

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



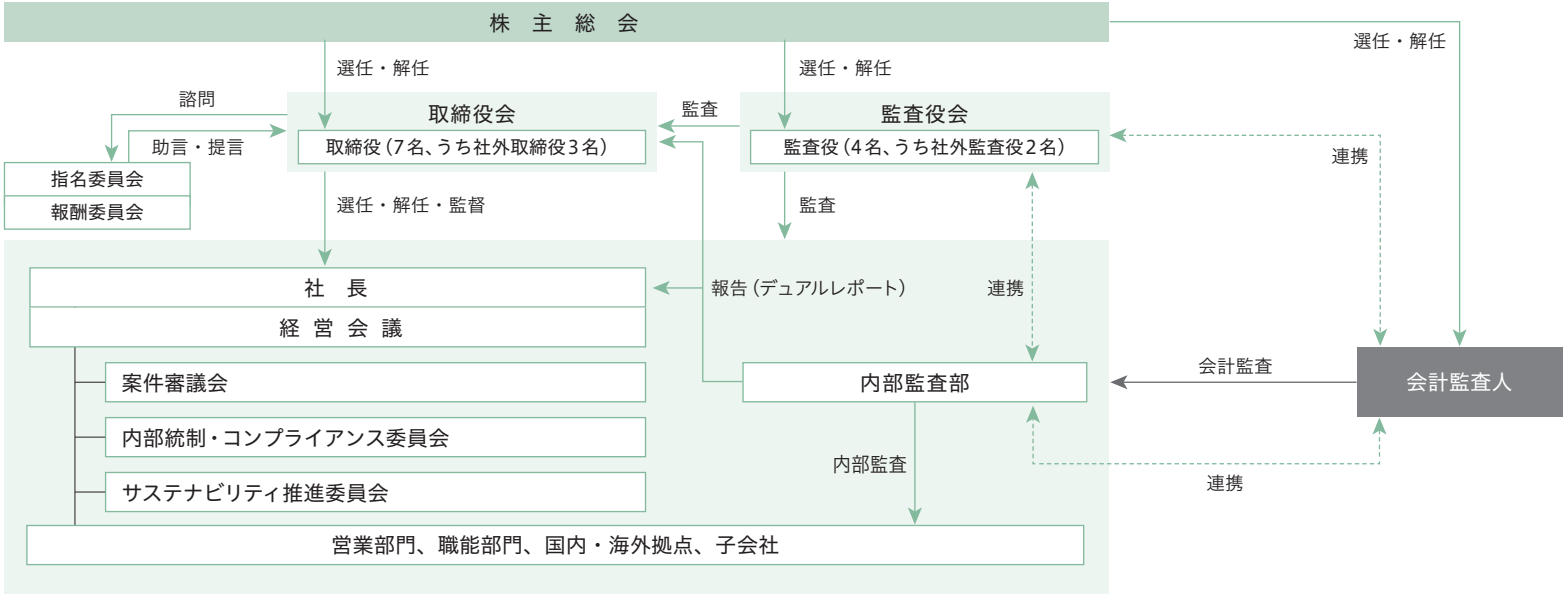
機関	監査役会	案件審議会	内部統制・コンプライアンス委員会	サステナビリティ推進委員会
構成	合計 4 名 ●議長：社内監査役  ●社内監査役：1 名  ●社外監査役：2 名  	合計 3 名 ●議長：リスクマネジメント担当役員  ●執行役員：2 名 （主計・財務担当、企画担当）  	合計 5 名 ●委員長：取締役会長  ●副委員長：社長執行役員  ●執行役員：3 名   	合計 8 名 ●委員長：取締役企画担当役員  ●執行役員：7 名       
	監査役全 4 名のうち、半数の 2 名は社外監査役となっており、当社の経営の透明性を高め、公正性・効率性・健全性を追求しています。	リスク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。

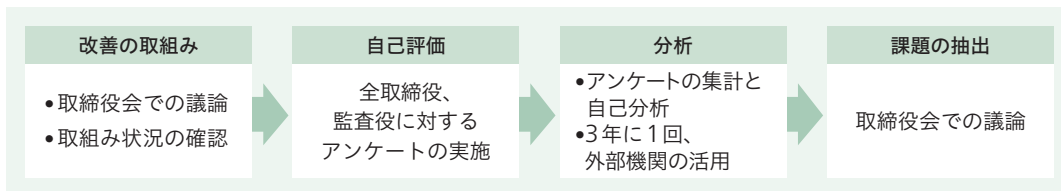
第131回定時株主総会招集ご通知 P17-18 https://www.kanematsu.co.jp/ir/shareholder_stock/shareholder_general

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



前期課題への取組み実績

課題	2025年3月期の取組み
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。

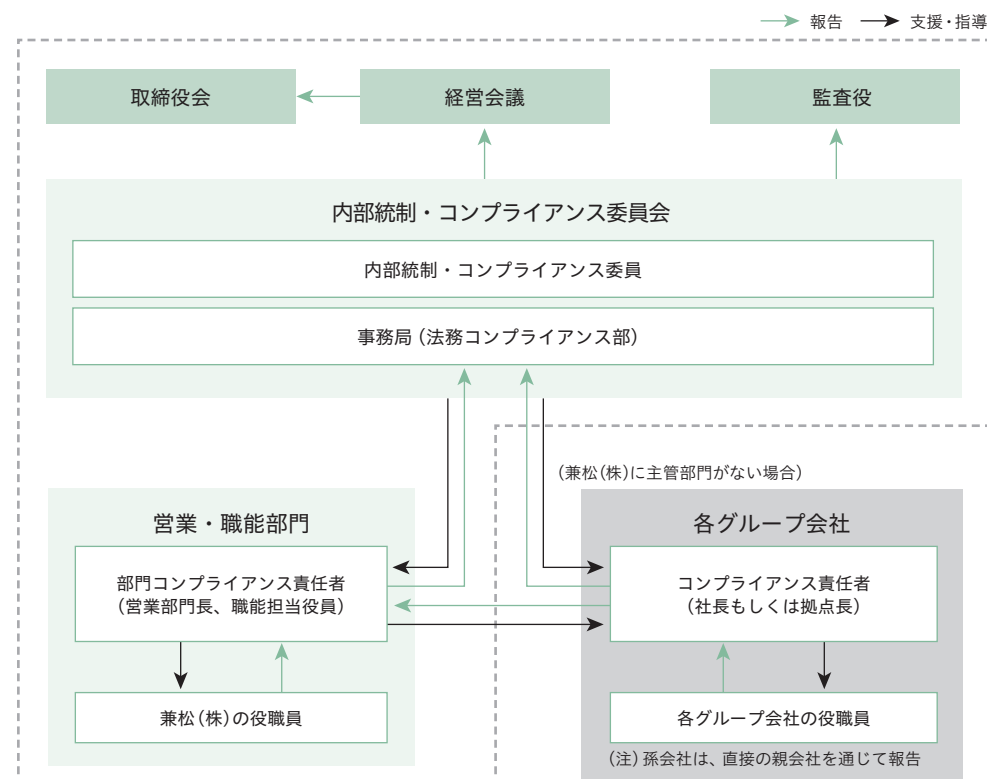
当社グループでは、コンプライアンス事案が発生した場合には、速やかに委員会へ報告され、委員会は、報告された内容について必要な意見・指示を付します。コンプライアンス事案が発生した部門・会社のコンプライアンス責任者は、かかる意見・指示を最大限に尊重し、是正措置・再発防止措置を実行します。

※ 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

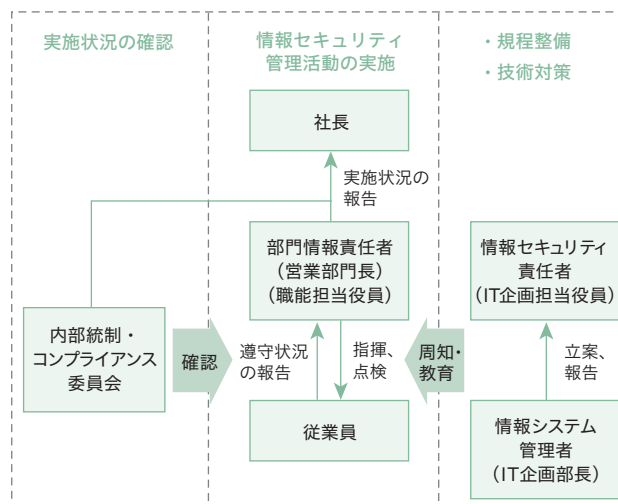
■ 情報資産分類

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



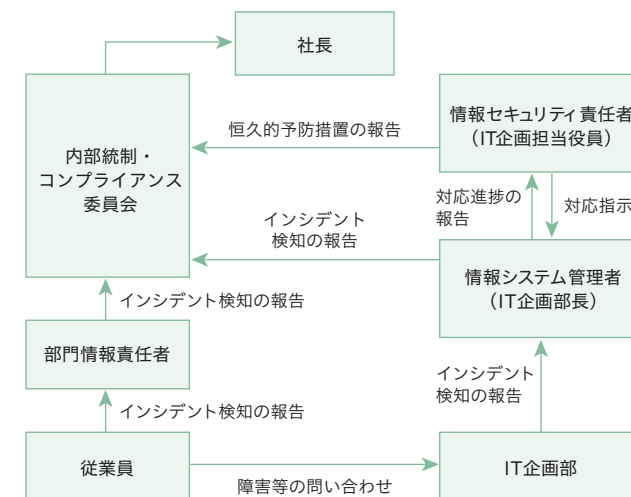
■ 情報資産の保存

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

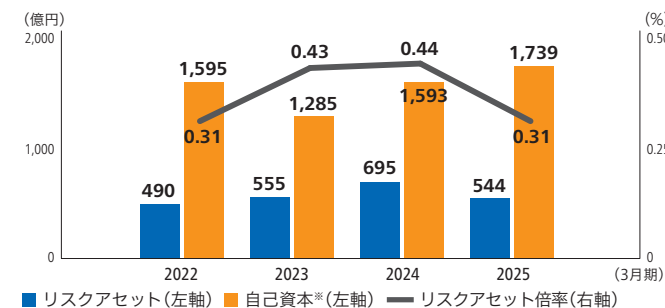
当社グループの事業リスクに関する判断・決定については、「内部統制システムの構築に関する基本方針」に定めるとおり「職務権限規程」に基づいた社内稟議体制を構築し、対応しています。各種事業や取組みに際しては職能各部において、リスクの有無や頻度、影響の度合い、リスクへの対応策などを専門的に審議し、主要な投融资等については、さらに案件審議会において各種リスクの見地から総合的に検討することでビジネスリスクの極小化を図っています。

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

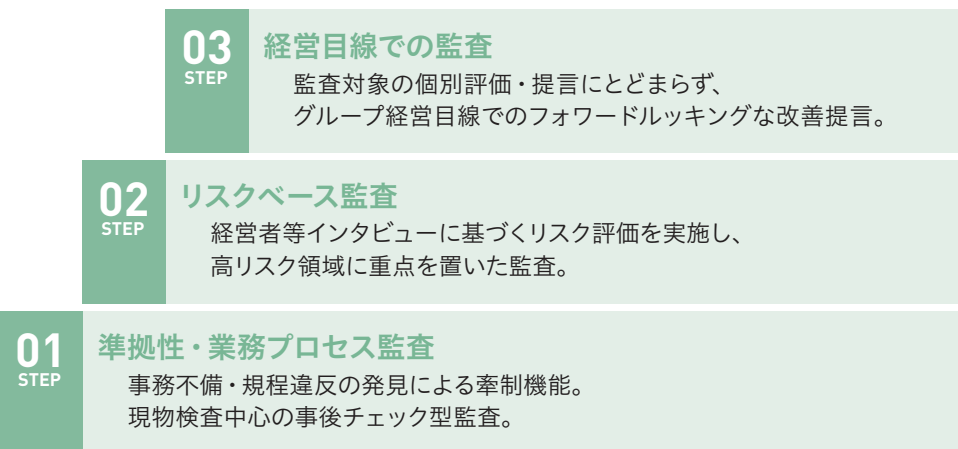
当社の監査体制についての評価を受けるとともに、更なる高度化への具体的な提言を受領しました。本提言に基づき、各施策を推進しています。

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

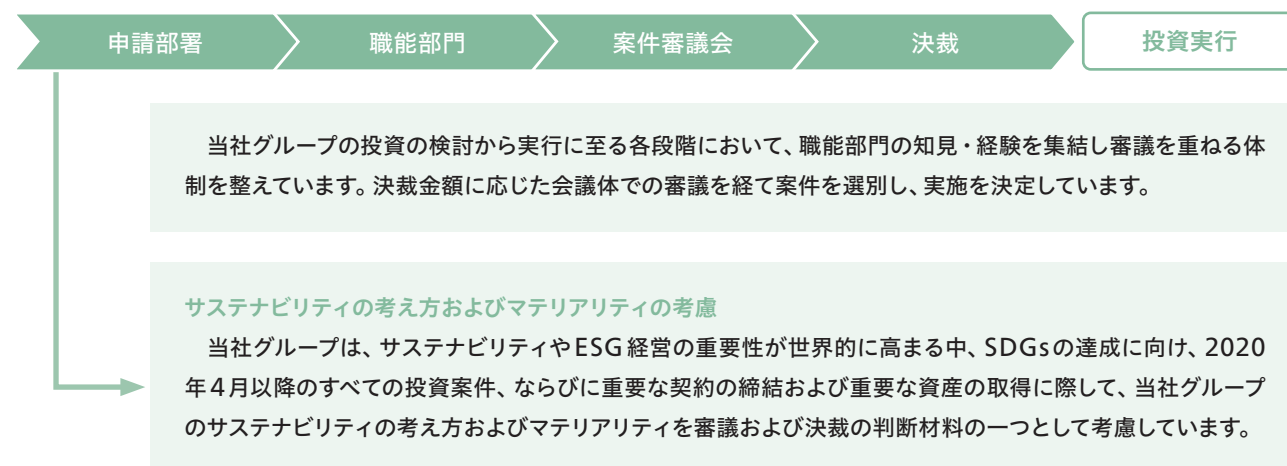
コーポレート・ガバナンス

事業投資プロセス

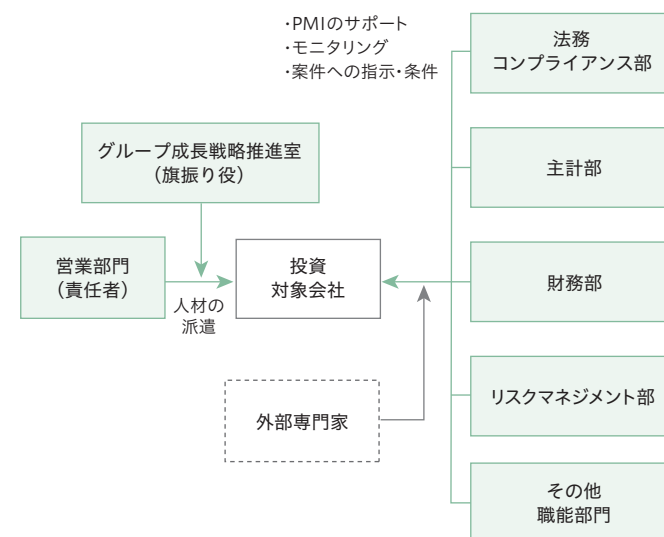
兼松グループでは、短期的な利益を狙う投資ではなく、継続保有を原則とし、投資実行後は当社グループの機能を最大限に活用して投資先の企業価値の最大化を図り、トレーディング収益や連結収益を拡大しています。

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