

中期経営計画

中期ビジョン「future 135」振り返り

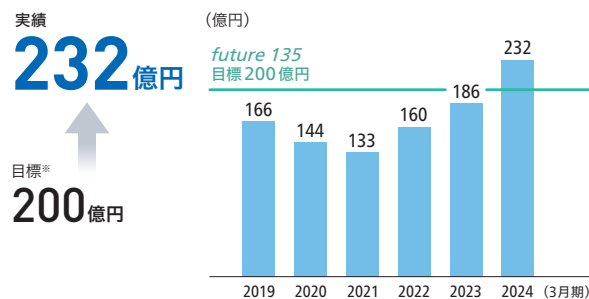
KELとKSUの完全子会社化、革新的な技術や独自のビジネスモデルを持つ企業へのイノベーション投資実行、グループを挙げてのDX・GX推進などにより、当社グループの企業価値向上に向けた取組みを推進。次のステージへ進む体制を整備しました。

(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

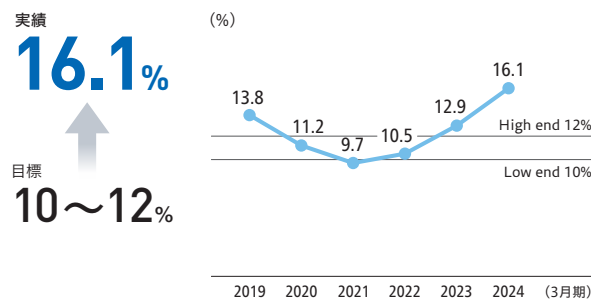
見直し後のすべての定量目標を達成

親会社所有者帰属当期利益

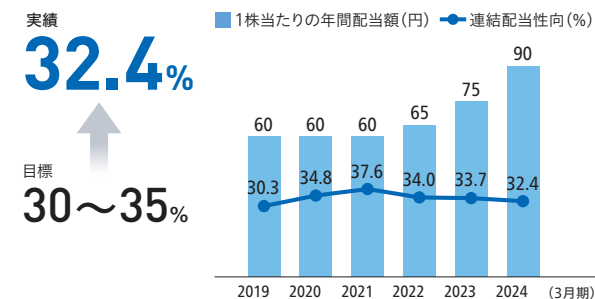


※2021年5月の中期ビジョン見直し後の目標

ROE



総還元性向



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)ウルク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

新規事業投資
6年間
合計
1,384億円

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)カーボンノチューブメーカー(株)カーボンフライへの出資
- (蒙)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

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」

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

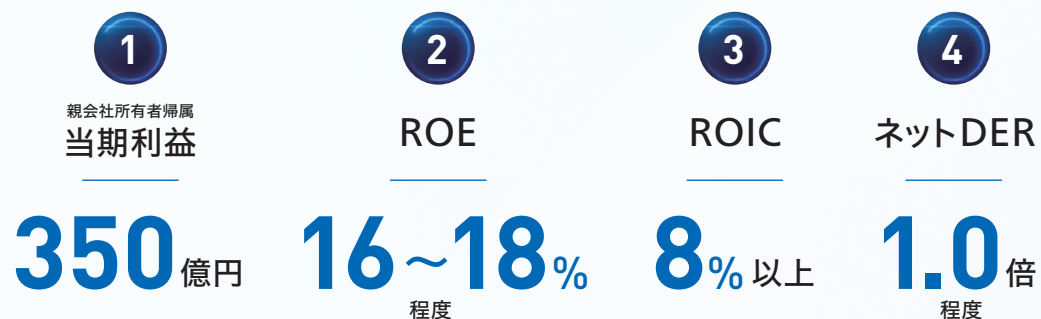
中期経営計画「integration 1.0」の概要

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

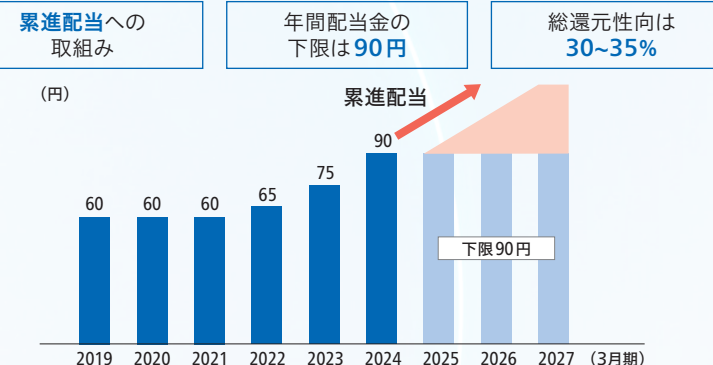
(最終年度 2027年3月期)

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。

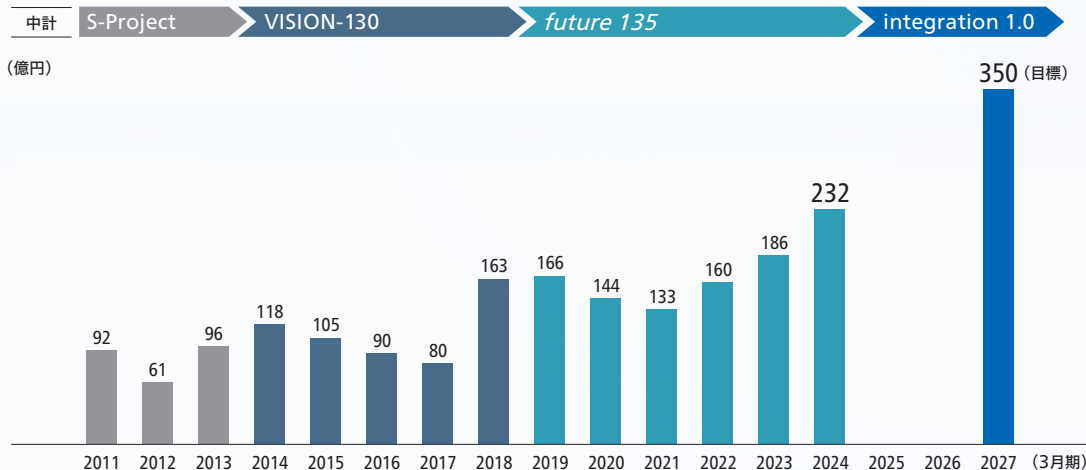


株主還元方針

- 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



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での価値提供は何かができるかを考え、「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
薦野 哲郎

中期経営計画

目指す姿の実現に向けた取り組み

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じ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

社長メッセージ

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



前身会社から30年以上お取引が続く
米国 [Textron](#) 社にて

社長メッセージ

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、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が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の、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。

「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



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ーンを強化する
パートナー [Cimory](#)にて

社長メッセージ

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。

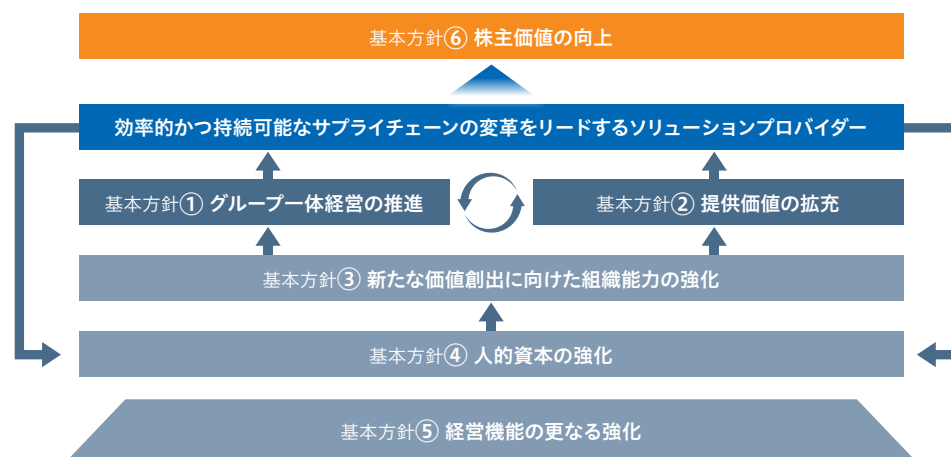
例えば、GXも海外まで踏み込まないと難しい時代になっています。脱炭素については、日本が「アジア・ゼロエミッション共同体(AZEC)構想」を提唱しました。アジアの中には、なぜ脱炭素に取り組まなければならないのか、という不公平感から疑問を呈している国もあります。これを、アジアにおけるGXのソリューションを提供できる機会と捉え、商社として兼松グループの知見を提供していきたいと考えています。

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。

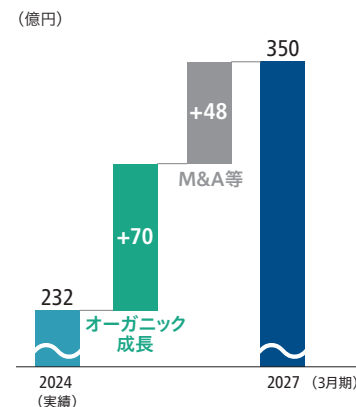
グループ体経営については、当社が2023年に行った兼松エレクトロニクス株式会社(KEL)と兼松サステック株式会社(KSU)のTOBによる成果は大きく、これまでできなかったことができるようになりました。TOB以前は、それぞれの企業にはそれぞれに上場企業としての責務がありましたので、知見や顧客基盤の共有には限界がありました。今では、3社が同じ方向を向いて、一つになって協働・共創できるようになりました。実際にクロスセルが実現したり、また、その種(タネ)が生まれたりしています。例えば、DXの進展によって顕在化されるセキュリティの問題に 대응するために、KELとKELの出資先、兼松を含む4社でセキュリテ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

社長メッセージ

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なけれ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がっているのです。

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

梶谷 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。「future 135」

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。

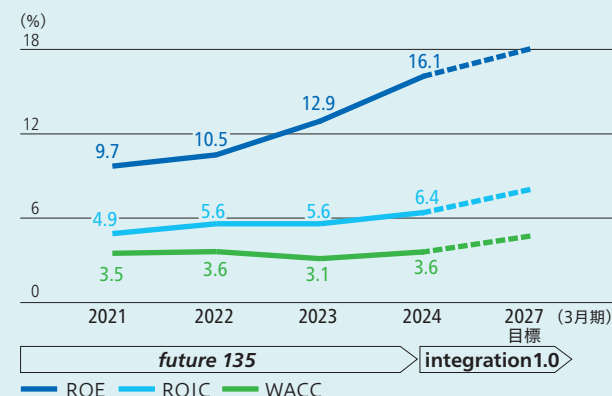
財務目標の達成に向けては、ICTソリューション事業に成長投資の軸足を置きながらも、全セグメントで利益の増加とROICの向上を目指し、最適な事業ポートフォリオと効率性

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



財務担当役員メッセージ

「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金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円と決めました。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）

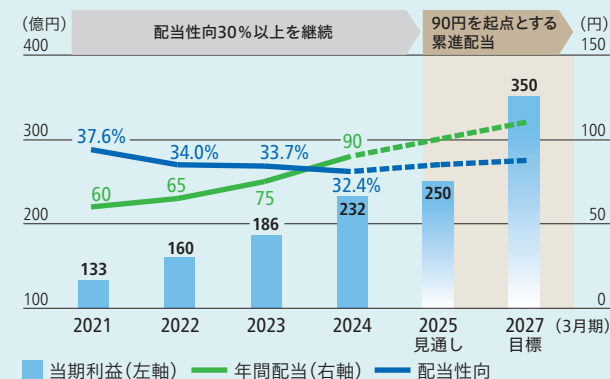
投資家の皆さまとの対話

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）

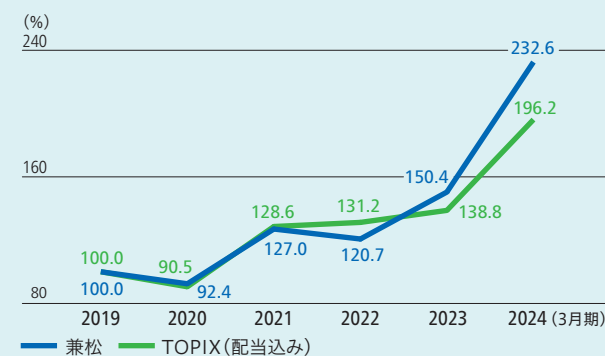
投資家の皆さまへの情報発信を行うとともに、建設的

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、私は合併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、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）

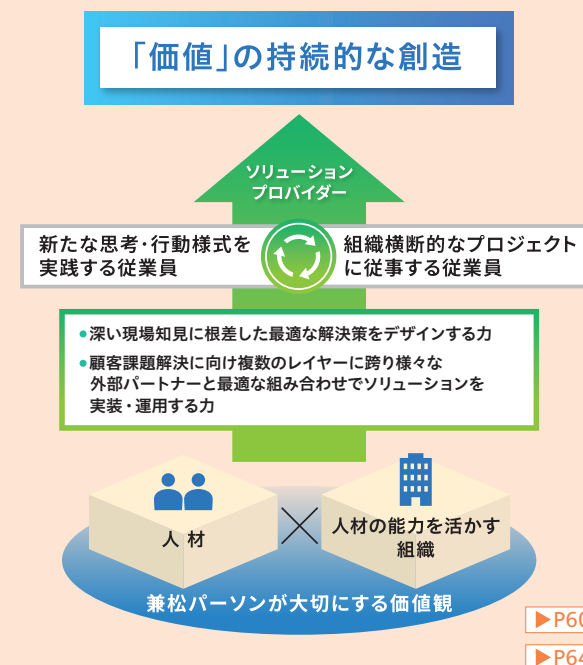
当社が目指す姿（ソリューションプロバイダー）に向けて活躍できる人材を確保、育成し、人材の能力が十分に発揮されるよう社内環境を整備する。

（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。



DX推進委員会委員長メッセージ

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。

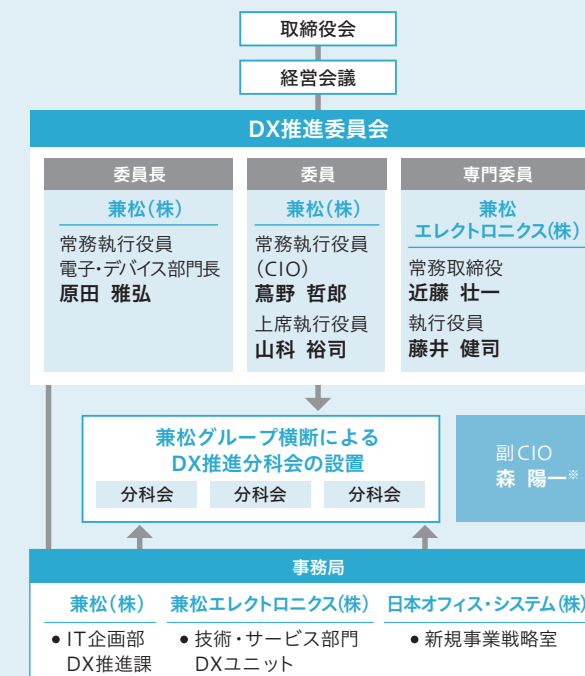
DX推進委員会では、本年度より生成AIの活用、データ分析の更なる高度化を目指した分科会を設けました。加えて、新たにDX投資枠と執行基準を設けることで最新技術のビジネスへの適用を推し進めるとともに、全社で一定の基準を満たした案件に対して実証実験フェーズの挑戦をサポートしております。

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



常務執行役員
DX推進委員長

原田 雅弘

※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。

DX推進委員会委員長メッセージ

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見つけやすくなります。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。複数のご担当者がある企業向けに、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

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。

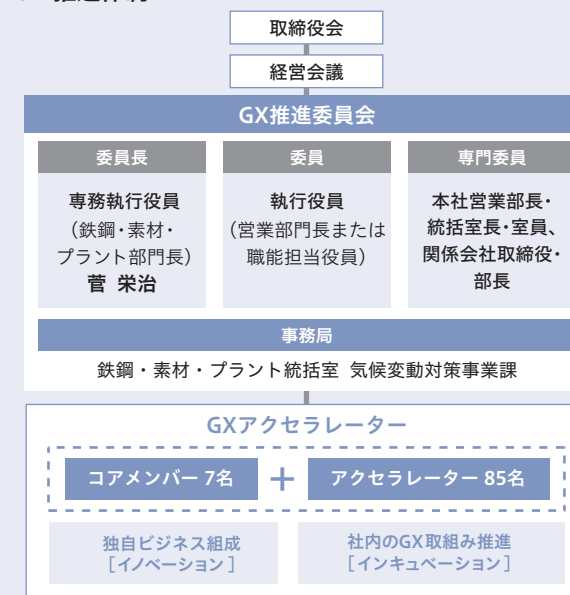
当委員会は経営会議直下の組織として、GXに資する事業の企画・立案、推進、管理・監督など、四半期報告をベースにPDCAサイクルを回しながら活動しています。当委員会の下部組織であり約90人の兼松グループの有志社員で構成される「GXアクセラレーター」を中心に、GXに寄与する商売のタネは多く生まれてきており、今後は事業化に向けた取組みが加速されると期待しています。また、私が部門長を務めている鉄鋼・素材・プラント部門では、再生可能エネルギーによるクレジット創出や、環境負荷の少ない木材を活用した事業など、元々GXに資する事業を多く取り組んでいました。2024年3月期にはGX関連事業を多く手掛ける兼松サステ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



専務執行役員
GX推進委員長
菅 栄治

GX推進委員会委員長メッセージ

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もち、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の開示しております。

「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事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事が該当します。

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

サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ

「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。

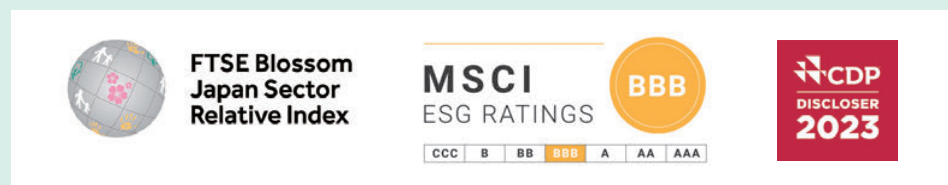
ESGスコアの改善

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



	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



(2024年4月1日付)

取締役会議長メッセージ



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。堅苦しい雰囲気避け、意見や疑問が出やすい環境をいかに作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ヶ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

取締役会議長メッセージ

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が続いています。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。

指名委員会委員長メッセージ

スキルマトリッ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を行い、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、それ自身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ぬ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が、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作り上げていくか。その責任を指名委員会として果たしていかなければなりません。

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、決めました。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變更し、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變更し、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變更しました。

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

報酬委員会委員長メッセージ

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通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。

監査役会議長メッセージ



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カ年の中期経営計画「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。

監査役会議長メッセージ

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り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



社外取締役
笹 宏行

社外監査役
稲葉 喜子

社外監査役
倉橋 雄作

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のでしょうか。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きます。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ますと、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、社内サイドが一方向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。

ガバナンス座談会

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通りの認識です。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のでしょうか。

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。本来は経営の中核が中計の編成方針をつくるもの、それをブレイクダウンして、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」や社外取締役に對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。



ガバナンス座談会

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う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っています。



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は課題です。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。