

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)

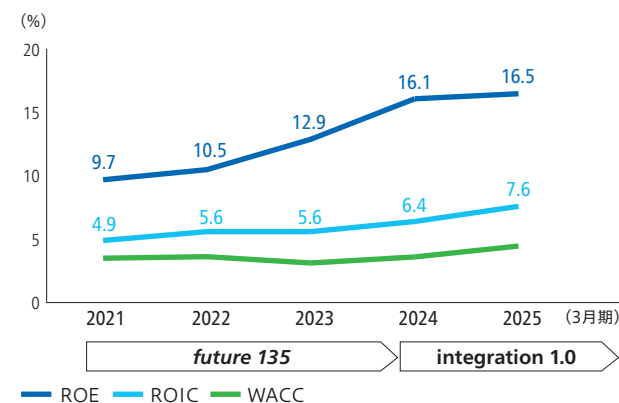
当社の事業構成は、鉱物資源価格変動の影響を受けにくい非資源100%の事業ポートフォリオであり、業績ボラティリティは相対的に安定していることから、過度なリスクバツファの積み上げは必要とせず、適切なレバレッジ水準として

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



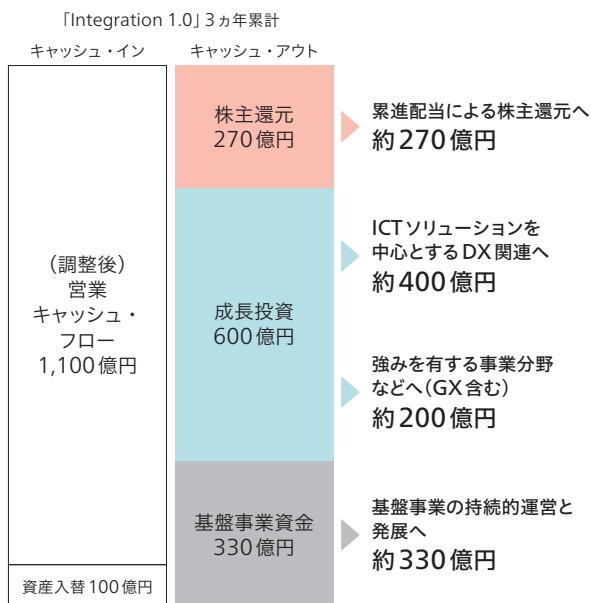
財務担当役員メッセージ

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。

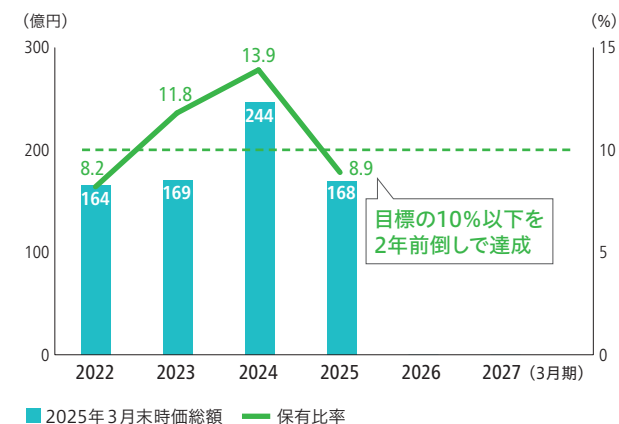
政策保有株式の縮減

「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

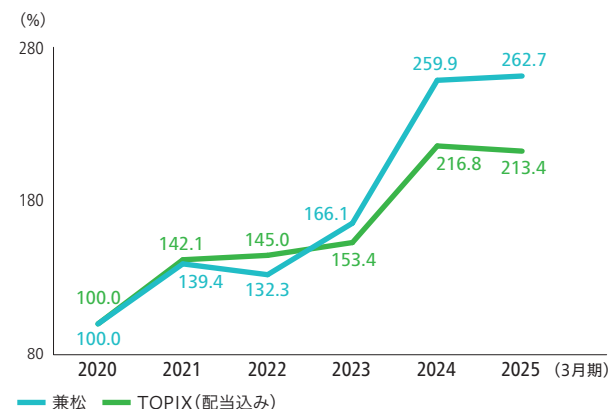
財務担当役員メッセージ

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)

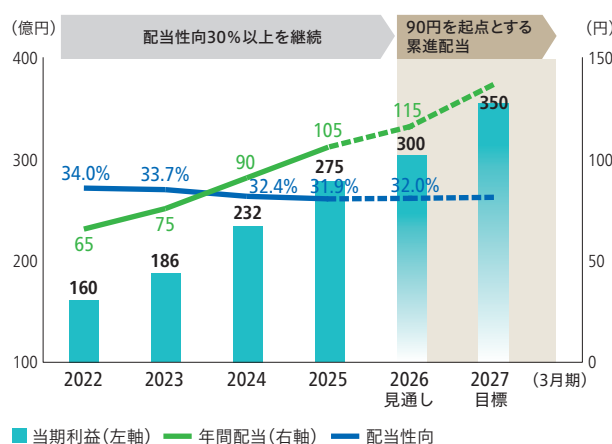


(注) 2020年3月末を100とした場合の配当込み株価の各期末相対値を表示

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、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。

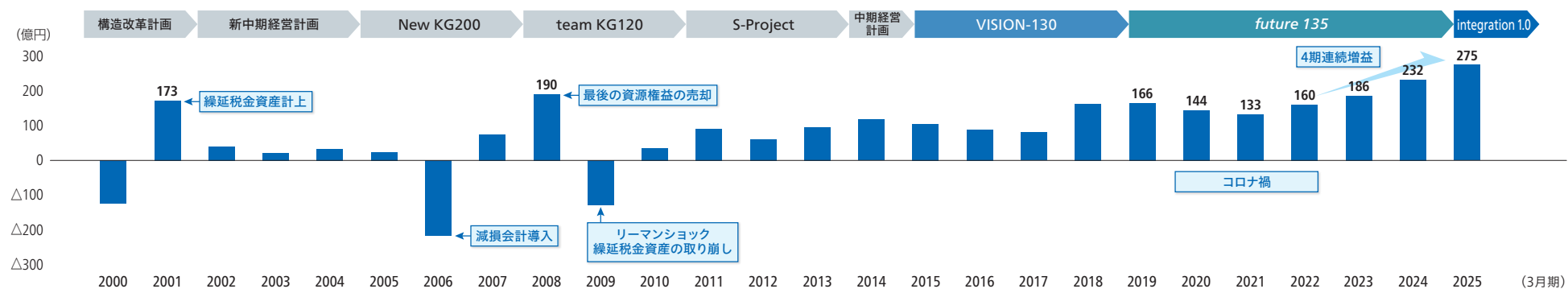
投資家の皆さまとの対話

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。

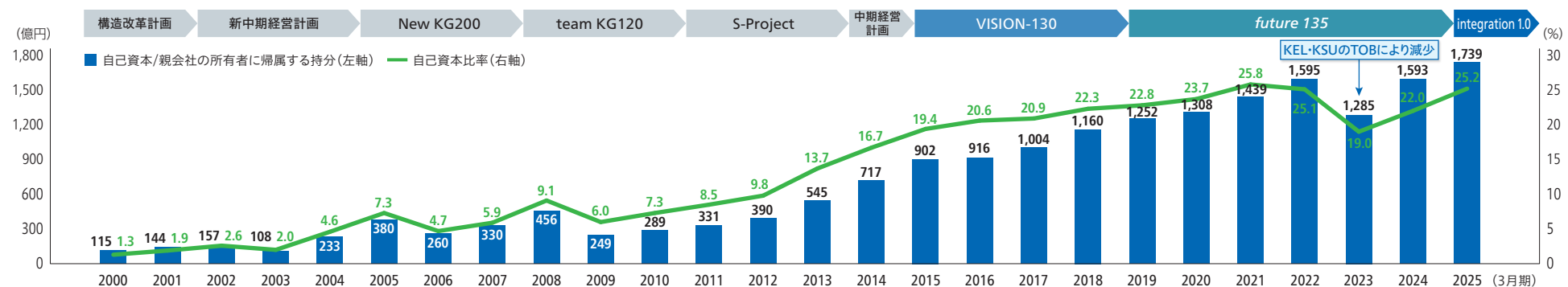
財務担当役員メッセージ

親会社の所有者に帰属する当期利益の推移

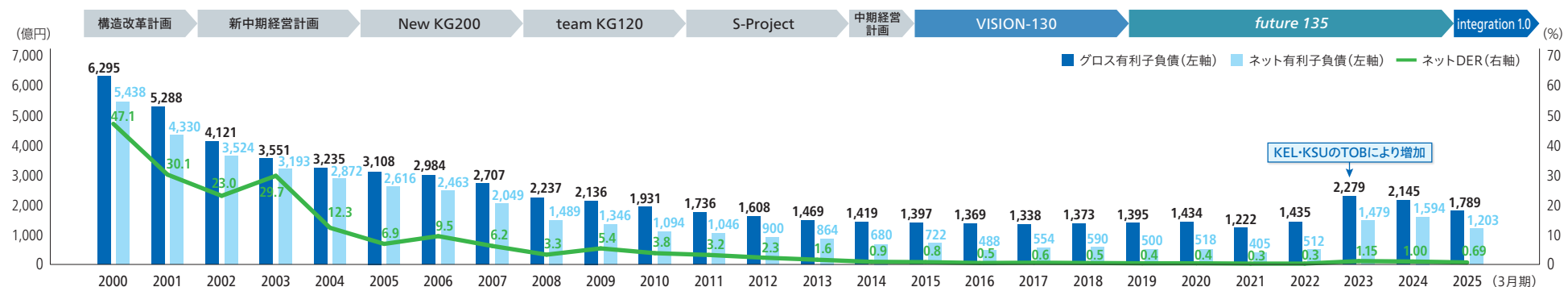
(注) 2014年3月期までは日本基準、2015年3月期以降はIFRS



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）

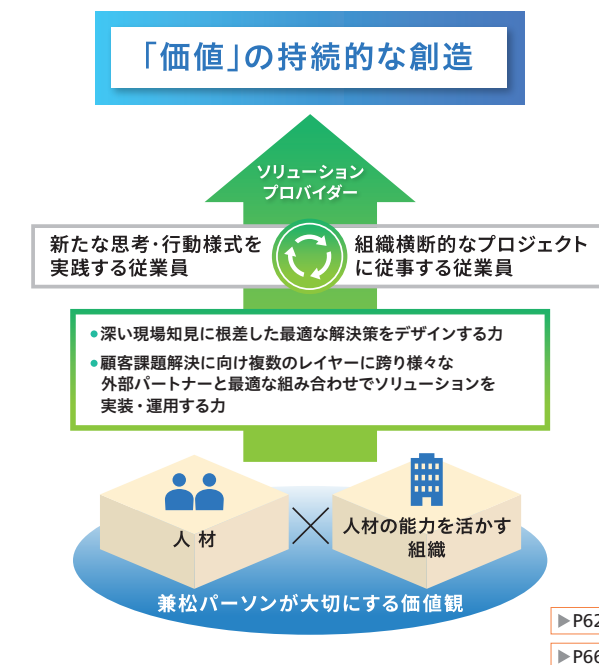
当社が目指す姿（ソリューションプロバイダー）に向けて活躍できる人材を確保、育成し、人材の能力が十分に発揮されるよう社内環境を整備する

（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。



▶ P62

▶ P66

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。

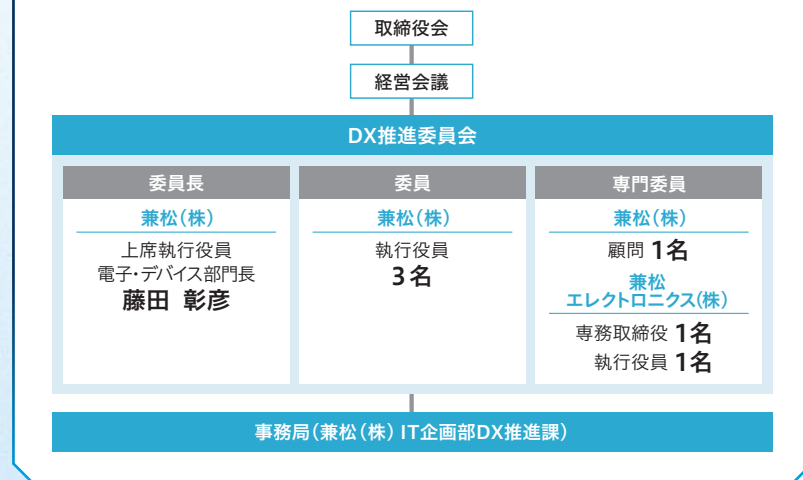
予算面では、通常の部門予算・事業予算とは別に全社横断で活用できるDX投資枠・執行基準を設定しており、現場の挑戦を阻むことなく、新たな取組みにも積極的にトライできる環境を整えております。費用面での障壁を大幅に低減することで、グループ会社や現場に過度な負担をかけることなく、現場発の実証実験や新規事業創出に繋がる案件が複数誕生し、失敗を恐れず挑戦できる企業風土の醸成にも寄与しております。

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。

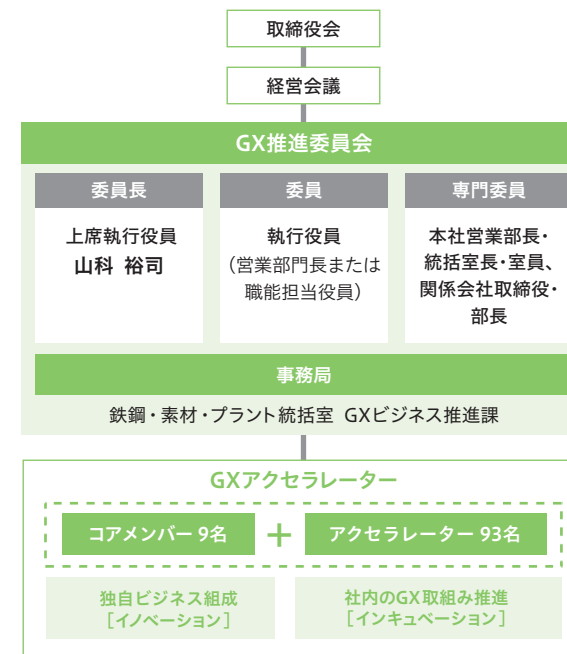
特に注力している「農業・食品GX」分野では、当社の強みである食のサプライチェーンを活かし、農家、肥料メーカー、飼料メーカー、食肉パッカー、食品メーカー、リテール、外食企業の皆さまと連携し、様々なGXプロジェクトを展開しています。例えば、稲作由来のメタンガ

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

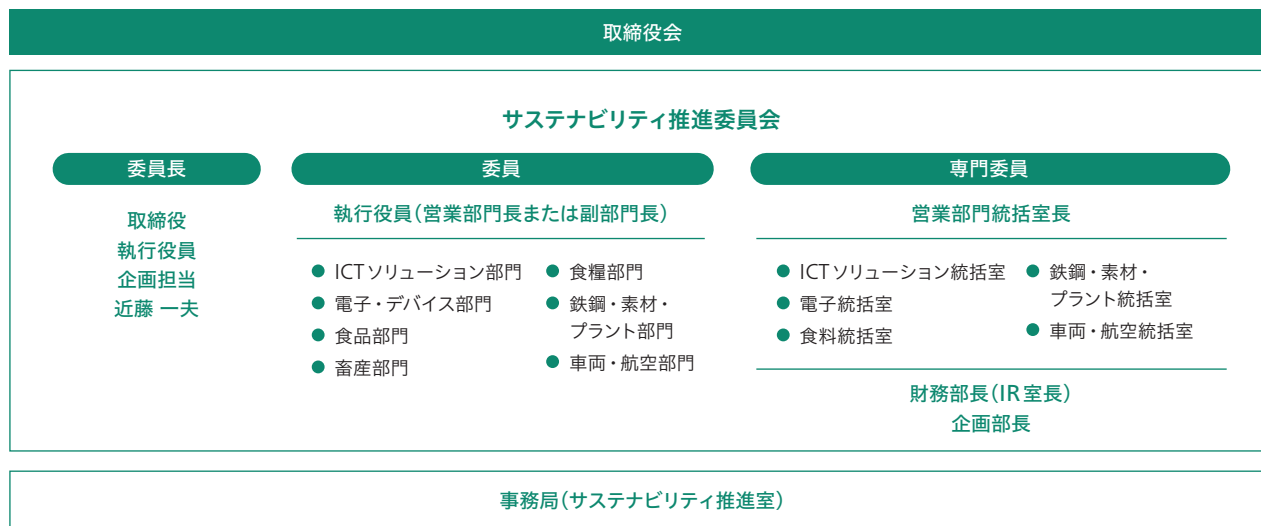
企画担当が委員長を務めることは、経営戦略との連動にも寄与しています。2025年3月期にスタートした中期経営計画「Integration 1.0」において、当社が5年後の目指す姿として「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」を掲げました。効率的とはDX、持続可能とはGXやサステナビリティを想定しています。サプライチェーンへの新たな付加価値（ソリューション）の提供により、お取引先と一緒に収益源を獲得するとともに、サプライチェーン自体の持続可能化による期待利益成長率の向上を目指しています。また当社が持つ低ボラティリティの非資源100%のビジネスポートフォリ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

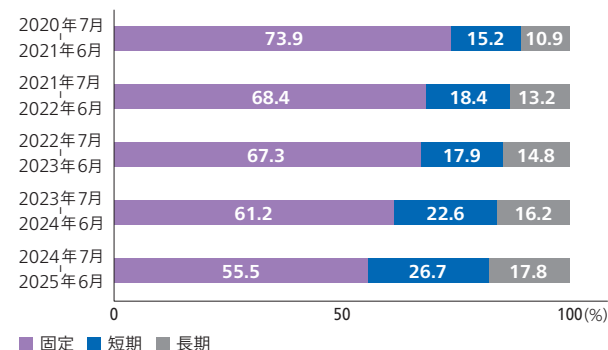
ンセンティブを示し、中期経営計画の当期利益目標値350億円を指標に加えるなど株主利益と連動した報酬体系としました。また、報酬の構成については、固定月例報酬、業績連動報酬、業績連動型株式報酬の3構成は従前から不変ですが、固定月例報酬の前年度業績による調整を廃止するとともに、報酬額に対する変動報酬の比率を高めました。中長期的な企業価値向上に対する取締役会のコミットメントの強化を図っております。

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ヵ年の中期経営計画「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つな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し、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。