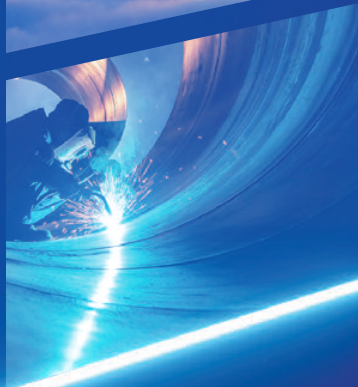
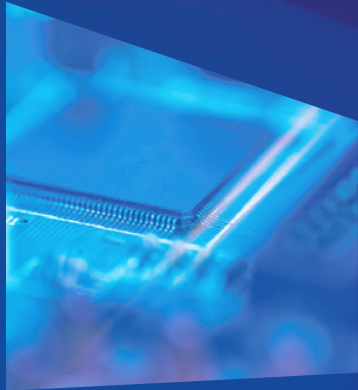




統合報告書 2025

Sustained Growth through Value Creation

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、多くのお客さまやお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

● 2025

兼松が
目指す姿

(「integration 1.0」後の姿)

2027

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2025」発行にあたって

「統合報告書2025」は、2024年4月にスタートした中期経営計画「integration 1.0」後の目指す姿「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」に向けた現在地および道筋を示すため、①「integration 1.0」1年目のポジション、②ソリューションプロバイダーに向けた今後のあゆみ、に焦点を当て作成いたしました。

「integration 1.0」1年目のポジションについては、基本方針の両輪となる「グループ体経営の推進」と「提供価値の拡充」について具体的な取組みを示し、当社の強み・特徴・課題を明確にしています。

また、ソリューションプロバイダーに向けた今後のあゆみについては、グループ体経営によりどのようにシナジーを創出していくのか、当社グループの成長ストーリーを示しています。

なお、本報告書の制作にあたっては、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とするすべてのステークホルダーの方々との対話のツールとして活用し、開示の充実と企業価値向上に努めて参ります。



取締役 執行役員
財務、主計、
営業経理担当

海野 太郎

編集方針

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



将来見通しに関する注意事項

本統合報告書には、兼松グループの今後の計画や戦略など、将来見通しに関する記述が掲載されています。これらの将来見通しにはリスクや不確実性が内在しており、実際には、当社グループの事業領域を取り巻く経済環境や市場環境、為替相場など、様々な要因により記述とは大きく異なる結果が生じる可能性があります。

報告対象範囲等

発行年月：2025年9月

対象期間：2024年4月1日～2025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：国際会計基準(IFRS)

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 価値創造プロセス
- 4 独自性の高い3つの無形資産
- 5 巻頭特集
 - 中期経営計画「integration 1.0」1年目のポジション
 - 特集1 グループ体経営の推進
 - 特集2 提供価値の拡充
 - 特集3 組織能力の強化／人的資本の強化／経営機能の更なる強化
- 10 マテリアリティ
- 13 中期経営計画

兼松のコミットメント

- 16 社長メッセージ
- 20 財務担当役員メッセージ
- 24 人事担当役員メッセージ
- 26 DX推進委員会委員長メッセージ
- 29 GX推進委員会委員長メッセージ
- 31 サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ
- 33 取締役会議長メッセージ
- 34 指名委員会委員長メッセージ
- 36 報酬委員会委員長メッセージ
- 37 監査役メッセージ
- 39 ガバナンス座談会

事業概況

- 42 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

- 58 事業基盤
 - 人権尊重
 - 気候変動対策
 - サプライチェーンマネジメント
 - 人材育成方針
 - 環境整備方針
 - コーポレート・ガバナンス
- 83 取締役、監査役および執行役員
- 85 会社情報
- 86 財務・ESGハイライト
- 88 財政状態および経営成績の分析
- 90 財務諸表

価値創造プロセス

インプット

人的資本

事業創造に
挑戦する人材

- 連結従業員数： 8,644名
- 年間平均研修時間： 約22時間／人
- 総研修時間： 約19,019時間
- 多様な人材の採用比率
(女性・外国籍)： 34.7%
- エンゲージメントスコア： 62%

知的資本

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

社会関係 資本

パートナーシップ

- 強固な顧客基盤
(数十年來の長いお付き合いのお取引先など)
- お取引先：2万社以上
- 様々なステークホルダーとの
リレーションシップ

財務資本 投下資本・成長投資

- 株主資本： 1,132億円
- 有利子負債： 1,203億円
- 成長投資： 約1,474億円
(future 135以降実施)

製造資本 事業拠点

- 国内5、海外33
- グループ会社：135社

自然資本

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

ビジネスモデル／アウトプット

中期経営計画

integration 1.0

トレーディング

バリューアップ

生産 調達 物流・保管 製造・加工 販売 消費

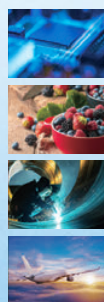
顧客やサプライヤー、パートナー、国内・海外拠点のネットワーク／プラットフォーム

ソリューション グループのDXやGXのソリューション(付加価値)をモデル化、ビジネスプロセスレイヤーへ実装、運用

ITによるサプライチェーンの効率化や持続可能性の向上
業務プロセス効率化／レジリエントな事業基盤構築／社会の脱炭素・循環化

システムやアプリケーション(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

「Integration 1.0」後の目指す姿

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

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



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

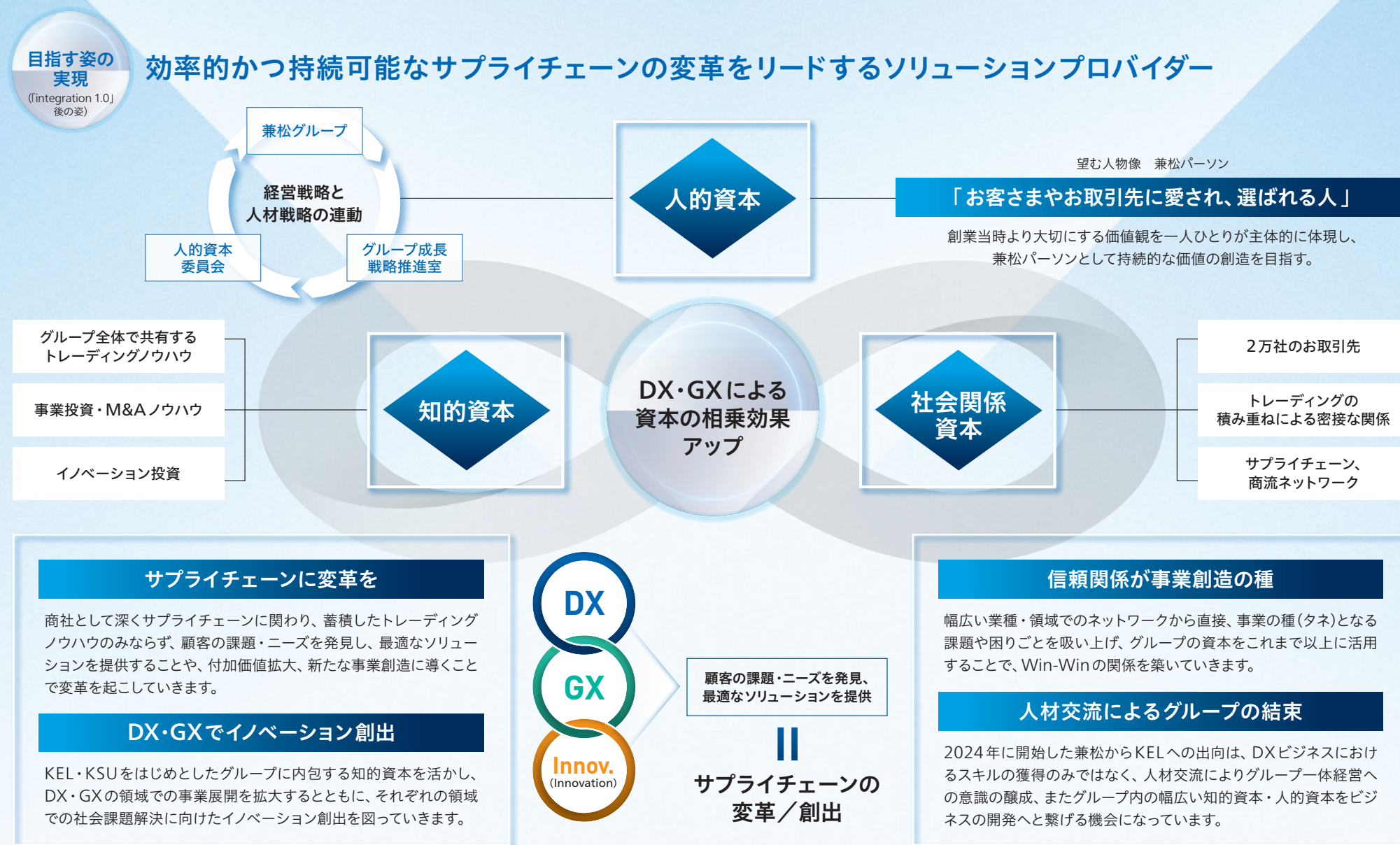
兼松が社会に与える影響例

- サイバーセキュリティ業界をけん引
https://www.kanematsu.co.jp/press/release/20240729_release_2
- 脱炭素社会に向けた農業・食品GX
https://www.kanematsu.co.jp/press/release/20240729_release_3
- 持続可能な食肉サプライチェーン構築
https://www.kanematsu.co.jp/press/release/20240415_2_release
- 宇宙エコシステムの構築
https://www.kanematsu.co.jp/press/release/20250206_release

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」

兼松グループは中期経営計画「Integration 1.0」遂行後の目指す姿として「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」を掲げています。

多岐にわたる事業の横串として、独自性の高い3つの無形資産が価値創造のドライバーとなります。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

中期経営計画「integration 1.0」1年目のポジション

「目指す姿」までの現在位置

2024 ————— 2025 ————— 「integration 1.0」 ————— 2026 ————— 2027～

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

1年目の実施事項

基本方針

株主価値の向上

グループ一体経営の推進

Special Feature

1



提供価値の拡充

Special Feature

2



組織能力の強化



人的資本の強化



経営機能の更なる強化



Special Feature

3

中計達成

目指す姿の実現

- 価値創造を後押しする体制強化
 - － グループ成長戦略推進室の拡張
 - － DX・GXソリューション組成窓口の強化
- 先進的な技術とビジネスモデルの創出に向けたグループ一体での取組み
- 暗黙知を形式知に転換する仕組み
- 専門人材の育成と人的資本の可視化
- AI・デジタルの活用促進

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

実績

当期利益：232億円 — ギャップ118億円

当期利益：275億円 — ギャップ75億円

財務目標

ROE	16～18%程度
ROIC	8%以上
ネットDER	1.0倍程度

当期利益 350億円

Special Feature 1

基本方針

グループ一体経営の推進

戦略目標の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

関連するマテリアリティ



兼松が目指す状態 「Integration 1.0」後

グループ成長戦略推進室を
ハブとした部門横断的な活動が
活発化している

グループシナジーによる新たなビジネスの創造

グループ成長戦略推進室

- 社長を交えた月2回の定例会
- グループ内リソースの調査・ヒアリング

PATTERN

1

異なる事業領域の
グループ会社をまとめる役割

複数部門が連携

PATTERN

2

当室主導による既存事業への
付加価値提案、新規ビジネス

Kanematsu Ventures Inc.
(情報収集・イノベーション探索)

PATTERN

3

グループ会社と海外現地法人との
連携を橋渡し

兼松海外現地法人

グループ成長戦略推進室は、グループ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」を促進しています。

当室の活用、連携への意識が兼松グループ各社へ浸透し、従来の当室主導の案件に加え、事業部門を起点とした案件組成の事例も増えています。2025年3月期には、主要取引先約130社にアプローチしました。

取組み事例

お取引先の新設工場一括提案

食品部門のトレーディングのお取引先に対し、
グループ会社の商材をとりまとめて新工場への一括提案を実施

- 兼松ケージーケイ：機械、生産設備
- 兼松ベトロ：LPガス
- KSU：監視カメラ、地盤改良
- KEL：情報・ネットワークセキュリティ

ロボティクス分野への投資

新規領域であるロボティクス分野への投資実行
事業化に向けてグループのリソースを活用し、潜在顧客、開発協業候補を模索

グループ会社の海外展開

KEL×兼松欧州会社：英国でのサーバー関連の継続受注
KSU×兼松ベトナム会社：ベトナムでの防腐・防蟻処理建材の暴露試験開始

Special Feature 1

2025年2月よりグループ成長戦略推進室に、兼松エレクトロニクス(株)、兼松コミュニケーションズ(株)、兼松サステック(株)、(株)兼松ケージーケイより4名の出向者を迎えています。出向によりどのような効果が生まれてきたか、今後の目標や課題などについて、バックグラウンドの異なるそれぞれの思いを語る座談会を開催しました。



グループ成長戦略推進室座談会 グループ一体でのソリューションプロバイダーを目指して

達山 亮二

兼松エレクトロニクス(株)

綿井 健介

兼松コミュニケーションズ(株)

松浦 和弘

(ファシリテーター)
室長

平田 絵美

事業創造チーム
チームリーダー

熊野 明正

事業創造チーム
サブリーダー

外山 雅文

兼松サステック(株)

佐藤 貴之

(株)兼松ケージーケイ

Q1 出向の話を聞いてどう思われましたか？

達山: シナジーを生み出すには実際に人が行かなくてはと思っていましたので、企業文化やDNAなど定量的には表現できない企業の要素について、相互に理解を深め定着させられる良い機会だと前向きに受け止めました。

Q2 出向により、クロスセルやシナジー創出など、どのような効果が生まれてきましたか？

綿井: 人脈の広がりが見事に変わりました。各社間で繋がりが形成され、気軽に相談しやすい環境が構築され始めており、自社だけの範囲を超えて桁違いのお取引先へアクセスできるようになりました。

佐藤: 出向を通じて各社の理解が深まりました。得られた情報を社内でも共有し仲介役として関わることで新たな引き合いを獲得するケースや、兼松のお取引先へ同行提案し受注に至るケースも出てきました。

Q3 クロスセルを推進する中で感じる課題はありますか？

外山: 社員一人ひとりの積極性にばらつきがあるので、マインドセッ

トが大事だと思います。各部署との面談や説明会といった機会を設けることも当室の役割の一つと考えています。

綿井: お取引先のコーポレート部門に当室を繋いでいただくところに難しさも感じています。営業担当者の負荷を軽減しながら、よりスムーズにお取引先が抱える課題やニーズへのソリューションを提案できるように、チャットボットの活用や紹介動画の作成など、クロスセルを推進する仕組みをつくっていききたいです。

熊野: 直接的効果が出にくいことにどれだけの時間を割くか、という難しさはあるかもしれません。「会社を強くする」意識が大事であり、それがDNAの定着にも繋がっていくと考えています。グループ間で人間関係を構築し、相互理解の機会を増やしていきたいです。

Q4 今後の目標を教えてください。

佐藤: グループを超えて活発に交流できる仕組みを構築し、各社の提案力を結集して多様化するニーズに幅広く対応できる商社を目指します。

外山: 取扱商品が多岐にわたる兼松グループだからこそ、お取引先

の運営に関わるセキュリティやモバイル、機器などをすべてグループで賄えるようなソリューションプロバイダーを目指します。

達山: 個々の目線・スキルを広げ、お客さまと共に全く新しい事業を創っていきたいです。この数年でもITの力によってビジネスモデルが淘汰され、様変わりしています。我々も単なる課題解決ではなく、広い視野からイノベートし、その新しい価値をもって社会に貢献していきます。

平田: 私たちのミッションは、グループシナジーを創出して兼松グループを強くしていくこと、そしてグループの強みを活かして新規事業を創出することです。出向者を迎えてグループ一体感が高まりましたが、営業現場での認知度はまだ低いと感じています。対話を増やし、一人でも多くの社員が「兼松グループを強くする」という風土をつくっていききたいです。究極的には、当室がなくても、グループ内のアセットを自分のものにし商売に臨めるようにすること、またイノベーションにおいても各営業部とグループ会社同士が活動し合えるようになることが理想です。

Special Feature 2

基本方針

提供価値の拡充

戦略目標のモニタリングポイント

サプライチェーン変革に繋がるソリューション拡大

関連するマテリアリティ



兼松が目指す状態 「Integration 1.0」後

サプライチェーンの効率化・
脱炭素化・循環化に繋がる
ソリューションが提供できている

DX・GX・イノベーションをテーマに提供価値を拡充



顧客への提供価値向上のため、3つの重点強化対象「DX」「GX」「イノベーション」を定め、現在そして未来に経済・社会が求めるニーズに応えています。
それぞれの分野で取組みが進んでおり、2025年3月期は特にGX分野での動きが加速しました。



DX×ICTでサプライチェーンを効率化

- ヘリコプター • ガス配送 • 粗飼料 • コーヒー • ビーフ • 法務関連
- 新基幹システム構築およびDX推進のための新会社設立 など



先進的な技術とビジネスモデルの探索と実装

- 宇宙 • モビリティ • 素材GX • 農業GX など



社会課題

持続可能な
サプライチェーンの構築GX
推進委員会

温室効果ガス排出量削減による脱炭素化

取組み事例

環境配慮米の生産と販売

中干し期間の延長あるいは適切な水管理による水田のメタン削減と
その手法で栽培された環境配慮米の付加価値化販売

資源の有効活用による循環化

取組み事例

未利用バイオマスの炭化活用

地域の未利用バイオマスを原料とする高機能バイオ炭「宙炭（そらたん）」の普及により、資源循環と有機肥料を効率的に活用できる土づくり、農地への炭素貯留に向けた取組みを実施中 ▶ P30

GXビジネス推進課

- GX推進委員会の事務局
- GX情報の収集（GXアクセラレーターの組成、外部連携先との戦略会議実施など）
- 事業部門を通じた取引先との連携

注力分野

- 再生可能エネルギー • 農業・食品GX
- 素材GX • 静脈ビジネス

Special Feature 3

基本方針

組織能力の強化／人的資本の強化／経営機能の更なる強化

戦略目標のモニタリングポイント

関連するマテリアリティ

新たな思考・行動様式を実践する従業員もしくは
組織横断的なプロジェクトへの従事員の増員



兼松が目指す状態 「Integration 1.0」後

新たな兼松パーソンに
求められる思考・行動様式を
実践する従業員が増えている

機能充実とコミュニケーション活性化への環境整備

最適なソリューションの提供を目指し、各部門で培ってきた暗黙知を部門の壁を越えて集結させ、形式知化、グループ全体への浸透を図り、グループの制約を超えた共創を進めています。

■ コア組織強化

グループ成長戦略推進室の拡張 ▶P7

■ 地域連携強化

大阪拠点の集約 ▶P69

■ KEL連携強化

KEL への出向者派遣 ▶P65

■ グループ一体感醸成

兼松グループ大運動会 ▶P69

■ 経営戦略と人材戦略の連動

人的資本委員会 ▶P24

■ 挑戦と共創の場の提供

ヒトツブクラブ

■ 組織文化・風土の改革

TANEMATSU ▶P68

■ 健康の促進

健康経営 ▶P71

ヒトツブクラブの活動と意義

ヒトツブクラブは2022年7月、チャレンジし事業創造し続ける兼松の企業風土を創ることをミッションに発足しました。2025年3月まで26回にわたりイベントを開催し、お取引先さまや社内挑戦者にご登壇いただいています。参加者自身がチャレンジするきっかけになるよう、グループワークの時間を設けているのも特徴です。2025年3月期からは参加対象を兼松グループ全社に拡大しました。全10回のイベントの参加者は延べ354



ヒトツブクラブ事務局(左から)

エモネ ケリイ 高橋 優毅 藤原 孝史

食品第一部
農産加工品課特殊鋼貿易部
第一課長企画部
経営企画室

名、うち、グループ会社からは123名と、部門や会社を超えた交流を生むプラットフォームになってきた実感があります。今後もグループを超えた新規事業創造を目指し、アイデア創出や案件推進をサポートしていきます。

VOICE

Spiber(株)への出向を通じて

無数の可能性を秘めたタンパク質素材「Brewed Protein™」を生み出すSpiber株式会社(以後、Spiber)。同社と兼松グループのアセットを最大限に掛け合わせるためには、兼松グループ一人ひとりがSpiberの理念に

小栗 健太郎
Spiber(株)出向中

触れ、心から共鳴し、グループを超えて協力していくことが不可欠です。実際に出向してみてグループ間の繋がりが少ないことに悩む中、「ヒトツブクラブ」での交流がSpiberを知ってもらいきっかけになると思い、企画を提案しました。Spiberの社員による講演やワークショップを通じて、参加者の関心が高まりました。イベント後には参加者から問い合わせも寄せられ、手応えを感じています。これを糧に、グループの枠を超えた挑戦により、未来の福利をしかけていきます。

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。

兼松が目指す姿：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



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。また研修の充実に図り、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

マテリアリティの進捗

マテリアリティ	integration 1.0 における6つの基本方針						リスク	機会
	グループ全体 経営の推進	提供価値の 拡充	新たな価値 創出に向けた 組織能力の強化	人的資本の 強化	経営機能の 更なる強化	株主価値の 向上		
 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によるサプライチェーンの強靱化、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
 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	- 脱炭素、資源循環（サーキュラーエコノミー）等の新技術の開発・普及に伴う新たな商品・サービスの登場 - GX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サプライチェーンの構築
 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やエンゲージメント不足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
 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 - 持続的な企業価値の向上、新たな価値・イノベーションの創出
 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

マテリアリティ

主な取り組み事例



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り組み



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	部門	取り組み事例(2025年3月期)
	ICTソリューション	日本初のセキュリティ企業に投資するファンド「日本サイバーセキュリティファンド(NCSF)」設立
	食料	兼松アグリテック(株)で脱・減プラスチック被覆肥料を販売
	食料	豊かな自然環境下で飼育されたウルグアイ産牛肉の販売数量増加(前期比 117%)
	食料	兼松が地下産業(株)、(株)浜平漁業、(株)UMITO Partners、(株)ファームステッドと取り組む「北海道マイワシ漁業改善プロジェクト」が「2024年度グッドデザイン賞」を受賞(ブランドデザインは(株)ファームステッドが担当)
	鉄鋼・素材・プラント	KSU東北工場でオンサイトPPA導入、消費電力の約14%相当を再生可能エネルギーに切り替え
	鉄鋼・素材・プラント	アイルランドGridBeyond社と「デマンドレスポンス」推進に向けた業務連携に関する覚書締結 ▶P30
	鉄鋼・素材・プラント、食料	Green Carbon(株)とメタン抑制・環境配慮米の普及を目指し、連携協定書締結(環境配慮米の販売量: 約300トン)
	鉄鋼・素材・プラント、食料	アグリテックベンチャー企業の(株)TOWINGと共同で高機能バイオ炭「宙炭」の米国での普及拡大に向け、当社グループのKG Agri Products社にて試験導入開始 ▶P30
	鉄鋼・素材・プラント	兼松サステック(株)「環境パイル工法」棟数: 4,694棟(累計: 52,678棟)、材積数: 26,509m ³ (累計: 271,231m ³)、CO ₂ 削減貢献量: 15,260t-CO ₂
	鉄鋼・素材・プラント	インドネシアの食品製造企業CimoryグループとGX推進に関する覚書を締結
	鉄鋼・素材・プラント	東京本社で持続可能な製品の国際的認証「ISCC PLUS 認証」を取得
	車両・航空	大分空港を宇宙往還機の拠点として活用する取組みに関し、内閣府主催第7回オープンイノベーション大賞「選考委員会特別賞」受賞(日本航空(株)、兼松、大分県、(株)三菱UFJ銀行、東京海上日動火災保険(株)、Sierra Space Corporation、一般社団法人Space Port Japan) ▶P57
	車両・航空	韓国販売台数No.1のEV充電器メーカーEVER社とEV充電インフラの整備に向けた覚書を締結し、販売を開始
	全社	人権デューデリジェンスにおいて、フォローアップ調査を実施 ▶P59
	全社	大阪支社移転、当社を含む阪のグループ会社(14社)が集結 ▶P69
	全社	カルチャーデザインプロジェクト「TANEMATSU」始動(ワークショップ: 13回 延べ参加人数: 328人) ▶P68
	全社	「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」に初認定、「健康経営優良法人」は5年連続の認定 ▶P24、71
	全社	人的資本経営・開示の取組みが評価され、「人的資本経営品質2024(シルバー)」に選定 ▶P24
	全社	指名委員会、報酬委員会の両委員会とも、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 ▶P34、36、72、74
	全社	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)
	全社	政策保有株式縮減方針発表し、縮減計画100億円に対し119億円を縮減(連結資本合計に対する保有比率目標10%に対し、8.9%を達成) ▶P21

設立時の記者会見の様子

NCSFはウエルインベストメント株式会社、当社、KEL、グローバルセキュリティパートナー株式会社を中心となり設立したセキュリティに投資する日本で初めてのファンドです。日本のセキュリティ業界の活性化を推進し、激化・複雑化するサイバー攻撃から日本を守ります。



ウルグアイでの畜産

ウルグアイでは牛一頭あたりにサッカー場2面という広大な放牧面積を割り当てるなど、自然に近い状態で家畜生産を行い、自然環境との共生を図っています。特徴である上質な赤身肉の需要は高まっており、今後も安定的な供給と認知度の向上を目指しています。



屋根置き太陽光パネル

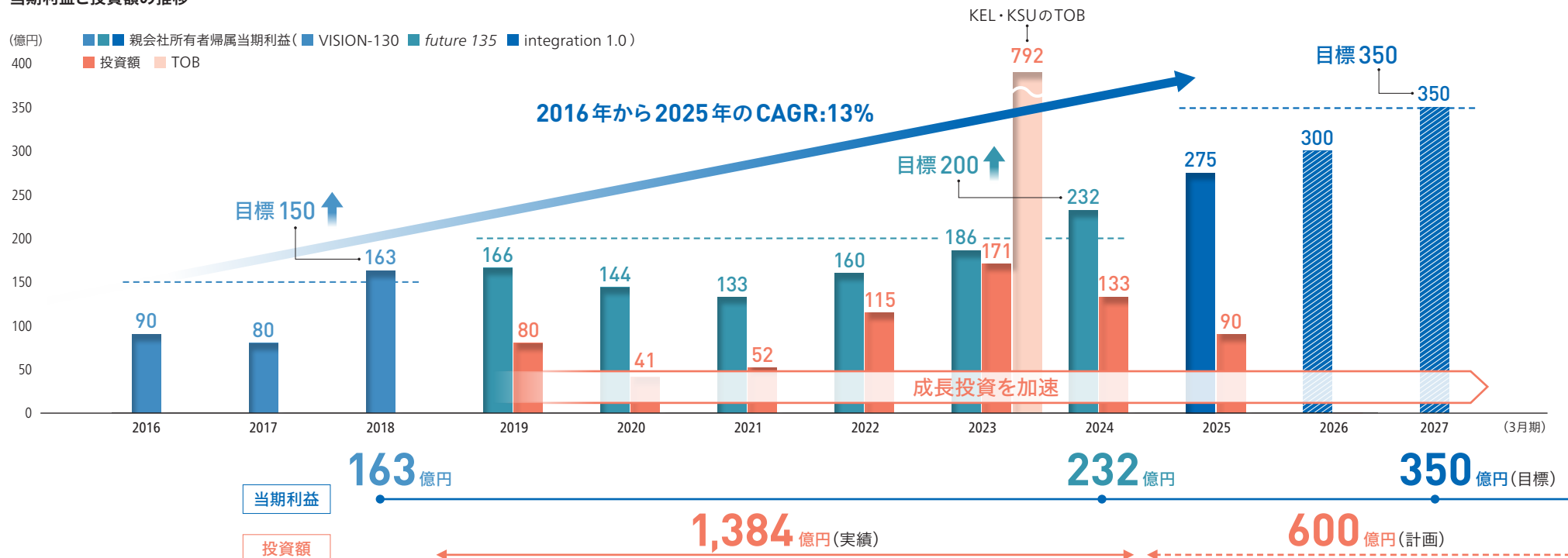
KSU東北工場では、2024年7月よりコーポレートPPA(需要家と発電事業者が直接契約し、長期にわたり再生可能エネルギーの供給を受ける仕組み)による電力調達を開始しました。日本政府が掲げる2050年カーボンニュートラルの実現に向け貢献して参ります。



中期経営計画(中期ビジョン)の軌跡

中期ビジョン「VISION-130」では、「健全な財務体質の維持」と「収益基盤の拡大」を掲げ、当期利益目標の150億円を1年前倒しで達成いたしました。中期ビジョン「future 135」では、安定した収益基盤における「規模の拡大」と「付加価値の獲得」の2つの戦略を軸に、見直し後の当期利益目標の200億円を上回る成果を挙げました。

当期利益と投資額の推移



VISION-130

2014年4月～2018年3月

2014年に策定した中期ビジョン「VISION-130」では、「健全な財務体質の維持」と「収益基盤の拡大」を柱に、当期利益150億円の達成を経営目標として掲げました。その結果、当初目標を上回る当期利益163億円を計画より1年前倒しで達成し、次期中期ビジョンへの移行を果たしました。

future 135

2018年4月～2024年3月

2018年に策定した中期ビジョン「future 135」では、安定収益基盤の更なる強化に向け、「規模の拡大」と「付加価値の獲得」の2つを戦略の柱としました。前半の3カ年が終了した時点で、新型コロナウイルス感染症の拡大といった外部環境の変化を踏まえ、ビジョンの方向性を再確認。目標を見直し、当期利益200億円の達成を新たな指標として掲げました。その実現に向け、兼松エレクトロニクス株式会社および兼松サステック株式会社の完全子会社化をはじめ、革新的な技術や独自のビジネスモデルを有する企業へのイノベーション投資を実行。次なる成長ステージへの布石を打つとともに、見直し後の全定量目標を達成しました。

integration 1.0

2024年4月～2027年3月

2024年に策定した中期経営計画「integration 1.0」では、当社グループの中長期的な目指す姿をバックキャスティングの手法で描き出し、6つの基本方針を掲げました。今後も成長投資による当期利益の一段の成長を実現するとともに、ソリューションプロバイダーとしての機能をより一層強化すべく、各種施策を着実に実行して参ります。

中期経営計画

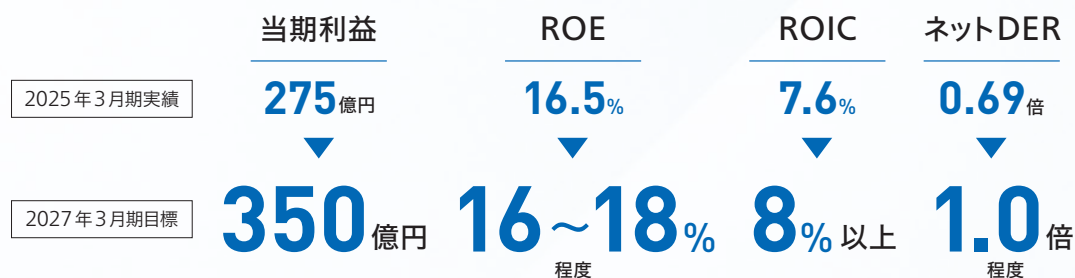
中期経営計画「Integration 1.0」の概要

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付けで作成。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カ年を対象とする中期経営計画を「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。



初年度の投資実績

中計1年目は新たに約 **90** 億円の新規投資を実行

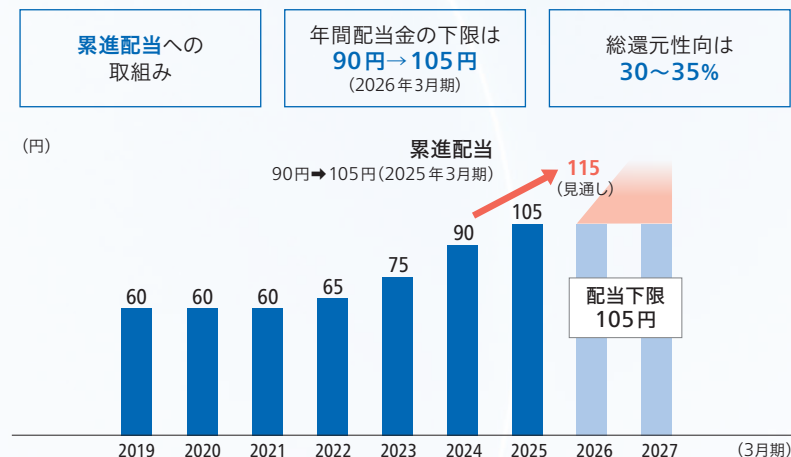
	2025年3月期投資実績	3カ年累計計画
ICTソリューションを中心とするDX関連	約8億円	400億円
強みを有する事業(GX含む)	約82億円	200億円
合計	約90億円	600億円

主な投資案件(投資したグループ会社)*実行順	事業内容
日本サイバーセキュリティファンド1号投資事業有限責任組合(兼松、KEL)	サイバーセキュリティ業界特化型のファンド
株式会社シーシーディ(KCS)	携帯電話などの移動体通信機器の販売
株式会社P.R.A.(兼松PWS)	半導体製造、液晶製造に必要な、プラズマ電源や装置の開発・設計・製造
ジェイレップ株式会社(兼松フューチャーテックソリューションズ)	パワー半導体などの電子部品、機器、産業製品の販売
ウルグアイの牛肉サプライヤー(兼松)	ウルグアイ産牛肉の供給
株式会社ゼロイチ(兼松グランクス)	DXソリューションの提供
埼玉八栄工業株式会社(KSU)	地盤改良用機械設備の開発・設計・製作・販売
Getech Automation Pte Ltd(兼松)	プリント基板関連装置や自動化装置の製造、販売・保守サービス
その他6件	—

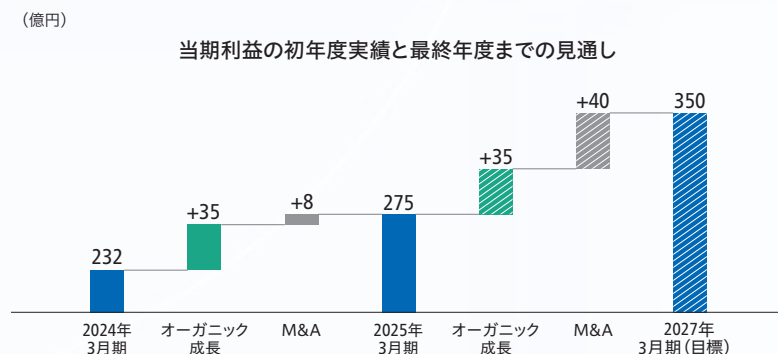
注1：2025年3月27日にプレスリリースを発表した株式会社エレクトロニクスエンドマテリアルズコーポレーションへの投資は、2026年3月期に実行

株主還元方針

- 中期経営計画「Integration 1.0」期間の年間配当金の下限を、当初の90円から105円に引き上げ(2026年3月期以降)
- 総還元性向30～35%を目標に、当期利益の成長に応じて配当金を増額する方針



当期利益目標までの道筋



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。

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

MESSAGE

FROM THE PRESIDENT & CEO

グループを挙げた
ソリューションプロバイダーへの
あゆみ

代表取締役社長

宮部 佳也

社長メッセージ

創業の志を未来へ繋ぐ

「原点回帰」。それは過去に戻るのではなく、創業の精神を今日の文脈で再起動させる営みです。2021年の社長就任以来、この考えを経営の羅針盤とし、持続的な成長に向けた航路を描いてきました。当社の企業理念の根底に流れる「誠実、開拓、情熱」は、私たちが現在も守り続ける行動指針であり、創業者が創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」に掲げた公益の追求という志は、時代や環境がいかに変化しようとも私たちの経営判断や行動を導く揺るぎない指針となっています。

数年前のことですが、従業員の中から当社にもパーパスが必要なのではという声が上がりました。明治22年の創業主意は現代とは外部・内部環境が異なり、理解が深まらないのではないかと懸念があり、また働き方の多様化、個の時代が進む現代だからこそ従業員が一丸となって目指すべき道標を求める動きでもありました。約2年間、若手従業員から役員に至るまでアンケート、インタビューやディスカッションを実施するなど慎重に検討する中で、幸いにも従業員一人ひとりの内面に、創業主意が価値観として根付いていることに強い確信を持つことができました。

その後、この動きは「次から次へと新たな事業や既存事業・業務の刷新と改善が興る、常に進化することを楽しむ個人、組織、風土」の実現に向けた企業文化づくりを目指す全社横断のプロジェクトへと発展し、「TANEMATSU」▶P68というプロジェクトが立ち上がりました。

このプロジェクトは中堅・若手従業員が自発的に立ち上げたもので、創業主意を現代の

文脈で翻訳し直し、未来志向のMission、Vision、Valuesを再定義してくれたのです。従業員一人ひとりが冒険家のような好奇心と誠実さをもって、日々の挑戦を積み重ね、当社の価値観が確実に次世代に受け継がれていることを実感しています。

改めて創業主意を見ると、環境、社会、経済という観点が網羅されており、今日のサ



個人投資家様向け説明会にて

ステナビリティ経営に繋がることにも気づかされます。社会課題に敏感に反応していくことは私たちの得意分野です。例えば、異常気象や地政学的リスクの高まりによる持続可能性への不安は重要な社会課題の一つです。こうした社会課題の解決に貢献することは私たちの使命であり、仕事そのものです。産地の多様化やスマート農業の推進、防衛装備調達先進化、あるいは宇宙やサイバーセキュリティ分野における最新技術の探索と実装などにも取り組むことで、私たちは、社会価値起点の将来価値を創造する世界をこれからさらに広げていきます。

兼松の競争力を支える「無形資産」の深化

当社の競争力の源泉は、人材、お取引先から日々得られる生きた情報、そして長年にわたり築き上げられたお取引先との強固な信頼関係にあります。いわゆる人的資本、知的資本、社会関係資本という3つの無形資産です。これらの無形資産を基に創業主意を根本的な価値観として公明性と公益性を重視し、社会的な価値創造を通じて事業を展開しています。創業以来、長い年月をかけて世界中で様々な事業を展開し、ビジネスノウハウ（暗黙知）を蓄積してきました。136年の道のりには苦しい時代もあり、企業として大きな転換を迎える時もありましたが、着実に復活を遂げてきました。今後、これらの無形資産を深化させることが、当社グループの持続的成長を支える重要な成長戦略と言えます。

当社グループの未来を語るうえで、**人的資本**は特に重要です。2024年4月に新設した人的資本委員会 ▶P25を軸に、スキルの可視化、DXによるタレントマネジメントシステムの推進によって人材ポートフォリオの構築を進め、中長期的な成長を支える人材の育成、強化に取り組んでいます。また現在、当社グループはIT関連分野に関わるICTソリューション部門、電子・デバイス部門に全従業員の6割が所属し、ITリテラシーの高い人材が揃っていますが、さらに全従業員のITリテラシー向上を目指すトレーニングや、DX人材の体系的な育成を進め、兼松エレクトロニクス株式会社 (KEL) や兼松コミュニケーションズ株式会社 (KCS) などグループ会社間での人材交流を活発化し、多様な経験とスキルを持つ人材の育成に努めています。これら人的資本の深化により、中期経営計画「Integration 1.0」後の目指す姿として掲げる「効率的かつ持続可能なサプラ

社長メッセージ

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」への変容を遂げます。

当社は幅広い業種で事業を展開し、そのすべての業界の知見、経験、ビジネスノウハウが**知的資本**として蓄積しています。営業現場で蓄積された顧客ニーズや成功事例をグループ成長戦略推進室のもとで部門を超えて「形式知」として共有し、「集合知」へ

と昇華することが「Integration 1.0」の基本方針に掲げる新たな価値創出に向けた組織能力の強化であり、これにより迅速な課題解決と新たな事業開発を可能にしています。また本年、新たに兼松シードポート株式会社を設立しており、グループ全体でITを用いたナレッジマネジメント基盤を構築していきます。

さらに、相互に利をもたらす関係から信頼が生まれ、ネットワークが広がっていく構造が当社グループの**社会関係資本**です。効率化が求められる時代ではありますが、自ら動いて実際に会い、表情や動きからも相手の望みや本音を理解することで課題の共有と新しいビジネスチャンスの創出を推進し、真の繋がりを築いていきます。特にICTソリューション部門が他部門の課題解決に協力する事例など、部門を超えた連携が加速しています。加えて、創業当時より大事にしているのは、商業を中心とした経済発展に寄与する**アカデミックな分野に対する投資**です。大学にてビジネスノウハウの寄付講座を行ったり、経済経営分野の研究を後押ししたりと、将来グローバルに活躍する人材の創出に繋がる、また新たなビジネスの種を生むネットワークとして重要な資産であると捉えています。これら社会との繋がりは創業主意の持つ公益性の精神の表れであり、当社が有する社会関係資本のもう一つの側面と言えます。

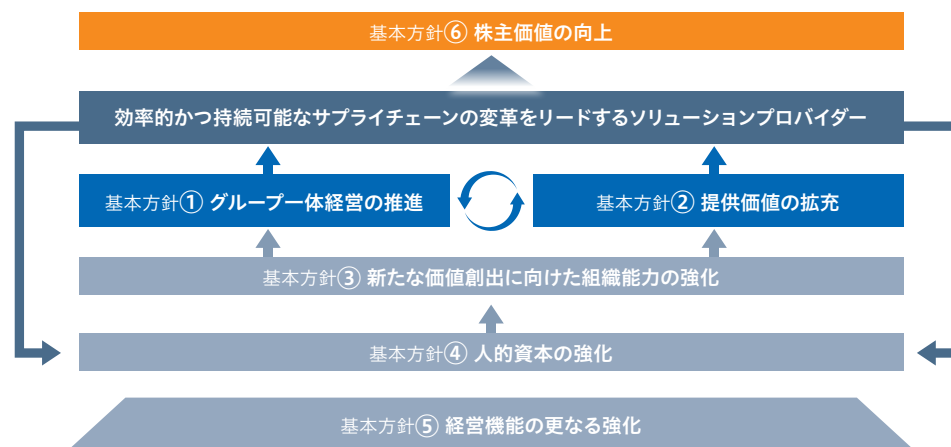


森永アロエヨーグルト発売30周年記念式典にて

益を更新しました。最終年度の目標350億円に向けて、基盤を固め、着実な一歩を踏み出せたと考えています。

中期経営計画「Integration 1.0」では6つの基本方針を掲げており、「**グループ一体経営の推進**」と「提供価値の拡充」を両輪で進めています。「グループ一体経営の推進」については、グループ成長戦略推進室の設置により、グループ全体で人材や知見、お取引先とのネットワークなど多くのリソースを活かした取組みが加速し、具体的なクロスセル案件やグループの横断的な知見を活かした新しいソリューションが生まれています。

「Integration 1.0」の6つの基本方針と構造



また、すべての業界においてDXが課題となっている状況下、2024年4月からICTソリューション部門を独立させたことにより、各部門と横断的に関わることで、新しいビジネスモデルも生まれています。例えば、防衛省向けビジネスで航空機の機体や部品などのハードウェアの調達だけではなく、地上での教育システムの構築なども担うような案件では、車両・航空部門とICTソリューション部門が一緒になり案件を推進しています。人材面でもグループ間の連携を強化しています。2024年から開始した兼松従業員のKELへの出向に加え、2025年からはグループ会社からグループ成長戦略推進室への出向者を迎え入れる **▶P7** など、グループ全

中期経営計画「Integration 1.0」1年目の手応え

2025年3月期、財務目標である当期利益は275億円と初年度目標値を達成し、過去最高

社長メッセージ

体で新しい事業創造のための議論の場をつくっています。また、各部門の部門長を一つの執務室に集めたことにより、自然と部門間のコミュニケーションが迅速かつ密になり、部門を超えた連携が深まることにより、新しい商売の種が生まれていく期待感があります。

「提供価値の拡充」については、トレーディングで育んだ深い現場理解と知見、そして前中期ビジョン「future 135」から培ってきたDX・GX・イノベーションの各種取組みを強化し、掲げているビジョンである「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」を目指しています。DXにおいては、当社グループのDX推進 [▶P26](#) とそれに関わる基幹システムの刷新に従事するグループ会社、兼松シードポート株式会社を設立しました。まずは当社グループの基幹システムを刷新することでAIを駆使したグループ全体のデータドリブン経営の基盤を構築します。将来的には、DXソリューションの外販も視野に入れて、当社グループのIT領域における組織能力の中核に育てていきたいと考えています。

GXについては、GX推進委員会、GXビジネス推進課、そしてグループ横断組織のGXアクセラレーターが連携し、脱炭素や資源循環に貢献する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関連ビジネスの実現と推進に取り組んでいます。

イノベーションの領域においては、シリコンバレーのKanematsu Ventures社を中心に、外部のベンチャー企業やVCとの共創やオープンイノベーションを推進しています。またKanematsu Ventures社をグループ成長戦略室に組み入れたことによりこれまで探索で終わりがちになっていた案件も事業化する動きが加速しています。足元では、重点領域をヘルスケア、ファームテック・フードテック、宇宙、ロボティクスと定め、イノベーションの実装に向けて戦略的に取り組んでいます。

後半戦での課題

「Integration 1.0」では、成長投資600億円のうち400億円をICTを中心とするDX関連に投資することを計画しています。この投資を実行するため、KELとDX投資案件の検討チームを組成しています。これまでもデジタル人材への投資を実行してきましたが、エンジニアの

確保についてはまだ十分とは言えないので、M&Aも検討しています。パイプラインにある案件を中心に、シナジーを見極めながら慎重に検討を進めていく考えです。

一方、現地主導型のグローバル戦略は、引き続き課題であり伸びしろでもあります。現状は、国内売上比率が高いため更なる成長のためには海外比率向上が必須です。米国での鋼管事業、カナダでのプリンター事業、ポーランドでの産業機械事業、アイルランドと米国での航空部品事業など、既存の海外事業会社でのビジネスの伸長や新たな事業の発掘、また、そこにM&A等で規模の拡大や新たな機能の追加などを検討しています。さらに、これまで国内商売中心だったグループ会社の海外展開も今後の成長の柱と位置付けています。グループの垣根や縦割り文化が解消されてきている今、兼松グループの英知を結集し、世界中で事業会社を立ち上げてビジネスを展開していくことを目指します。



未来への責任と新たな挑戦への覚悟

兼松は、未来へ向けて新たなビジネスモデルを自ら創造し、社会課題を解決する真のソリューションプロバイダーを目指しています。そのために、グループ全体でイノベーションを起こすための環境づくりを加速し、社員一人ひとりが果敢に挑戦できる企業文化を醸成しています。

繰り返しになりますが、社会課題を敏感に捉え、サプライチェーンに働きかけていくことは私たちの最も得意とするところです。変化の激しい時代において、持続可能性は最大の課題であり、その課題解決に貢献していくことが私たちの責務と考えています。当社グループは、まさに現代の社会課題解決を担う企業として、更なる進化を実現していきます。

財務担当役員メッセージ

株主価値向上への
コミットメント

取締役 執行役員
財務、主計、営業経理担当

海野 太郎

中期経営計画「integration 1.0」の財務目標

新たな3ヵ年経営計画「integration 1.0」の初年度にあたる2025年3月期の当期利益は前期比で+18%、43億円増益の275億円で着地し、4期連続の増益、3期連続での過去最高益を計上することができました。新型コロナウイルスの感染拡大とそれに伴う経済停滞が影響した2020～2021年以降は、安定的に増益基調を維持しています。

当会計年度、2026年3月期は当期利益で300億円を予想しており、「integration 1.0」最終年度の2027年3月期では350億円を目指しています。この「当期利益350億円」とともに、効率性指標として「ROE 16%～18%」「ROIC 8%」、安全性指標として「ネットDER 1.0倍」の達成を財務目標として掲げています。

株主価値向上へのコミットメント

「integration 1.0」においても中長期的な株主価値の向上へコミットし、「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」の三点を重点指針として取り組んでいます。

「資本収益性・効率性の向上」については、投資効率の高いDX関連事業への重点投資を通じて、高効率な株主資本利益率(ROE)の維持・向上を実現いたします(2025年3月期 ROE実績 16.5%)。(図1)

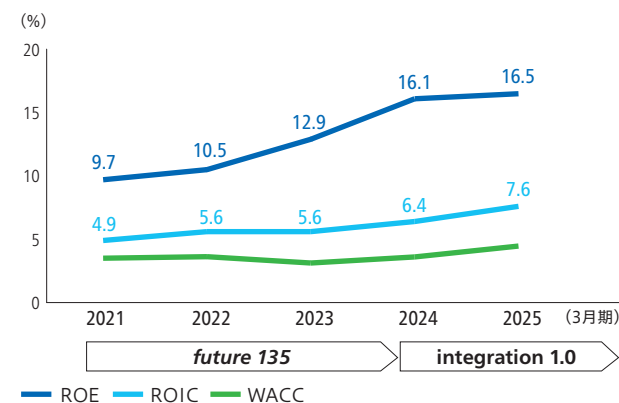
当社の事業構成は、鉱物資源価格変動の影響を受けにくい非資源100%の事業ポートフォリオであり、業績ボラティリティは相対的に安定していることから、過度なリスクバツファの積み上げは必要とせず、適切なレバレッジ水準として

負債資本倍率目標を1:1程度に置いています。同時に、投下資本利益率(ROIC)の目標を8%以上と置き、これを事業投資の定量基準とすることにより、1:1の負債資本レバレッジを通じて、ROEベースで16%以上を目指すものです。

「資本コストの低減」については、ICTやモバイルなど国内基盤を収益源泉とした非資源100%の事業ポートフォリオによる業績の安定性を維持するとともに、積極的・能動的な情報開示やIRにより業績の予見性を高め、後述する金融機関保有株式の減少に伴う個人株主の拡充も追求することにより、ベータ値の安定化に努め、資本コストの低減を追求して参ります。

前中期ビジョン「future 135」から経営管理指標としてROICを本格導入してきましたが、「integration 1.0」においても、その重要性について一段と現場への浸透を図っています。加重平均資本コスト(WACC)を上回るROICを実現すべく、「integration 1.0」におけるその目標を8%以上に定め(2025年3月期 ROIC実績 7.6%)、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。

(図1)ROE・ROIC・WACC推移



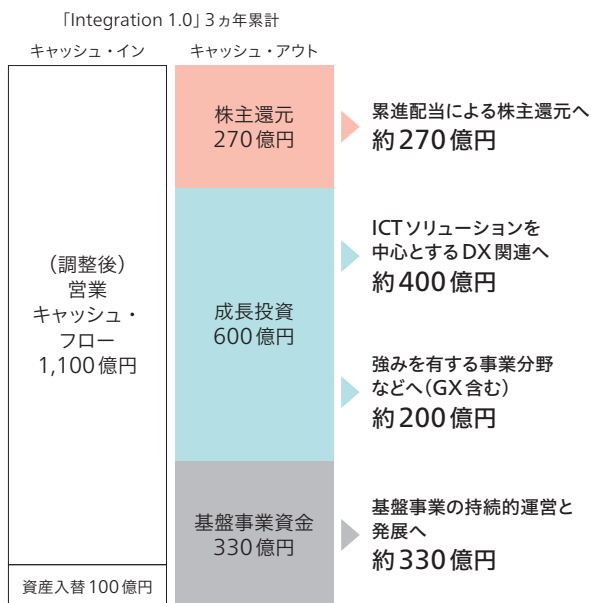
財務担当役員メッセージ

ROICの維持・向上を目指す中で、事業ポートフォリオを常に最適化しシナジーを追求することも重要であり、定量基準とともに、ベストオーナー観点での事業見直しも進めてきました。

キャッシュフロー・アロケーション

安定的な基盤事業と成長事業から得る営業キャッシュ・インと、資産入替によるキャッシュ・インを基に、更なる成長投資と株主還元を実行していきます。2027年3

(図2)キャッシュフロー・アロケーション計画



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100億円と合わせて1,200億円のキャッシュを創出し、このうち半分の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DX関連事業を中心に投資を行っていく予定です。これに加えて、基盤事業の持続的運営や発展に必要な資金として330億円を見込み、株主還元については270億円を累進配当原資として見込んでいます。(図2)

初年度にあたる2025年3月期においては、成長投資枠600億円に対して実行・決定済の投資実績は約150億円、25%の進捗にとどまる一方、資産入替に関しては、後述する政策保有株式の前倒し売却などにより当初想定100億円を上回る約150億円のキャッシュ・インを実現し、株主還元としては80億円の配当を実施しました。

初年度として切り出した場合、営業キャッシュ・フローの獲得と資産流動化は順調に推移する一方で、投資キャッシュ・フローの実現は標準進捗三分の一に対して実行は四分の一程度と若干ビハインドした形ではあり、この着実な実行が2年目以降の課題です。

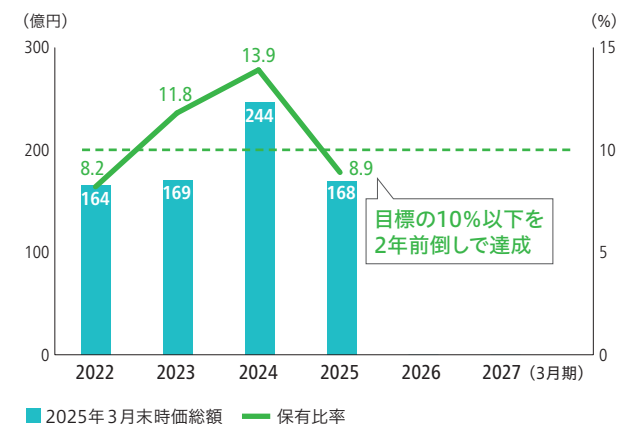
政策保有株式の縮減

「資本収益性・効率性の向上」に向けた施策の一環として、計画最終年度の2027年3月期までに保有上場株の流動化を行い、政策保有株式を約100億円縮減する方針を示していましたが、2025年3月期に、金融機関の保有する当社株式売出しを実施するとともに、当社の保

有する政策保有株式を約120億円売却し、これによりその目標を前倒しで達成し、連結資本合計に対する政策保有株式の保有比率は前期末の13.9%から8.9%へ大きく低減する運びとなりました。(図3)

金融機関の保有する当社株式がほぼすべて売り出されたことから、持ち合い解消による潜在的な株価下押し圧力が解消される一方で、一段と資本市場に向き合って経営を進めていく必要性を認識しています。

(図3)政策保有株式の縮減状況



(注1) イノベーション投資目的の株式および海外戦略事業パートナーへの投資を除く
(注2) 有価証券報告書の「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式」の「貸借対照表計上額の合計額」からイノベーション投資目的の株式(2025年3月末時点で8銘柄、57億68百万円)およびPT. CISARUA MOUNTAIN DAIRY TBKのような海外戦略事業パートナーへの投資(2025年3月末時点で46億24百万円)を除く

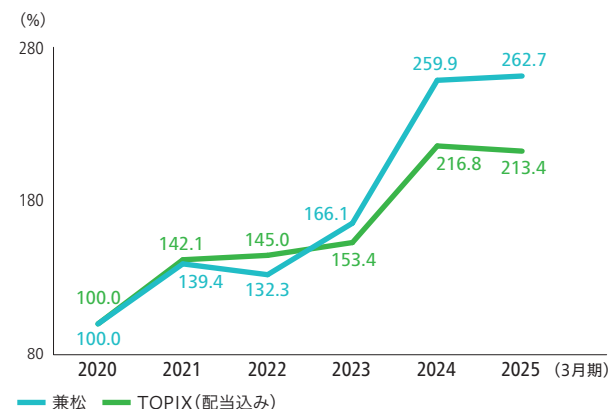
財務担当役員メッセージ

株主総利回りと株主還元方針

2025年3月期には株価は過去最高値をつけ、当社の5年株主総利回り(TSR)は2025年3月末時点で262.7%と、配当込みTOPIXの213.4%を上回りました。(図4)

株価純資産倍率(PBR)については、2025年3月末時点で1.2倍となりましたが、株価収益率(PER)は7.7倍と、前年の9.3倍から悪化を見せました。これは、株主価値向上に向けての重点指針に掲げた「期待利益成長率の向上」が道半ば、特に初年度における成長投資進捗の部分が影響しているものと認識しており、パイプライン投資案件の着実な実行を通じて、マルチプルの向上を図るべく努めます。

(図4) 株主総利回り(TSR)

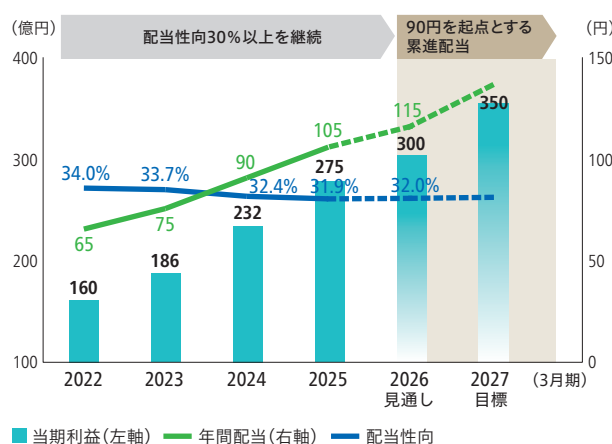


(注) 2020年3月末を100とした場合の配当込み株価の各期末相対値を表示

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、復配(2014年3月期)以降これまで、安定的かつ継続的な配当を実施してきました。コロナ禍の影響により減益となった年度においても、減配することなく配当を維持・増配してきました。

この基本方針を一段進め、「Integration 1.0」では、年間配当金の下限を2024年3月期の年間配当実績である1株当たり90円と定め、うえて累進配当の実施を決めました。2025年3月期の年間配当金は増益を反映して105円となりましたので105円を下限として、2026年3月期の見通しは、さらに10円増配し115円を予定しています。(図5)

(図5) 当期利益と配当性向



連結配当性向を30～35%として、成長投資とのバランスを図りつつ、当期利益の成長に応じた増配を行うことで、今後とも投資家の皆さまの期待に応えていく所存です。

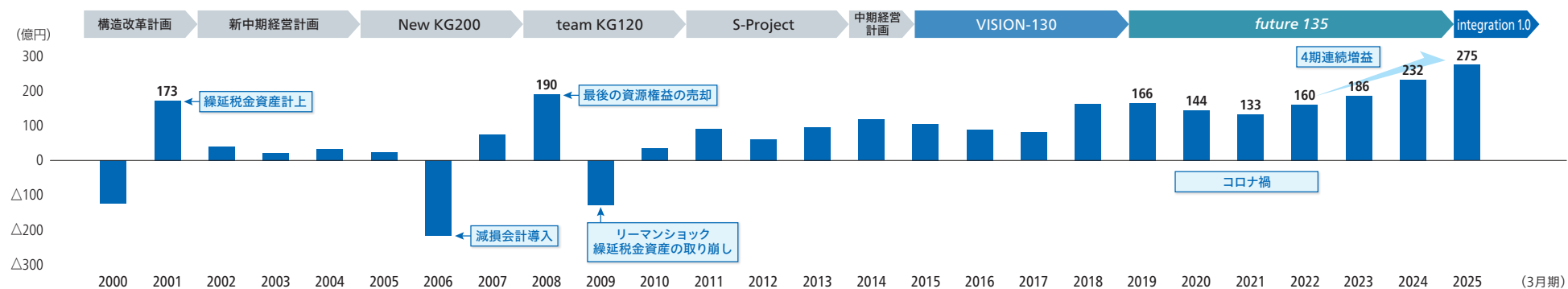
投資家の皆さまとの対話

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は当社の成長に不可欠であり、私の最優先課題と認識しています。いただいたご意見を取締役会でも報告・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。

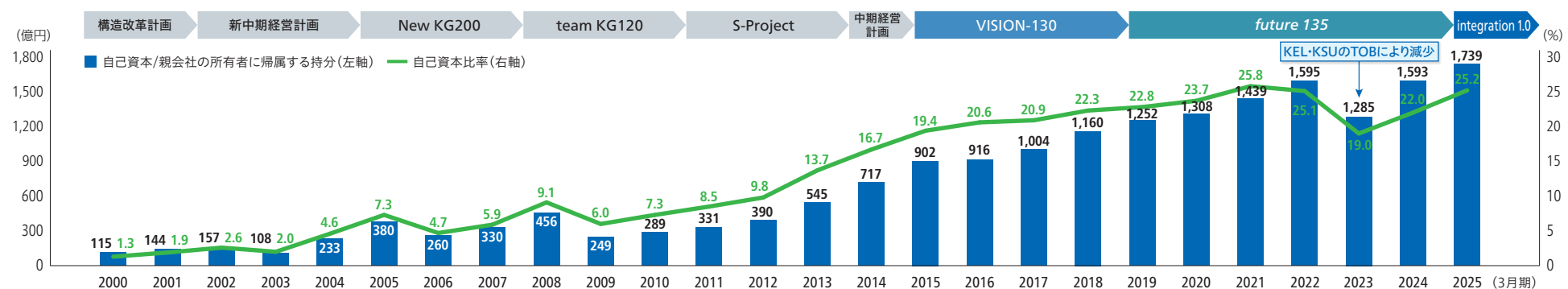
財務担当役員メッセージ

親会社の所有者に帰属する当期利益の推移

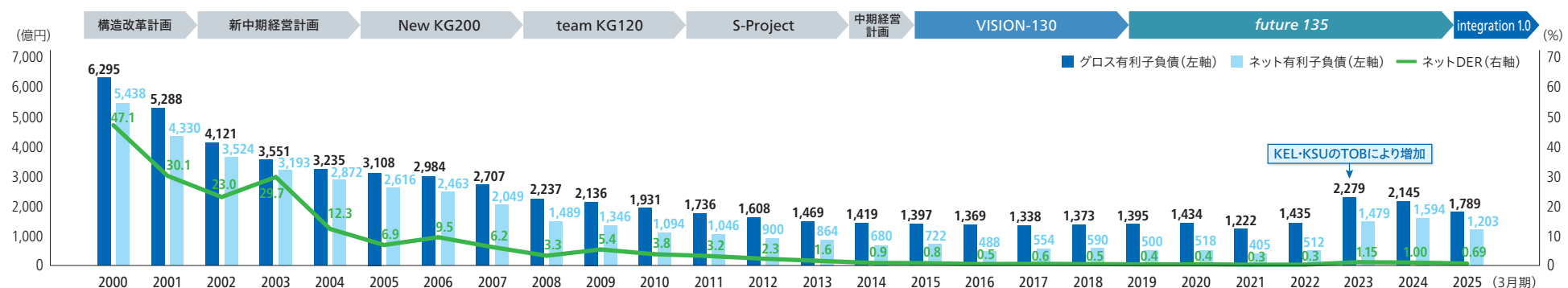
(注) 2014年3月期までは日本基準、2015年3月期以降はIFRS



自己資本と自己資本比率の推移



有利子負債とネットDERの推移



人事担当役員メッセージ

人と人との信頼関係が
ビジネスを創る上席執行役員
人事担当

山科 裕司

20代の終わり、私はフランスに駐在し、電子基板製品の供給に携わっていました。

納入した製品は不良が頻発し、不具合のたびに、駐在地から400kmも離れているお取引先の工場まで一人で向かっては、朝から晩まで再検査と修理に明け暮れました。お取引先の購買部長は特に厳しく、不良の報告のたびに電話で「すぐに修理に来てくれ」と一言。工場に着けば厳しい叱責を受け、何度も頭を下げることに。ただ、私には逃げるという選択肢はありませんでした。どんなに辛くても、誠実に向き合うしかなかったのです。

数カ月が過ぎ、不良品の発生が落ち着き始めたある晩、購買部長から「家に寄っていかないか」と声をかけられました。彼の自宅には手料理とワインが用意されてい

て、穏やかな表情の彼とテーブルを囲み、私はようやく一息つけた気がしました。「これまで厳しいことを言ってきたが、君の姿勢には感謝している。どんな時も逃げずに、まっすぐ向き合ってくれた。これからも兼松とぜひ取引を続けたい」。この言葉を聞き、これまでの苦労が報われたような気がして、胸が熱くなりました。以来、私たちの関係は単なるビジネスパートナーを超え、心の通った信頼関係へと変わりました。この経験は、今の私の原点です。お取引先のために誠実さを貫くことの大切さ、ビジネスは人と人との信頼関係によって築かれるということを、私はフランスの工場の片隅で、身をもって学びました。

人と人との繋がりの中で、共通の目標に向かって時間や情熱を分かち合い、信頼関係を築くことで、ビジネス

は単なる取引以上の価値を生み出します。この考えは、創業より兼松グループに受け継がれる普遍的な価値観です。

兼松グループでは、人材を最も重要な資産と位置付け、新たなビジネスや価値を生み出す原動力であると考えています。お取引先から信頼され、選ばれる「兼松パーソン」の確保・育成を図り、個々の力が最大限に発揮される組織づくりを通じて、企業価値の持続的な向上を目指すことが、当社の人的資本経営の根幹です。

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」と掲げています。深い現場知見に根差して最適な解決策をデザインし、お取引先に最適なソリューションを提供する人材を育成するため、各種重点テーマと人的資本KPIを設定しました。また、経営戦略と人材戦略を連動させ、施策実行を加速させるために、人的資本委員会を設置しました。委員会では、人的資本の強化、個々の能力を最大限に活かす組織構築を目指し議論を重ねています。

さらに、心身ともに健康で働ける職場環境を目指し、Well-being 経営の推進に力を入れています。取組みが評価され、「人的資本経営品質2024(シルバー)」に選定、「健康経営優良法人2025(ホワイト500)」に認定いただきました。

私たちはこれからも兼松パーソンとしてお取引先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

2024年4月に発足した人的資本委員会は、経営戦略と人材戦略の連動を図り、価値創造の源泉としての人的資本の強化に継続的に取り組んでいます。

2025年3月期は、発足初年度として定例13回および臨時1回の計14回の人的資本委員会を開催しました。「シニア従業員活躍推進制度の改定」や「戦略的な海外拠点長人事」などについて協議し、委員会の基盤づくりを進めています。今後も「新たな価値創造を支える兼松パーソン」の定義・見直しや「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」などを目的として、月1回の頻度を目安に委員会を開催し、継続的に協議を重ねて参ります。

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います。

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)

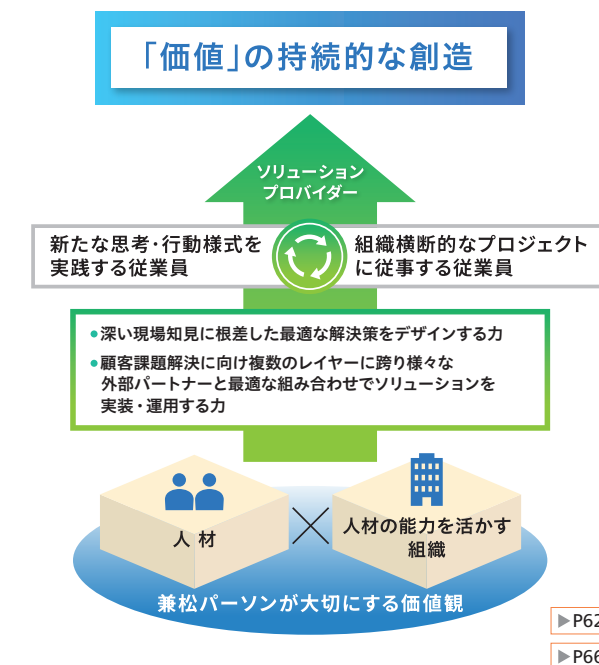
当社が目指す姿（ソリューションプロバイダー）に向けて活躍できる人材を確保、育成し、人材の能力が十分に発揮されるよう社内環境を整備する

(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」を掲げています。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います。

P62～71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により、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います。



DX推進委員会委員長メッセージ



柔軟かつ実行力のある DX推進で サプライチェーンに変革を

上席執行役員
DX推進委員長
藤田 彰彦

2024年4月から開始した中期経営計画「Integration 1.0」では、DXを重点強化分野の一つとしています。当社は、グローバルに事業を展開する商社として、これまで培ってきた多様な産業知見、パートナーとの信頼関係、そしてグループ各社の持つ豊富なリソースと専門性を最大限に活かしながら、DXを全社的に推進しております。顧客企業が直面する複雑かつ多様な課題に対し、グループ横断での連携を通じた最適なソリューションをご提供することで、サプライチェーン全体の変革を目指しています。その実現に向けて、「教育」「予算」「実践」の3つの柱を中心に、DXの推進体制を強化しています。

教育面では、今年度(2026年3月期)よりDX研修を新

たに開始し、個々の社員が変革の担い手となるよう、グループ全体での現場課題の発見・解決力の養成に力点を置いています。設計・講師には外部から専門家を招聘し、実践的なカリキュラム構成と、受講者の意見を随時フィードバックする仕組みを通じ、基礎的な知識から現場課題の抽出・改善提案に至るまで、段階的に学習できる教育プログラムを整備しています。DX研修の受講者が、それぞれ所属する現業部門で新たなDX案件の企画・立案を行うことで、全社的なDX化を加速させます。さらに、本年4月に設立した兼松シードポート株式会社のメンバーが、現業部門と一体となってDX案件の開発を推進することで、開発スピードの向上にも貢献して参ります。

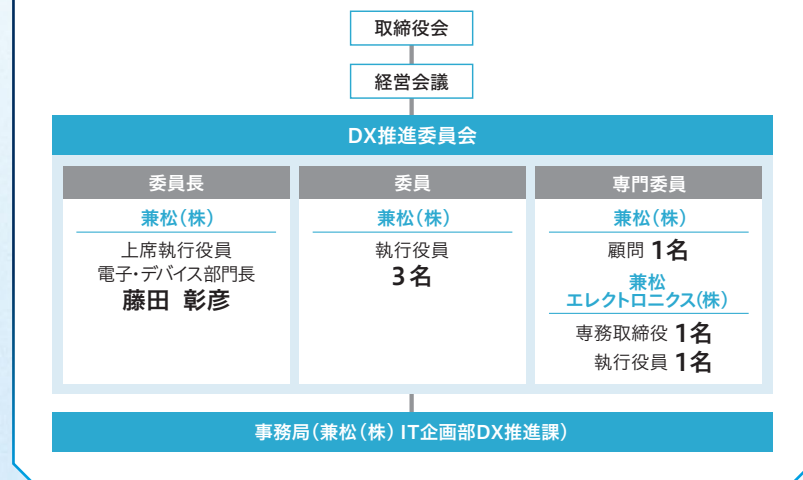
予算面では、通常の部門予算・事業予算とは別に全社横断で活用できるDX投資枠・執行基準を設定しており、現場の挑戦を阻むことなく、新たな取組みにも積極的にトライできる環境を整えております。費用面での障壁を大幅に低減することで、グループ会社や現場に過度な負担をかけることなく、現場発の実証実験や新規事業創出に繋がる案件が複数誕生し、失敗を恐れず挑戦できる企業風土の醸成にも寄与しております。

実践面においては、現場やグループ各社から寄せられる多様な業務課題やアイデアを、立場や部門を超えてオープンに議論・具体化できる「DX道場」と、そこで熟成された案件のPoC(概念実証)実施の是非を審議する「DX推進委員会」という、二層構造の取組みを推進しています。この仕組みにより、現場の最前線で感じる課題やひらめきをスピーディーに吸い上げ、IT企画部DX推進課メンバーが相談役となってアイデアを実務に適用できるレベルに落とし込むと同時に、それに必要な技術適用検証を実施できるPoC案件に組み立てています。さらに、現場社員が通常業務に加えてDX活動にも前向きに取り組めるよう、今年度から「DX推進委員長賞」を新設いたしました。効果的なDX推進施策の表彰を通じて、自部署の課題にも気づく機会を提供するとともに、現場の更なる挑戦を支援します。

こうした「教育」「予算」「実践」それぞれの取組みが相互に補強し合うことで、私たちはDX化の推進、そして社員エンゲージメントと顧客エンゲージメントの向上を図り、デジタル商社としての地位を確実に進めます。今後も、柔軟かつ実行力のあるDX推進を通じて、より良い変革を従業員とお客様と共に実現して参ります。

DX推進委員会委員長メッセージ

DX推進体制



DX戦略総括

当社は、DX推進委員会を中心として、「教育・予算・実践」のサイクルを継続的に実行し、グループ全体のデジタル変革を加速させることで、持続的かつ競争力のある組織づくりを推進しています。

DX推進委員会は、グループ全体のDX関連投資の審議・承認、データ活用をはじめとするDX施策への投資判断、SaaSソリューションの選定およびグループ会社への展開方法の策定などを担っています。さらに、兼松グループ全体のDX案件について審議し、優れた事例を横展開する推進役も果たしています。また、通常業務と並行して優れたDX施策を実践したチームや社員を表彰する仕組みを設けることで、全社的なDXの活性化および波及効果の拡大を図っています。

DX研修

実践を踏まえた研修を通じて、兼松グループのDXを推進する「DXコア人材」の育成

2026年3月期の受講目標数

60名

上期受講完了数

34名

DX案件

ビジネスアナリシスのアプローチを実践的に組み込んだ自律サイクルを通じて、DX改革を着実に推進

2025年3月期実績

取組み件数

34件

PoC
(概念実証)実施

8件

実運用

4件

生成AI活用

セキュリティに配慮した兼松グループ専用の生成AI「Kanematsu GPT」を活用し、複数のDXプロジェクトを推進

- ・技術用語リストと生成AIを活用した、機械翻訳の効率化・品質向上、および技術知識習得の簡素化
- ・生成AIによる船積書類の分類および読み取り精度の検証

DX推進委員会委員長メッセージ

取り組み状況

基幹システム刷新プロジェクト「hibiki」

現在、当社は「hibiki (Harmonized Integrated Bridging System for Innovative Kanematsu Infrastructure)」と名付けた基幹システム再構築プロジェクトに取り組んでいます。本プロジェクトは、経営のスピード向上や経営資源の最適配分を実現するデータドリブン経営の基盤構築、および兼松グループのDX加速を目的としています。



hibikiは単なるシステム更改にとどまらず、システム提供側と利用側の調和を基本コンセプトとし、プロジェクトを推進しています。また、安定性が求められる基幹系システムと戦略的機能とを分離したうえで、SaaS型ERPである「Oracle Cloud ERP」を採用し、最新テクノロジーを活用した業務プロセス改革を進めています。業務の標準化・効率化については「Fit to Standard」アプローチを取り入れながら、DXテーマにも積極的に取り組んでいます。

さらに、End to Endのビジネスプロセスを通じて外部パートナーとシームレスな連携を図り、AIエージェントの活用により業務品質とスピードの向上にも挑戦しています。SaaS基盤の活用により、従来は手作業であったデータベース設計などの作業がAIにより自動化されました。将来的にはビジネス部門とIT部門が構想したシステムをAIが自律的に開発する時代が到来すると見えています。これにより、IT部門の役割は大きく変化し、よりビジネスデザインに貢献することが期待されます。

hibikiプロジェクトは、こうした未来を見据え、Oracle Cloud ERPが求める「AIに対して適切な入力を行い、AIの出力を的確に評価できる」人材を育成しながらAIを活用した変革を推進することで、兼松グループの持続的成長と企業価値の更なる向上を目指して参ります。

輸入動静管理アプリケーション「KGスマートブック」

輸入業務におけるサプライチェーンの情報管理および業務効率向上を目的に、船積・契約管理のデジタル化を推進しています。従来、手作業による管理では情報の分散や転記ミスが発生し、業務負荷が課題となっていました。そこで、基幹システムや外部サービスと連携可能なアプリケーション「KGスマートブック」を「Oracle APEX」を用いて自社開発し、ユーザビリティと実用性を両立したシステムを構築しました。



本システム導入により、情報のデータベース化による精度向上、業務時間の短縮、転記ミス削減の実現を目指しています。さらに、自動トラッキングやAPI連携、電子帳票の活用を通じてヒューマンエラーの抑制にも寄与しています。

今後は、対象範囲の拡大、業務標準化およびグループ全体での最適化を推進し、国際物流の変化にも柔軟に対応できる体制を構築と、更なるサービス価値の創出に取り組んで参ります。

ヘリコプター部品専用ECサイト「KG HeliX」

航空宇宙部では、ヘリコプター部品販売業務の効率化を目的として、ECサイト「KG HeliX」を構築しました。



従来は、お客さまからの見積依頼や注文情報を分散した台帳で管理していたため、業務が煩雑化し、顧客対応に多大な時間を要していました。KG HeliXの導入により、情報の一元管理と見積・注文プロセスの自動化を実現し、現場担当者の業務負担軽減に加え、お客さまに必要な情報をリアルタイムで提供できる体制を整えました。

今後は、KG HeliXの更なる利用者拡大を図るとともに、業務効率化によってつくり出された時間を新たな付加価値の創出に活用し、事業拡大に取り組んで参ります。

GX推進委員会委員長メッセージ



地球と共存できる サプライチェーンへの変革

上席執行役員
GX推進委員長

山科 裕司

当社は、2024年4月から開始した中期経営計画「integration 1.0」において、「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」を目指し、主要施策の一環としてGXを推進しています。GXに資する事業の構築を目的にGX推進委員会を立ち上げてから3年が経過する中で、GX関連事業は着実に前進しています。

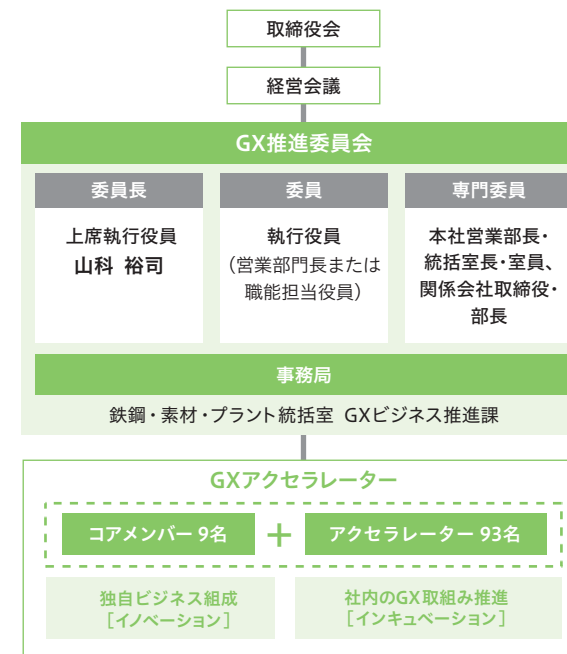
特に注力している「農業・食品GX」分野では、当社の強みである食のサプライチェーンを活かし、農家、肥料メーカー、飼料メーカー、食肉パッカー、食品メーカー、リテール、外食企業の皆さまと連携し、様々なGXプロジェクトを展開しています。例えば、稲作由来のメタンガ

スの削減や、これに基づくカーボンクレジットの組成、高機能バイオ炭や生分解性ポリマー資材の活用による土壌の炭素貯留・生産効率改善など、気候変動対策と持続的な食料生産体系の構築に取り組んでいます。これらの取組みは、当委員会の事務局であるGXビジネス推進課および下部組織であり兼松グループの有志社員で構成されるGXアクセラレーターが中心となって、社外連携先やお取引先と連携しながら推進しています。

加えて、「再生可能エネルギー」「素材GX」「静脈ビジネス」など、その他の注力分野においても、投資や事業提携の案件数が着実に増えており、今後の更なる展開を期待しています。

世界では様々な環境変化が見られ、一部では脱炭素やGXの取組みに対する揺り戻しも起きていますが、当社はこの状況を新たな価値やビジネスモデルを創出する好機と捉えています。GXは単なる脱炭素・気候変動対策にとどまらず、総合商社として当社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、「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を目指します。これからも、お取引先をはじめ社会全体を巻き込みながら、末永い成長を実現して参ります。

GX推進体制



GX推進委員会委員長メッセージ

取組み状況

グリーン&アグリテックベンチャー企業(株)TOWINGへの出資
～高機能バイオ炭「宙炭」で社会課題を解決～

兼松は、2025年3月に株式会社TOWINGが実施する第三者割当増資を引き受け、同社の株式を取得しました。

TOWINGは、高機能バイオ炭「宙炭（そらたん）」の開発・製造・販売、および関連する技術サービスを提供しています。また、カーボンクレジット領域において、予約販売・創出に関するビジネスモデル特許を活用した第一号案件を立ち上げるなど、社会課題の解決に繋がる包括的な取組みも進めています。



兼松とTOWINGは、2024年7月に連携協定書を締結した後、国内をはじめ米国、ブラジル、東南アジアで共同プロジェクトを組成しています。共同プロジェクトでは、「宙炭」施用による食料の収穫量・品質および農地の炭素貯留量・性質における改善効果などを分析・評価するとともに、生物多様性保全にも資するリジェネラティブ（環境再生型）農業の促進可能性を検証しています。今後、一定の成果をもって、より広範囲な実証へと移行していく予定です。将来的には、「宙炭」を活用したカーボンインセットを軸として、持続可能な食料生産・調達体系の構築とサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量削減に貢献して参ります。

兼松は、今回の出資を通じてTOWINGとの相互連携をさらに強化し、気候変動対応の更なる推進と、持続可能な食料サプライチェーンの構築に向けた取組みを推進していきます。

内航船舶向けバイオディーゼル燃料で低炭素化を推進

兼松ペトロ株式会社では、名古屋港において同社専用の燃料配給船を使用し、A重油に5%のバイオディーゼル燃料を混合した「B5A重油」の混合燃焼試験を2022年11月より実施しています。バイオ燃料の混合比率を段階的に高め、最大24%まで混合燃焼試験を行いました。



また、2025年3月には、東京港にてアスファルト運搬船に同じくB5A重油を「Ship to Ship方式」（燃料配給船からアスファルト運搬船へ給油ホースを繋いで給油する方式）で給油しました。

バイオディーゼル燃料の使用は、大きな設備投資をせずにCO₂を削減できる有効な手段です。兼松グループは船舶向けのみならず、工場や建機、バスなどへ供給網を広げること、燃料の低炭素化への中長期的な貢献を目指します。

GridBeyond 社との連携

～「デマンドレスポンス」で再生可能エネルギーへの転換を推進～

アイルランドのエネルギーITソリューションプロバイダーの日本法人GridBeyond合同会社と兼松は、電力の需給バランスを調整し、再生可能エネルギーへの転換を促す取組み「デマンドレスポンス」を日本で推進するために、業務提携を開始しました。

GridBeyond社は、独自のAIやロボットなどの最先端技術を活用し、デマンドレスポンスを通じた効率的な電力取引をアグリゲーションする企業で、既に10年以上の電力負荷制御実績があります。今後、兼松グループやお取引先に対しデマンドレスポンスの推進を促し、持続可能な社会の実現を目指します。

サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ

戦略的
サステナビリティ取締役 執行役員
近藤 一夫

私にとってサステナビリティとは

「サステナビリティ」—— 私がこの概念に初めて触れたのは30年以上前の大学時代のことです。農学部の子学生だった私は、農業の持続的発展 (Sustainable Agricultural Development) という、言葉に出会いました。当時は、国内において人口減少と高齢化に伴う農業の担い手不足が進む一方で、海外においては人口増加による農産物市場の拡大が見込まれるという、国内外のマーケットの変化に鑑み、従前の農産物価格の安定、農業と他産業との所得格差是正といった基本方針を改め、効率的かつ安定的な経営による生産性の高い農業を展開することで、市場評価を反映した価格形成や海外市場への輸出を促進し、我が国の農業を持続的に発展させる方向

へと舵を切っていく、農業政策上の転換期でした。

私にとって初めての「サステナビリティ」は、こうした戦後から続く食料自給率の低下、1986年から1994年にかけて行われたGATTウルグアイラウンドにおける牛肉とオレンジの輸入自由化合意の流れのなかで、日本の農畜産業は決して弱くない、この後も永らえていけるのだ、という風潮のもとで触れたこともあり、どこか窮地に立たされたなか生き残る方向性を模索するような語感で、前向きなニュアンスに捉えることは難しかったようです。しかし、時を同じくして、1987年に国連は報告書「Our Common Future」を公表、その中心的な概念として持続可能な開発 (Sustainable Development) を取り上げ、将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求

も満足させるような開発と位置付けました。私がこの概念を知ったのはずっと後のことでしたが、この環境と経済は相反するものでなく共存するという考えは、得心が行くものでした。

その後もサステナビリティは、1990年代に広がり始めた企業の社会的責任 (CSR) や、投資活動から始まったESGなどの概念と結びつき、社会的・環境的な持続可能性と経済成長を両立させる概念として浸透しています。2015年に国連が採択したSDGs (持続可能な開発目標) は、持続可能な世界を目指すための2030年までの17の目標で、本年は、採択から10年が経過し、目標とする2030年まで残すところ5年となりました。こうした世の中の変遷に対して当社はどのような軌跡を辿り、今後の5年、さらにその先の将来に、何を残すことができるでしょうか。

兼松流サステナビリティ

当社のサステナビリティへの対応は、2006年に発足した環境問題委員会に端を発し、その後2008年に発足したCSR委員会に受け継がれました。このCSR委員会は、職能部門 (コーポレート部門) を中心に構成され、文字どおり「責任」「管理」が色濃く反映されていたこともあり、2020年に発展的に解消し、サステナビリティ推進委員会を新設して現在に至ります。当時、私は事務局長として新しい委員会の設置に携わり、「戦略的視点」でサステナビリティを推進する体制とすることに苦心したことが思い出されます。現在の当社のサステナビリティ推進体制の特徴は、7つあるすべての営業部門から経営層 (執行役員) が委員として委員会に参加し、各営業部門内を取りまとめる統括室長が専門委員として参画していることにあります。

サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ

これら営業部門トップの関わりによって当社のビジネス活動に即してサステナビリティの考え方を浸透させることができ、また当社グループの基本的な経営戦略の立案、経営資源の配分を主管する企画担当（取締役執行役員）が委員長を務めることで、特定の営業部門に偏らず、当社グループ一丸となって推進し、重要事項について取締役会に直接共有できるシステムを構築しています。

サプライチェーンの持続可能化は商社の責務

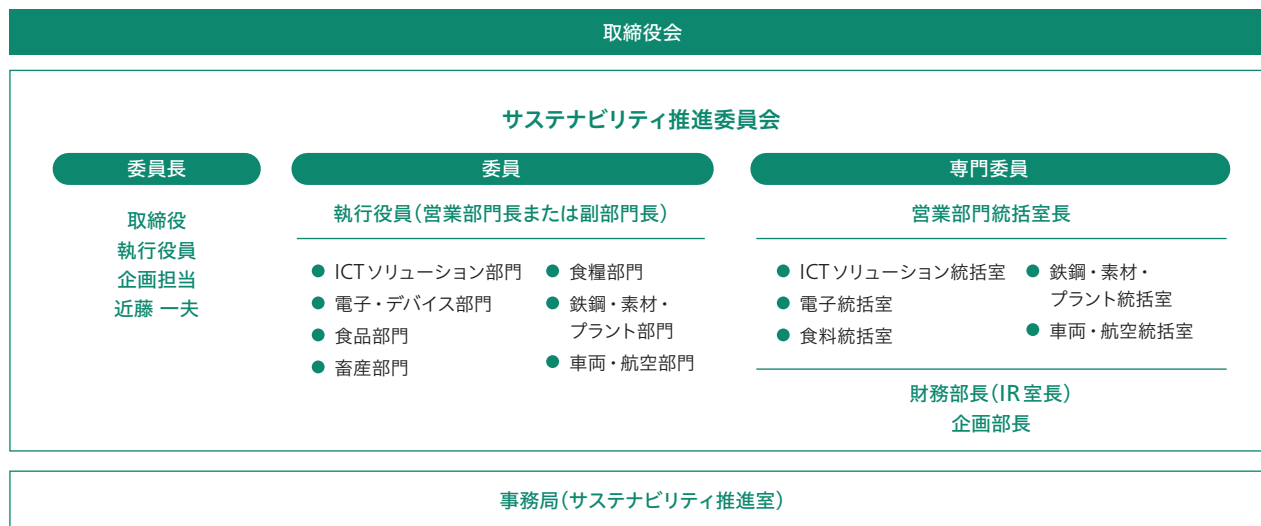
企画担当が委員長を務めることは、経営戦略との連動にも寄与しています。2025年3月期にスタートした中期経営計画「Integration 1.0」において、当社が5年後の目指す姿として「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」を掲げました。効率的とはDX、持続可能とはGXやサステナビリティを想定しています。サプライチェーンへの新たな付加価値（ソリューション）の提供により、お取引先と一緒に収益源を獲得するとともに、サプライチェーン自体の持続可能化による期待利益成長率の向上を目指しています。また当社が持つ低ボラティリティの非資源100%のビジネスポートフォリオは資本コストの低下に寄与し、これらが相まって市場評価の向上（PERの上昇）を実現する戦略としています。トレーディングビジネスに立脚した当社において、お取引先とそこから日々得られる情報こそが強みであり、この強みをさらに鋭くして将来に向けた永続的な優位性を築くことが戦略で、それは商社である当社の責務とも言えます。サステナビリティは戦略的であってこそ、誰もが一緒に夢を見られるものだと思います。

兼松グループのESGスコア

FTSE Russellスコアについて、2022年より3年計画でスコア向上に取り組んだ結果、2024年において目標とするスコアを獲得し、GPIFが採用する国内ESG指数の一つである「FTSE Blossom Japan Index」に組み入れられることになりました。

	2020	2021	2022	2023	2024
FTSE Russell	1.4	1.4	2.8	2.9	3.4
S&P Global CSA Score	14	27	32	41	45
MSCI	BB	BB	BBB	A	A
CDP(気候変動)	－	－	B	B	B

サステナビリティ推進体制



(2025年6月27日付)

サステナビリティ推進委員会における主な議題
(2025年3月期)

- ・サステナビリティに関する取組みの情報開示(人権、生物多様性、気候変動(CDP)など)
- ・2024年3月期温室効果ガス(GHG)排出量報告と増減分析
- ・GHG排出削減貢献に関する取組みと貢献量の進捗確認
- ・企業サステナビリティ報告指令(CSRD)対応

取締役会議長メッセージ

企業価値向上に向け
取締役会が果たす役割代表取締役会長
谷川 薫

持続的なガバナンス基盤

当社の取締役会には、会社の仕組みづくりとその仕組みが機能しているかモニタリングを続ける責務があります。この積み重ねが経営力向上に繋がります。業務執行については、経営会議に大幅に権限を委譲し、取締役会の効率的な運営と議論の深化、スピーディーで風通しの良い環境整備を図っています。取締役会のほかに決議を伴わない「番外編」と称する会を毎月1回開催し、経営課題や投資家の意見なども踏まえた企業価値向上に向け議論する場を設けています。社外役員から気づきやインプットなどを得る機会ともなっています。企業理念の浸透やIR・SR強化など、社外役員からの指摘に端を発し、実行・改善に走り出すという事例が増えています。

取締役会が重視する課題

中長期的な戦略策定に向け、当社が優位性を持つ無形資産をどう活用していくかの議論は必須です。中でも当社はお客さまのサプライチェーンに深く関与するビジネスモデルを有するため、コミュニケーションやネットワークといった社会関係資本を担う人材の確保が重要です。人的資本については取締役会としても重要視しており、執行を通じて育成システムの充実など環境整備を行い、その実効性をモニタリングしています。

知的資本の更なる充実・整備については、社外役員からも次なる議題として呈されており、加えて、グローバル戦略も引き続き当社の課題と認識しており、機動力を高めるための仕組みづくりについて議論を継続していく所存です。

内部統制の高度化とモニタリング

取締役会では、グループ会社を含めた内部統制の整備・運用、評価、指導の実施報告を受け、モニタリングしています。さらに、定期的な内部監査報告により内部統制の確認を行うとともに、社外役員からの質疑やアドバイスを受け、内部統制のレベル向上に役立てています。過年度においては、今後中長期にわたる社内基幹システムの高度化、進化に伴う管理部門の位置付けや新システムにおける内部統制の在り方などについて議論し、その進捗と考え方を確認しました。加えて、モニタリング手法そのものについても議論し、効率的で分かりやすい仕組みづくりを実践しています。

更なる企業価値向上に向けて

取締役会は、執行が描く将来像や成長への道筋に対し、「攻め」と「守り」両面から適正に判断することで、その実現を後押ししていくべきだと考えています。各機能の運営が実効性のあるものかをしっかりとモニタリングし、時代や経営状況に適した改善を実施することで、常に機能的な体制となるよう整備しています。独立性の高い取締役会が、執行に良い緊張感を与えることで判断力や創造力が向上していると実感しています。兼松グループが持続的に成長していけるよう、議論の質とともに、取締役会の実効性を高め企業価値の創出を実現します。

これからも成長する兼松グループにご期待ください。

指名委員会委員長メッセージ

議論と調和、
和して同ぜずの姿勢で
強い取締役会を構築

社外取締役

田中 一弘

2025年3月期の指名委員会での議論

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であり、取締役候補者の選任や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などを検討し、取締役会に答申することが主な役割です。

指名委員会は中立性・透明性を確保しつつ、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。

2025年3月期の指名委員会は、2024年11月から2025年3月までの間に計4回開催（いずれも出席率

100%）され、大きく分けて「取締役会の構成」「取締役候補者の選任基準」「具体的な取締役候補者の選定」という3つのアジェンダについて議論・検討し、取締役会に答申しました。

「取締役会の構成」については、11月から12月にかけて、①取締役会における社内取締役の役割／機能、②社内取締役と社外取締役の比率——について、取締役会と意思疎通を図りつつ、指名委員会として再吟味しました。当社の取締役会には、会長、社長、それに企画担当と財務担当の計4名の社内取締役がいます。これと異なる構成もいくつか想定したうえで、どのような機能をもった社内取締役をおくことが当社取締役会にとって適切かを、取締役会における監督と意思決定の両面から検討し

ました。その結果、執行の長としての社長、ガバナンスの長としての会長と共に、全社的な情報が集約される企画担当と財務担当を社内取締役とする4名の構成が適切であるとの結論に達しました。さらに、社内取締役と社外取締役の人数比について、当社事業の特性、社外取締役に期待される要素（社会に開かれた常識とそれぞれの出身分野における深い知見と経験知）、取締役会に求められる多様性などの観点も踏まえて議論した末、引き続き社内4：社外3が望ましいとの結論を得ました。

今期（2026年3月期）に若干の改定を行った「取締役候補者の選任基準」に関しては項を改めて後述することとし、ここでは3つめのアジェンダである「具体的な取締役候補者の選定」についてお話しします。これについては2025年1月から3月にかけて、指名委員会が2回の公式な会議のほか何度かの非公式な会合ももったうえで候補者を選定し、取締役会に答申しました。今回、企画担当取締役と財務担当取締役とに交代があり、それぞれに新任取締役が選任されました。この交代は、関係する諸役員のスキルマトリックスを十分に勘考しつつ、当社の経営幹部人材育成と取締役会の機能維持・強化を同時に企図したものです。新任候補については、指名委員会がかねて検討してきた候補者プールを前提に、改定した「取締役候補者の選任基準」を踏まえつつ、本人の経歴や能力、人格、これまでの評価等の情報に基づき2名の候補者を挙げ、最終的には両名に対して指名委員会全員による面談を経て決定しました。

「取締役候補者の選任基準」の改定

「取締役候補者の選任基準」については、取締役会メンバー間で2025年3月期に行われた議論の過程で、「従

指名委員会委員長メッセージ

来の基準に加えて、とりわけ当社の取締役会メンバーとして期待される資質や態度を盛り込むことが望ましい」という方向性が示されました。期待される資質・態度に関して、取締役相互間のフリーディスカッションによって共有・集約した後、指名委員会がさらに検討を加えて、以下の改定版「取締役候補者の選任基準」を決議しました。

「人格・識見・実行力ともに優れ、当社の取締役として相応しい豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有し、和して同ぜず、責務の完遂に積極的に寄与する人物を候補者とする。」

新たに加えられたのは「和して同ぜず、責務の完遂に積極的に寄与する」という部分です。

「和して同ぜず」は、『論語』の「君子は和して同ぜず、小人は同じて和せず」という孔子の言葉に由来します。

取締役は互いの調和を重んじ建設的な議論に注力すると同時に、決して付和雷同せず言うべきことは率直にこれを言う。ただし、単に言いたいことをしゃべりっぱなしにするのではなく、社内取締役、社外取締役それぞれに求められる役割を果たすことを念頭に、責任と覚悟をもって発言し、コミットする。その目指すところは、取締役会として高い実効性を発揮し、それを通じて当社が健全さと活力をもって長期的に存続・発展していくことです。

当社の取締役会は、これまでも「和して同ぜず」というカルチャーを大切にしてきましたし、特に近年はこれを体現するような率直で建設的な議論がなされてきたと自負しています。このカルチャーをさらに育て定着させていきたいものです。「和して同ぜず」はまた、「人格・識見・実行力ともに優れ」という比較的一般性の高い表現で示さ

れた資質を、「会社機関としての取締役会が有効に機能するためにはどうあるべきか」という観点から、具体的に例示した表現でもあります。

もちろん人格だけで取締役を選ぶわけにはいきません。だからこそ「豊富な経験、高い見識、高度な専門性」を求めるのです。しかし、いくら素晴らしい経験・見識・専門性をもっていても、それは「責務の完遂に積極的に寄与する」ように使うことができればなりません。それができてこそ、経験・知識・専門性は本当に活かされてくるはずです。

今回新たに加えた「和して同ぜず、責務の完遂に積極的に寄与する」という文言には、以上のような意図と意味合いが込められています。

取締役の選任プロセス

開催日	会議体	議論内容
2024年 7月	取締役会番外編	取締役会の構成要素
2024年 10月	取締役会番外編	取締役会と執行との距離
2024年 11月	指名委員会	取締役会の構成
2024年 12月	指名委員会	取締役会の構成、社内取締役の機能、社外取締役の機能
2024年 12月	取締役会番外編	取締役会の構成、社内取締役の機能、取締役候補者の選任基準
2025年 1月	指名委員会	取締役候補者の選任基準（決定）、取締役の候補者（審議）
2025年 3月	指名委員会	取締役の候補者（決定）
2025年 3月	取締役会	役員人事、執行役員人事、役員および執行役員の業務分担

報酬委員会委員長メッセージ



新たなステージに向けた報酬制度～1年目の振り返り

社外取締役
田原 祐子

新たな報酬制度スタート

当社の持続的成長と企業価値向上を目的とし、報酬委員会規程に基づき健全かつ適正なインセンティブとして報酬制度を検討することが、報酬委員会の役割です。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。

2024年4月に開始した中期経営計画「integration 1.0」に合わせて2024年4月1日付で報酬制度を改定いたしました。この改定は、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」を踏まえたものです。

具体的な改定内容としては、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

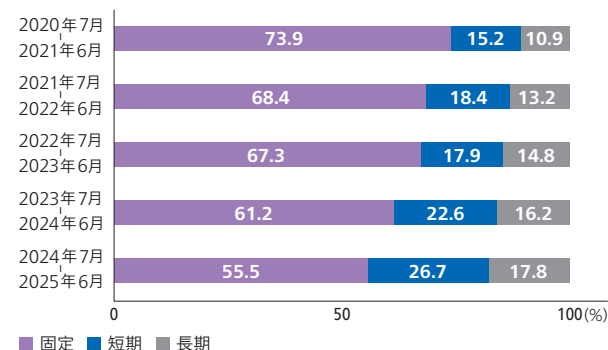
ンセンティブを示し、中期経営計画の当期利益目標値350億円を指標に加えるなど株主利益と連動した報酬体系としました。また、報酬の構成については、固定月例報酬、業績連動報酬、業績連動型株式報酬の3構成は従前から不変ですが、固定月例報酬の前年度業績による調整を廃止するとともに、報酬額に対する変動報酬の比率を高めました。中長期的な企業価値向上に対する取締役会のコミットメントの強化を図っております。

中期経営計画「integration 1.0」1年目の振り返り

2025年3月期業績の親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比42億51百万円(18.3%)増加の274億69百万円と、順調な滑り出しを見せています。改定後の役

員報酬体系においては、当期利益325億円程度で、固定50%、短期30%、中長期20%となる設計としています。2025年3月期業績に基づく役員報酬は、改定前の旧制度では、固定64%：短期16%：長期20%となる計算でしたが、改定後は、固定56%：短期27%：長期18%となり、企業価値向上に繋がる体系に近づきつつあります。

取締役の種類別の報酬割合



持続的・発展的な企業価値向上に向けた取組み

今後は、企業価値向上へのインセンティブという観点で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。変動比率の割合が、固定50%・変動50%となることを視野に入れ、引き続き中長期の業績への連動性を高めて参ります。また、当社では、人的資本経営、サステナビリティ、DX、GXにも積極的に取り組んでおり、今後、ESG指標についても役員報酬決定の指標として導入する検討が必要です。

更なる成長の加速と、透明性・客観性を重視し、企業価値向上のエンジンとなる報酬体系を目指し、引き続き尽力して参ります。

監査役メッセージ

経営の監視・監督を超えて、 業務監査を 活かした企業価値 向上に貢献



監査役（監査役会議長）
田島 良雄



監査役
村松 陽一郎

監査役会の役割

当社の監査役会は、株主の負託を受けた法定の独立機関として、業務執行から一步引いた視点で経営を監視し、必要に応じて是正を促すことで、良質な企業統治体制を確立する責務を負っています。

株主利益の最大化にとどまらず、当社のサステナブルな成長を通じて、創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」（現代の言葉では「社会の幸福・公益を増進する事業を創造し運営する」といった意味と捉えています）を実現することを目指しています。

当社は、2024年4月より3カ年の中期経営計画「Integration 1.0」に取り組み、より一層の企業の成長を目指すとともに、当社グループを取り巻く経営環境における課題の解決を積極的に推進しています。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おり、この役割を果たすことが現在の重要な課題と認識して取り組んでいます。

監査役会の機能

監査役会には4名の監査役がいます。国内外の関係会社で取締役の経験を有する常勤監査役2名と、弁護士・会計士の専門家による社外監査役2名で構成されていて、それぞれ異なるバックグラウンドから、バランスの取れた監視・是正機能を果たしています。

常勤監査役は年間を通じて、取締役会のほかに、経営会議、案件審議会などの重要な会議、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、人的資本委員会などの重要な委員会に出席し意見を述べることで、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ています。社外監査役からは、専門的な知見や他社の監査役等としての経験も踏まえ、質問やコメント、アドバイスがあり、監査役会では当社グループの企業活動全般に関わる様々な内容の議論をしています。

経営と現場が乖離しないこと

監査役会として特に心掛けていることの一つは、「経営と現場が乖離しないこと」です。常勤監査役は、取締役・執行役員・部長・国内外の主要グループ会社の社長と年間70回以上もの個別面談を実施しています。資料の閲覧

監査役メッセージ

やヒアリングだけでなく、各事業にとっての重大なリスクは何かということを経営者と話し合うようにしています。監査役は執行から独立していることもあり、現場の生々しい問題意識や、経営に対して直接は申し入れにくいこと、そうした本音を意外と聞き取ることができます。業務監査を通じて得たガバナンス面の課題などは、社外監査役と共有しています。代表取締役とは定期的および随時に面談の機会を設けて、発見事項の共有や提言をしています。また、社外取締役とは、2025年3月期は2回の意見交換の場を設けて各種の経営課題などについて話し合いました。これらの活動を通じて、取締役が現場の状況や声を把握することに一役買っていると自負しています。

取締役会の議論の質の向上に貢献すること

もう一つ心掛けているのは、「取締役会の議論の質の向上に貢献すること」です。

コーポレートガバナンス・コードの策定から10年が経過し、取締役会も変化してきました。社外取締役の比率が増加し、会議の内容も形式的な承認から実質的な経営課題についての議論へとシフトしています。以前は、合理的ではない・論点に不足があるといった状況でもない限り取締役会での発言を控えていましたが、最近は現場状況に通ずる者として、あるいは高い専門性を有する者として積極的に発言し、「良き意思決定」に貢献できるように努めています。

取締役会について

最近の取締役会では実質的な議論が増え、社外取締役からも様々な意見や問題提起がなされるようになりました。これに対し代表取締役は丁寧に対応されています。特に重要な課題、あるいは「取締役会の構成」「取締役候補

者の選任基準」などのコーポレート・ガバナンス上の検討事項については、取締役会の閉会後に臨時で「番外編」と題したオフサイトミーティングの機会を設け、取締役・監査役で議論を重ねています。「番外編」のテーマは実に様々で、「取締役会としての中期経営計画に向けた関わり」というテーマの回では、モニタリングのあり方、株主・投資家とのコミュニケーション、中期経営計画方針の浸透策など、様々な角度から取締役会の関わり方について議論がなされました。そのほかにも「気候変動に関する基本的な考え方、目標」や「政策保有株式について」など、その後の具体的な施策に結びついた討議もなされています。このような自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風をさらに醸成したいという監査役の意見をきっかけに、「取締役候補者の選任基準」に「和して同ぜず、責務の完遂に積極的に寄与する人物」が追加されました。

今後、取締役会には、議決権行使基準や機関投資家の意見に対しても、当社の経営方針や戦略、他社との差異など、更なる深い議論を重ねることを期待しています。

そうした建設的な深い対話によって、当社のあり方が明確になっていくものと思います。

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保つことで、経営陣を厳しく監視、監督することを強調されている面がありましたが、現在の当社取締役会では、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、前述のとおり活発な意見の交換によって健全な監督機能を保持しているので、ことさら、監視、監督のみを強調する必要はないと感じています。監査役会も経営陣とともに、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。取締役会をはじめとして、各種の会議や委員会でも、これまでの知見や業務監査で気づいた課題などをベースに積極的に意見を述べることで、透明性、公正性を担保しつつも、迅速・果断な意思決定が可能となる環境をつくり出すことに努めています。

事業を推進するうえでESG、サステナビリティの重要性が増していますが、業務監査やグループの監査役との連携などを通じ、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。

中期経営計画「Integration 1.0」では当社グループ一体でのDX、GXの推進による提供価値の拡充を目指していますが、2025年3月期の業務監査では「グループ一体経営」の認識が兼松の各部門にとどまらず、グループ会社にも広く浸透していることが確認でき、現在の中期経営計画の推進による兼松グループの活性化が強く感じられました。一方で、各グループ会社で業務効率化ソフトなどを独自に導入しているなど、グループ一体での効率化の推進には未だ課題もあると認識しています。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業務監査でヒアリングしています。また、監査役会としてもAIの利用で監査の効率を上げ、経営の意思決定に係わる事項への関与に、より多くの時間を使えるように取り組むべきだと考えています。AIの利用は未だ一部にとどまっている状況ではありますが、AIに限らず、今後も新たな成長の機会、リスクにいち早く対応し、当社グループの健全で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
田原 祐子社外取締役
田中 一弘社外取締役
笹 宏行

DIALOGUE

兼松の変化と未来への期待

3名の社外取締役が自らの専門性と経験を踏まえ、ガバナンスや取締役会の変化と課題、また、社外の視点からの兼松グループの未来を語る座談会を開催しました。

社外取締役

田原 祐子



社外取締役

田中 一弘



社外取締役

笹 宏行

取締役会のカルチャーや機能、変化について、どのように実感されていますか。

笹

私は2022年に社外取締役に就任しましたが、取締役会での論点はとても明確であり、良い意味で手堅い、という印象があります。最も評価しているのは、各審議部門の賛否が明確になっていることです。検討のプロセスがよく分かり、各審議部門の論点も明瞭で判断に必要な事項がすべてカバーできており、信頼がおけると感じています。これは、権限委譲が進んだ結果だと言えます。2022年に「職務権限規程」を改定し、業

務執行にあたる役員で構成される経営会議へ大幅に権限を委譲しました。これにより、取締役会の効率的な運営と議論の深化が進むとともに、経営のスピードが格段に上がりました。

田中

私が就任した2020年当初は、選択と集中を進めてきた名残もあったためか、もっぱら数字で経営を語ろうとしていた感がありました。そこから、現中期経営計画「integration 1.0」策定に向けた議論の中で、価値創造ストーリーや目指す姿などについて語れるようになり、次第に戦略的な議論が増えてきたと感じています。これは、取締役会に限らず、実際に戦略を

立てる執行側の意識変革があったことによると思います。執行が当社グループの未来を攻めのスタンスでも考え、取締役に投げかけてくるようになった、その変化が実際の取締役会での議論の質の変化に繋がったと思うのです。その意味で、笹さんが仰った「手堅さ」に加えて、「推進力」とでもいうべきものが感じられます。会議の場での議論や意見に誠実に応え、必ず改善に繋げていくという流れを意識していると思います。

田原

私は2019年に就任しており、この中では当社の社外取締役歴が最も長いのですが、大きな変化を感じています。当初は、

ガバナンス座談会

DIALOGUE

取締役会は議題に対する審議に終始していました。しかし、現在では、上がってきた議題だけでなく、中長期的な兼松グループの成長について深く議論しています。また、重要なトピックや課題を議論する場として「番外編」を設けています。ここでの議論が監督と執行の橋渡しにもなり、重要事項決定に向けた大切な意見交換や理解を深める場となっています。さらに、執行側の皆さまからは、十分に精査され、本質を見極めた議題が取締役に上程されるようになりました。こうした進化に伴い、取締役会自体の雰囲気が大きく変わってきたと感じています。

田中

取締役会にも多様性は求められていますが、ジェンダーなどの属性や専門性だけでなく、本質的には考え方の多様性が重要です。一定のステークホルダーの価値増大にだけ考え方が向かないように、会社とはどういうものかという企業観や経営観の多様性を大切に、その中で、目指すべきものを探求することが健全であると考えています。

田原

取締役会メンバーの構成については、スキルマトリックスを導入し、補完すべきスキルや人物像を明確にした上で議論しています。大きく変化する社会に順応するために、どのような人物を求めているか適宜議論できていると思います。

田中

そうですね。社内取締役については、「情報が集まる人」という観点から、「金を預かる財務」と「戦略を預かる企画」という経営の要である領域から選出しています。最小限の人数で組成している中で、必要な情報は一通りカバーできていると考えています。

中期経営計画「Integration 1.0」についてはいかがでしょうか。

田原

「Integration 1.0」という名称のとおり、一体経営によるグループの統合が、日々進んでいます。これまで縦割りだった組織が、人的資本と組織機能の強化が柱になって、確実に変わってきていると感じます。また、2024年は人的資本委員会の設立だけではなく、カルチャーデザインプロジェクト「TANEMATSU」や、新事業のアイデア創出・推進連携等のチャレンジを推進するコミュニティ「ヒトツブクラブ」、10年ぶりの大運動会などもあり、大変盛り上がりました。こうした、社員の皆さまやグループが一丸となって挑戦していこう、変わっていこうという気概が感じられる事柄も多くありました。

田中

「Integration 1.0」の基本的な意義は「できる」ことの網羅ができたことです。次は、どうやって「勝てる」ものにしていくか、当社の本当の強みを明確にするための議論を深めていく必要があるでしょう。6つの基本方針を掲げていますが、それぞれを良き素材として、これらをさらに立体感を出せるようにストーリーづくりへと導いていく議論が必要だと思います。

笹

就任した当時の中期ビジョン「future 135」にはグローバル化についてのテーマがありましたが、「Integration 1.0」には取替えてその文言はなく、そのことを評価したことを覚えています。これは、優先的な課題がほかにあると考えたからです。グローバル化をするということは、機能を置くだけでは意味がなく、まず事業ありきです。その次にビジネスをグリップしていく組織体系をつくっていくことになります。これも次な



るテーマになりそうですね。海外を含めたグループ全体で機能をマトリックス化することも進言していきたい課題です。当社の内部統制の仕組みや内部監査部の実際の活動を見ると、非常にしっかりとできています。他方で、グループ会社を含めた職能部門の横の繋がりが少し欠けているように感じます。グループ間でリソースを共有し、機能強化、経営の迅速化と効率化を図るべきでしょう。その中で、海外を含めたグループ全体へ、いかに企業理念を浸透させられるかが重要だと考えます。前職のオリンパス株式会社でも経験しましたが、これは本当に難しいことです。人的資本の流動化が国内でも進んでおり、グループをまとめるためには企業理念浸透の重要性がますます高まっているため、経営トップとしても継続してグループ全体に働きかけていく必要があります。

田原

先ほどお話しした「TANEMATSU」プロジェクトがその働きを担っていますね。

田中

「TANEMATSU」において、創業主意の浸透を強化するために現代に即した解釈に落とし込んだMissionとValuesが

ガバナンス座談会

DIALOGUE

本年8月に発表される予定ですね。ここまでかみ砕いて本気で考えている行動指針や経営理念は、さほど多くはないと思います。地に足のついた表現で、これからグループ一体経営の糊の役割を果たしてくれるものと期待しています。

コミュニケーションとガバナンスについて、どのように感じていますか。

笹

社内・社外の取締役のコミュニケーションは円滑で、議論や交流の場を設けていただいていると感じます。執行に対しては、監督の立場から距離感や線引きも重要であり、現状のコミュニケーションや情報共有がちょうどよいと感じています。

田中

同感です。もっとも、個人的には、執行側の苦労や頑張りを聞き聞きしているので、もっと応援したい、もっと話したいという気持ちもあります。実際に働いている従業員の皆さんが、日々どんなことを思って、会社や自身の事業に対してどういう思いをもってやっているのか、どんなふうに会社に報いてもらいたいのか率直に聞けるとよいと思います。



田原

私は人的資本に関して、人事部のメンバーとディスカッションさせていただくこともあります。そこでの情報提供や意見交換、「壁打ち」の内容が、後日、必ず形になり変化していることには感心しています。

また、各委員会との連携という観点では、必要なタイミングで必要な報告がなされています。深掘りしたいときは、執行側と直接会話をしたり、さらに取締役会の番外編を設けることもあります。議論がそのままにされることはなく、改善に繋がるよう着実に対応され進化しています。

笹

確かに取締役会でも、中期経営計画(以下、中計)のモニタリング項目に則った議論や改善が常になされていて、社外取締役からの意見も反映されているのを見ると、よいサイクルが機能しているという安心感がありますね。私は、取締役会がどのような状態だと機能していると言えるのか、経営力を高めるためにはどうすべきなのか、ということを常々考えています。ディスカッションのレベルや決定プロセスもそうですが、結局、兼松という会社が何を目指し、どうありたいの

か、執行がどのような取締役会にしたいのかを突き詰めて考えなければならないと思っています。

田中

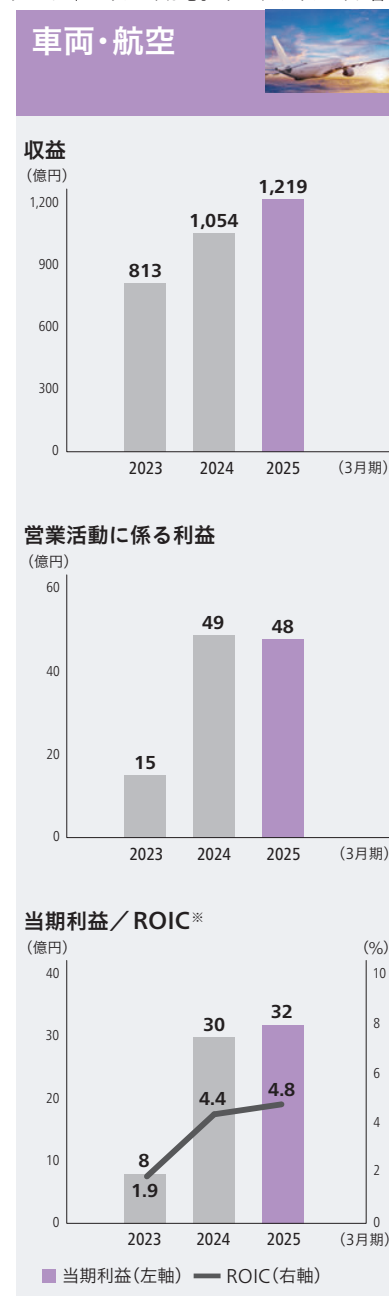
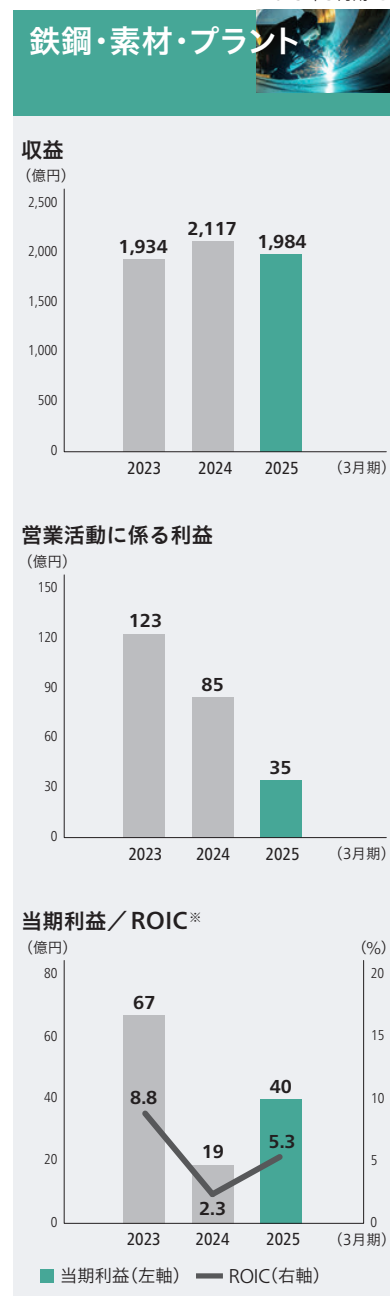
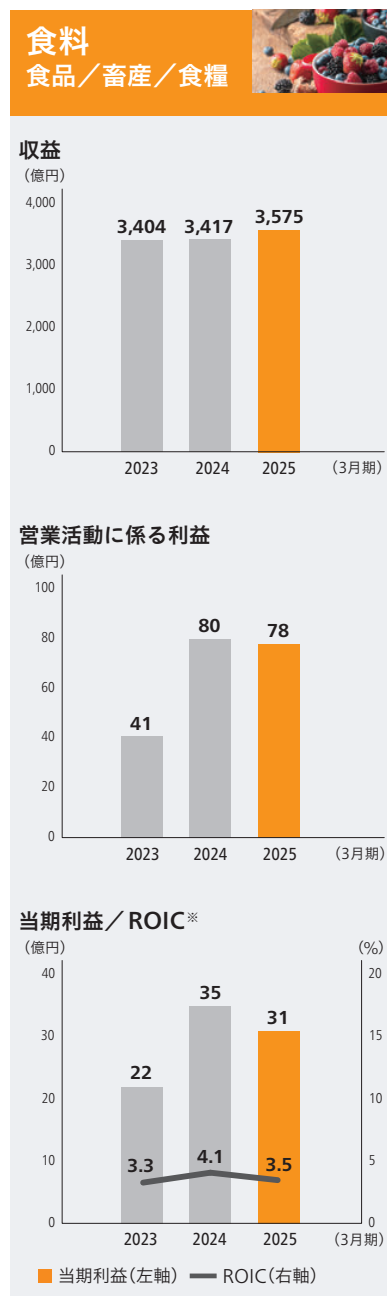
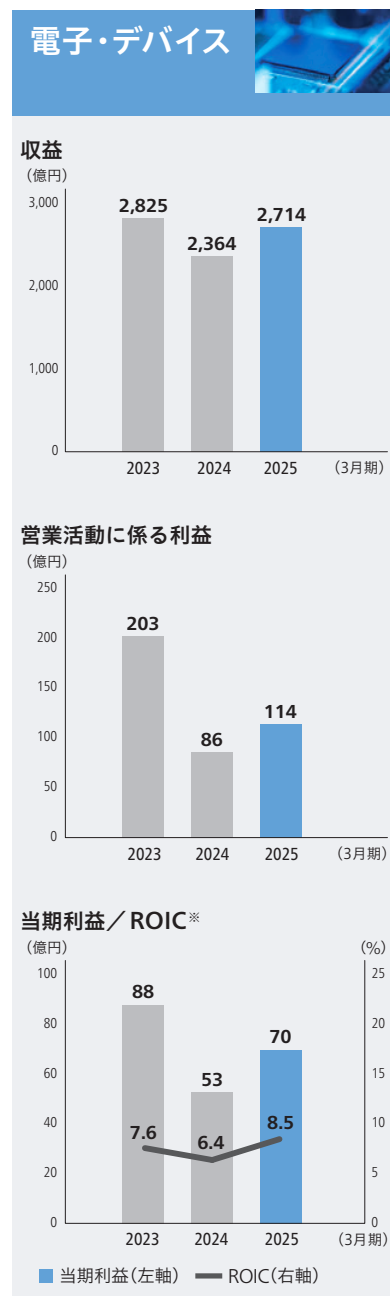
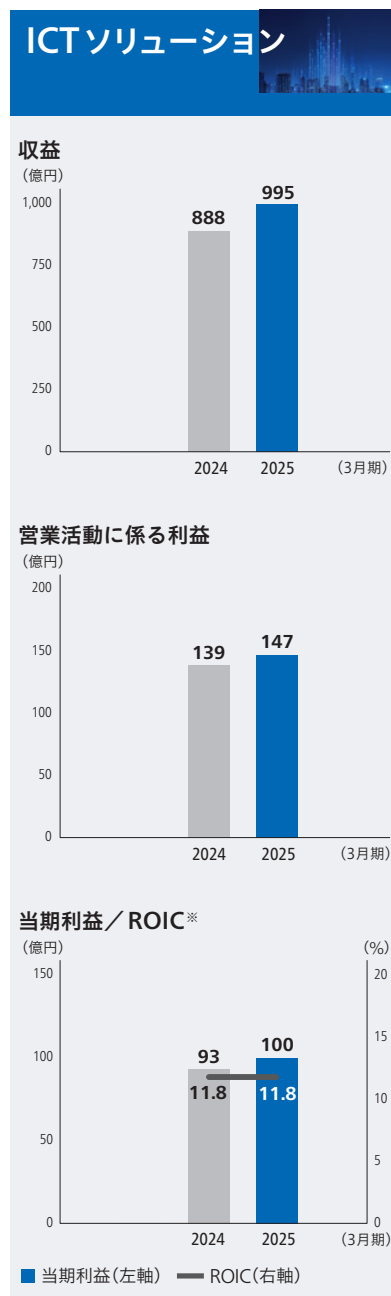
取締役会の機能として言えば、経営陣がなすべきことをきちんとして、なすべからざることをしないようにする、ということですね。枝葉にとらわれていないか、真の目的は何なのか、執行の当事者はその視点が抜けがちになります。損得の問題以外に社会の公器として世の中に正しく貢献しているかを一歩引いた視点から意見していくこと。取締役会が指摘し続けることで、執行側の思考が前進していく、特に社外取締役の客観的な視点での指摘が、執行がなすべきことをするための助けにならなければいけないと思いながら臨んでいます。そのためにも、今後中計そのものの必要性・あり方についても議論していきたいと考えています。中計を立てるとその達成度合いを測ることに縛られてしまいがちになります。

笹

そうですね。なぜ中計をつくるのかと言えば、社内をまとめるのにある一定の方向を向かないといけない、すなわちモニタリングの対象にしやすいからでしょうね。私は、兼松はどうやって経営力をアップしていくのかを議論するステージにあると思います。そのためには、中計をつくるのであれば、例えば10年といった長期スパンでのバックキャストで考えるべきだと思います。当社では長期ビジョンは発表しておらず、現中計後のありたい姿までしかありません。経営のスピードが上がってきており、社内の無形資産の拡充も進む中、それらを活かして更なる企業価値の向上のためにグループ一体となって同じ方向を志すためにも、これからもその必要性を指摘していきたいと思っています。

事業概況

(注) 2025年3月期にセグメント変更を実施。2024年3月期通期実績は、旧セグメントの数値を監査後の現行セグメントに組み替え
2023年3月期ICTソリューションセグメントは電子・デバイスセグメントに含む

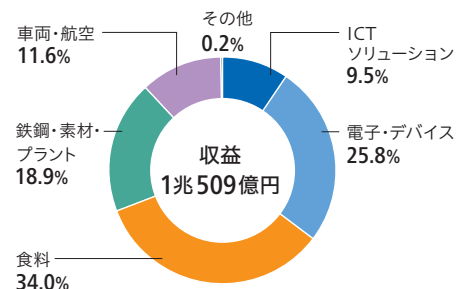


※ 当期利益：親会社の所有者に帰属する当期利益 ROIC：セグメント変更に伴い、2024年3月期のセグメントROICは単年度末時点の投下資本残高を用いて算出

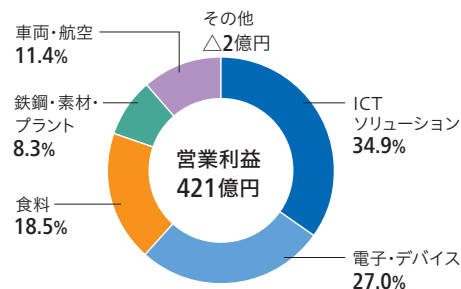
事業概況

(2025年3月期)

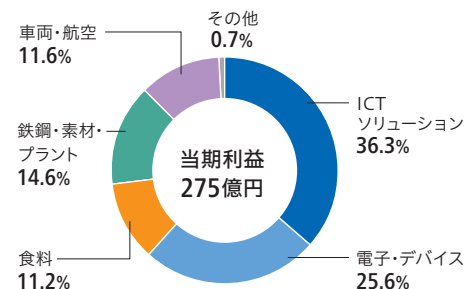
収益構成比



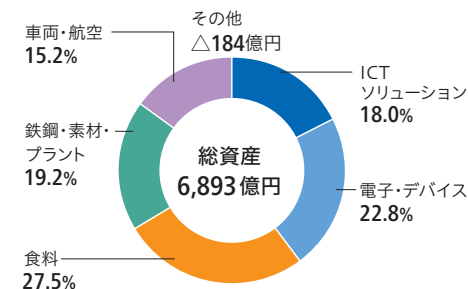
営業活動に係る利益構成比



当期利益構成比



総資産構成比



セグメント	2025年3月期の業績	
ICTソリューション		収益は、セキュリティ関連の案件や、製造業向けを中心としたネットワークやストレージ関連の案件が堅調に推移し、前期比107億13百万円増の995億28百万円、営業活動に係る利益は7億45百万円増の146億79百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は6億34百万円増の99億70百万円。親会社の所有者に帰属する当期利益については、人件費やオフィスリニューアル費用などの経費が増加した一方、セキュリティ関連の案件や、製造業向けを中心としたネットワークやストレージ関連の案件が堅調に推移。
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349億88百万円増の2,713億73百万円、営業活動に係る利益はモバイル事業などの増益により、27億80百万円増の113億95百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は17億13百万円増の70億31百万円。親会社の所有者に帰属する当期利益については、直営店舗の増加や販路拡大の効果、販売台数増加に加え、法人向け事業の伸長もあり、店舗再編などにかかるコストが先行した前期と比較すると好調に推移。半導体部品事業は前期より減速した一方、半導体製造装置事業はM&Aによる効果もあり堅調に推移。電子機器・電子材料事業は、のれんの減損損失を計上したため、前期と比較すると低調に推移。
食料		収益は、畜産事業や食品事業の増収により、前期比158億40百万円増の3,575億36百万円、営業活動に係る利益は、畜産事業の減益により1億26百万円減の78億42百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は4億17百万円減の30億63百万円。親会社の所有者に帰属する当期利益については、リテール向け取引や飲料原料などの販売が堅調に推移。畜産事業は、海外市況高や円安によるコスト増加、国内市況の低迷などの影響を受け低調に推移。食糧事業は、大豆の販売などが堅調に推移。
鉄鋼・素材・プラント		収益は、鋼管事業やエネルギー事業の減収により、前期比133億35百万円減の1,984億8百万円、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49億26百万円減の35億24百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は20億88百万円増の40億15百万円。親会社の所有者に帰属する当期利益については、北米鋼管取引が減速した一方で、持分法で会計処理されている投資の減損損失を計上した前期と比較すると好調に推移。エネルギー事業は、需要の低迷により、好調に推移した前期と比較すると低調に推移。
車両・航空		収益は、航空宇宙事業などの増収により、前期比165億29百万円増の1,219億12百万円、営業活動に係る利益は、車両・車載部品事業や工作機械・産業機械事業などの減益により50百万円減の48億2百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、航空・防衛関連取引が好調に推移し2億33百万円増の31億84百万円。
その他		収益は、前期比2億8百万円増の21億77百万円、営業活動に係る損失は2億30百万円悪化の2億6百万円、親会社の所有者に帰属する当期損失は2億4百万円悪化の27百万円。

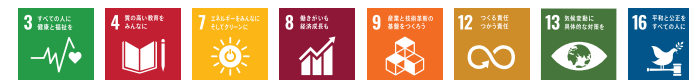
ICTソリューション



「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

当部門は、蓄積した知見と最先端のデジタル技術を駆使し、効率的で持続可能な次世代のICTソリューションを提供しています。また、お客さま・パートナー企業と共に新たなビジネスモデルの創出に取り組み、戦略的パートナーシップの構築を推進しています。さらに、国内と同水準の高品質なICTソリューションを海外にも展開し、企業の海外進出とグローバルな挑戦を支援して参ります。

執行役員
ICTソリューション部門長
渡辺 亮



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)

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、運用・保守サービスまでワンストップで提供しています。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

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材
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な優良な顧客基盤



- ・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
- ・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
- ・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、強靱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 (株) 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

2025年3月期の主な取組み

ビジネスモデルを「KEL Custom Cloud」や「KEL Managed Service」(KMS) など、当社グループ独自のリカーリング型サービス※1へとシフトし、収益の安定化とLTV (顧客生涯価値) の最大化に取り組んでいます。2024年4月には、グローバルセキュリティエキスパート

株式会社と共同で、国内初のサイバーセキュリティ特化型ファンドを設立、複数の有力サイバーセキュリティ企業が参画し、業界の協業を促進するハブ機能を強めつつあります。さらに、2024年11月には、SOC (Security Operation Center) ※2サービスを拡充し、米国の

SentinelOne, Inc. の先進的なセキュリティサービスをラインアップに加えました。

※1 一度限りではなく継続的に価値を提供し続けるサービス形態

※2 企業や組織の情報セキュリティを24時間体制で監視・分析・対応する体制

ICTソリューション

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

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人材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

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

対応策

- デジタル人材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。



Partner's Voice

お取引先からのコメント

全国農業協同組合連合会（JA全農）は、生産者の営農とくらしを支援し、農業と地域の活性化を図るとともに、安全・安心な農畜産物を消費者に安定的に供給することを目的として活動しています。また、全農グループのキャッチフレーズ「食と農を未来へつなぐ」を目指し、なくてはならないJA全農を実現して参ります。

将来にわたってJA全農が果たすべき役割を担い続けるためには、DX戦略の実践を通じた事業効率化が不可欠です。兼松グループには、その実現に向けたパートナーとして協力いただいています。

最近では、多様化・高度化するサイバー攻撃に対して、網羅的かつ効率的に対処するサイバーセキュリティの態勢構築と対策検討に支援いただいています。

将来的にはJA全農の各事業に向けて総合的に関与いただき、持続的な「食農バリューチェーン」の強化に向けて一緒に邁進することを期待しています。



全国農業協同組合連合会
代表理事専務(2025年7月31日退任)
安田 忠孝

Partner's Voice

お取引先からのコメント

ソニー・ホンダモビリティ株式会社（SHM）は、ソニーグループ株式会社と本田技研工業株式会社が2022年に設立したモビリティテックカンパニーとして、「多様な知で革新を追求し、人を動かす。」をパーパスに掲げ、モビリティ業界のイノベーションをリードすることを目指しています。

SHM設立に際しては、兼松グループより多岐にわたるサービスを提案いただき、スムーズな事業開始に向けて多大な協力をいただきました。特に、国内拠点のネットワーク環境および各拠点を結ぶネットワークを迅速に準備し、安心な企業インフラを整備・運用していただいています。

この安心できる企業インフラを基盤に、私たちは製品・サービスの開発を進め、私たちの考える「新しい移動体験」を具現化して参ります。

今後も、私たちの事業展開において兼松グループの各種ソリューションを活用し、更なる連携をしてモビリティの革新を追求していきます。



ソニー・ホンダモビリティ株式会社
代表取締役 会長 兼 CEO
水野 泰秀

電子・デバイス



「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

電子・デバイス部門では、先進技術を駆使し、人々の生活や社会の課題解決、さらには産業の発展に貢献することを使命としています。最先端のデバイス技術と革新的なデジタル技術を融合させ、サプライチェーンの効率化とお客さまへの提供価値の拡充を目指しています。環境・社会・ガバナンス(ESG)を重視し、持続可能でレジリエントな未来社会の実現に向けて、挑戦を続けて参ります。

上席執行役員
電子・デバイス部門長
藤田 彰彦



モバイルショップ・法人向けソリューション、半導体部品（パワー半導体等）、半導体装置（検査装置等）、電子機器（ラベルプリンター等）、電子部品・材料（ウェハ、電子薬品等）、DXソリューション（在庫管理システム等）

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。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

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付き合い



- ・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
- ・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
- ・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

2025年3月期の主な取組み

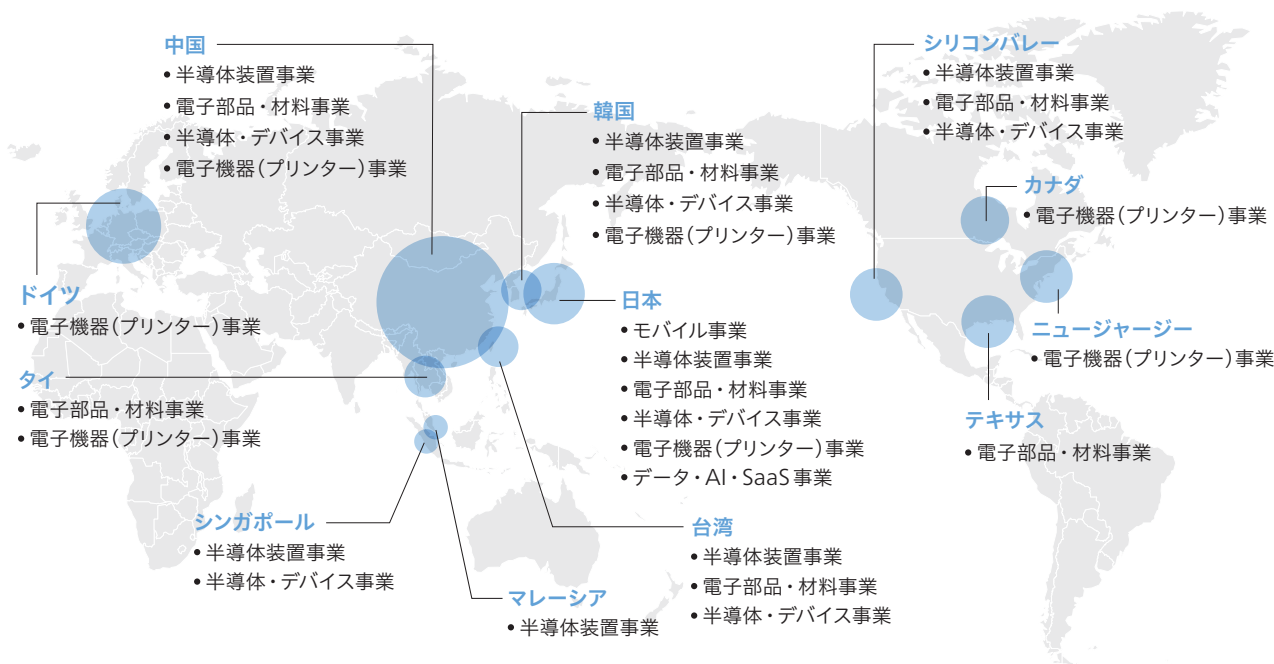
モバイル事業では、店舗再編と採算性向上の施策により業績は大きく回復し、店舗網は全国へと拡大、ROICも伸長しました。安定収益基盤のショップ事業の強化に加え、法人向けソリューションの拡充も進めました。半導体部品・製造装置事業では、半導体製造装置の周辺機器に強みを持つ株式会社P.R.A.、および、需要が高まるパワー半

導体に強みを持つジェイレップ株式会社をM&Aにより傘下に加え、半導体関連の提供価値を一層強化しました。電子機器・電子材料事業では、半導体関連製品の販売とラインアップの拡大に加え、韓国VALLOY Inc.および米国Primera Technology, Inc.のラベルプリンター新製品の国内市場展開を開始し、パートナー企業との連携に

よる販売体制の強化を行いました。データ・AI・SaaS関連事業では、タッチパネル券売機「KG K2」の販売を開始。さらに、在庫管理システム「KG ZAICO」を住友金属鉱山株式会社や三菱自動車工業株式会社、日本精工株式会社など100社以上に導入し、企業のDX化に応える新たなソリューション開発と提供に取り組みしました。

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

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

アクションプラン

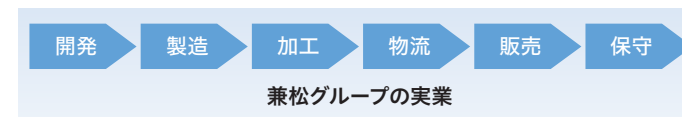
- モバイル事業では関連ソリューションを、また、半導体装置事業、電子部品・材料事業や電子機器(プリンター)事業では関連商材を取り扱い、新たな価値提供による収益機会の拡大を図る
- ベンチャー企業を含むソリューション提供企業との協業、イノベーション投資、M&Aを促進し既存ビジネスとのシナジーによる収益拡大を図る

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。



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ました。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
半導体事業推進室 担当
取締役常務執行役員
稲垣 努

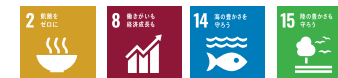
食品

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

「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

食品部門では、メーカー・小売・外食など国内外に広がる幅広いパートナーと共に、兼松グループが持つIT技術や商材、さらにはスタートアップ企業の先進的な技術を活用し、革新的かつ持続可能なサプライチェーンの構築に向けた協業を推進いたします。

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。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

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	- 世界情勢の把握、各地域の食料政策・課題の理解 - 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



・KELのITセキュリティやKCS商材を活用してお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

・兼松のネットワークを活かし、インドネシアでの太陽光発電の導入や、ブラジルのコーヒー農園での高機能バイオ炭を用いた実証実験を通じ、持続可能なサプライチェーンの創造を推進

・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

2025年3月期の主な取組み

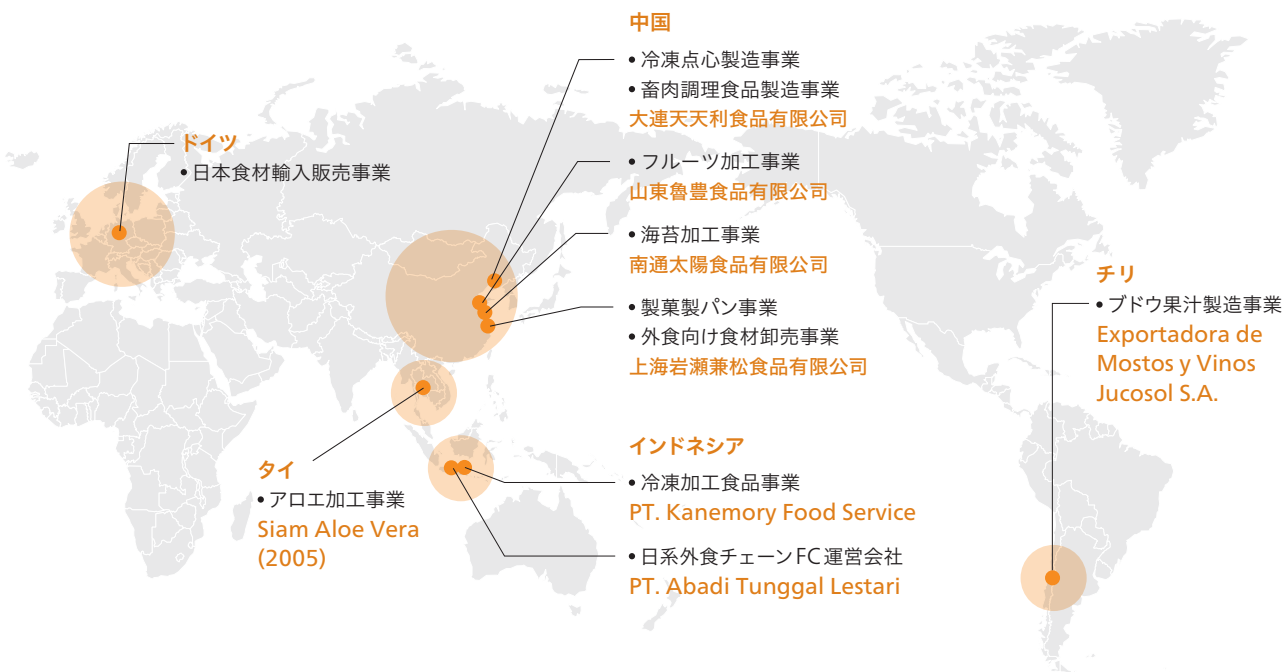
サプライヤーへの出資・独占契約・設備貸与などを通じ、世界各国から良質な原料を安定的に調達する体制を強化しています。日本市場の高い品質要求に応え、製造および品質管理体制に専門家を配しさらに安全・安心な食品の供給に努めています。また、肉食・中食需要の増加に向け、国内外の食品メーカーと連携し「Ready-to-eat」や

「Ready-to-cook」などリテール市場向け商品の開発を推進しました。加えて、サステナブルなサプライチェーン構築にも注力しています。インドネシアでは長期的な戦略事業パートナーCimoryグループとGX推進に関する覚書を締結し、再生可能エネルギーの導入などを進めています。さらに、外食・小売向けのカスタムメイドの商品開発を通

じて、現地販売力の強化に取り組みました。ブラジルではコーヒー豆のサプライヤーと連携し、高機能バイオ炭の活用に向けた実証実験も検討中です。

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

リスク

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

アクションプラン

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

対応策

- サプライソースの分散によるリスクヘッジ。土壌保水や土質改良などの新技術を活用した新たな栽培技術の推進
- ISO22000、FSSC22000をベースとした食品安全管理システムの強化
- 持続可能で第三者認定された農産物や水産物の取扱い。循環型商品の推進

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

私とアロエとのあゆみは1994年、日本市場向けに私たちにとって未知の作物であるアロエの栽培に挑戦したことから始まりました。兼松との揺るぎないパートナーシップや地域農家との連携を通じて、私たちはこのアロエを地域の主要産業へと育て上げ、安定した雇用と地域発展に貢献してきました。

2024年12月に当社原料を使用した商品の発売30周年を迎え、2025年2月には兼松の宮部社長をお迎えし200軒を超える農家と共に、記念式典を開催いたしました。2024年6月にはお客さまの人権デューデリジェンスの一環として人権インパクトアセスメントに参画し、当社の労働実態を対面で確認いただきました。その結果、当社の労働環境や従業員との関係性に高い評価をいただいております。

今後も、当社は様々な社会課題に兼松と取り組み、太陽の恵みを受けたタイの瑞々しいアロエの価値を世界へ届けて参ります。



Siam Aloe Vera(2005) Co., Ltd.
Vice President
Kachin Komneyawanich

畜産

畜肉原料(牛・豚・鶏等)、畜産加工品

「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

兼松グループのIT技術やスタートアップの先進ノウハウを出資先やパートナー企業と共有し、畜産バリューチェーンの変革を加速させます。サステナブル畜産物をグローバルに安定調達・供給することを通じ、効率的かつ持続可能な食資源確保に貢献します。

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推進しています。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

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バ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



- ・KELのITセキュリティやKCS 商材を活用してお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
- ・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
- ・代替肉や培養肉といった新技術を活用し、将来の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

2025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、顧客ニーズに応じた安全・安心で付加価値の高い原料・製品の安定供給体制の構築を進め、バリューチェーンの機能強化を推進しています。

ウクライナ戦争や関税摩擦など不安定な国際情勢下、安定的かつ持続的な畜産資源の調達を目指してサプライソースの多角化を強化

し、特に南米での取組みを拡大しました。

GXでは、欧州最大の豚肉サプライヤーであるデンマークのDANISH CROWN A/Sと、日本市場でのサステナブルな豚肉製品の販売促進に合意し、環境やアニマルウェルフェアに重視した製品を市場展開することとしました。

DXでは、Webプラットフォームの活用により、従来のアナログ取引からデジタル化を推進し、業界全体の効率化と信頼性向上を目指しています。

畜産

主要事業と拠点



事業環境の認識

機会

- 各種貿易協定などによる関税引き下げを受けた畜産物の輸入促進
- 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、関税摩擦、パンデミック、家畜伝染病の発生等による供給不安や相場への影響
- 人口減少による国内市場の縮小
- 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

- 産地の多様化や仕入れ先の分散、さらには既存サプライヤーとの取組み拡大による原料調達力強化
- 海外市場の開拓
- 代替肉市場への参入

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。



Partner's Voice

グループ会社からのコメント

兼松とは、2017年よりビジネスパートナーとして協力関係を築いてきました。兼松は、ウルグアイ産牛肉の日本市場への輸出が認可される前から、私たちとの協業を模索してきました。持続的な価値創造を目指す兼松の真摯な姿勢に、大きな信頼を寄せています。

人口350万人ほどのウルグアイは、法的遵守や持続可能性への高い意識も背景に、4,000万人以上の食を支えるほど牛肉産業の基盤が整っています。

兼松とのパートナーシップを通じて、安全・高品質な牛肉の安定供給を実現し、食料安全保障の強化に貢献していることを誇りに思います。今後も安全・安心な食品を日々の食卓や特別な場面にお届けし、共に更なる発展を目指して参ります。



Agropecuaria La Escalera S.A.S.
CEO
Frigorifico San Jacinto Nirea S.A.
CEO

Eduardo Urgal

食糧

米麦・蕎麦・食品大豆・雑豆・油糧種子、小麦粉製品、
雑穀・オーツ・飼料原料、配合飼料



「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

気候変動や政情不安の影響で食糧の安定供給がより重要となる中、兼松グループが有するDX・GXの知見を活かし、既存サプライチェーンの更なる強靱化と変革を推進することで、生産者から消費者まで、持続可能な価値創出をリードするソリューションプロバイダーを目指します。

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や飼料原料の需要は、世界的に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。

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・GXの知見 - 主要穀物・油糧種子・派生商品の国内外安定供給ネットワークと品質管理ノウハウ
人的資本	DX・GX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



・特に物流や品質管理においてDXを通じ、可視化と生産性向上を実現する

・穀物の生産現場や加工工場において、温室効果ガスの発生抑制や再生エネルギーの活用を通じ、社会貢献を果たす

・新技術の探索を継続し、社会実装の実現に向けてマーケティングや種々の支援を進める

サプライチェーンの変革／創出

2025年3月期の主な取組み

コメ事業は、国内のコメ不足を背景に、MA米・SBS米に加え枠外民間輸入の需要が増加し、輸入米のシェアがさらに拡大しました。

小麦事業は、資本参画した北米の日本式ラーメン製麺会社への小麦粉供給が順調に拡大し、既存2工場の稼働率上昇と、北米市場でのシェア拡大が進みました。

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、日本国内でトップクラスの輸入実績を維持しました。さらに高機能バイオ炭や土壌保水材など環境に配慮した新技術の活用による、生産効率と持続可能性を重視した実証実験も開始しました。

国内飼料事業は、地政学リスクや円安という厳しい環境下でも、貿易ルートの多角化により、畜水産酪農業界への安定供給を継続しました。

海外飼料事業は、水産資源保護が進む中、養殖向け事業が堅調である一方、中国畜産飼料市場向けがやや苦戦しましたが、事業全体としては順調に推移しました。

食糧

主要事業と拠点

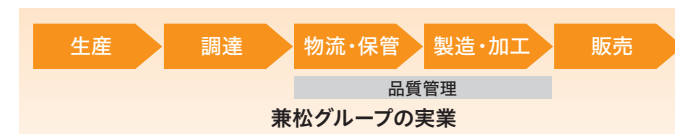


事業環境の認識

機会	アクションプラン
・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	・コンテナ物流のDX化による可視化・カスタマーサービス向上・生産性向上の実現 ・DX・GX導入による主要穀物の生産性向上と生産者の所得向上への寄与 ・高機能バイオ炭や土壌保水材など環境に配慮した新技術の導入による持続可能性と生産性の向上
リスク	対応策
・紛争や関税摩擦に伴う相場変動リスク ・異常気象や地政学リスクに端を発するコンテナ物流混乱などによる供給リスク ・品質リスク	・コンテナ物流トラッキングシステムの試験導入 ・DXを活用したトレーサビリティシステムの開発・J-クレジット創出事業の推進 ・国内外での実証実験継続と販売推進

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

お取引先からのコメント

兼松グループとの取引を開始してから約2年が経ちました。これまでの取引は、台湾のプレミアム短粒種米を日本市場に展開していくうえで、重要な役割を果たしてきたと自負しています。

私たちの協力関係は、単なる販売にとどまらず、品質、透明性、そしてイノベーションに対して手を取り合って責任を持って取り組む関係へと進化しています。兼松の消費者ニーズや市場動向についての深い理解と、当社の品種純度や高精度の農業へのこだわりにより、信頼性の高いサプライチェーンを構築してきました。

私たちは、プレミアム短粒種米の一粒一粒が国際市場の高い期待に応えられるよう努めています。現在、日本市場には優れた味と食感を持つ「台南11号」「台東30号」を提供しており、どちらも高く評価されています。今後も兼松グループとのパートナーシップをさらに強化し、共に新たな価値を創造しながら、より高い成長と成功を目指して参ります。



Taiwan Premium Rice Enterprise Ltd.
Chief Operating Officer (CEO)
Chien-Chang Chen, Roy

鉄鋼・素材・プラント

鉄鋼、化学品、エネルギー、プラント・船舶、
ジオテック・木材加工、映像ソリューション

「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

当部門では鉄鋼、化学品、エネルギー、そしてプラント・船舶という、素材やインフラ関連を中心としたビジネスに注力することで、長年生活基盤の構築に携わって参りました。2023年3月期にはGXビジネス推進課を設置し、より地球環境への貢献を意識した事業創造に取り組んでいます。今後も地球、お取引先、そして兼松グループにも優しいビジネスを目指します。

執行役員
鉄鋼・素材・プラント部門長
蒔田 重信



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、映像ソリューションなど、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。

3つの提供価値創出のための中長期展望とグループ体経営

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から得られる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	長年の関係から生まれた各業界のビジネスパートナーとの信頼関係



- ・KELのICT商材を活用したクロスセルにより、お取引先およびサプライチェーンのDX促進に貢献
- ・営業支援システム(SFA)の活用等による営業活動の可視化、業務効率化および部門内連携の推進
- ・兼松グループの顧客基盤を活かし、グループ会社やお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、植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
- ・高機能バイオ炭事業参画による、「農業・食品GX」の重要戦略であるカーボンインセットの仕組み強化・推進
- ・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

2025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を活用したビジネス展開に努めています。

鉄鋼事業では、従来型の建材、自動車分野向け以外に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用

途向け特殊鋼ビジネスが伸長し、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。

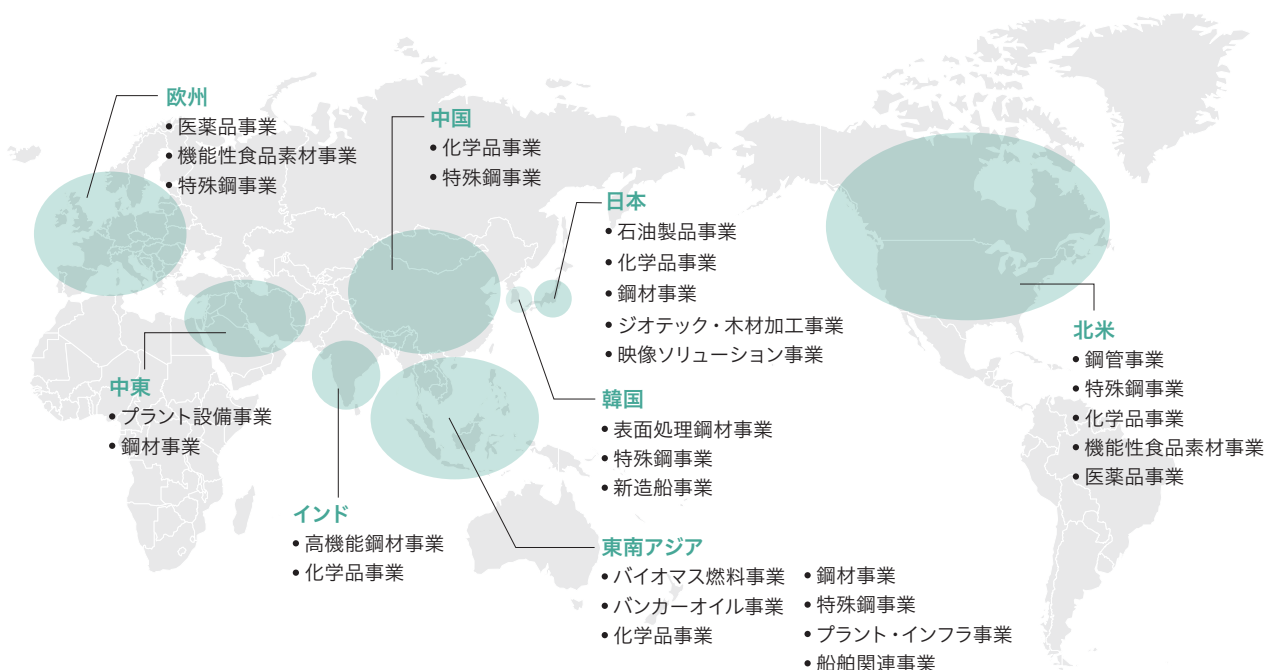
鋼管事業では、北米のネジ加工会社におけるCO₂地下注入用鋼管向けネジの開発など環境関連への対応にも注力しています。

エネルギー事業は、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

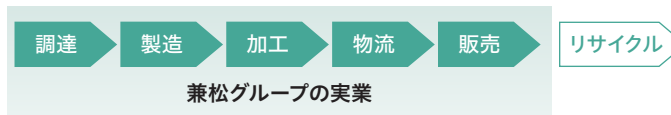
- ・再生可能エネルギービジネスへの取組み加速化
- ・より環境に配慮した高付加価値な商品群の展開拡大
- ・GX推進により、顧客満足度向上による顧客との関係強化と新たなビジネス環境への対応を両立

対応策

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

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。



Partner's Voice

お取引先からのコメント

日本香堂グループは、創業者が掲げた「香りのある豊かな暮らし」という目標のもと、情緒的価値と精神的な繋がりを大切にしながら、アドベンチャー精神を持って、香りを創造しています。兼松と取引を始めてから、約60年となりました。原料の調達課題となっていた当時、東南アジアからの輸入により原料を手配いただいたことがきっかけでした。以来、海外での工場設立時に現地リサーチや原料調達など多岐にわたり支援いただきいち早く海外進出ができたことなど、「困った時の兼松」と思うほど信頼関係が深まっています。

今日、人々の価値観が変わりつつあり、物質的な豊かさから心の充足・精神的な豊かさを求める声が増えています。これからもトレーディングやリサーチ力に強みを持つ兼松と共に、グローバルなニーズに応え、香りから世界を変えていきます。



株式会社日本香堂ホールディングス
代表取締役社長

小仲 正克

車両・航空

車両・車載部品、航空宇宙、工作機械・産業機械

「ソリューションプロバイダー」に向けた今後のあゆみ

車両・航空の事業領域では、技術革新の速さに加え、安全保障への懸念やセキュリティ対策への要求など、取り巻く環境はますます複雑となっております。当社の航空防衛や車載分野での長年の経験や顧客との深い関係性を基に、Kanematsu Ventures 社などグループが有する最新知見を加えたサービスを提供し、「環境」「安全」「快適」な次世代モビリティ事業を創造して社会に貢献して参ります。

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。

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



- ・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
- ・ECサイト「KG HeliX」の開発により、ヘリコプター部品の受発注業務を一元管理し、顧客対応と社内業務の効率化を推進
- ・(株)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CO₂削減に貢献
- ・(株)カーボンフライ・パートナー企業と共同で、CO₂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)(サンムダウナファクトリー)の羽毛リサイクルによる環境負荷低減
- ・(株)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CO₂削減
- ・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

2025年3月期の主な取組み

航空・宇宙・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。次期初等練習機および地上教育機材の当社提案が採用され、航空防衛力向上に寄与する最新の総合訓練システムの提供機会を得るなど、大きく進捗した年となりました。

民間ビジネスにおいても、資本業務提携先である英Skyports社、米Sierra Space社と連携し、それぞれ空飛ぶクルマ事業の推進や、

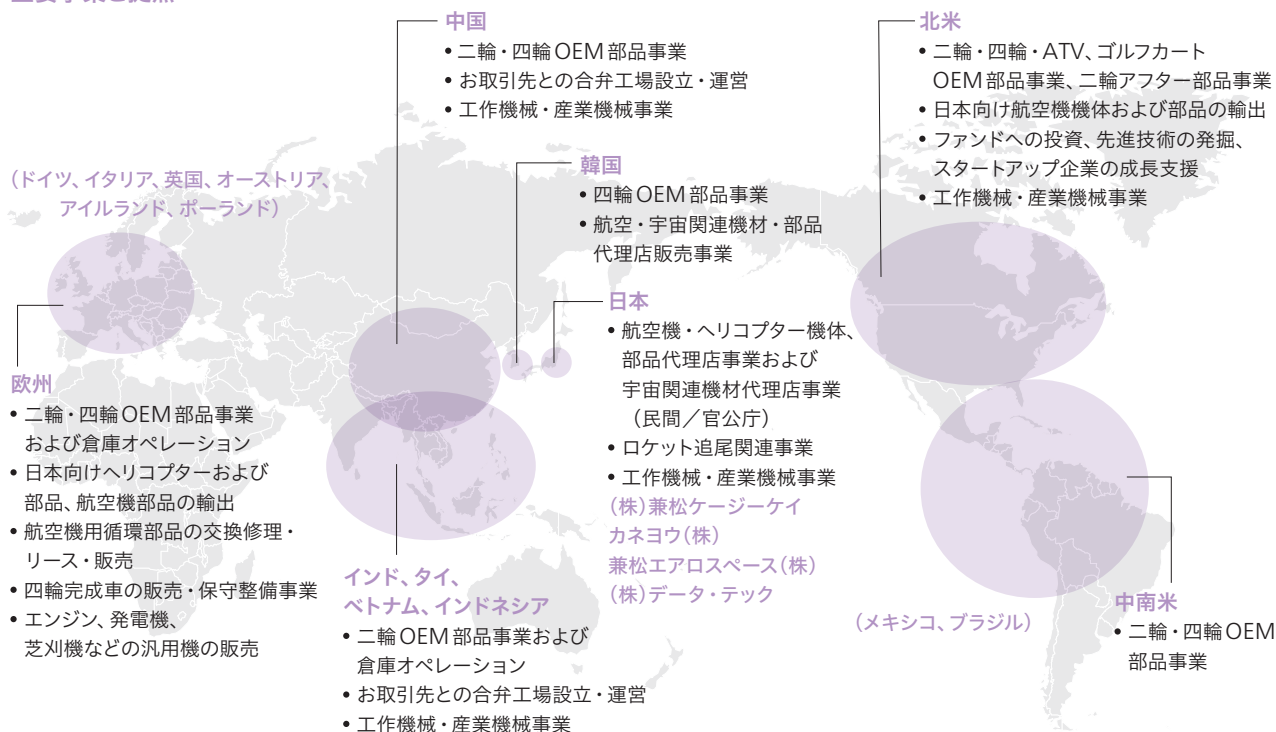
地球低軌道での商用宇宙ステーション活用など、新規ビジネスの創出に向けて取り組んでいます。

二輪・四輪事業は、厳しい市況が続きましたが堅調に推移しました。また、EV充電器の日本およびグローバル市場での拡販に向けて韓国EVAR社と覚書を締結するなど、ビジネス領域の拡大にも挑戦しています。

Kanematsu Ventures 社やウエルインベストメント株式会社から提供される新技術・スタートアップ情報を活用し、株式会社兼松ケージーケイとOTソリューションのビジネス開発を加速させるなど、グループ連携も進んでいます。

車両・航空

主要事業と拠点



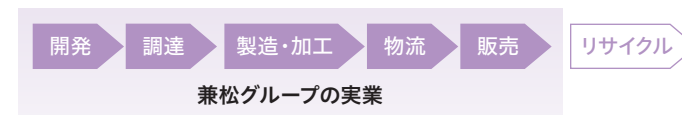
事業環境の認識

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
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

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
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。



Partner's Voice

お取引先からのコメント

Sierra Space社は、地球低軌道および商用宇宙ステーションの利用拡大に向けて事業開発を進める先進的な宇宙技術企業です。兼松は、当社のシリーズB資金調達ラウンドの投資家の一社であり、日本の宇宙市場への認知向上を目的としたトレーディングパートナーにとどまらず、大分空港を宇宙往還機Dream Chaserのアジア拠点として活用し、宇宙エコシステムの実現を共に目指す重要なビジネスパートナーです。

兼松の持つ知識と情熱により、当社が世界中の人々に利益をもたらす宇宙ビジネスをより一層拡大していけると確信しています。



Sierra Space Corporation
Strategy and Growth
Vice President
John Wagner



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。

P59 人権尊重

P60 気候変動対策

P61 サプライチェーンマネジメント

P62 人材育成方針

P66 環境整備方針

P72 コーポレート・ガバナンス





地域社会との共生

人権尊重

人権課題への取り組み

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プロセスに基づいて、「負の影響の特定・評価」を実施しました。セクターごとの一般的な人権課題の発生件数と当社の事業内容との関連性を踏まえて、エネルギー事業および食品事業を調査対象に選定し、想定される潜在的な人権課題について優先順位付けを行いました。次のプロセスとして「負の影響の防止・軽減」に関し、人権課題の実態把握に向けて自己評価シートを策定し、両事業のサプライヤー25社に送付し、19社より回答を入手しました。調査の結果、人権課題に対して高い取組み状況であることが確認できました。顕著な人権課題については、おおむね取組みが進んでいるものの、食品事業の一部のサプライヤーにおいて、実態の確認が必要な回答が見られたため、今回、実態調査（以下、フォローアップ調査）を行いました。



一般的なパラグアイのゴマ農園
(収穫・集荷)



一般的なパラグアイのゴマ農園
(収穫後の天日干し)

フォローアップ調査概要

対象国	パラグアイ
サプライヤー数	1社(食品事業、ゴマ)
調査方法	1)メール等による調査：サプライヤーとのオンライン面談・メール交信・電話等による調査を実施 2)現地訪問による調査：サプライヤーへのインタビュー、工場内立ち合い調査、およびゴマ農園での収穫・集荷作業への立ち合い調査を実施

フォローアップ調査対象とした人権リスク項目： 児童労働・強制労働	調査結果
確認事項① 18歳未満の従業員雇用時の 危険有害業務の制限有無	・18歳未満の児童は雇用していない ・従業員の年齢にかかわらず、予防接種等の対応を実施している ・就労時間は週45時間、作業日数は週5日間を規定されており、リスク管理体制も整備されている ・立ち合い調査においても、18歳未満の健康や安全を損なう恐れのある危険有害業務は存在せず
確認事項② サプライヤーにおける児童労働や 強制労働の発生状況	・サプライヤーが所在する地域では、子どもを就学させるのが一般的であり、該当サプライヤー内では児童労働や強制労働は存在しない(換金作物であるゴマは、収穫・集荷作業の歩留まりが農家収入に直結するため、経験豊富な集荷人への依頼が一般的) ・工場、およびゴマ農園での収穫・集荷作業において児童の労働や強制労働は見受けられず

フォローアップ調査の結果、当初デスクトップ調査において人権課題への取組みが十分ではないと判断された項目について、現地での追加確認を通じて懸念事項は認められないことを確認しました。今回の取組みを通じて、追加調査や現地訪問による調査の実効性・有効性を認識することができたため、今後、他の商材や事業に展開する際に「負の影響の特定・評価」を活かしていきたいと考えています。引き続き当社は、人権尊重の責任を果たすことで、サプライヤーの皆さまと共に事業の持続性と強靱性を確保して参ります。

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



脱炭素社会に向けた取組み

気候変動対策

気候変動対策に関する新指針の策定

兼松は、温室効果ガス(以下、GHG)排出量について、2022年に設定した目標である2025年のカーボンニュートラル、2030年および2050年のカーボンネガティブ1,000,000t-CO₂を、2025年3月期に前倒しで達成しました。この結果を受け、2025年6月に気候変動対策に関する方針・基本的な考え方、およびGHGの新たな指標と目標を策定しました。

気候変動対策に関する新指針

1 方針・基本的な考え方：

CO₂排出量は現行の30,000t-CO₂を超えないよう抑制するとともに、事業活動を通じて創出するクレジット、CO₂削減貢献量が当社グループのCO₂排出量を大幅に上回る水準を目指す

2 新たな指標：CO₂排出量、およびCO₂削減貢献量(今回追加)

3 新たな目標：CO₂排出量 30,000t-CO₂以下、CO₂削減貢献量 1,500,000t-CO₂(2050年)

(単位：t-CO₂)

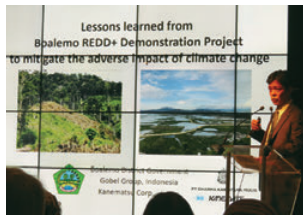
対象期	目標		排出量に対する削減貢献量の割合 (b/a)	削減貢献超過分 (b-a)
	(a) CO ₂ 排出量	(b) CO ₂ 削減貢献量		
2026年3月期	30,000以下	800,000	26.7倍	(△)770,000
2031年3月期	30,000以下	1,000,000	33.3倍	(△)970,000
2051年3月期	30,000以下	1,500,000	50.0倍	(△)1,470,000



JCM事業：高効率型電解槽を導入したサウジアラビアの塩素製造プラント



インドネシアでの森林保全(焼畑耕作の抑制によるGHG排出抑制)



実績

(単位：t-CO₂)

対象期	対象会社数	CO ₂ 排出量			CO ₂ 削減貢献量*
		Scope1	Scope2	Scope1, 2計	
2025年3月期	106	8,398	18,530	26,928	1,151,264
2024年3月期	100	8,781	17,788	26,569	—
2023年3月期	97	9,507	18,814	28,321	
2022年3月期	95	9,772	19,725	29,497	

※ CO₂削減貢献量の算定は、2025年3月期より開始

当社はこれまで、「事業の選択と集中」を経て取組みを進めた結果、現在は火力発電や石炭事業をはじめとする環境負荷の高い事業が含まれない事業ポートフォリオを実現しています。また、すべての投資案件の実行、重要な契約の締結、および重要な資産の取得に際しては、当社グループのサステナビリティの考え方および重要課題(マテリアリティ)を踏まえ、環境負荷の高い事業を回避できるよう、執行を管理、監督するガバナンス体制も構築しています。こうした長年にわたる環境負荷に対する管理・制御が奏功し、当社グループの事業活動におけるCO₂排出量(Scope1、2)は当社の事業規模に照らし合わせて極めて低い水準にあるため、SBT (Science Based Targets) に基づく更なる削減目標を設定することは現実的でなく、困難であると考えています。今後も大きくは増加させない仕組みとしてこのガバナンス体制を維持して参ります。

一方、兼松グループは、近年、森林保全事業、2国間クレジット事業、および再生可能エネルギー関連事業などを積極的に推進しており、これらの事業活動を通じて創出するクレジット、CO₂削減貢献量が兼松グループのCO₂排出量を大幅に上回る水準を目指して取り組んでいます。その結果として地球全体の排出削減に貢献し、世界の脱炭素に資することが、サプライチェーンを繋ぐ商社としての役割であり、使命であると考えています。

気候変動 <https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/environment/climate>



持続可能なサプライチェーンの構築

サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメントの強化

当社は創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」を基本理念としており、国際社会や経済への発展に寄与していくことを使命とし、国内のみならず広くグローバルにビジネス展開しています。多岐にわたる事業において、安定的で持続可能な調達・供給・物流・サービスの実現は、当社グループにとって重要課題の一つと認識しています。

この課題に対応するため、当社は自らの事業、サプライチェーンおよびその他のビジネス上の関係において生じ得る、人権・環境・社会への負の影響を適切に認識し、それらに対処するためのリスクベースのデューデリジェンスの実施が不可欠であると考えており、2024年3月に「持続可能なサプライチェーン構築に向けた取組み方針」を制定しました。サプライヤー、お取引先、およびビジネスパートナーなど（以下、サプライヤーなど）にも理解を求め、共に実現を目指して参ります。

現在、OECD（経済協力開発機構）が公表するデューデリジェンスに関する企業の実務的なステップに則り、当社のサプライチェーンマネジメントプロセスの整備を進めています。その一

デューデリジェンスのプロセス



引用元：「責任ある企業行動のための OECD デュー・デリジェンス・ガイダンス」

環として、サプライヤーなどに対して人権・労働環境・環境負荷などの観点からリスクを評価するための仕組みの構築に注力しており、今後は、当社が目指す持続可能なサプライチェーンの実現に向けて、社内外の協力を促進する体制の整備を推進していきます。

持続可能なサプライチェーン構築に向けた取組み方針

- 1 強制労働および児童労働の禁止：**
強制労働や児童労働など人権を侵害する労働慣行を禁止します。
- 2 差別、ハラスメントの禁止：**
人権を尊重し、人種・肌の色・信条・宗教・国籍・年齢・性別・出身・心身の障がいなどによる差別、あらゆる形のハラスメントを禁止します。
- 3 結社の自由、団体交渉権の尊重：**
結社の自由や労働者の団体交渉権など労働基本権を尊重します。
- 4 適切な労働時間の管理と賃金：**
従業員の適正な労働時間を管理し、過剰労働を回避するとともに、各国の労働基準などにに基づき最低賃金以上を確保します。
- 5 労働環境の整備：**
従業員の健康維持・増進を重要な経営課題と考え、健康経営を推進し、安全に働くことができる職場環境の整備に努めます。
- 6 地域社会への影響：**
当社グループが事業活動を行う地域社会における人権課題に配慮し、地域社会の持続的な成長・発展に寄与します。
- 7 公正な取引と腐敗防止の徹底：**
事業活動を行う国や地域の法令を遵守し、公正な取引および腐敗防止を徹底します。
- 8 地球環境への配慮：**
事業活動において、生物多様性・環境汚染・その他環境問題への影響に配慮し、エネルギー・水・その他資源の使用量、および温室効果ガス・廃棄物の排出量の削減に努めます。
- 9 商品・サービスの安全・安心：**
取扱製品の安全性を確保するため、関係法令を遵守するとともに、製品安全管理を適切に行います。
- 10 違反事例の是正措置：**
本方針に違反する事例が確認された場合には、対象となるサプライヤーなどには是正措置を求めるとともに、必要に応じて、サプライヤーなどへの指導・支援を行います。継続的な指導・支援を行っても、是正が困難と判断された場合には、当該サプライヤーなどとの取引継続の可否を検討します。
- 11 情報開示：**
上記に関する情報の適時・適切な開示を行います。



多様な働き方を実現する環境づくり

人材育成方針

方針・基本的な考え方 <https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/training>

兼松パーソンが大切にしている価値観を体現するためには、どのような環境下でも実行力を発揮し、責任を持ってやり遂げる意欲、そして取引先や社内関係者との適切なコミュニケーション力を備えた優れた人格が必要と考えています。

また、新規ビジネスの事業化に向けた熱意や挑戦心、既存の枠にとらわれない革新的な思考を重視し、持続的な価値創造に向けて、人材戦略に基づいた育成を推進しています。

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

インターンシップ

将来の事業成長を担う人材の採用に向けて、課題に対し最適な解決策をデザインする力を育むことを目的とした、実践型インターンシップを実施しています。プログラムは5日間にわたり、営業部門社員がメンターとして参加者に伴走し、現場で得た知識や経験に基づいたリアルなフィードバックを提供します。中間および最終発表では、社長直轄のグループ成長戦略推進室のメンバーが、参加者が取り組んだ課題に対して「新たな事業を創出する」という視点から講評し、高い視座での思考を促します。自ら考え、行動し、成果を創出するインターンシップという機会を通じて、新たな価値創造の源泉となる多様な人材の採用を目指しています。

	DAY1	DAY2	DAY3	DAY4	DAY5
参加者	事業テーマ設定 グループワーク	グループ ワーク	中間 発表	グループ ワーク	最終 発表
営業 メンター	意見交換・フィードバック (一日当たり2時間)				
講評者	—	—	講評・ フィードバック	—	総評

VOICE 参加者



大國 嵩人

車両・車載部品第二部 第二課

弊社における事業創造や社会・現場の課題に対する取り組み方を知りたいと思い、学生の時にインターンシップに参加しました。チームメンバーと議論を重ねてビジネス案の検討を進め、自信を持って臨んだ中間発表では、講評者から厳しい評価を受けました。残り2日という中で、一からビジネス案を見直すか否か、チーム内でも迷いが生じ、緊張感が高まりました。その後、経験に基づくメンターの助言や講評者の指摘の意味を考え、新たな視点を得ながら何度も修正を重ねて迎えた最終発表で、自分たちの案を認めてもらった際の達成感は忘れられません。この経験を通じて、現場を深く理解して課題を的確に把握する力、また多角的な視点で課題解決に向き合う姿勢の大切さを学びました。

VOICE 営業メンター



和田 壮(左)

車両・航空統括室
次世代モビリティ
事業開発課

林 航大(右)

航空宇宙部
第一課

ヘリコプター×サステナブルをテーマとした新規事業立案に、メンターとして伴走しました。フィードバックでは、参加者のアイデアの良さと独自性を引き出すことを心掛けるとともに、参加者が実現性という観点も意識できるよう努めました。私たちメンターの役割は、これまでに培ってきた経験を基に、具体的かつ実践的な助言をすることです。しかしながら、時には厳しいフィードバックに対しても真摯に向き合い、既存の枠にとらわれることなく、斬新で柔軟なアイデアを次々と生み出す参加者の姿に、私たちも刺激を受けました。今後も、失敗を恐れず果敢に挑戦する姿勢を忘れず、インターンシップで培った経験を礎として、更なる飛躍を遂げられることを期待しています。

VOICE 講評者



平田 絵美

グループ成長戦略推進室
事業創造チーム
チームリーダー

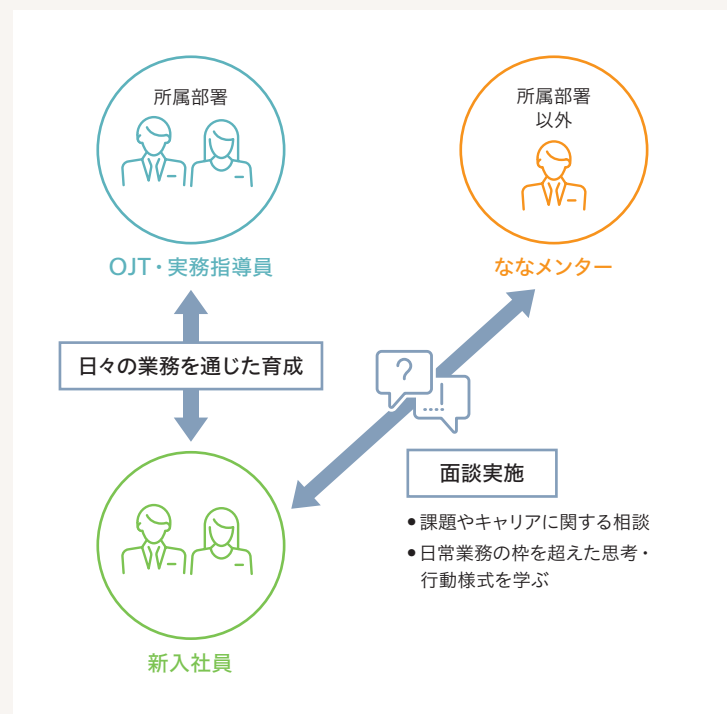
インターンシップの中間発表ならびに最終発表の講評において重視したポイントは、社会課題解決に資するニーズに基づいたビジネス案であるかどうか、そしてそのビジネスを実現したいという思いがあるかどうかの2点です。講評にあたっては、参加者が提案するビジネス案の背景や経緯を可能な限り汲み取り、トレーディングや投資、会社設立をはじめとする多様な事業における将来的な可能性を広く視野に入れるよう努めました。その過程でより高い次元の思考を促すべく、時に厳しい指摘をすることもありました。しかし最終発表の内容からは、中間発表における我々の講評を真摯に受け止め取り組んだ参加者の姿勢が感じられ、短期間での集中力と推進力に感銘を受けました。今後も、新規ビジネスの創造に我々商社が挑戦することの意義を伝えていきたいです。



多様な働き方を実現する環境づくり

ななメンター制度

深い現場知見を養うために日常の業務を通じて育成するOJT制度に加え、より付加価値の高いソリューションを提供する人材の育成を目的として「ななメンター制度」を導入しています。本制度では、制度の利用者である新入社員に対して、社内外のキャリア、駐在や異動経験といった希望するメンターの条件を丁寧にヒアリングし、それらの希望に基づいて、所属部署以外の社員をメンターとしてマッチングします。メンターと制度利用者は、課題やキャリアについて複数回の面談を実施し、日常業務の枠を超えた新たな思考・行動様式に触れることができる環境を実現しています。今後は新入社員のみならず、キャリア採用社員に対しても実施していく予定です。



VOICE ななメンター

伊藤 光汰(左)
電子機器部 第二課

ABW (Activity Based Working) 導入以降、部門を超えてコミュニケーションを取れる環境があるものの、十分には活かしきれていないと感じていました。ななメンターを打診され、部門外の新入社員と交流ができる取組みにぜひ協力したいと思い、快諾しました。面談では年次差を意識せず、フラットに話せる雰囲気づくりを心掛けました。中野さんが抱えていた課題に対しては、私自身の職能から営業に異動した経験を活かし、コミュニケーションの取り方や、業務を円滑に進めるためのアドバイスをしました。また、お互いの業務内容や新入社員の思いを知ることは、私にとっても貴重な学びの機会になりました。制度利用者には他部署の様子を知ることによって視野を広げ、「兼松パーソン」として成長していくことを期待しています。

VOICE 新入社員

中野 蘭歌(右)
リスクマネジメント部 第二課

社内人脈を広げるとともに、「兼松パーソン」としてマクロにものごとを捉えられる視点を身に付ける機会を求めて応募しました。面談では業務におけるコミュニケーションの取り方を中心にお話を伺いました。特に、営業部との議論で丁寧に説明しているつもりが十分に理解されないことを課題に感じていたところ、伊藤さんから「各論の詳細を話す前に、まず論点の背景や意図など全体像を伝え、営業部として何を求められているか理解しやすい」という、営業部側の視点を教えていただきました。実践することで、営業部と共通認識が生まれ、より積極的に業務に取り組むことができました。面談期間終了後も様々な相談に乗っていただいており、部門外に顔馴染みの先輩がいることを心強く感じています。



多様な働き方を実現する環境づくり

若手海外実習制度

若手社員がグローバルな現場で深い知見を養うため、初期研修段階において「若手海外実習制度」を導入しています。本制度では、実務を通じて早期に海外での業務経験を積む機会を提供し、多様な文化や価値観に直接触れることを重視しています。また、海外駐在員として求められる現地適応力や専門スキルと自己能力とのギャップを客観的に把握することで、若手社員の主体的な自己啓発を促進しています。

VOICE 若手海外実習生



塩澤 茜
電子機器部 第一課

海外研修制度を活用し、2024年11月から約5ヵ月間、兼松ドイツ会社デュッセルドルフ本店に研修生として赴任しました。欧州から日本向けの印刷関連技術や基材を見つけ出すという任務を担い、現地スタッフの指導のもと、展示会や代理店を積極的に訪問し、多くの知見を得ることができました。

特に印象的だったのは、欧州の厳格な規制に支えられた環境意識の高さです。新たな価値観に触れたことは大きな学びとなり、非常に貴重な経験でした。一方で、顧客にもそれぞれの価値観があり、現地での活動に加え、日本の顧客との定期的な対話を通じて、実際に求められているニーズを意識しながらソーシングを行うことの重要性を学びました。

また、欧州発の新たな商流を立ち上げることの難しさも痛感し、既存の商流が築かれてきた背景と価値を改めて認識する機会となりました。目に見える大きな成果を残すことはできなかったものの、欧州で得た知見が顧客との会話の中で活かしていることを実感しており、現地で触れた多様な価値観や経験が、自分の言葉で語る力に繋がっていると感じています。

これまで受け身だった情報も、自分事として捉えられるようになり、商社パーソンとしての商売へのこだわりを持ちながら、新しい付加価値の提供を意識するようになったことは、大きな成長です。この実感を忘れず、今後も新しい分野に臆せず挑戦し、経験を積み重ねていきます。

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られ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、経営戦略に合わせ内容を見直しながら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。

兼松ユニバーシティ <https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/training#sec02>

人材育成投資額と研修時間(単体)

集計期間：2024年7月1日～2025年6月30日

当社の主な取組み	
投資総額	10,896万円、フルタイム従業員※ 一人当たり12万円 (うちKGU費用6,490万円、受講者一人当たり13万円) ※ 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 19,019 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 16,448時間、受講者一人当たり平均 33 時間)



多様な働き方を実現する環境づくり

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、お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、お取引先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

KEL出向経験者のDX推進

塘口 流星(中)

食品第一部 飲料・酒類課

私の部署では、自家焙煎店

向けのコーヒー生豆ECサイトを

運営していますが、従来は

営業経験など属人的なノウハウに依存しており、データ分析や知見の継承に課題を抱えていました。昨年、KELへ出向し、ゼロからデータ分析やDX施策を学んだことで、データ活用によって売上増加を目指す「攻めのDX」の重要性や、新たな視点・人脈を得ることができました。帰任後はECサイトの14年分の売上や外部データをBIツールで可視化し、客観的な分析に基づくチーム全体での課題抽出や施策実行を推進しています。

今後も、データに基づく改善とグループのネットワークを最大限活かし、単なる商品の販売を超えて、新たな付加価値とソリューションをお客様へ提供できるよう挑戦を続けて参ります。



齋藤 雅剛(右)

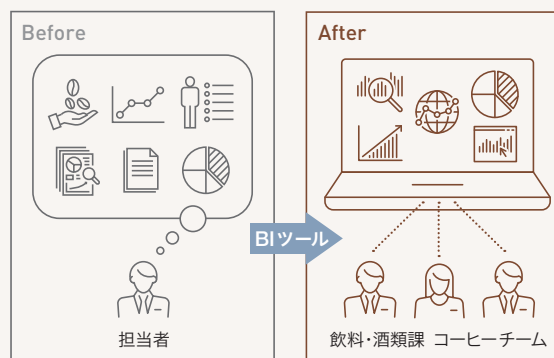
食品第一部 部長

飲料・酒類課が2007年より運用

する自家焙煎業者向けコーヒー生豆

販売サイト「[COFFEE NETWORK](#)」

において、約6千件超の登録顧客の販売管理に苦慮していた中、改善および更なる発展のため、塘口さん主導でBIツールを開発しました。本開発により、時間軸、顧客軸、地域軸、商品軸などの複数のファクターを可視化されたデータとして関係者全員で俯瞰することで、精度が高く、納得感のある営業戦略に即時に落とし込むことが可能となり、アジャイル経営の実現に繋げることができました。今後も塘口さんのようなDX人材を増やすことで、当部を新しい領域にリードしていくことを期待します。



杉村 陽一(左)

兼松エレクトロニクス(株)
技術・サービス部門
DXユニット 部長

塘口さんをはじめとする兼松からの出向者の皆

さんとの交流により、兼松/KEL双方のビジネス

モデル・商材・文化に対する相互理解が飛躍的に

深まりました。また、商社ならではの視点やアイデ

アがKELビジネスに新たな気づきとヒントをもたらし、お客さまへの付加価値提供と協業機会の拡大に繋がっていると実感しています。

この交流で得られた知見と関係性を活用し、グループ一体経営の更なる深化に向けて、より一層取組みを推進して参ります。



多様な働き方を実現する環境づくり

環境整備方針

方針・基本的な考え方 <https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/employee>

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すためには、多様な人材が互いに尊重・協力し合い、挑戦できる充実した組織環境が必要です。

当社では、DE&Iの考え方を基盤とし、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限発揮できる組織づくりに努めています。

人材の能力を活かす組織作りのコアバリューイメージ



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チームを中心に、多様な価値観や考えを尊重し、誰もがより働きやすく、能力を発揮できる職場環境づくりを推進しています。全社向けの情報発信や、社内イベントなどを通じて、当事者意識の醸成と社員同士の理解促進に取り組んでいます。

兼松で活躍する女性社員

VOICE 海外駐在員



木倉 江梨子
内部監査部 業務監査課

海外赴任は将来的なキャリアの一つとして想定していました。ドイツ赴任は思いがけず驚きましたが、これまでの枠を超えた自身の成長に繋がると考え、前向きに挑戦しました。赴任中は現地の文化や多様な価値観に触れ、視野が広がりました。英語での管理業務には苦労もありましたが、日々のコミュニケーションを丁寧に重ね、業務の本質を理解し、シンプルに伝える力を養いました。赴任を通じて得た新たな視点やスキルは、帰国後の業務にも役立っています。海外赴任にはライフステージや環境に応じた難しさもありますが、会社や同僚のサポートを得ながら、ぜひ挑戦してほしいです。

VOICE 国内出向者



横尾 わかば
兼松ケミカル(株) (出向)

営業部から人事部へ異動した経歴を踏まえ、グループ会社への出向は、人事業務全般の理解を深める貴重な成長機会と捉え、迷いなく受け入れました。現在は人事業務に加え、業務改善や人事企画を幅広く担当し、社員の顔が見える環境で対話を重ねながら物事をクイックに進める楽しさとやりがいを感じています。効率的な業務構造の在り方と対話を通じたリアルな関係構築の重要性を再確認し、社員や会社へ貢献する意識が高まりました。越境経験は自身のキャリア形成だけでなく、グループ連携にも資すると実感しています。まずは行動することを大切にし、今後の業務や組織づくりに活かしていきたいです。

VOICE 海外長期出張者



森田 美咲
運輸保険部 輸出・海外課

米国現地法人への長期出張には不安もありましたが、大きな任務を任された誇らしさと周囲の心強い支えもあり、前向きに渡米しました。現地では、貿易分野の高い専門性に加え、社内外のプロジェクトチームを率いるリーダーとしての役割を求められました。これまでにない重責を担い、現地のスタッフと協力する中で、仕事は決して一人では成し遂げられないと痛感しました。日米の上司の粘り強い支援のおかげで、迷いながらも不器用に挑戦し続け、成長できたと感謝しています。私の好きな言葉“Pressure makes diamonds”のように、次世代の皆さんにも、困難を恐れず自分の可能性を信じて挑戦してほしいです。



多様な働き方を実現する環境づくり

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・顧客にも進出するため、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もって採用活動を実施しており、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。

キャリア採用における取組み

キャリア採用社員の早期定着と、これまで培った知見を最大限発揮できるよう、オンボーディング施策を強化しています。全社横断プロジェクトへの参画や、キャリア採用社員同士の定期的な懇親会などにより、社内ネットワークの構築を支援しています。これにより、キャリア採用社員が入社直後から即戦力として活躍できるだけでなく、部門の枠を超えた多様なメンバーとの協働を通じて、多角的な視点と革新的な価値創出能力を育成しています。



2025年3月期のキャリア採用実績

	キャリア採用人数
男性	17名
女性	1名
合計	18名
キャリア採用比率※	30%

※ 採用した正規雇用労働者の中途採用比率

VOICE

キャリア採用社員



永福 啓太

穀物部 ペット事業課
入社前：繊維系商社

より規模の大きなビジネスと新しい事業領域への挑戦を目指し、兼松に入社しました。現在は海外からのペットフード商品の調達やフリーマガジンの運営に携わっており、前職で培った衣料品の海外調達やマーケティングの経験を活かし、お取引先の期待を超える価値を提供できるよう励んでいます。兼松では、カルチャーや企業理念に関する発信・意見交換が様々な形で行われており、実際にプロジェクトに参画した際には、キャリア入社というバックグラウンドも一つの強みとして尊重され、社内でのどのようなシナジーを生み出せるかを他社員と一緒に模索したことが印象に残っています。今後は社内のネットワークも活用し、既存ビジネスの枠を超え、新たな次元へと事業を広げるような取組みにも挑戦したいです。

VOICE

キャリア採用社員



宮松 眞子

内部監査部 業務監査課
入社前：金融機関、IT系スタートアップ

兼松が掲げる「内部監査の高度化」への挑戦に強く共感し、入社を決意しました。金融業界で培った守りの視点とスタートアップで養ったスピード感、広範的なコーポレート知識を融合させ、内部監査という枠にとどまらず、有価証券報告書をはじめとした社内外への情報発信など、多様な業務に活かしています。当部ではチーム内での話し合いにおいて、特定の立場や役職に意見が偏ることなく、常にフラットに議論が進んでいます。これまで社内で蓄積されたノウハウと私自身の知見を掛け合わせて、より良いソリューションを共に追求する姿勢を強く実感しています。今後は、「素早く、しぶとく開拓しよう」というTANEMATSUのバリューを体現し、内部監査の高度化と兼松の更なる成長に寄与していきたいです。



多様な働き方を実現する環境づくり

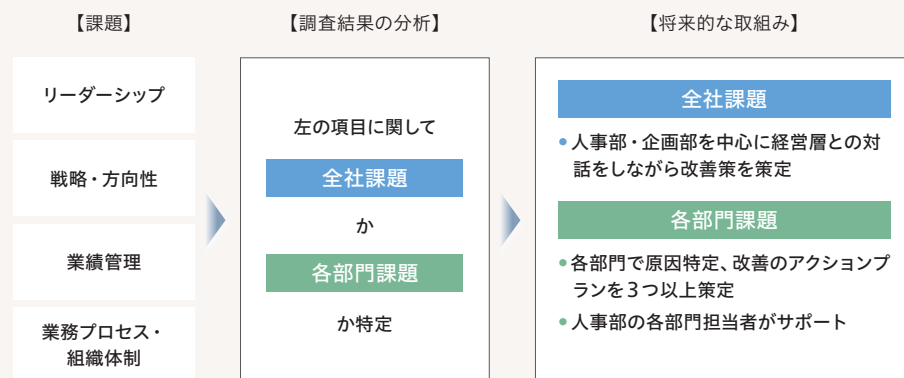
②エンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化

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実施しています。2019年3月期の第1回目の調査以降、3年に1回の調査を継続しており、最新の調査は2024年7月に行いました。各回で挙がった強みと課題は次のとおりです。引き続き、全社課題と各部門課題に分けて対策を検討・実行し、更なるエンゲージメントの向上を図って参ります。

項目	2019年3月期	2022年3月期	2025年3月期
エンゲージメントスコア	56%	62%	62%
社員を活かす環境指標	51%	63%	60%
当社の強み	1. 品質・顧客志向 2. 個人の尊重 3. 成長の機会	1. 教育・研修 2. 個人の尊重 3. 権限・裁量	1. 権限・裁量 2. 個人の尊重 3. 品質・顧客志向

今後のアクション



TANEMATSU

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、継続的に活動しています。

2025年3月期の活動

社内配信やワークショップなどを通じて、従業員と創業主意の接点を増やすことを試みました。また、当社の「らしさ」や「ありたい姿」を言語化し、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」風土づくりについて模索を続けました。部署や年次を超えて参加した従業員全員で、肩書等にとらわれず自由闊達に「兼松の未来」について議論できる場づくりを心掛けました。



活動の成果物

従業員の行動アップデートを促す指針となる「Mission」「Values」と、社内向けの思考や行動の具体例となる「Dos Don'ts」を策定しました。今後、これらのツールを活用し、より一層挑戦を楽しむカルチャーづくりに取り組んで参ります。



「バリュー」の一部



「Dos Don'ts」の一部

Mission, Vision, Values (MVV)
(2025年8月15日発表)



<https://www.kanematsu.co.jp/company/mvv>



多様な働き方を実現する環境づくり

大阪支社移転

2024年7月、兼松は大阪支社を「アーバンネット御堂筋ビル」に移転しました。旧拠点の跡地に建てられたこの新オフィスには、在阪グループ14社が・約500名のグループ社員が3フロアに集結しています。「Well-being」「SAFETY」「SUSTAINABILITY」をコンセプトに、ICTを活用した革新的な環境のもと、グループ一体経営の推進と連携強化を図っています。

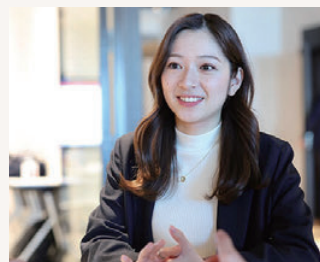


VOICE 移転担当者

新しいオフィスでは、コミュニケーションを促進するためのレイアウト・ファシリティを意識し、間仕切りのないオープンな執務エリア、ラウンジエリアや会議室などの共用設備を整備することで、自然と情報交換や協働が生まれる環境づくりを目指しました。

また、顔認証やセキュリティキャビネットといった最新の設備を導入し、安心してグループ会社が集結できる体制を構築しています。

このような環境を整えることで、次第にグループ間の心理的な障壁が低減し、グループの垣根を越えた新たなイノベーションの創出が期待されています。



中井 愛子

総務部 総務課

兼松グループ大運動会

創業135年を記念し、10年ぶりに「兼松グループ大運動会」を東京ビッグサイトで開催しました。社員の声をきっかけに始まったこの企画は、グループから集まった有志の運営委員が中心となって企画運営し、当日は約1,700人の社員とご家族が参加しました。交流を図れるよう工夫された競技を通じて、参加者同士が自然と声を掛け合い、互いに応援し合うことで、会社や部門を超えたグループの一体感と企業風土の更なる醸成を促進しました。「グループ一体経営」を目指す中で、本イベントはグループ全体の結束力をより一層高める重要な機会となりました。さらに、北海道、東北、名古屋、大阪、九州の5エリアにおいても、会社見学ツアーやボウリング大会などを地域ごとに開催し、「家族が喜んでいた」「グループの魅力を新たに認識できた」といった声が寄せられました。本イベントを通して、兼松グループの人材の魅力と無限の可能性を改めて実感し、今後もこうしたつながりを大切に、更なる結束力をもって、持続的な成長と未来の創造を目指して参ります。





多様な働き方を実現する環境づくり

③多様な働き方

育児支援制度

妊娠・育児をしながら働き続けられるよう、産前産後休暇や育児休業のほか、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、ベビーシッター補助など、多様な制度を整備しています。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、多様なキャリア形成を支援しています。

さらに、2022年からは最大8週間の特別有給休暇を取得できる育児休暇制度「ハローベビー休暇」を導入しています。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倍になっており、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がっています。

VOICE

育休取得者



猪飼 泰秀

運輸保険部 輸入・国内課

第1子誕生の際には十分に育児に関わる事ができず、妻の心身に負担をかけていた後悔もあったため、第2子誕生時に3ヵ月の育児休業を取得しました。

子どもの成長を間近で見て日々成長していく驚きと喜びを感じつつ、育児の大変さを実感する日々でしたが、今後のライフプランを考えるうえでも非常に有意義な時間となりました。

兼松の「人」を育てる社風と制度、上司や同僚の理解とサポートに心より感謝しつつ、周りの人たちの働きやすい環境づくりに貢献できるよう、恩返ししていきたいです。

環境整備方針の目標と実績(単体)

重点テーマ	KPI	2025年3月期 実績	2027年3月期 目標
多様な個性を活かす DE&I	女性管理職比率	5.9%	10% ^{※1}
	男性育児休業取得率	85.7%	100%
	多様な人材の採用比率(女性・外国籍)	34.7% ^{※2}	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	62.0%	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	71.2%	75%
	フルフレックスタイム利用率	80.3%	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	99.9%	100%
	ストレスチェック受検率	98.3%	100%
	ハラスメント防止の研修受講率	98.0%	100%維持

※1 2025年4月時点で当初の目標であった7%を上回ったため、10%に上方修正

※2 新卒採用における2024年3月期から4年間の平均を目標値としており、そのうちの2年目のため、過去2年の平均値を記載

※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)



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5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2025」の認定を受けました。さらに2025年には、特に優れた健康経営を実践する上位500社を顕彰する「ホワイト500」にも認定されました。



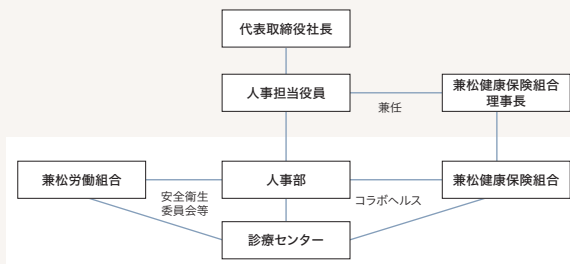
兼松健康経営宣言

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

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

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、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ることで、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。

安全衛生委員会

従業員の健康を守り、明朗な職場環境をつくるため安全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、安全管理者、衛生管理者、会社推薦の社員、そして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

新規事業創造プログラムと健康経営のコラボレーション企画



平舘 えずみ(左)

鉄鋼・素材・プラント統括室
企画・連結経営課

野口 純一(右)

cafe the perch(社内カフェ)

社員の健康意識向上と、「オーガニック食材供給事業」の事業化に向けたニーズ調査を目的として、社内カフェにて1ヵ月間、オーガニック食材を使用した健康志向メニューのトライアル提供を行いました。この取組みは、新規事業に挑戦したい社員を応援し、企画から実行まで伴走する社内プログラム「万事屋(よろずや)KG」から生まれた試みです。

今後も当社は、人々の健康維持・増進や持続型社会の実現に向けて、オーガニック食材など新たなビジネス領域の可能性を探求し、社員一人ひとりの挑戦を後押ししながら、会社全体をさらに盛り上げて参ります！

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・お取引先、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（2025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 14 名 ●議長：社長執行役員  ●取締役会長 ●執行役員：12 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 14 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
2025 年 3 月期の開催実績	20 回	4 回	2 回	27 回

コーポレート・ガバナンス

各機関の役割と構成



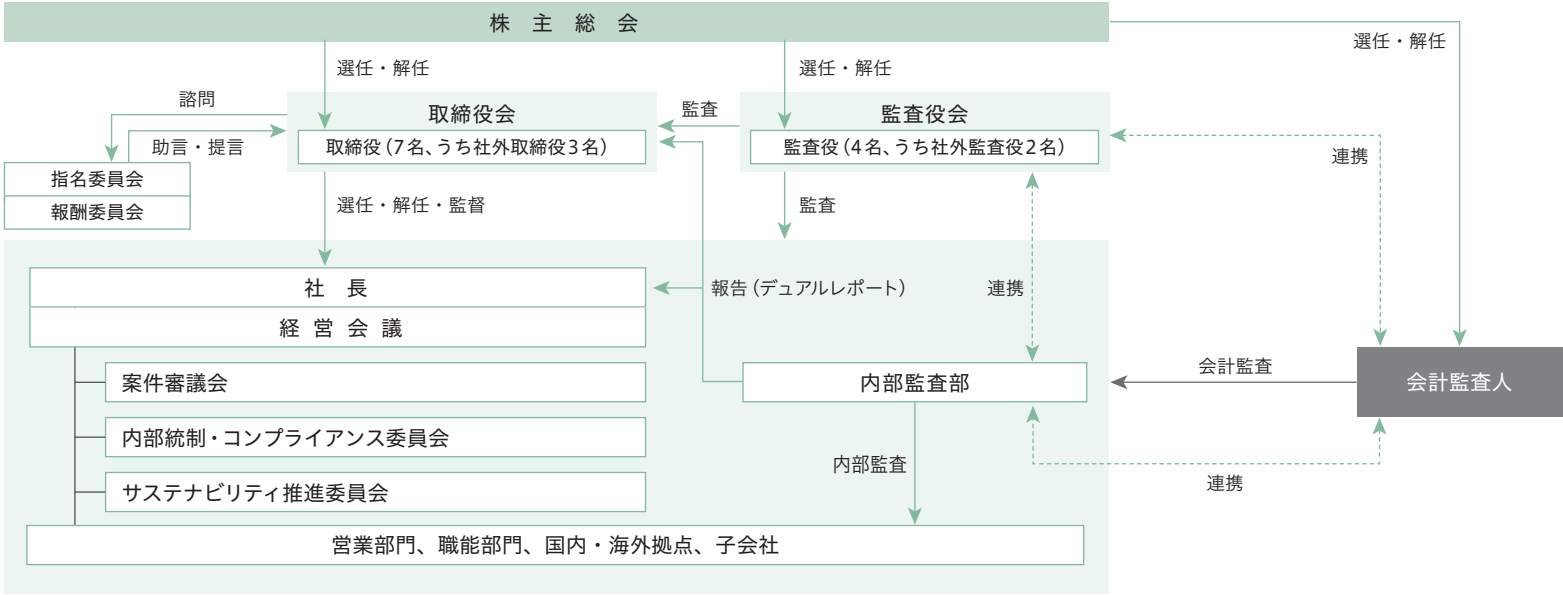
機関	監査役会	案件審議会	内部統制・コンプライアンス委員会	サステナビリティ推進委員会
構成	合計4名 ●議長：社内監査役 ●社内監査役：1名 ●社外監査役：2名 	合計3名 ●議長：リスクマネジメント担当役員 ●執行役員：2名 （主計・財務担当、企画担当） 	合計5名 ●委員長：取締役会長 ●副委員長：社長執行役員 ●執行役員：3名 	合計8名 ●委員長：取締役企画担当役員 ●執行役員：7名
	監査役全4名のうち、半数の2名は社外監査役となっており、当社の経営の透明性を高め、公正性・効率性・健全性を追求しています。	リスクマネジメント担当役員、主計・財務担当役員および企画担当役員で構成されています。	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、主要な投融资などの重要案件について、決裁者の決裁に先立ち、あらかじめ全社の立場で検討・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
2025年3月期の開催実績	13回	20回	4回	5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	2025
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	7
うち、社内取締役		10	5	5	5	5	5	4	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	3
社外取締役割合		0%	17%	29%	29%	38%	38%	33%	33%	33%	43%	43%	43%	43%
監査役		4	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	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	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
	(うち、社外役員)				3	3	2	2	2	2	3	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	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
	(うち、社外役員)				3	3	2	2	2	2	3	3	3	3

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年6月27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（2025年3月期）

		プロフェッショナル・バックグラウンド		2025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								
		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	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		
									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)	20/20 議長	4/4			27/27	◎	○	○	◎	○	○	○	○	○
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)	20/20		2/2		27/27 議長	◎	◎	○	○	◎	○	○	◎	◎
海野 太郎	取締役	関係会社取締役 (電子・デバイス)	英国(4年) 米国(3年)	—				—		○		○	◎	◎			
近藤 一夫	取締役	関係会社取締役 (電子・デバイス)	米国(3年)	—				—		◎		○	◎	○	◎		
田原 祐子	取締役 (社外・独立)	社外取締役(現職)		20/20	4/4	2/2 委員長			○		◎					◎	◎
田中 一弘	取締役 (社外・独立)	社外取締役(現職)		19/20	4/4 委員長	2/2						◎			◎		
笹 宏行	取締役 (社外・独立)	社外取締役(現職)	米国(5年)	20/20	4/4	2/2			◎	◎	○	◎	◎				○
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)	20/20			13/13 議長					◎	(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す (注2) 取締役 海野太郎氏および近藤一夫氏は、2025年 6月27日開催の第131回定時株主総会において 選任 (注3) 監査役 松村陽一郎氏は、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たた め、取締役会および監査役会の開催回数 ^a が他の 監査役と異なる				
村松 陽一郎	監査役	企画担当役員／ IT企画担当役員	米国(11年) ドイツ(3年)	15/15			10/10			◎		◎					
倉橋 雄作	監査役 (社外・独立)	社外監査役(現職)		19/20			13/13										
稲葉 喜子	監査役 (社外・独立)	社外監査役(現職)		20/20			13/13		○			◎					

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131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。

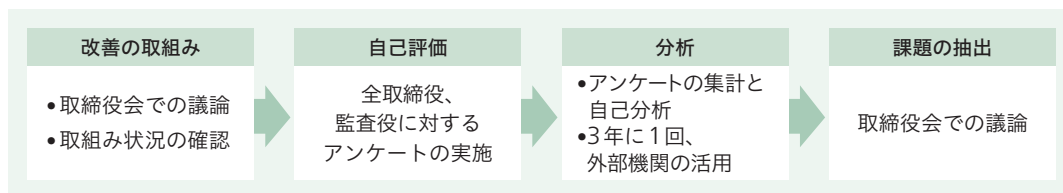
第131回定時株主総会招集ご通知 P17-18 https://www.kanematsu.co.jp/ir/shareholder_stock/shareholder_general

コーポレート・ガバナンス

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、評価・分析を毎年実施しています。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、改めて来期に向けた課題を認識するというプロセスを採り、議論によるモニタリングを通じて継続的な改善に取り組んでいます。取締役会および取締役会事務局が2025年3月期に取り組んだ内容は以下のとおりです。今後も、課題解決に向けて継続的に取り組んで参ります。

取締役会実効性評価のプロセス



前期課題への取り組み実績

課題	2025年3月期の取り組み
取締役会の構成	・社内取締役の役割・機能、社内・社外の比率、社外取締役の機能に関する議論 ・取締役候補者の選任基準改定
取締役会の議論および運営	・中期経営計画「Integration 1.0」の1年目レビュー ・取締役会と執行との距離に関する議論 ・人的資本委員会の月次開催と取締役会での報告
株主(投資家)との対話、IR／SR強化	・個人投資家向け説明会の開催 ・最近の投資家からの要望の傾向に関する議論
役員に必要と思われる知識、トレーニング	・サーキュラーエコノミー、サイバーセキュリティに関する役員研修実施
その他全般	・代表取締役と社外取締役との会合の設定 ・「取締役会番外編」の活用

今後、取り組むべき課題

- ・取締役会の構成の最適化とスキルの拡充(中期経営計画達成に向けた専門性・多様性など)
- ・中期経営計画「Integration 1.0」の進捗レビューと課題抽出
- ・人的資本委員会の活動内容と経営戦略との連動
- ・投資家向け説明会の能動的な開催
- ・役員トレーニングの継続的な実施
- ・社内役員と社外役員との意見交換の場の設置

役員報酬等

役員報酬等の総額等(2025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)	292	168	82	41	4
社外取締役	31	31	－	－	3
監査役 (社外監査役を除く)	60	60	－	－	3
社外監査役	19	19	－	－	2
計	403	279	82	41	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)(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(2015年6月24日第121回定時株主総会決議)

(注2) 上記には2024年6月28日開催の第130回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含む

(注3) 上記の非金銭報酬等の金額(41百万円)は、業績連動型株式報酬に係る費用として2025年3月期に計上した金額

■ 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。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

P36

業務執行取締役						
基本報酬		業績連動報酬				
月例固定報酬		・業績指標（親会社の所有者に帰属する当期利益）を反映した現金報酬				
		・業績指標（親会社の所有者に帰属する当期利益）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 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						
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%		割合：15～45%				
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。				
業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や業種・業態の企業をベンチマークとした報酬水準を踏まえ、報酬委員会で検討した内容を尊重し、取締役会で個別に決定する。						
社外取締役			監査役			
基本報酬			基本報酬			
社外取締役については、月例報酬のみを支給しており、業績連動報酬等は支給していない。			監査役の月例報酬については、監査役会にて決定しており、業績連動報酬等は支給していない。			

コーポレート・ガバナンス

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

■ 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。

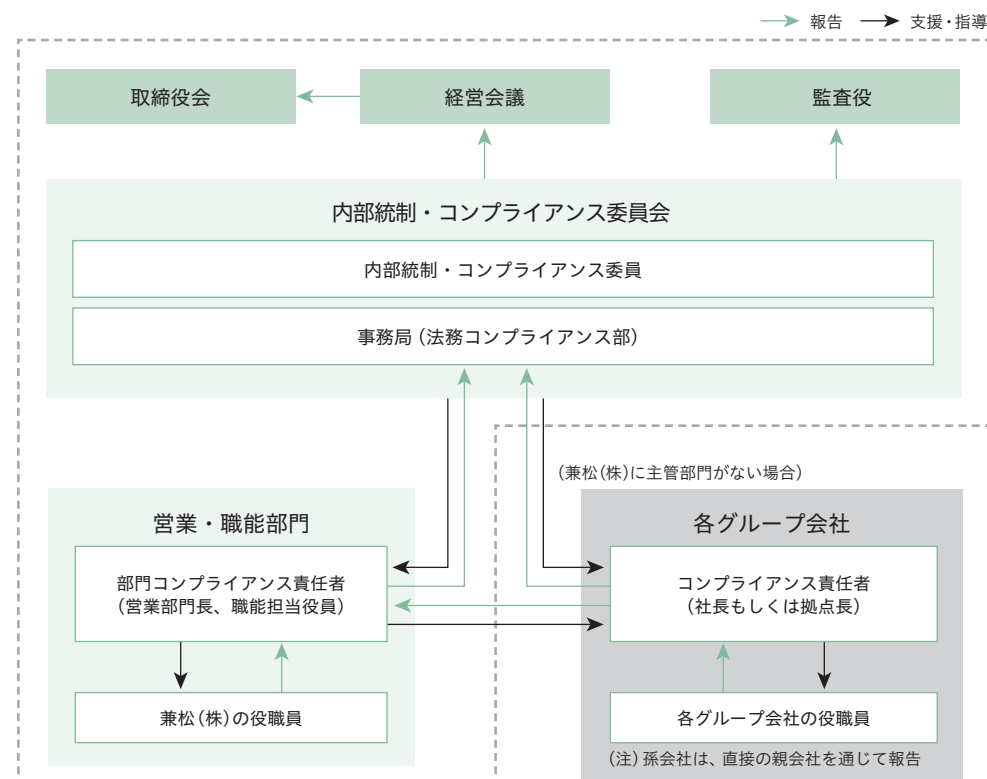
当社グループでは、コンプライアンス事案が発生した場合には、速やかに委員会へ報告され、委員会は、報告された内容について必要な意見・指示を付します。コンプライアンス事案が発生した部門・会社のコンプライアンス責任者は、かかる意見・指示を最大限に尊重し、是正措置・再発防止措置を実行します。

※ 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

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。

兼松グループコンプライアンス体制図（2025年6月27日現在）



コーポレート・ガバナンス

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・海外問わずお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、お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お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。

2025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

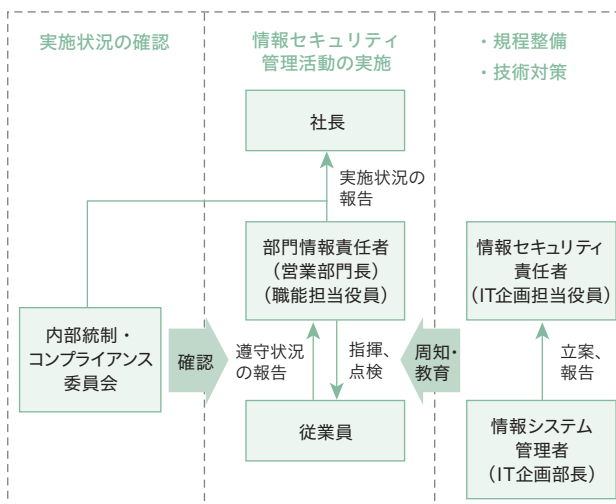
■ 情報資産分類

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。

情報セキュリティ管理の組織体制図



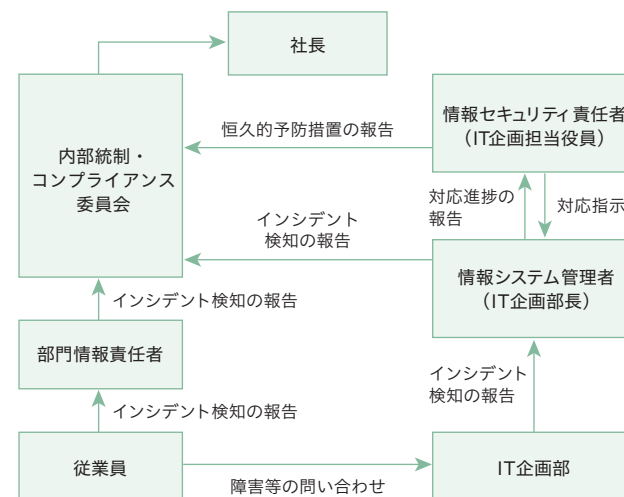
■ 情報資産の保存

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。

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

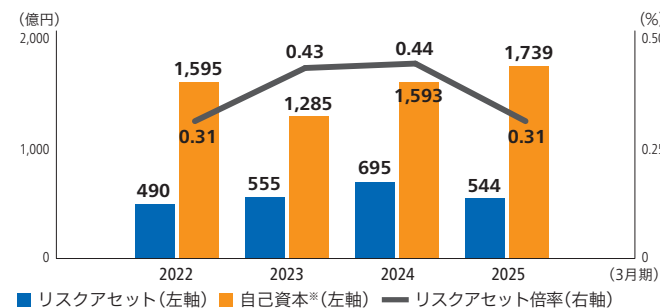
当社グループの事業リスクに関する判断・決定については、「内部統制システムの構築に関する基本方針」に定めるとおり「職務権限規程」に基づいた社内稟議体制を構築し、対応しています。各種事業や取組みに際しては職能各部において、リスクの有無や頻度、影響の度合い、リスクへの対応策などを専門的に審議し、主要な投融资等については、さらに案件審議会において各種リスクの見地から総合的に検討することでビジネスリスクの極小化を図っています。

また、年に数回、グループ会社のトップマネジメントが集まり、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。

中分類	小分類
市場リスク	商品リスク
	為替リスク
	金利リスク
	投資リスク
信用リスク	事業投資リスク
	取引与信リスク
	カントリーリスク
オペレーショナルリスク	リーガルリスク
	情報セキュリティリスク
	環境リスク
	オペレーションリスク
	コンプライアンスリスク

有価証券報告書 P27 https://www.kanematsu.co.jp/ir/library/annual_security_report

リスクアセットの推移



※ 親会社の所有者に帰属する持分

成長投資に向けたアセットの活用

グループ会社のTOBに伴い一時的に減少した自己資本は、当期利益の積み上げにより2025年3月期にはTOB前の水準を回復、リスクアセット倍率は0.31倍、ネットDERは0.69倍となり、財務体質の健全性を十分に確保しております。中期経営計画「integration 1.0」で掲げる定量目標の達成およびその先の中長期的な成長には、ICTソリューション・DX分野での大型投資が必要で、当社の得意とする分野である、GX・イノベーション関連の投資も求められます。現在、当社にはリスクを管理する体制が十分に備わっており、更なるリスクアセットの活用により成長を加速化させて参ります。



企画部長 兼
経営企画室長
服部 直紀

内部監査

内部監査の状況

■ 内部監査の概要(リスクベース監査／経営目線での監査)

内部監査は、代表取締役会長直轄の独立組織である内部監査部が、当社グループを対象とした内部監査を実施しています。経営諸活動に係る内部管理体制の適切性・有効性・効率性を検証し、準拠性確認にとどまらず経営目線での課題抽出と改善提言を行うとともに、それらのフォローアップを実

施することにより、経営目標の達成と企業価値の向上に資することを目的としています。

監査にあたっては、取締役、監査役、執行役員とのインタビューを通じ、事業環境や経営戦略上の重要課題を踏まえたリスクベースアプローチを採用し、年度監査計画を策定・実行しています。

有価証券報告書 P58 https://www.kanematsu.co.jp/ir/library/annual_security_report

コーポレート・ガバナンス

■ 多角的視点と専門性による監査品質の向上

内部監査部は、2025年7月現在15名（うち公認内部監査人（CIA）、米国公認会計士等の関連専門資格保有者延べ人数9名）で構成されています。20代から60代までの幅広い世代が在籍し、約3割を女性が占めています。多様なバックグラウンドを有する人材を積極的に登用し、専門性とダイバーシティを重視した人材ポートフォリオの強化を推進しています。多様な視点と専門性を融合した監査を通じて、経営の健全性と透明性の確保に貢献しています。



※1 カッコ内は10年以上経験者

※2 監査部門を除く

※3 他商社・メーカー・金融・IT業界における、内部監査・環境監査等経験者



高度化の取組み

中期経営計画「Integration 1.0」の実現に向け、内部監査の高度化を推進しています。2025年3月期に実施した外部品質評価を踏まえ、リスクベース監査／経営目線での監査への転換を加速させています。

■ 外部品質評価の結果

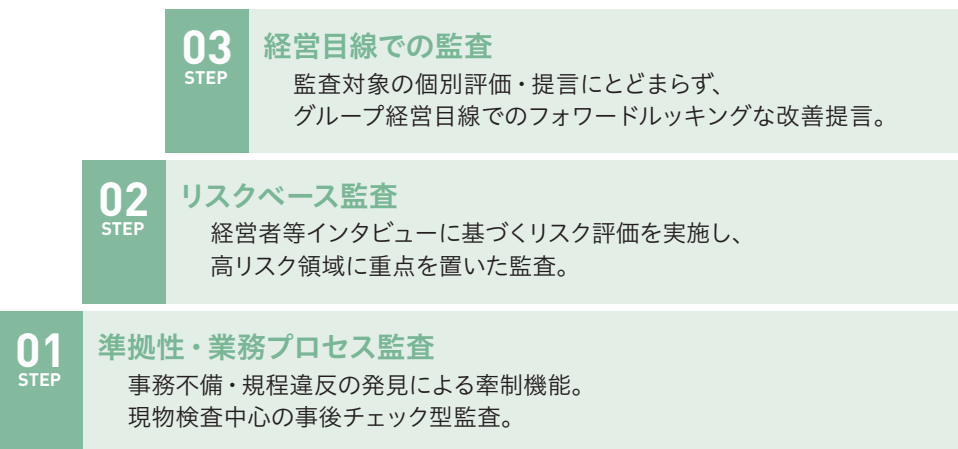
当社の監査体制についての評価を受けるとともに、更なる高度化への具体的な提言を受領しました。本提言に基づき、各施策を推進しています。

主な高度化提言・改善提案

- ① リスクベース監査／経営目線での監査へのシフト
- ② 職能部門との一層の協業
- ③ 自己点検を活用した、ガバナンスの底上げと内部監査の効率化
- ④ AI等を活用した内部監査の高度化・効率化

■ 内部監査高度化のステップアップ

単なる問題発見にとどまらず、フォワードルッキングな改善提言を通じて、グループの持続的な成長と価値創造に貢献することを目指しています。



ダイバーシティを活かしたガバナンス強化

当社の内部監査部は、外部業界（他商社・金融・メーカー・ITなど）出身の監査専門職と社内の多様な職務領域（営業・財務・経理・審査・ITなど）での実務経験者で構成されており、幅広い専門性と実務感覚を融合した監査を実施しています。

多様なバックグラウンド・世代・性別の垣根を越えた多角的な視点により、単なる適正性の確認にとどまらず、企業統治の健全性を確保し、事業の成長を支援する建設的な提言を行うことを重視しています。外部環境の変化や複雑化する事業リスク・経営リスクを的確に捉え、企業価値の最大化とステークホルダーの皆さまとの信頼関係強化に資する監査活動を遂行して参ります。



内部監査部業務監査課
課長

後藤 奈央子

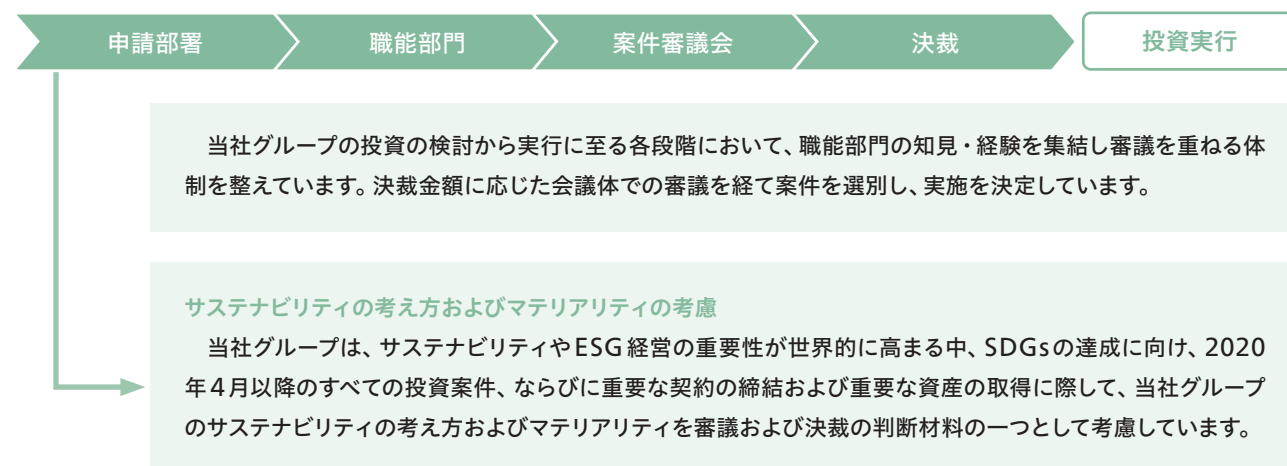
コーポレート・ガバナンス

事業投資プロセス

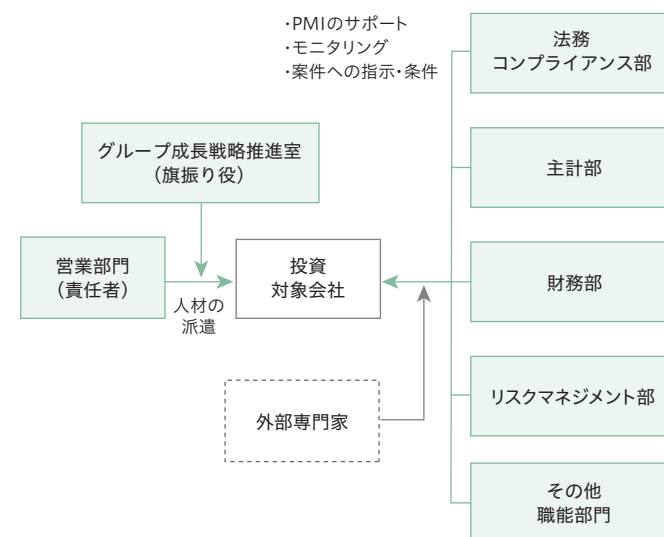
兼松グループでは、短期的な利益を狙う投資ではなく、継続保有を原則とし、投資実行後は当社グループの機能を最大限に活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレーディング収益や連結収益を拡大しています。

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

意思決定プロセス



事業投資プロセスのサポート体制



PMI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。

取締役、監査役および執行役員

(2025年6月27日現在)

取締役および監査役



代表取締役会長

谷川 薫

所有する株式数：40,500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)



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)



監査役

田島 良雄

所有する株式数：1,300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)



代表取締役社長

宮部 佳也

所有する株式数：33,400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(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)



監査役

村松 陽一郎

所有する株式数：19,356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)



取締役

海野 太郎

所有する株式数：2,100株

1993年 当社入社
2017年 当社財務部長
2023年 兼松コミュニケーションズ株式会社取締役 上席執行役員
2025年 当社取締役執行役員(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(非常勤)

倉橋 雄作

所有する株式数：0株

2007年 弁護士登録、中村・角田・松本法律事務所入所
2015年 同法律事務所パートナー
2019年 当社監査役(現職)
2020年 株式会社ユニテッドアローズ社外取締役(監査等委員)(現職)
2023年 倉橋法律事務所開設 代表(現職)
2024年 NISSHA株式会社社外監査役(現職)
三菱倉庫株式会社社外監査役(現職)



取締役

近藤 一夫

所有する株式数：2,700株

1994年 当社入社
2016年 株式会社ダイヤモンド テレコム取締役
2017年 兼松コミュニケーションズ株式会社取締役執行役員
2019年 当社企画部長
2025年 当社取締役執行役員(現職)



監査役(非常勤)

稲葉 喜子

所有する株式数：0株

2005年 稲葉公認会計士事務所開設 代表(現職)
2007年 株式会社はやぶさコンサルティング設立 代表取締役(現職)
2014年 株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ 社外監査役(現職)
税理士法人はやぶさ会計代表社員(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)
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

(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

(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

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



上席執行役員
山科 裕司
人事、総務担当、GX推進担当



上席執行役員
藤田 彰彦
電子・デバイス部門長、
DX推進担当



上席執行役員
榎谷 修司
リスクマネジメント、
法務コンプライアンス担当



常務執行役員
篇野 哲郎
兼松米国会社社長
兼 シカゴ支店長



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



常務執行役員
兼松 政司
IT企画、運輸保険担当



執行役員
中嶋 潤
食糧部門長



執行役員
橋本 徹
畜産部門長



執行役員
西村 浩一
食品部門長



執行役員
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・プラント部門長



執行役員
海野 太郎
財務、主計、営業経理担当



執行役員
近藤 一夫
企画担当

会社情報

(2025年3月31日現在)

会社概要

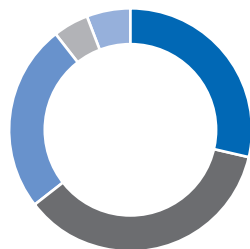
商号	兼松株式会社 KANEMATSU CORPORATION
創業	明治22年(1889年)8月15日
設立	大正7年(1918年)3月18日
代表者	代表取締役社長 宮部 佳也
本店	神戸市中央区伊藤町119番地
本社	東京都千代田区丸の内二丁目7番地2号
資本金	277億81百万円
事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
事業拠点数	国内：東京本社、神戸本店、支社・支店5 海外：33
従業員数	821名(連結従業員数8,644名)

株式情報

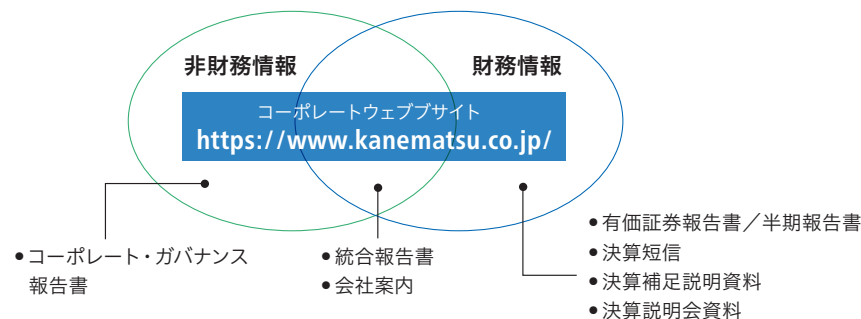
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	8020
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行可能株式総数	普通株式 200,000,000株
発行済株式総数	普通株式 84,500,202株 (自己株式 266,620株を含む)
単元株式数	100株
株主総数	46,245名

所有者別株式分布

金融機関	28.62%
外国法人等	35.94%
個人その他 (自己株式含む)	24.90%
その他法人	4.95%
証券会社	5.59%



情報開示体系



IR情報の開示

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

- 定時株主総会(年1回)
- 決算説明会(年2回)
- 機関投資家／アナリストとの
社長／財務担当役員面談
- 個人投資家説明会

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)	14,490	17.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,743	6.81
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	3,643	4.32
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	1,484	1.76
MSIP CLIENT SECURITIES	1,391	1.65
JPモルガン証券株式会社	1,327	1.57
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	1,227	1.45
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	1,206	1.43
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	1,159	1.37
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	1,079	1.28

※ 持株比率は自己株式(266,620株)を控除して算出

財務・ESGハイライト

3月31日に終了した連結会計年度

単位：百万円*1 単位：千米ドル*2

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
会計年度：												
収益	¥704,211	¥668,374	¥675,579	¥714,790	¥723,849	¥721,802	¥649,142	¥767,963	¥911,408	¥985,993	¥1,050,936	\$7,028,737
売上総利益	87,880	86,238	100,139	106,371	110,014	110,904	101,515	111,801	130,894	142,557	155,007	1,036,702
営業活動に係る利益	23,547	18,772	22,633	26,160	30,349	28,352	23,635	29,347	38,896	43,870	42,051	281,247
税引前利益	22,373	18,122	17,875	26,043	29,177	26,944	23,580	28,765	35,696	37,241	38,233	255,710
当期利益*3	10,546	8,959	8,049	16,317	16,605	14,399	13,315	15,986	18,575	23,218	27,469	183,718
営業活動による キャッシュ・フロー	6,758	33,024	11,852	434	24,698	24,259	36,984	15,382	△296	35,582	58,329	390,110
投資活動による キャッシュ・フロー	△6,649	△4,214	△14,691	1,103	△6,575	△10,215	△9,927	△10,547	△16,684	△12,423	1,363	9,119
フリー・キャッシュ・フロー	109	28,810	△2,839	1,537	18,123	14,044	27,057	4,835	△16,980	23,159	59,693	399,229
会計年度末：												
資産合計	466,314	443,592	479,717	519,889	549,459	551,671	557,495	634,456	677,588	725,347	689,337	4,610,338
資本合計	119,015	120,706	129,863	147,050	158,698	166,174	180,492	199,282	143,423	176,000	188,128	1,258,215
親会社の所有者に帰属する持分	90,244	91,599	100,357	116,012	125,246	130,829	143,926	159,484	128,525	159,318	173,942	1,163,340
ネット有利子負債	72,155	48,813	55,429	59,045	49,969	51,807	40,520	51,242	147,948	159,425	120,336	804,815
1株当たり情報：												
基本的1株当たり当期利益(円)	¥ 125.49*4	¥ 106.46*4	¥ 95.64*4	¥ 193.79*4	¥ 198.22	¥ 172.43	¥ 159.44	¥ 191.42	¥ 222.38	¥ 277.90	¥ 328.95	\$ 2.20
親会社所有者帰属持分(円)	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	2,092.94	14.00
配当金(円)	4.00	5.00	6.00	48.00*5	60.00	60.00	60.00	65.00	75.00	90.00	105.00	0.70
財務指標：												
自己資本利益率(ROE) (%)	13.0	9.9	8.4	15.1	13.8	11.2	9.7	10.5	12.9	16.1	16.5	
親会社の所有者に帰属する 持分比率(%)	19.4	20.6	20.9	22.3	22.8	23.7	25.8	25.1	19.0	22.0	25.2	
ネットDER(倍)	0.8	0.5	0.6	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	1.15	1.00	0.69	

財務・ESGハイライト

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ESG(非財務)データ：											
E CO ₂ 排出量 (t-CO ₂) *6,8	—	—	—	—	—	—	29,500	29,497	28,321	26,569	26,928
紙使用量 (枚) *7,9	6,645,797	6,087,765	6,256,363	5,920,960	5,510,121	4,919,786	3,099,900	2,503,625	1,809,950	1,450,578	1,143,661
廃棄物排出量 (t) *7,10	33.40	31.90	32.70	29.50	35.00	34.43	42.20	36.18	29.46	9.41	16.69
リサイクル量 (t) *7	—	—	—	—	—	21.93	36.56	30.89	24.28	4.91	12.66
最終処分量 (t) *7	—	—	—	—	—	12.50	5.64	5.29	5.18	4.50	4.03
有害廃棄物排出量 (t) *7	—	—	—	—	—	0	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	0
水質／水量に関する違反件数 (件) *7	—	—	—	—	—	0	0	0	0	0	0
消費電力総量 (MWh) *6	—	—	—	—	—	—	—	41,031	42,556	42,843	43,818
S 連結従業員数 (名)	6,002	5,832	6,727	6,666	6,915	7,182	7,296	7,446	7,866	8,353	8,644
単体従業員数 (うち女性) (名)	813(253)	816(259)	835(273)	842(282)	765(263)	775(266)	795(284)	788(293)	798(299)	812(301)	821(297)
単体女性比率 (%)	31	32	33	33	34	34	36	37	37	37	36
平均勤続年数 (年)	15.5	13.8	15.4	15.5	15.0	14.0	13.8	15.0	13.7	13.2	12.7
離職率 (%) *11	3.5	4.8	5.2	9.4	10.5	17.1	14.3	2.4	—	—	—
平均残業時間 (時間／月)	8.8	8.1	11.6	12.1	12.5	17.5	18.1	19.6	19.2	17.9	18.3
G 取締役 (うち社外取締役) *12 (名)	7(2)	7(2)	8(3)	8(3)	6(2)	6(2)	6(2)	7(3)	7(3)	7(3)	7(3)
監査役 (うち社外監査役) *12 (名)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)	4(2)

*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、2025年3月31日の為替レート、1米ドル＝149.52円で換算しています。

*3. 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. 兼松グループ連結の集計値です。

*7. 兼松単体内店の集計値です。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のデータです。内訳については、P60をご参照下さい。

*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. 集計対象は主要拠点のオフィス活動に伴う廃棄物です。

*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

2025年3月期(当期)は、販売が好調なモバイル事業や、航空機・防衛関連の取引が好調に推移した航空宇宙事業を中心に増収となりました。市況の低迷の影響や減損損失を計上した鋼管事業などが減益となった一方、モバイル事業や前期に持分法投資の減損損失を計上した鉄鋼事業などが増益となりました。

収益は、前期比649億43百万円(6.6%)増加の1兆509億36百万円となり、売上総利益は、前期比124億50百万円(8.7%)増加の1,550億7百万円となりました。営業活動に係る利益は、当期はのれんの減損損失の計上などにより、前期比18億19百万円(4.1%)減少の420億51百万円となりました。一方、税引前利益は、前期に計上した持分法による投資の減損損失が無くなったことなどにより、前期比9億92百万円(2.7%)増加の382億33百万円となり、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比42億51百万円(18.3%)増加の274億69百万円となりました。また、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16.5%、投下資本利益率(ROIC)[※]は7.6%となりました。

※ROIC = 当期利益 ÷ 投下資本(有利子負債 + 自己資本)

セグメント別の状況

セグメントの業績は、P42をご参照ください。

財政状態

当期末の総資産は、前期末比360億10百万円減少の6,893億37百万円となりました。

有利子負債については、前期末比356億45百万円減少の

1,789億1百万円となりました。現預金を差し引いたネット有利子負債は、前期末比390億89百万円減少の1,203億36百万円となりました。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などにより、前期末比146億24百万円増加の1,739億42百万円となりました。

その結果、親会社所有者帰属持分比率(自己資本比率)は25.2%、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は0.69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583億29百万円の収入、投資活動によるキャッシュ・フローが13億63百万円の収入、財務活動によるキャッシュ・フローが546億58百万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567億79百万円となり、前期末比33億48百万円の増加となりました。

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ます。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。当期では、120億円の普通社債を発行し、連結有利子負債に占める直接金融からの負債調達割合は12%となりました。

これらの円滑な資金調達を行うため、株式会社日本格付研究所(JCR)、ならびに株式会社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、当期の当社グループに対する格付け(長期)は、JCRが前年からワンノッチ格上げとなるA(安定的)、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、当期における流動比率は142%となりました。

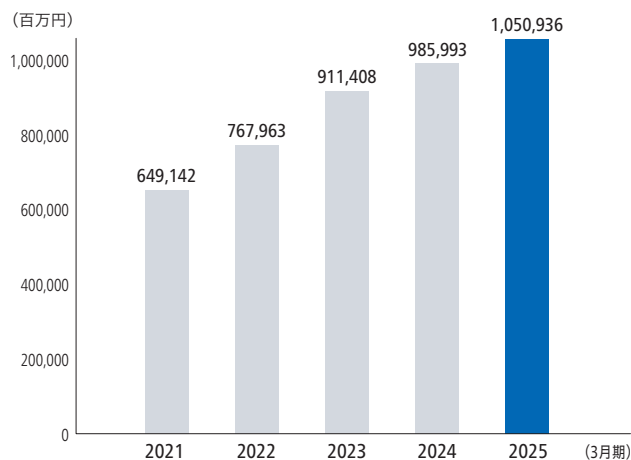
連結ベースでの効率的な資金調達を実施するために、国内主要関係会社の資金調達を親会社に集中したうえで、資金需要に応じて配分を行うキャッシュマネジメントシステムを導入しております。当期では、連結有利子負債に占める当社の有利子負債の割合は74%と、資金調達の大半を親会社に集中しております。

このような資金調達活動の結果、当期末におけるグロス有利子負債残高は1,789億1百万円で、前期末と比べ356億45百万円減少いたしました。現金及び現金同等物の残高が前期末に比べ増加したため、当期末におけるネット有利子負債残高は1,203億36百万円となり、前期末に比べ390億89百万円減少いたしました。その結果、ネット有利子負債資本倍率(ネットDER)は0.69倍となりました。

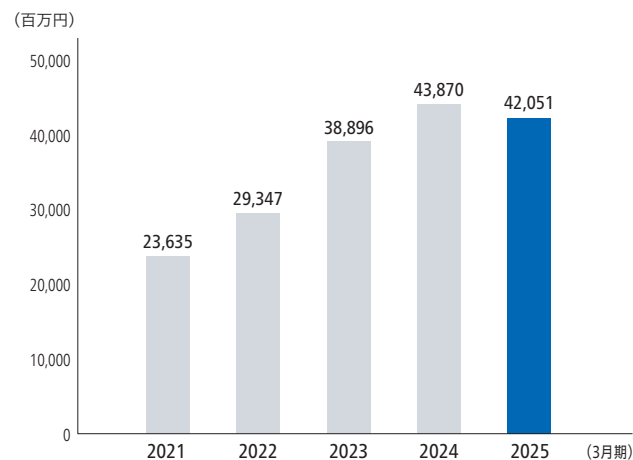
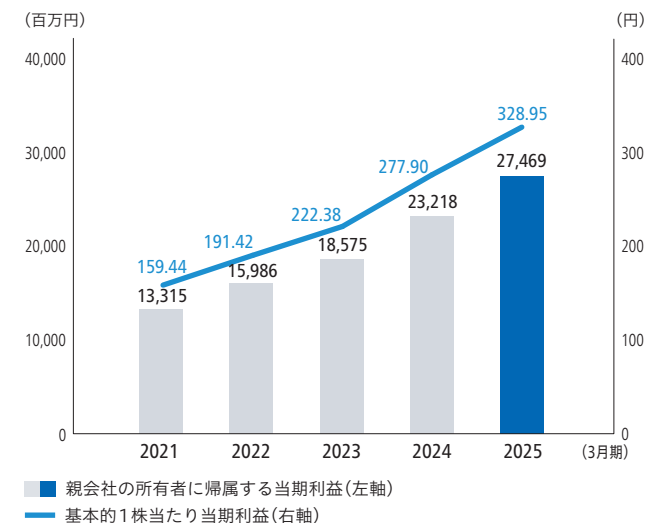
また、当期末の有利子負債残高に占める社債および長期借入金(1年以内に返済予定の社債および長期借入金を含む)の比率は70%(当社では90%)であり、長期資金を中心とした資金調達により、安定した調達基盤を維持しております。

財政状態および経営成績の分析

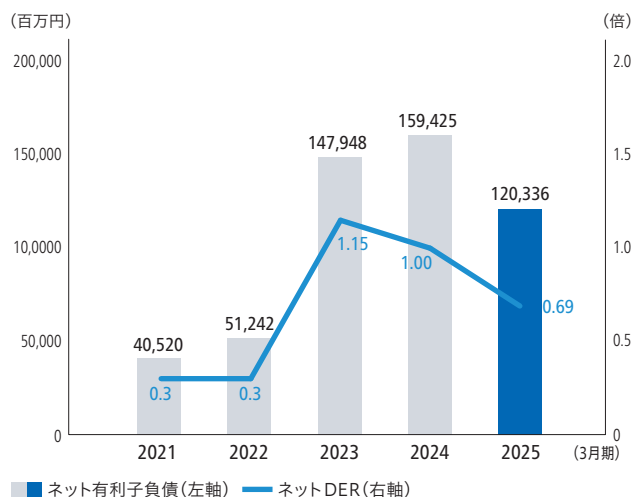
収益



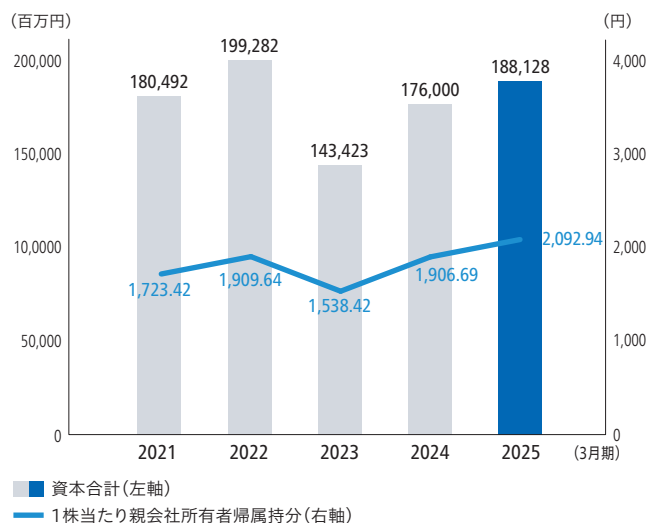
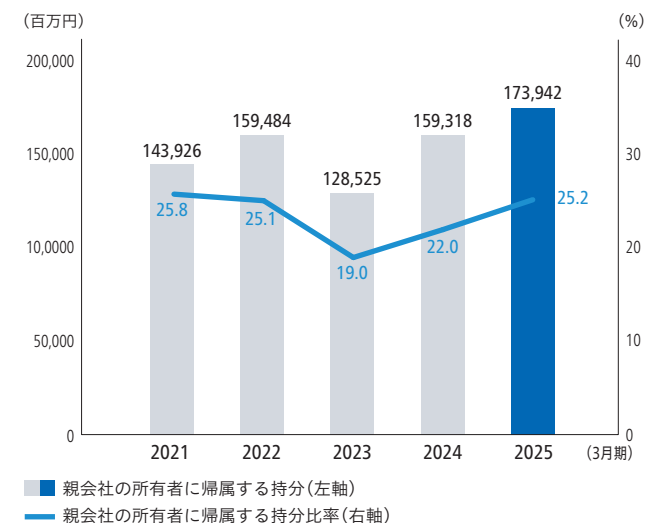
営業活動に係る利益

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 (2024年3月31日)	当連結会計年度末 (2025年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	53,431	56,779
営業債権及びその他の債権	287,119	254,127
棚卸資産	158,784	155,597
その他の金融資産	9,988	4,765
売却目的で保有する資産	—	18,076
その他の流動資産	34,189	32,020
流動資産合計	543,513	521,367
非流動資産		
有形固定資産	47,190	55,592
のれん	16,952	13,770
無形資産	29,621	28,211
持分法で会計処理されている投資	20,471	17,646
営業債権及びその他の債権	1,541	765
その他の投資	53,019	42,021
その他の金融資産	6,978	6,768
繰延税金資産	1,893	1,122
その他の非流動資産	4,164	2,072
非流動資産合計	181,834	167,970
資産合計	725,347	689,337

(百万円)

負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	239,563	208,695
社債及び借入金	117,043	77,250
リース負債	7,492	9,047
その他の金融負債	8,694	7,632
未払法人税等	6,812	12,279
引当金	304	671
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	—	13,523
その他の流動負債	34,765	39,287
流動負債合計	414,675	368,387
非流動負債		
社債及び借入金	97,502	101,650
リース負債	13,721	15,309
その他の金融負債	3,576	3,098
退職給付に係る負債	6,076	5,480
引当金	2,352	2,894
繰延税金負債	10,331	3,307
その他の非流動負債	1,109	1,080
非流動負債合計	134,671	132,821
負債合計	549,347	501,209
資本		
資本金	27,781	27,781
資本剰余金	—	248
利益剰余金	97,236	123,009
自己株式	△1,238	△2,429
その他の資本の構成要素		
在外営業活動体の換算差額	14,262	13,708
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	19,958	11,843
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,318	△220
その他の資本の構成要素合計	35,539	25,332
親会社の所有者に帰属する持分合計	159,318	173,942
非支配持分	16,681	14,185
資本合計	176,000	188,128
負債及び資本合計	725,347	689,337

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 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
収益	985,993	1,050,936
原価	△ 843,435	△ 895,929
売上総利益	142,557	155,007
販売費及び一般管理費	△ 106,177	△ 115,138
その他の収益・費用		
固定資産除売却損益	1,781	△ 131
固定資産減損損失	—	△ 10
その他の収益	6,850	7,685
その他の費用	△ 1,142	△ 5,361
その他の収益・費用合計	7,490	2,182
営業活動に係る利益	43,870	42,051
金融収益		
受取利息	1,113	843
受取配当金	1,322	1,242
その他の金融収益	83	5
金融収益合計	2,518	2,091
金融費用		
支払利息	△ 6,109	△ 5,767
その他の金融費用	△ 477	△ 229
金融費用合計	△ 6,586	△ 5,996
持分法による投資損益	△ 212	86
持分法による投資の減損損失	△ 2,349	—
税引前利益	37,241	38,233
法人所得税費用	△ 12,655	△ 11,795
当期利益	24,586	26,438
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	23,218	27,469
非支配持分	1,367	△ 1,030
計	24,586	26,438
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)	277.90	328.95
希薄化後1株当たり当期利益(円)	276.97	327.67

(百万円)

連結包括利益計算書

連結包括利益計算書	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
当期利益	24,586	26,438
その他の包括利益		
純損益に振り替えられないことのない項目		
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	8,120	△ 1,367
確定給付制度の再測定	506	△ 274
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	△ 35	△ 19
純損益に振り替えられることのない項目合計	8,590	△ 1,661
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	6,565	△ 272
キャッシュ・フロー・ヘッジ	563	△ 1,537
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	661	△ 345
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	7,790	△ 2,156
税引後当期その他の包括利益	16,380	△ 3,817
当期包括利益	40,966	22,621
当期包括利益の帰属：		
親会社の所有者	37,756	23,714
非支配持分	3,210	△ 1,093
計	40,966	22,621

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											
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素							資本合計
					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	
2023年4月1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
当期利益			27,469						—	27,469	△ 1,030	26,438
その他の包括利益					△ 553	△ 1,380	△ 1,538	△ 282	△ 3,754	△ 3,754	△ 62	△ 3,817
当期包括利益	—	—	27,469	—	△ 553	△ 1,380	△ 1,538	△ 282	△ 3,754	23,714	△ 1,093	22,621
配当金			△ 8,148						—	△ 8,148		△ 8,148
非支配持分株主に対する配当金									—	—	△ 943	△ 943
自己株式の取得				△ 1,251					—	△ 1,251		△ 1,251
自己株式の処分		17		60					—	78		78
非支配持分株主との資本取引		453							—	453	△ 459	△ 5
株式報酬取引		112							—	112		112
非支配持分株主に付与された プット・オプション		△ 334							—	△ 334		△ 334
所有者との取引額合計	—	248	△ 8,148	△ 1,190	—	—	—	—	—	△ 9,090	△ 1,402	△ 10,493
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			6,451			△ 6,734		282	△ 6,451	—		—
2025年3月31日残高	27,781	248	123,009	△ 2,429	13,708	11,843	△ 220	—	25,332	173,942	14,185	188,128

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 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	24,586	26,438
減価償却費及び償却費	14,741	15,834
固定資産減損損失	—	10
金融収益及び金融費用	4,067	3,904
持分法による投資損益(△は益)	212	△86
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)	△1,781	131
法人所得税費用	12,655	11,795
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	△35,141	22,040
棚卸資産の増減(△は増加)	2,429	243
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	27,422	△22,597
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△821	△589
その他	1,393	15,120
小計	52,112	72,247
利息の受取額	530	1,145
配当金の受取額	1,579	1,642
利息の支払額	△5,953	△5,727
法人所得税の支払額	△12,686	△10,978
営業活動によるキャッシュ・フロー	35,582	58,329
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	△3,609	△9,068
有形固定資産の売却による収入	4,045	1,046
無形資産の取得による支出	△1,148	△861
その他の投資の取得による支出	△7,842	△991
その他の投資の売却による収入	746	12,113
子会社の取得による収支(△は支出)	△3,790	△3,352
事業譲受による支出	△560	△225
事業譲渡による収入	7	8
その他の非流動資産の売却による収入	—	1,897
貸付けによる支出	△618	△608
貸付金の回収による収入	1,605	1,685
その他	△1,259	△279
投資活動によるキャッシュ・フロー	△12,423	1,363

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025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	2,421	△32,665
短期借入金(3ヵ月超)による収入	1,205	990
短期借入金(3ヵ月超)の返済による支出	△59,505	△283
長期借入れによる収入	64,411	15,180
長期借入金の返済による支出	△24,657	△24,690
社債の発行による収入	—	12,000
社債の償還による支出	△14	△5,000
配当金の支払額	△6,883	△8,135
自己株式の取得による支出	△7	△1,251
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△17,300	△101
非支配持分株主からの払込みによる収入	—	224
非支配持分株主に対する配当金の支払額	△401	△998
リース負債の返済による支出	△9,371	△9,927
その他	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△50,102	△54,658
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△26,942	5,033
現金及び現金同等物の期首残高	79,462	53,431
現金及び現金同等物に係る換算差額	912	△59
売却目的で保有する資産に含まれる現金及び現金同等物	—	△1,626
現金及び現金同等物の期末残高	53,431	56,779



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>