税引前利益	19,075	22,373	18,122	17,875	26,043	29,177	26,944	23,580	28,765	35,696	37,241	245,963
当期利益*3	11,799	10,546	8,959	8,049	16,317	16,605	14,399	13,315	15,986	18,575	23,218	153,352
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,384	6,758	33,024	11,852	434	24,698	24,259	36,984	15,382	△296	35,582	235,008
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,111	△6,649	△4,214	△14,691	1,103	△6,575	△10,215	△9,927	△10,547	△16,684	△12,423	△82,049
フリー・キャッシュ・フロー	21,273	109	28,810	△2,839	1,537	18,123	14,044	27,057	4,835	△16,980	23,159	152,959
会計年度末：												
総資産／資産合計	428,459	466,314	443,592	479,717	519,889	549,459	551,671	557,495	634,456	677,588	725,347	4,790,620
純資産／資本合計	96,204	119,015	120,706	129,863	147,050	158,698	166,174	180,492	199,282	143,423	176,000	1,162,408
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	71,657	90,244	91,599	100,357	116,012	125,246	130,829	143,926	159,484	128,525	159,318	1,052,232
ネット有利子負債	68,038	72,155	48,813	55,429	59,045	49,969	51,807	40,520	51,242	147,948	159,425	1,052,938
1株当たり情報：												
当期純利益*3／基本的1株当たり当期利益(円)	¥ 28.09	¥ 125.49*4	¥ 106.46*4	¥ 95.64*4	¥ 193.79*4	¥ 198.22	¥ 172.43	¥ 159.44	¥ 191.42	¥ 222.38	¥ 277.90	$ 1.84
純資産／親会社所有者帰属持分(円)	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	1,906.69	12.59
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	90.00	0.59
財務指標：												
自己資本利益率(ROE)(%)	18.7	13.0	9.9	8.4	15.1	13.8	11.2	9.7	10.5	12.9	16.1	
自己資本比率／親会社の所有者に帰属する持分比率(%)	16.7	19.4	20.6	20.9	22.3	22.8	23.7	25.8	25.1	19.0	22.0	
ネットDER(倍)	0.9	0.8	0.5	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	1.15	1.00	

財務・ESGハイライト

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ESG(非財務)データ:												
E	CO_2排出量(t-CO_2)*6,7,8	456.44	377.54	392.58	398.68	400.74	358.31	304.05	265.44	274.43	313.05	**246.92**
	紙使用量(枚)*7	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	**1,450,578**
	廃棄物排出量(t)*7,10	37.60	33.40	31.90	32.70	29.50	35.00	34.43	42.20	36.18	29.46	**9.41**
	リサイクル量(t)*7	—	—	—	—	—	—	21.93	36.56	30.89	24.28	**4.91**
	最終処分量(t)*7	—	—	—	—	—	—	12.50	5.64	5.29	5.18	**4.50**
	有害廃棄物排出量(t)*7	—	—	—	—	—	—	0	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	**0**
	水質／水量に関する違反件数(件)*7	—	—	—	—	—	—	0	0	0	0	**0**
	消費電力総量(kWh)*7	805,015	682,717	735,174	768,166	772,137	690,378	659,534	597,845	625,132	719,657	**587,911**
S	連結従業員数(名)	5,747	6,002	5,832	6,727	6,666	6,915	7,182	7,296	7,446	7,866	**8,353**
	単体従業員数(うち女性)(名)	800(246)	813(253)	816(259)	835(273)	842(282)	765(263)	775(266)	795(284)	788(293)	798(299)	**812(301)**
	単体女性比率(%)	31	31	32	33	33	34	34	36	37	37	**37**
	平均勤続年数(年)	15.7	15.5	13.8	15.4	15.5	15.0	14.0	13.8	15.0	13.7	**13.2**
	離職率(%)*11	2.6	3.5	4.8	5.2	9.4	10.5	17.1	14.3	—	—	**—**
	平均残業時間(時間／月)	8.0	8.8	8.1	11.6	12.1	12.5	17.5	18.1	19.6	19.2	**17.9**
G	取締役(うち社外取締役)*12(名)	6(1)	7(2)	7(2)	8(3)	8(3)	6(2)	6(2)	6(2)	7(3)	7(3)	**7(3)**
	監査役(うち社外監査役)*12(名)	4(2)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(2)	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、右および2行目が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、2024年3月31日の為替レート、1米ドル= 151.41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P58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

2024年3月期(当期)の収益は、前期比745億85百万円(8.2%)増加の9,859億93百万円となり、売上総利益は、前期比116億63百万円(8.9%)増加の1,425億57百万円となりました。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49億74百万円(12.8%)増加の438億70百万円となりました。また、金融収支の悪化や持分法による投資の減損損失があった一方、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15億45百万円(4.3%)増加の372億41百万円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比46億43百万円(25.0%)増加の232億18百万円となりました。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、16.1%、投下資本利益率(ROIC)※は6.4%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

収益はモバイル事業や半導体部品・製造装置事業などの増収により前期比460億69百万円増加の3,285億82百万円、営業活動に係る利益はモバイル事業などの増益により24億86百万円増加の228億17百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は60億64百万円増加の148億40百万円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期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、セキュリティ対策やDX需要の高まりを背景としたネットワークおよびセキュリティ関連の案件が堅調に推移したことに加え、兼松エレクトロニクス(株)の100%株式取得による効果が見られました。モバイル事業は、店舗再編の効果や販売台数の増加などにより好調に推移しました。

食料

収益は食品事業や食糧事業の増収により前期比12億48百万円増加の3,416億96百万円、営業活動に係る利益は畜産事業や食品事業などの増益により39億5百万円増加の79億68百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は12億88百万円増加の34億80百万円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益についての概況は、次のとおりです。食品事業は、飲料原料などの販売、海外加工食品ビジネスなどにより好調に推移しました。畜産事業は、軟調な国内相場により苦戦したものの、ウルグアイ産牛肉の販売貢献などもあり、前期と比較すると順調に推移しました。食糧事業は、前期と比較すると主要穀物相場が軟調に推移しました。

鉄鋼・素材・プラント

収益はエネルギー事業や鋼管事業の増収により前期比202億75百万円増加の2,136億68百万円、営業活動に係る利益は鋼管事業やエネルギー事業などの減益により29億15百万円減少の94億24百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は40億53百万円減少の26億41百万円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益についての概況は、次のとおりです。鉄鋼事業は、持分法投資に係る減損損失の影響を受けました。エネルギー事業は、国内の需要減の影響を受け、前期と比較すると低調に推移しました。

車両・航空

収益は航空宇宙事業などの増収により前期比91億42百万円増加の904億86百万円、営業活動に係る利益は航空宇宙事業などの増益により16億3百万円増加の30億88百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は9億15百万円増加の17億18百万円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益についての概況は、次のとおりです。航空宇宙事業は、航空・艦船関連取引が好調に推移しました。車両・車載部品事業は、市況改善などにより好調に推移しました。

その他

収益は前期比21億47百万円減少の115億60百万円、営業活動に係る利益は1億11百万円減少の5億51百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は3億52百万円増加の5億71百万円となりました。

財政状態

当期末の総資産は、前期末比477億59百万円増加の7,253億47百万円となりました。

有利子負債については、借入金の返済などにより、前期末比133億48百万円減少の2,145億46百万円となりました。現預金を差し引いたネット有利子負債は、運転資金の増加などにより、前期末比114億77百万円増加の1,594億25百万円となりました。なお、有利子負債にはリース負債を含めておりません。

資本のうち、親会社の所有者に帰属する持分については、親会社の所有者に帰属する当期利益の積上げおよび円安や株高に伴うその他の資本の構成要素の増加などにより、前期末比307億93百万円増加の1,593億18百万円となりました。

その結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は22.0%、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は1.00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355億82百万円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが124億23百万円の支出、財務活動によるキャッシュ・フローが501億2百万円の支出となりました。これらに、現金及び現金同等物に係る換算差額を調整した結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は534億31百万円となり、前期末比260億31百万円の減少となりました。

資金調達

当社グループは、中期経営計画「integration 1.0」の基本方針の一つに掲げる「株主価値の向上」を実現するために必要な、低コスト

財政状態および経営成績の分析

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としており、当期では兼松エレクトロニクス(株)の完全子会社化に対する資金調達の一つとして、(株)三菱UFJ銀行をエージェントとするシンジケートローン350億円の借入れを実行いたしました。また、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。この結果、当期末では、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-(ポジティブ)、R&IがA-(安定的)となっております。

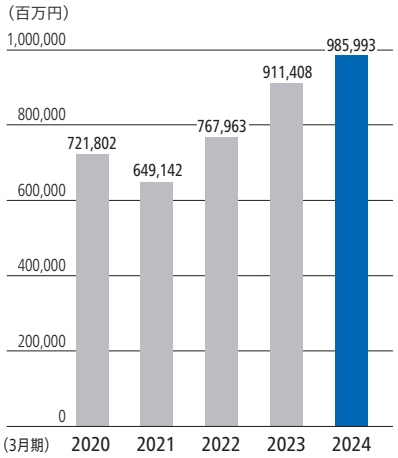
加えて、手元流動性の確保を図るため、十分な規模の現金及び現金同等物を保有するほか、主要金融機関においてコミットメントラインを設定しております。

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70%と、約7割強の資金調達を親会社に集中しております。

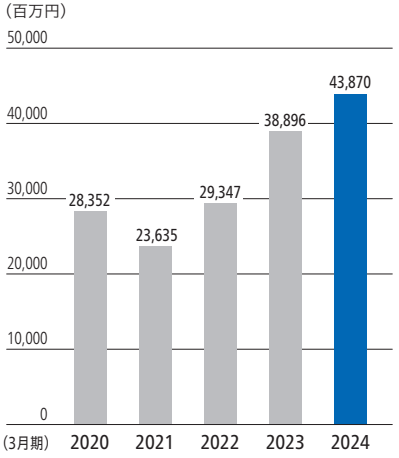
このような資金調達活動の結果、当期末におけるグロス有利子負債残高は2,145億46百万円で、前期末と比べ133億48百万円減少いたしました。また、当期末におけるネット有利子負債残高は1,594億25百万円となり、前期末に比べ114億77百万円増加いたしました。その結果、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は1.00倍となりました。

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59%(当社では81%)となりました。

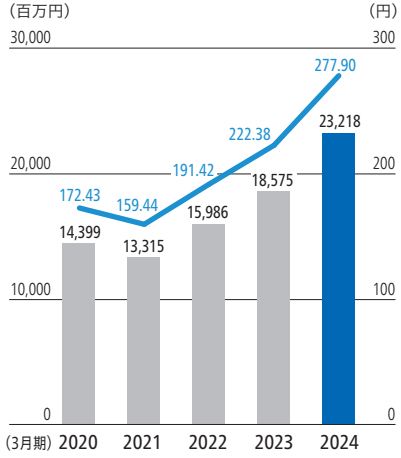
収益



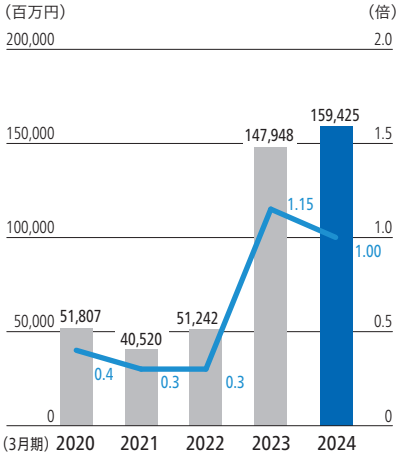
営業活動に係る利益



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

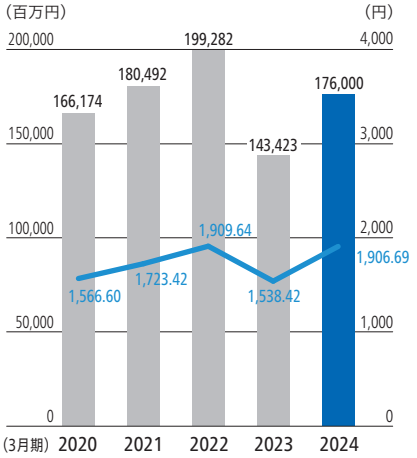


ネット有利子負債※1／ネットDER※2

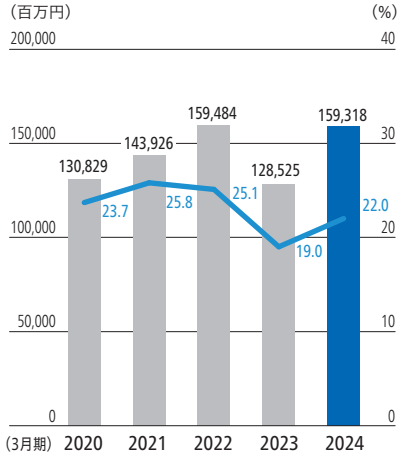


※1 ネット有利子負債=有利子負債−現金及び現金同等物
※2 ネットDER=ネット有利子負債／親会社の所有者に帰属する持分

資本合計／1株当たり親会社所有者帰属持分



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



財務諸表

連結財政状態計算書

（百万円）

	前連結会計年度末（2023年3月31日）	当連結会計年度末（2024年3月31日）
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	79,462	**53,431**
営業債権及びその他の債権	245,890	**287,119**
棚卸資産	156,071	**158,784**
その他の金融資産	5,633	**9,988**
その他の流動資産	28,896	**34,189**
流動資産合計	515,954	**543,513**
非流動資産		
有形固定資産	47,188	**47,190**
のれん	14,481	**16,952**
無形資産	28,055	**29,621**
持分法で会計処理されている投資	19,947	**20,471**
営業債権及びその他の債権	1,606	**1,541**
その他の投資	37,888	**53,019**
その他の金融資産	6,656	**6,978**
繰延税金資産	2,221	**1,893**
その他の非流動資産	3,589	**4,164**
非流動資産合計	161,634	**181,834**
資産合計	677,588	**725,347**

（百万円）

	前連結会計年度末（2023年3月31日）	当連結会計年度末（2024年3月31日）
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	206,609	**239,563**
社債及び借入金	162,189	**117,043**
リース負債	7,685	**7,492**
その他の金融負債	23,939	**8,694**
未払法人税等	6,488	**6,812**
引当金	358	**304**
その他の流動負債	29,199	**34,765**
流動負債合計	436,469	**414,675**
非流動負債		
社債及び借入金	65,704	**97,502**
リース負債	12,992	**13,721**
その他の金融負債	3,512	**3,576**
退職給付に係る負債	6,198	**6,076**
引当金	2,155	**2,352**
繰延税金負債	5,975	**10,331**
その他の非流動負債	1,156	**1,109**
非流動負債合計	97,695	**134,671**
負債合計	534,164	**549,347**
資本		
資本金	27,781	**27,781**
資本剰余金	—	**—**
利益剰余金	80,543	**97,236**
自己株式	△1,259	**△1,238**
その他の資本の構成要素		
在外営業活動体の換算差額	8,878	**14,262**
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	11,829	**19,958**
キャッシュ・フロー・ヘッジ	752	**1,318**
その他の資本の構成要素合計	21,460	**35,539**
親会社の所有者に帰属する持分合計	128,525	**159,318**
非支配持分	14,898	**16,681**
資本合計	143,423	**176,000**
負債及び資本合計	677,588	**725,347**

財務諸表

連結損益計算書および連結包括利益計算書

（百万円）

連結損益計算書	前連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）	当連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）
収益	911,408	**985,993**
原価	△780,513	**△843,435**
売上総利益	130,894	**142,557**
販売費及び一般管理費	△96,305	**△106,177**
その他の収益・費用		
固定資産除売却損益	△263	**1,781**
固定資産減損損失	△419	**—**
その他の収益	6,006	**6,850**
その他の費用	△1,016	**△1,142**
その他の収益・費用合計	4,307	**7,490**
営業活動に係る利益	38,896	**43,870**
金融収益		
受取利息	441	**1,113**
受取配当金	1,062	**1,322**
その他の金融収益	315	**83**
金融収益合計	1,819	**2,518**
金融費用		
支払利息	△3,885	**△6,109**
その他の金融費用	△611	**△477**
金融費用合計	△4,497	**△6,586**
持分法による投資損益	△521	**△212**
持分法による投資の減損損失	—	**△2,349**
税引前利益	35,696	**37,241**
法人所得税費用	△10,987	**△12,655**
当期利益	24,709	**24,586**
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	18,575	**23,218**
非支配持分	6,133	**1,367**
計	24,709	**24,586**
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)	222.38	**277.90**
希薄化後１株当たり当期利益(円)	221.89	**276.97**

（百万円）

連結包括利益計算書	前連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）	当連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）
当期利益	24,709	**24,586**
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	2,176	**8,120**
確定給付制度の再測定	392	**506**
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	29	**△35**
純損益に振り替えられることのない項目合計	2,598	**8,590**
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	3,205	**6,565**
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△445	**563**
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	1,224	**661**
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	3,984	**7,790**
税引後当期その他の包括利益	6,583	**16,380**
当期包括利益	31,292	**40,966**
当期包括利益の帰属：		
親会社の所有者	24,209	**37,756**
非支配持分	7,082	**3,210**
計	31,292	**40,966**

財務諸表

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	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
2022年4月1日残高	27,781	27,164	89,280	△1,305	5,296	10,068	1,198	—	16,563	159,484	39,798	199,282
当期利益			18,575						—	18,575	6,133	24,709
その他の包括利益					3,581	2,126	△445	371	5,633	5,633	949	6,583
当期包括利益	—	—	18,575	—	3,581	2,126	△445	371	5,633	24,209	7,082	31,292
配当金			△6,055						—	△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		△2
自己株式の処分		△0		47					—	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							—	△47,290	△30,795	△78,086
株式報酬取引		106							—	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		△1,972
所有者との取引額合計	—	△49,157	△6,055	45	—	—	—	—	—	△55,168	△31,982	△87,150
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		△371	△736	—		—
2023年3月31日残高	27,781	—	80,543	△1,259	8,878	11,829	752	—	21,460	128,525	14,898	143,423
当期利益			**23,218**						**—**	**23,218**	**1,367**	**24,586**
その他の包括利益					**5,384**	**8,112**	**565**	**475**	**14,537**	**14,537**	**1,843**	**16,380**
当期包括利益	**—**	**—**	**23,218**	**—**	**5,384**	**8,112**	**565**	**475**	**14,537**	**37,756**	**3,210**	**40,966**
配当金			**△6,893**						**—**	**△6,893**		**△6,893**
非支配持分株主に対する配当金									**—**	**—**	**△481**	**△481**
自己株式の取得				**△4**					**—**	**△4**		**△4**
自己株式の処分		**0**		**24**					**—**	**24**		**24**
非支配持分株主との資本取引		**△314**							**—**	**△314**	**△945**	**△1,259**
株式報酬取引		**161**							**—**	**161**		**161**
非支配持分株主に付与されたプット・オプション		**60**							**—**	**60**		**60**
所有者との取引額合計	**—**	**△91**	**△6,893**	**20**	**—**	**—**	**—**	**—**	**—**	**△6,963**	**△1,426**	**△8,390**
利益剰余金から資本剰余金への振替		**91**	**△91**						**—**	**—**		**—**
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替			**458**			**16**		**△475**	**△458**	**—**		**—**
2024年3月31日残高	**27,781**	**—**	**97,236**	**△1,238**	**14,262**	**19,958**	**1,318**	**—**	**35,539**	**159,318**	**16,681**	**176,000**

財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	前連結会計年度 （自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）	当連結会計年度 （自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	24,709	**24,586**
減価償却費及び償却費	13,778	**14,741**
固定資産減損損失	419	**—**
金融収益及び金融費用	2,677	**4,067**
持分法による投資損益（△は益）	521	**212**
持分法による投資の減損損失	—	**2,349**
固定資産除売却損益（△は益）	263	**△1,781**
法人所得税費用	10,987	**12,655**
営業債権及びその他の債権の増減（△は増加）	△3,820	**△35,141**
棚卸資産の増減（△は増加）	△31,998	**2,429**
営業債務及びその他の債務の増減（△は減少）	△6,814	**27,422**
退職給付に係る負債の増減（△は減少）	△662	**△821**
その他	4,139	**1,393**
小計	14,202	**52,112**
利息の受取額	306	**530**
配当金の受取額	1,233	**1,579**
利息の支払額	△3,977	**△5,953**
法人所得税の支払額	△12,061	**△12,686**
営業活動によるキャッシュ・フロー	△296	**35,582**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△4,655	**△3,609**
有形固定資産の売却による収入	1,287	**4,045**
無形資産の取得による支出	△882	**△1,148**
その他の投資の取得による支出	△5,198	**△7,842**
その他の投資の売却による収入	2,033	**746**
子会社の取得による収支（△は支出）	△9,205	**△3,790**
事業譲受による支出	△195	**△560**
事業譲渡による収入	750	**7**
貸付けによる支出	△2,633	**△618**
貸付金の回収による収入	559	**1,605**
その他	1,455	**△1,259**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△16,684	**△12,423**

（百万円）

	前連結会計年度 （自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）	当連結会計年度 （自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金（3ヵ月以内）の増減額	28,898	**2,421**
短期借入金（3ヵ月超）による収入	58,707	**1,205**
短期借入金（3ヵ月超）の返済による支出	△511	**△59,505**
長期借入れによる収入	17,324	**64,411**
長期借入金の返済による支出	△16,118	**△24,657**
社債の償還による支出	△5,014	**△14**
配当金の支払額	△6,045	**△6,883**
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△61,571	**△17,300**
非支配持分株主からの払込みによる収入	7	**—**
非支配持分株主に対する配当金の支払額	△2,213	**△401**
リース負債の返済による支出	△8,707	**△9,371**
その他	△3	**△7**
財務活動によるキャッシュ・フロー	4,751	**△50,102**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△12,228	**△26,942**
現金及び現金同等物の期首残高	91,420	**79,462**
現金及び現金同等物に係る換算差額	270	**912**
現金及び現金同等物の期末残高	79,462	**53,431**

会社情報

(2024年3月31日現在)

会社概要

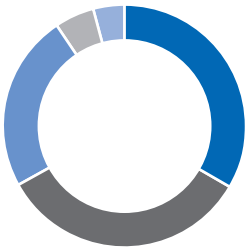
商号	兼松株式会社 KANEMATSU CORPORATION
創業	明治22年(1889年)8月15日
設立	大正7年(1918年)3月18日
代表者	代表取締役社長　宮部　佳也
本店	神戸市中央区伊藤町119番地
本社	東京都千代田区丸の内二丁目7番地2号
資本金	277億81百万円
事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
事業拠点数	国内：東京本社、神戸本店、支社・支店5 海外：35
従業員数	812名(連結従業員数8,353名)

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	8020
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行可能株式総数	普通株式　200,000,000株
発行済株式総数	普通株式　84,500,202株 (自己株式　265,818株を含む)
単元株式数	100株
株主総数	39,952名

所有者別株式分布

金融機関	33.58%
外国法人等	33.41%
個人その他 (自己株式含む)	23.80%
その他法人	5.30%
証券会社	3.91%



情報開示体系

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

IR情報の開示

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

- **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**

大株主	持株数(千株)	持株比率※(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,586	14.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,232	6.21
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,756	3.27
東京海上日動火災保険株式会社	1,990	2.36
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 505223	1,402	1.66
MSIP CLIENT SECURITIES	1,391	1.65
農林中央金庫	1,249	1.48
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	1,186	1.40
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,166	1.38

※ 持株比率は自己株式(265,818株)を控除して計算しております。

本統合報告書に関するお問い合わせは、下記までご連絡ください。

兼松株式会社
〒100-7017 東京都千代田区丸の内二丁目7番2号
お問い合わせ | 兼松株式会社
https://www.kanematsu.co.jp/inquiry