



Sustained Growth through Value Creation

統合報告書 2026

編集方針

「統合報告書2026」発行にあたって

「統合報告書2026」は、2025年8月に発表したMission、Vision、Values (MVV) を企業価値創造の起点として位置付け、事業戦略やビジネスモデルとの繋がりを示しながら、中長期的な企業価値向上に繋がっていく一貫したストーリーとして示すことに重点をおいて作成いたしました。

本報告書では、価値創造を支えるビジネスモデルに焦点を当て、変化する事業環境の中でどのように持続的な成長を実現していくのか、その道筋を明らかにしています。

また、中期経営計画「Integration 1.1」の先に見据える「サプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」の実現を支える基盤として、当社ならではの無形資産も改めて整理しました。これらの強みが各事業においてどのように価値創造へ結びついているのかを示し、兼松らしい価値創造ストーリーを描いています。

本報告書の制作にあたっては、各種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て発行しています。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との対話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「価値協創ガイダンス」、および国際規格ISO26000を参照し、統合思考で捉えた内容として本誌を作成しています。当社グループへのご理解をより深めることができましたら幸いです。



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：2026年9月

対象期間：2025年4月1日～2026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)

CONTENTS

兼松の価値創造

- 1 価値創造ツリー
- 2 経営理念
- 3 変化のあゆみ
- 4 社長メッセージ
- 8 中期経営計画
- 12 カルチャーデザインプロジェクト
TANEMATSU
- 14 ビジネスモデル
- 16 特集「注力ビジネス」
 - 特集1 ICTソリューション
 - 特集2 半導体
 - 特集3 防衛
 - 特集4 海外・食料

事業概況

- 62 DX推進委員会委員長メッセージ
- 65 GX推進委員会委員長メッセージ
- 67 サステナビリティ推進委員会
委員長メッセージ
- 69 マテリアリティ一覧
- 71 サプライチェーンマネジメントの
高度化
- 72 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

成長戦略

- 24 CFOメッセージ
- 28 人事担当役員メッセージ
- 30 人材育成
- 33 環境整備

データ

- 80 財務・ESGハイライト
- 82 財務諸表
- 86 会社情報

ガバナンス

- 38 取締役会議長メッセージ
- 39 報酬委員会委員長メッセージ
- 40 指名委員会委員長メッセージ
- 42 監査役メッセージ
- 44 ガバナンス座談会
- 48 コーポレート・ガバナンス
- 60 取締役、監査役および執行役員

価値創造ツリー

Mission

Vision

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

ビジネスモデル
価値創造

成長投資・イノベーション投資

顧客基盤

課題解決

トレーディング × ICT
ソリューション

無形資産

知的資本

ナレッジの
蓄積と共有

▶ P58

サプライ
チェーンへの
知見

▶ P67

現場での
課題発見力

▶ P16

事業投資・
事業経営

▶ P58

ボトム
アップ型
企業風土

▶ P12

兼松
パーソンの
育成

▶ P30

人材ポート
フォリオの
最適化

▶ P28

DX人材の
充実

▶ P62

ICT・DX

▶ P16

リスク管理・
PMI

▶ P56、59

人的資本

社会関係資本

▶ P16~23、74~79

長年の
トレーディング
による
信頼関係強固な商流
ネットワーク2万社の
取引先事業を通じた
社会貢献

▶ P3

Values

経営理念

創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」を原点に、
 変化する社会環境の中で果たすべき使命と目指す姿を MVV として体系化しました。
 社会価値と経済価値の両立を通じて、
 人々の幸福と持続可能な社会の実現に貢献することが、私たちの目指す方向です。

企業理念

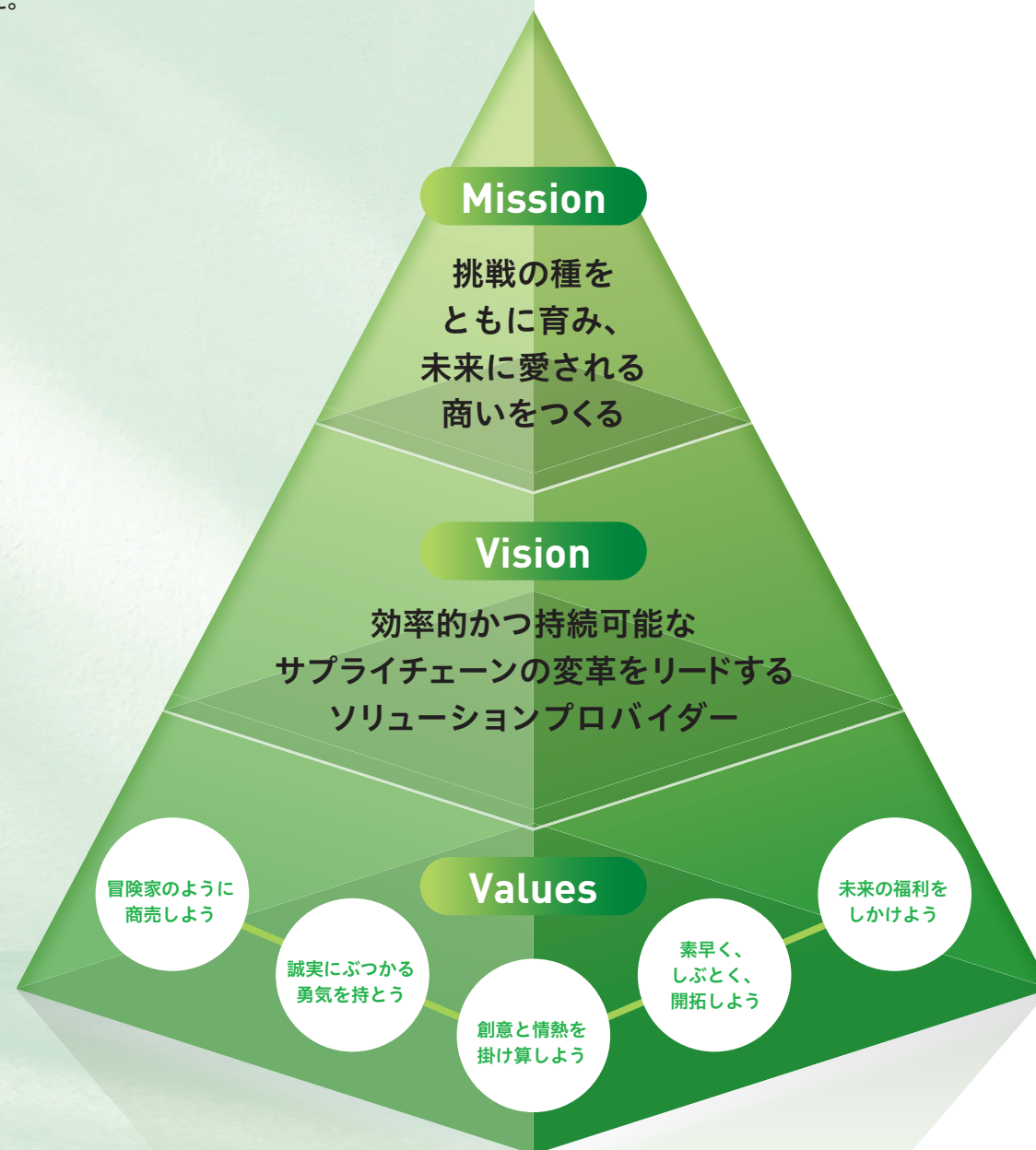


創業主意

「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

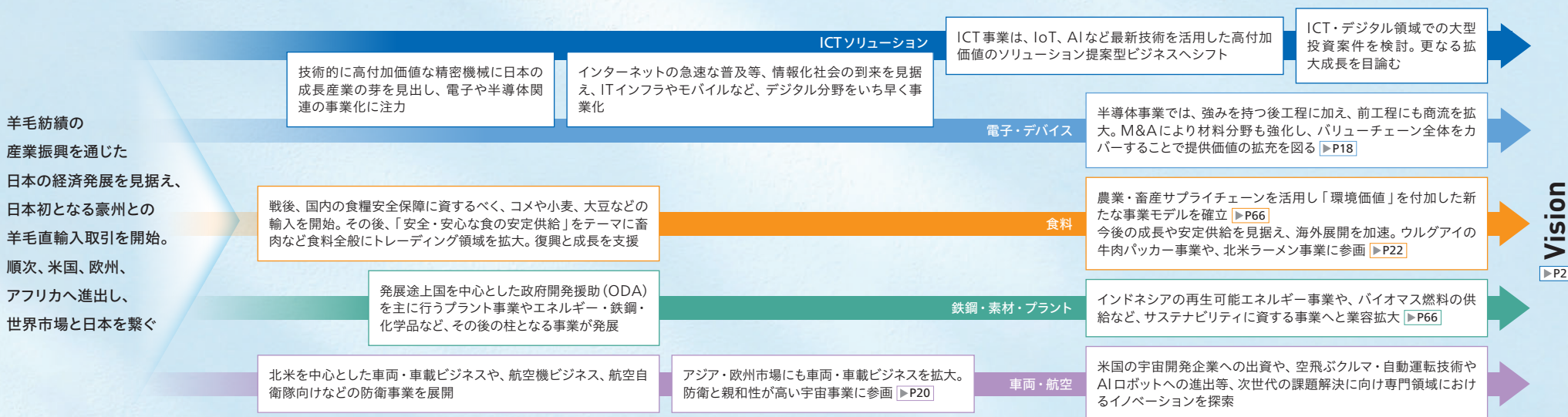
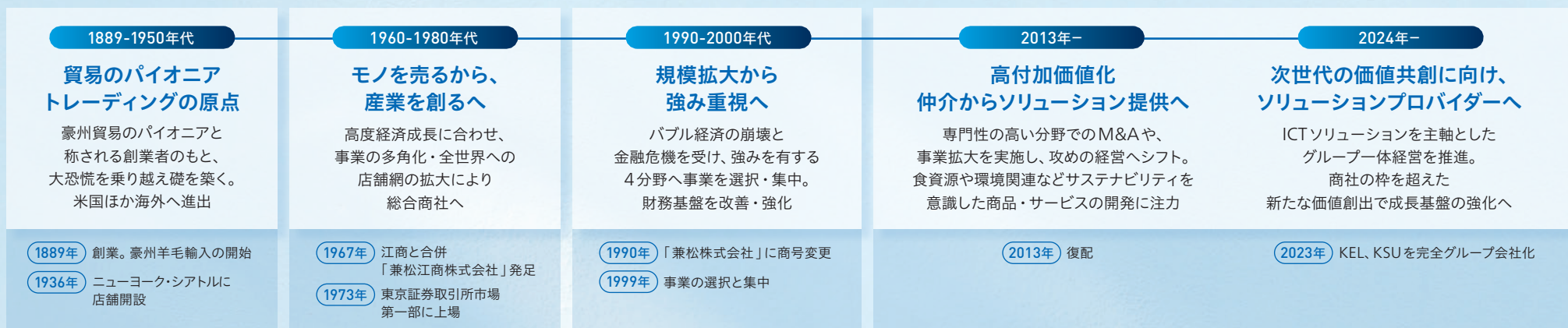
創業主意は、当社が創業以来大切にしてきた「社会価値の創造を通じて人々の幸福と社会の発展に貢献する」という考え方を示した経営の原点です。変化する時代においても、公明性・公益性を重視しながら、持続可能な社会の実現を目指す企業活動の礎となっています。

Mission、Vision、Values (MVV)



変化のあゆみ

時代ごとの社会課題や産業構造の変化を先取りし、原料を届ける商社から価値を共創するソリューションプロバイダーへと進化してきました。



ビジネスの成果は社会貢献に。未来の福利に向けた種まき



社長メッセージ



代表取締役社長

宮部佳也

MESSAGE FROM THE PRESIDENT & CEO

未来に向けて、播種栽培する ～現場から始まる、次の兼松

過去最高益という「出発点」—— その先に 立てた問い

2026年3月期の過去最高益更新は、社員一人ひとりの努力の積み重ねであり、中期経営計画「Integration 1.1」で築いた構造が実を結び始めた証だと受け止めています。非資源100%のビジネスポートフォリオ、兼松エレクトロニクス（KEL）の完全グループ会社化、そして商社の中でも上位水準にある資本効率——確かな足場が整いつつあります。

そのうえで、私はこの数字を、あえて厳しく捉えています。ここまでの成長の多くは、いま手元にある強みの組み合わせから生まれたものです。その掛け合わせだけでは、いずれ天井が見えてきます。商社は本来、新しい市場そのものを設計できる立ち位置にあります。「兼松ならではの商いのモデルを、どうすればもっと数多く、続けて生み出せるのか」。今年は、成果の報告ではなく、この問いから話を始めさせてください。

社長メッセージ

「情報を持つ商社」から「課題を解き、場をつくる商社」へ

なぜ、いまこの問いなのか。商社が何で稼ぐのか、その前提が変わり始めているからです。かつて商社の強みは、突き詰めれば「情報の優位」にありました。ところが生成AIの登場で、情報は誰の手にも届くものになりつつあります。誤解のないように申し上げれば、私はこれを歓迎しています。調べる、まとめる、下書きをつくる。人手と時間を要していた仕事のコストが下がるのは、朗報です。ただし同時に、「情報を持つこと」だけで稼ぐことは難しくなる。AIが普及することで「答え」は広く共有される一方、「何を問いとするか」の価値はむしろ高まります。

そして、ここに勝機があります。AIが学べるのは、既に誰かが言葉にした情報です。まだ誰も言語化していない領域は、その射程の外にある。商いを重ねる中でしか得られない情報や知見、お客さま自身もまだ言葉にできていない課題。この“暗黙知”こそ、AIには代えのきかない資産です。問われるのは「持っていること」ではなく、そこから本当の課題を掴み、解ききる力。現場に足を運び、言葉の奥にある本音まで聴き取る力と、人と人との信頼。兼松が当たり前として磨いてきたものが、そのまま時代の強みになります。定型のやり取りはAIに任せ、人は、どの課題に向き合い、誰と組み、最後の責任を引き受けるかに集中する。

この見立ては、昨日今日のものではありません。兼松が総合商社でも専門商社でもない独自のモデル、「デジタル商社」を将来像に掲げたのは、2023年の初めでした。中期ビジョン「future 135」でDX推進を重点施策とし、その延長線上に

描いた姿です。3年から4年をかけて検討したKELの完全グループ会社化を決断したのも、同じ時期でした。生成AIが世界的话题をさらう前に、進む方向を定め、大きな一手を打ち終えていた。兼松にとってAIは、慌てて飛び乗るテーマではありません。既に定めた進路に吹き始めた、追い風です。

とはいえ、進路が正しくても、歩き方が変わらなければ成長が加速しません。これまで私たちは「効率よく、間違えず、答えを出す」ことを大切にしてきました。かけがえのない強みです。そこに「まず動く」を、もう一つの軸として加えたい。計画を練り込むあまり、最初の一步が出ない。PDCAが“P（計画）”で止まることが、正直、少なくありません。だからこそ「まずD（実行）からやる」。小さく試し、走りながら育てる。ただし、拙速とは違います。進め方は、踏み込む規模で使い分ける。小さく試すことは速く、大きく張ることは慎重に。速さと規律は、対立しません。

では、その先に何をつくるのか。答えは、足元にあります。約2万社というお客さま、お取引先との繋がりで。これを「個別の取引の集合」ととどめず、「需要と供給が自ずと出合う場」へ育てていく。そこに、いちばんの伸びしろがあります。しかも「場」をつくり運営するコストは、AIによって大きく下がります。抱え込むほど強かった時代から、使われるほど強くなる時代へ。この「場」をいくつ持てるかが、これからの商社の競争力を決めます。

KELという「原型」と、AI時代の「実装の壁」

もっとも、「課題を解ききる」と口にするのはたやすいことです。それを何十年も続けてきた集団が、既にグループの中

にあります。KELです。お客さま自身もまだ言葉にできていない課題に分け入り、要件が固まる前から現場に入り込み、成果が出るまで伴走し続ける。いま世界では、こうした技術者をFDE (Forward Deployed Engineer = 顧客の現場に深く入り込む技術者)と呼び、その争奪が始まっています。KELにとっては、その名前が広まるずっと前からの日常です。複数のお客さまが、KELの技術者を“ブリッジエンジニア”と呼んでくださっています。名乗ったのではなく、名付けられた。ここに、本質が表れています。

しかも、これはKELだけのものではありません。KEL自身が「このやり方は、すべて兼松から学んだもの」と言います。お客さまの現場で、まだ形になっていない価値と一緒に立ち上げる。兼松が創業以来やってきたことを、KELがデジタルの時代に進化させ、その担い手を内製で育ててきた。買ってくるのではなく、育てる。これもまた、創業主意から繋がる兼松のDNAです。ですから私は、KELを「シナジーを引き出すためのグループ会社」ではなく、「兼松の原点を、一歩先へ進めていくための存在」と捉え直したいのです。

この働き方は、AI時代に一層価値を増します。ある調査では、企業のAI導入の約95%が損益にほとんど影響していないと報告されています。壁はAIの性能ではなく、それを現場の成果に「実装」できるかにある。私はこれを、組織の「AI Readiness」——AIを成果に変えられる備え——と呼んでいきます。兼松にとってそれは掛け声ではなく、KELという形で手元にある資産です。「integration 1.1」で構造を整え、次はグループ全体を「AI Ready」な集団へと育てる。この備えは、社員をAIに置き換えるためのものではありません。AIに任せた分だけ、人の時間は、まだ答えの出ていない「問い」へ向かいます。

社長メッセージ



評価のねじれと、規律ある投資

ここまでは、兼松がこれから何をつくるかという話です。同時に、私たちには向き合うべき足元の現実が二つあります。一つは、高い資本効率が株価の評価に十分結びついていないという「ねじれ」です。市場は「過去にいくら稼いだか」以上に、「これから新しい価値を生み出す力があるか」を見ています。

これから私が正面に掲げたいのは、社員一人当たりの創出価値（≒利益）を、着実に高め続けることです。これは、人を増やさないという意味ではありません。成長領域では採用も投資も続けますし、M&Aで仲間が加わることもあります。人数の伸びを上回る速さで、一人ひとりが生み出す付加価値を伸ばす、ということです。分母を抑えるのではなく、分子を伸ばす。定型の仕事をAIに委ね、人は課題を解くことに集中する。一つの現場の知恵を、別の現場へ運ぶ。資産を抱えずに「場」を設計する。ここまでの取組みは、いずれもそのためのものです。

もう一つの現実、投資の実行です。ICT・DXを中心とする成長投資は、2年間の実行額が「Integration 1.1」3カ年計画の半分を下回りました。ICT関連の投資が総じて高騰している事情もありますが、計画の数字を追いかけること自体を目的にはしませんでした。基準は明快です。第一に、約2万社の顧客基盤や現場の知見と掛け合わせて具体的なシナジーが描けること。第二に、対価がそれに見合うこと。第三に、投じた資本が、事業ごとの資本効率という物差しに耐えること。案件の検討は継続して行っており、待つことと、動かないことは違います。

慎重さは手放しませんが、見極めにかかる時間と、決めた後の実行の速さは別ものです。後者は、確実に上げていきます。既存事業についても同じです。その事業がどのお客さまのどんな課題に応え続けているのか。そこを起点に意味を問い直していきます。時には見直しが必要な事業も出てくるかもしれませんが、「幅広い分野を手掛けられること自体が強み」という信念は、変わりません。変えるもの——仕事の進め方、事業の組み合わせ、意思決定の速さ。守るもの——現場を歩いて課題を掴む力、信頼、そしてやり抜く気質です。

国内から世界へ——「Integration 1.1」の次のステージへ

そして、次の成長の舞台は、海外が主戦場になります。国内で築いた商いのモデルや「場」は、一度つくれば、既存の

海外ネットワークおよびリソースと組み合わせることにより、国境を越えて広がられます。個別の海外施策を一つずつ積み上げるやり方も続けますが、次の成長を担うのは、国や地域を問わず通用する「仕組み」や「場」です。もちろん、そのまま持ち込めば通用するとは限りません。それでも、現場に入り込んで課題を掴むという最初の一步は、どこの国でも変わらない。国境という境も、これまで越えてきた事業領域の境と同じように越えていけます。

既存の事業においても追い風が吹いています。世界のサプライチェーンは多層化・複雑化しており、異常気象や地政学リスクの高まりにより、サプライチェーンが世界各所で分断される事態が起きています。入り組んだ供給網の安定化にこそ、商社の出番があります。また、既存の海外事業を伸ばすことはもちろん、現地での工場や生産設備の新設は、モノづくりとデジタルを一体で担うKELの働き方を試す舞台になります。国内で磨いた進め方を、そのまま現地の現場へ運ぶ。「Integration 1.1」で固めた土台に立つ次の計画。その主題は、そこにあります。

商社という枠を越えて——なぜ兼松か

越えるべき境は、国境だけではありません。食料やエネルギーの安定供給、防衛や経済安全保障、宇宙、ロボティクス、ヘルスケア、ファームテック・フードテック。既に、これだけの領域に種をまいています。この「幅広さ」は、決して総合力の薄さではありません。一つの方針で得た知恵を、まったく別の分野へ運び、新しい形に組み替える。領域を越えて課題を解く、その素地です。

社長メッセージ

例えば先ごろ、車両・航空部門が新興国の社会課題に挑むファンドへ出資しましたが、そこから生まれる商いは、出資した部門だけのものではありません。農業や畜産、食、素材、そして医療や金融——一つの入口から、様々な部門やグループ会社が、それぞれの知見と販路をたずさえて商いを立ち上げていく。一つの投資が、部門の壁を越えて、グループ全体に商機を配っていく。こうした動きが近ごろ目に見えて増えています。

「次はここが来る」と嗅ぎ分ける勘、新しい問いを立て仮説を数多く生み出す力こそ、AIには簡単に真似のできない、人ならではの仕事です。

越境を重ねた先に、兼松はどんな姿になるのか。正直、私は「商社」という枠にこだわってはいません。10年後には、その枠を超えた、まったく新しい事業体であっても良い。ただし、その姿を完成図として描き逆算する経営はできません。未来はそこまで読み切れない。形を変え続けられる会社でなければ、生き残れないのです。だからこそ私が育てたいのは、理想像ではなく、次から次へと新しい価値を生み出し続ける「力そのもの」です。「この分野の難しい課題は、領域を越えて兼松に相談すれば解ける」。そう言っていただけの会社でありたい。

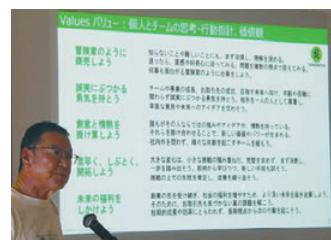
では、なぜ、ほかでもない兼松か。約2万社の現場を知る目、それをデジタルで解く力、そして腰を据えて挑める非資源100%の安定性。この三つの掛け算こそが、兼松の独自性です。

そして、冒頭に掲げた問い——兼松ならではの商いのモデルを、どうすればもっと数多く生み出せるのか。私の答えは、この三つの掛け算を「たまたま噛み合った」で終わらせず、いつでも回せる仕組みに変えることです。トレーディングビジネス

で培った現場で課題を掴む力。掴んだ課題を、デジタルの力を借りて「場」として設計する。そこで得た「知」を、部門を越えて次の現場へ運ぶ。掴む・設計する・越える。この三つが回り始めれば、新しい商いは偶然ではなく、繰り返し生まれます。

非資源100%という土台は、守りではなく個性です。市況に振り回されないからこそ、成果が出るまで時間のかかる商いに、腰を据えて資本を投じられる。規模で勝つのではなく、深さと一体感で勝つ。それが、兼松の戦い方です。

この戦い方を支えているのは、制度ではなく、社員の側から生まれる文化です。先年、「TANEMATSU」プロジェクトが社員自らの手で始まり、創業主意を現代の文脈で読み直し、Mission、Vision、Values(MVV)を再定義してくれました。「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」——



2025年8月15日創業記念イベントにて

「種をまき、育てる」というこの精神は、AI時代の「知」の生み出し方そのものです。現場で得た気づきを言葉にし、別の事業へ運び、また現場で試す。知を巡らせ、複利で

育てていく。137年前の言葉が、答えが安くなったAI時代にこそ、新しい意味を帯びてきます。部門の壁は確かに低くなり、越える人が増えています。

ステークホルダーの皆さまへ

私たちは、「モノを売る商社」から、「顧客の課題を起点に、新しい市場そのものを設計し、サプライチェーンの課題を解

くソリューションプロバイダー」へと進化します。

株主・投資家の皆さまへ。社員一人ひとりが生み出す価値を高め、その積み重ねとして高い資本効率を続けます。併せて、その源泉が育つ過程を追える形でお示しし、対話を重ねて参ります。結果の数字と、そこに至る筋道。その両方をご覧いただくことが、評価のねじれを解く道だと思っています。

お客さまへ。AIという追い風の中で、私たちは従来の商社の枠を超えたデジタル商社への変革を進め、新たな価値創造を実現して参ります。領域をまたいで課題を解くパートナーとして、その違いを実感していただけるようにします。

そして、社員の皆さんへ。順番を、はっきりさせておきます。第一は、「現場」です。お客さまのもとへ足を運び、まだ言葉になっていない課題を掴む。その感覚こそが兼松のいちばんの資産であり、AIには代えられません。AIは、その感覚を速く、遠くへ届けるための増幅器です。順番を取り違え、画面の中だけで仕事が完結するようになったとき、私たちは最も大切なものを失います。AIに使われるのではなく、AIと共に、現場から「場」を創っていきましょう。

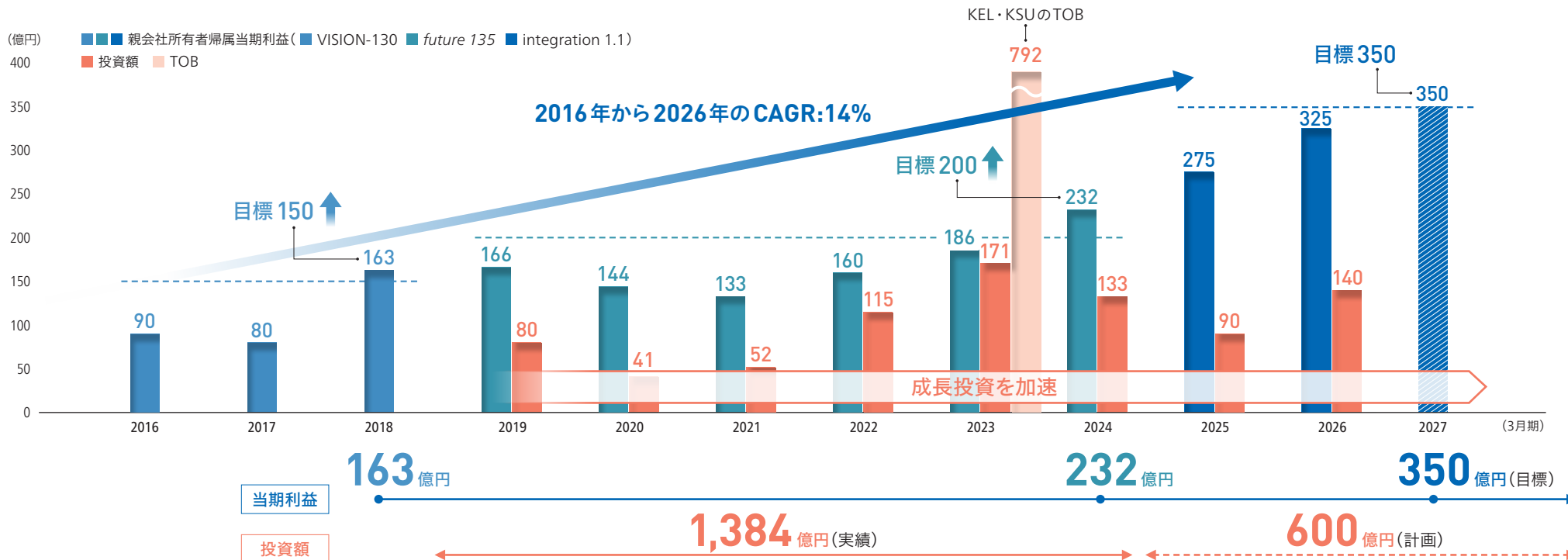
この三つに、今年一年、私自身が先頭に立って取り組みます。共通しているのは、AIを効率化の道具で終わらせない、ということです。より深く問い、私たちにしか掴めない現場の知を素早く価値へと変え、より大胆に領域を越えていく。AIを使いこなすほど、兼松は「兼松らしく」なる。それは、創業の精神への回帰でもあります。一人ひとりが冒険家のような好奇心と誠実さを持って、育てていく。つくりたいのは、Missionで掲げた「未来に愛される商い」です。

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ヵ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グループ会社化をはじめ、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 1.1

2024年4月～2027年3月

2024年に策定し、2025年にアップデートした中期経営計画「integration 1.1」では、当社グループの中長期的な目指す姿をバックカ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

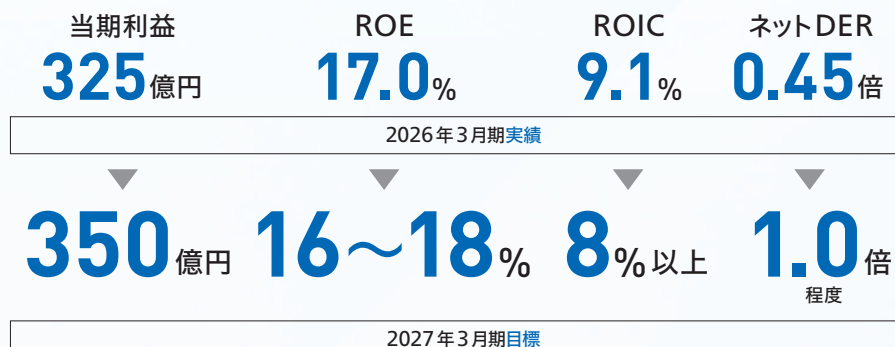
integration 1.1

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。計画2年目となる2026年3月期は、Mission、Vision、Values(MVV)を策定するとともに、中期経営計画を「integration 1.1」へアップデートしました。MVVの策定によりグループの目指す姿や価値観を明確化し、グループ一体となって更なる企業価値の向上を目指します。

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。



セグメント別 ROIC

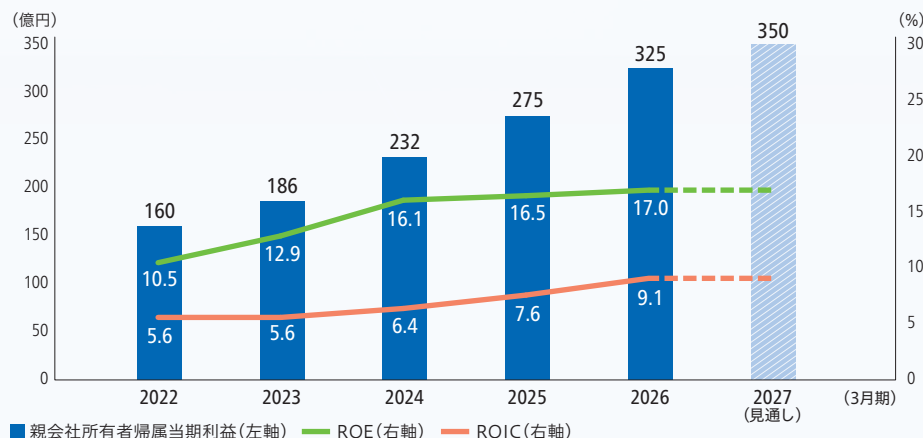
(単位: 億円)	2024年3月期			2025年3月期			2026年3月期			前期比
	当期利益 ^{※1}	投下資本 ^{※2}	ROIC	当期利益	投下資本	ROIC	当期利益	投下資本	ROIC	
ICTソリューション	93	789	11.8%	100	846	11.8%	103	932	11.0%	△0.7pt
電子・デバイス	53	834	6.4%	70	826	8.5%	109	867	12.6%	+4.1pt
食料	35	841	4.1%	31	875	3.5%	54	880	6.1%	+2.6pt
鉄鋼・素材・プラント	19	824	2.3%	40	753	5.3%	25	655	3.9%	△1.4pt
車両・航空	30	664	4.4%	32	659	4.8%	35	670	5.3%	+0.5pt
全社合計 ^{※3}	232	3,654	6.4%	275	3,634	7.6%	325	3,580	9.1%	+1.5pt

※1 親会社所有者帰属当期利益

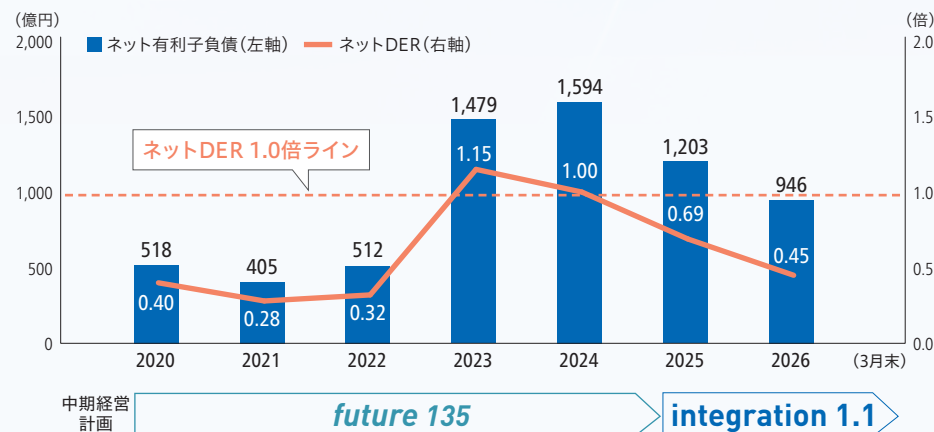
※2 2025年3月期よりセグメントの変更を行っているため、2024年3月期のセグメントROICは、単年度末時点の投下資本残高を用いて算出しています。一方、全社合計のROICは2カ年平均の投下資本を基に算出しているため、各セグメントの投下資本の合計値は全社合計の数値とは一致しません。

※3 セグメント別数値の合計は、「その他・調整額」を含む全社合計の数値とは一致しない場合があります。

親会社所有者帰属当期利益とROE・ROICの推移

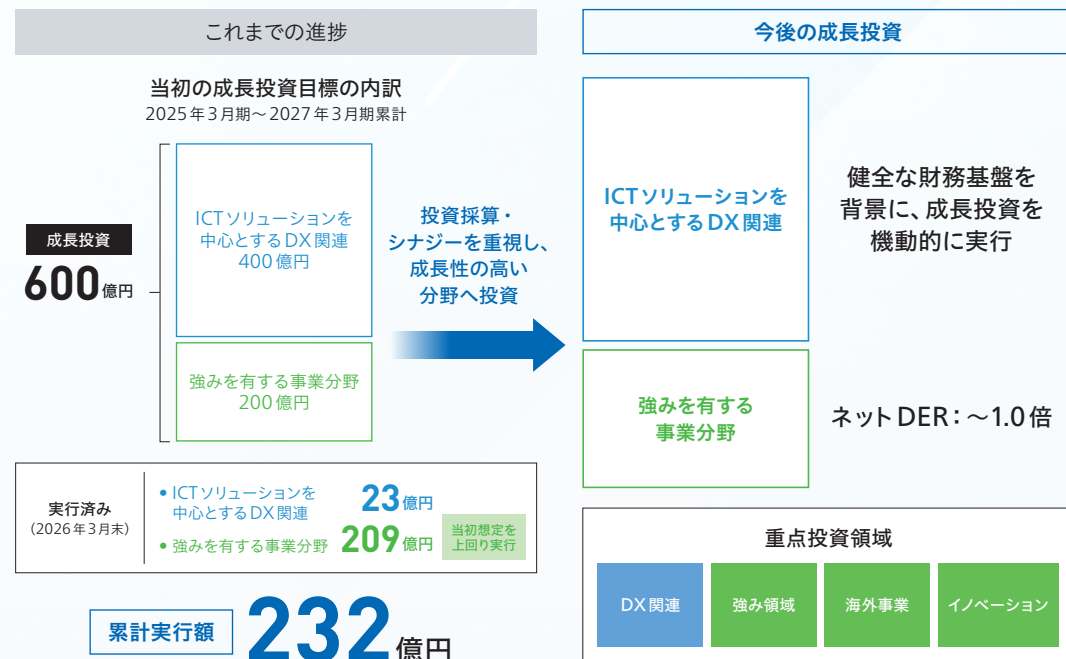


有利子負債とネットDERの推移



中期経営計画

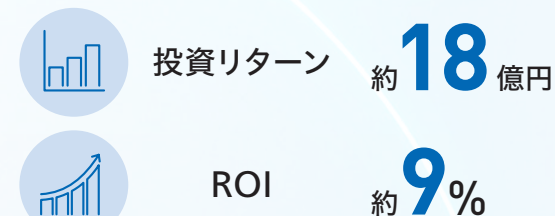
2年間の投資実績



2年目の主な投資案件

ICTソリューションを中心とするDX関連	
投資先	事業内容
ルートリフ(株)	ITネットワーク・インフラに関わるコンサルティング、設計・構築など
当社が強みを有する事業分野	
投資先	事業内容
(株)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	シリコンウェハや化合物ウェハなどの販売
見栄産業(株)	産業用機械の設計・製作
FRIGORÍFICO SAN JACINTO – Nirea S.A.	牛肉などの加工・流通・輸出(ウルグアイ)

2年目の投資リターンとROI



(注)マイノリティ出資に係る投資額および投資リターンを除いて算出しています。

株主還元方針

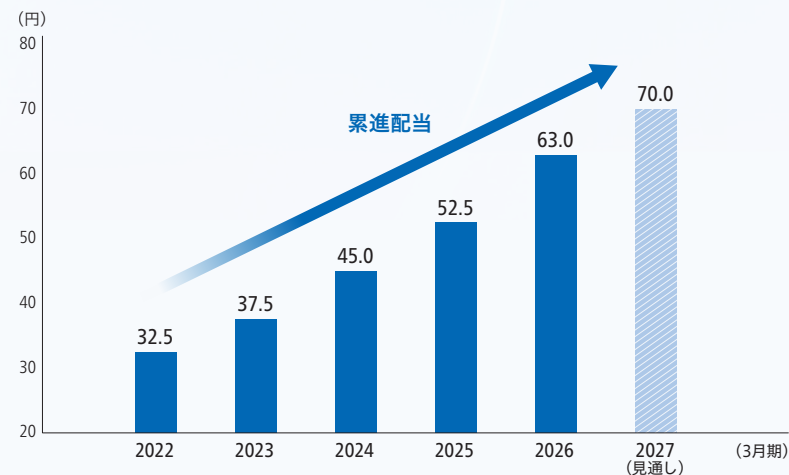
- 中期経営計画「Integration 1.1」期間の年間配当金の下限を、63円に引き上げ(2027年3月期以降)
- 総還元性向30～35%を目標に、当期利益の成長に応じて配当金を増額する方針

累進配当への
取組み

年間配当金の下限は
63.0円 (2027年3月期)

総還元性向は
30～35%

年間配当額(株式分割後換算※)の推移



※ 2026年1月1日付けで行われた株式分割を、2022年3月期の期首に行われたと仮定して、各期の年間配当額を換算

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

カルチャーデザインプロジェクト TANEMATSU

TANEMATSU とは

企業理念のもと、「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」を当社のカルチャーとして根付かせることを目的とするカルチャーデザインプロジェクトです。

プロジェクト名は、創業主意にある「播種栽培す(種をまいて育てる)」と「兼松」を掛け合わせたもので、一人ひとりの挑戦の種を育み、未来に繋げていく想いを表しています。

MVV策定までのあゆみ

2021年の従業員意識調査を契機に、制度や環境の整備に加えて「組織文化」にも目が向けられるようになりました。

その中で生まれた「いまの兼松にはパーパスが必要ではないか」という一人の社員の問いに有志が集まり、TANEMATSUは産声を上げました。

そこから、企業理念(創業主意)のもと、経営陣と社員が対話を重ねながら、

事業活動を推進する指針として Mission、Vision、Values(MVV)を共に創り上げていきました。



カルチャーデザインプロジェクト TANEMATSU

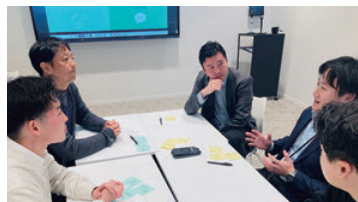
いまとこれから ―共感から行動へ―

MVVを浸透させ、社員一人ひとりの共感を行動変容へと繋げていくことが、これからの私たちのテーマです。MVVを単なる言葉として掲げるのではなく、一人ひとりの日々の判断や行動に根付き、自律的な行動や部門を超えた協働に繋げていく。そのために、東京本社にとどまらず、国内外の拠点・グループ全体へと取組みの輪を広げ、兼松グループらしいカルチャーを育てていきます。



Missionワークショップ

Missionに込められた想いや背景への理解を深め、自身の業務との繋がりを考えることで、“自分ごと化”を促進するワークショップを実施しました。



Values体感ワークショップ

Valuesを自身の価値観や行動と結びつけながら、日々の意思決定や実践に繋げるワークショップを開催。組織を超えた対話を通じて、行動変容の促進を図っています。



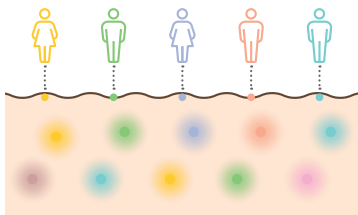
グループ会社ワークショップ

大阪拠点や海外現地法人へも活動を展開し、MVVを共通言語とした対話を通じて、グループ横断の理解・共感の醸成を図っています。

MVVを起点とした組織変容のイメージ

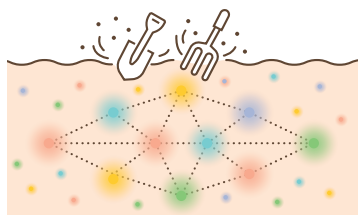
多様な強みや想いが存在するも、組織として活かしきれていない

- 一人ひとりが専門性や創意を有している
- 組織横断の繋がりが限定的
- 相乗効果や新たな価値が生まれにくい



MVVを共通言語に、理解と共感の土壌が育つ

- MVVへの理解が組織全体に広がる
- 共通言語を介した対話を通じて、相互理解が深まる
- 共感が広がり行動変容の土壌が育まれる



主体的な行動が広がり、価値創造が連鎖する

- MVVに基づく主体的な行動が実践される
- 挑戦や共創が新たな価値を生み出す
- 組織の力が高まり、企業価値向上に繋がる



社外役員からのコメント



社外取締役
田原 祐子

皆さまの叡智を結集して策定したMVVは、兼松の未来を方向付ける羅針盤です。TANEMATSUの取組みを通じて、その理念が社員一人ひとりの共感と行動へと繋がり、やがて大きなうねりとなって兼松の未来の価値を創造していくことを、心から願っています。



社外監査役
倉橋 雄作

TANEMATSUは取締役会でも熱く議論しました。社外役員にとっても、兼松の歴史や価値観を学び、多様な世代の従業員の方々と意見を交わしながら、兼松の競争力の源泉を考えるよい機会になりました。

私もMVVを体現できるよう努めて参ります。

TANEMATSU 事務局

3期目を迎えたTANEMATSUは、企画部長、人事部長、財務部長、グループ成長戦略推進室長によるプロジェクトオーナーと、若手・中堅社員を中心とした部門横断メンバーで構成されています。

これまでにサポートメンバーを含め計32名がプロジェクトに参画。バトンを受け継ぎながら、想いと取組みを未来へ繋いでいます。

MVVの浸透を通じて、自律的な行動や部門を越えた協働が自然に生まれる組織風土を目指し、様々な施策を企画・推進しています。



ビジネスモデル

顧客現場起点で実現するサプライチェーン変革モデル 商流機能とデジタル実装力を融合し、顧客と共に課題を解決することで、持続的な価値創造とサプライチェーン変革を実現します。



課題を掴み、場を設計するソリューションプロバイダー

現場の本質的課題の発掘

掴む

顧客の課題の本質を理解する

- 現場密着による課題・ニーズの把握
- お客さまの現場に深く入り込む技術者
- 川上から川下まで組み合わせ市場変化をいち早く捉える

提供価値

現場起点で新たな事業機会を創出

具体例

生産・設備管理など製造現場の課題を把握

課題への伴走支援

解決

付加価値のあるサービスや機能で支える

- 調達・販売に、システム・運用を組み合わせた支援
- サプライチェーンにおける業務課題を一気通貫で支援
- 国内外ネットワークを活用
- 幅広い事業領域を横断したソリューション

提供価値

幅広い業種へデジタルの付加価値を提供

具体例

製造工場現場へのデジタル支援

特集 01

お客さまの現場と共に進化するICTソリューション ▶P16

サプライチェーンの機能拡充

強化

サプライチェーンをより賢く、速く、強くする

- 調達力・物流ネットワークの強化
- 品質・トレーサビリティ管理
- グローバルな供給体制の構築

提供価値

顧客ニーズに寄り添い安定供給と効率性を実現

具体例

メーカー、保守、エンジニアリング機能獲得

特集 02

M&Aによる半導体バリューチェーンの機能拡大 ▶P18

次世代事業プラットフォームの構築

進化

AI・データ活用で予測・最適化・自動化を実現する

- AI・データ活用による需要予測
- 自動化・省人化による効率向上
- GX・脱炭素への対応

提供価値

持続可能で競争力の高いサプライチェーンへ

具体例

AI、データ、サイバーセキュリティなど包括ソリューション提供

特集 03

次世代の安全保障に向けた、官民連携の新たな価値創造 ▶P20

グローバル供給ネットワークの変革

変化

変化に応じた最適な供給網を構築する

- 地政学リスクへの対応
- 調達先・生産拠点の分散と最適化
- 海外での事業展開

提供価値

変化に強い安定供給基盤を提供

具体例

調達先を複数の地域・サプライヤーへ分散

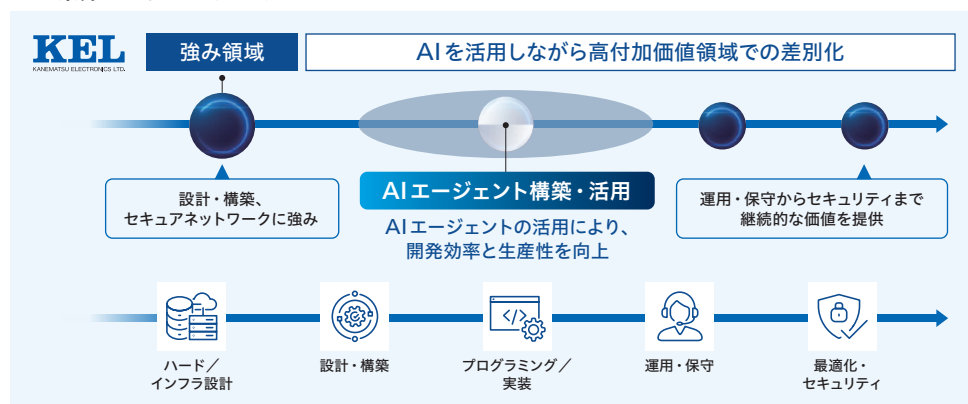
特集 04

海外市場で築く新たなサプライチェーン ▶P22

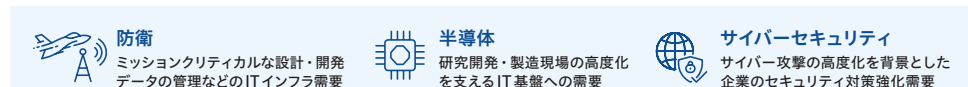
AIの活用拡大、サイバー攻撃の高度化、半導体産業の再編、防衛分野における情報セキュリティ強化—。いま企業には、単にITシステムを導入するだけでなく、事業そのものを支えるデジタル基盤の構築が求められています。

KELは、お客さまの現場に深く入り込み、企画・設計から運用・保守、セキュリティ対策やAI活用までを一貫して支援するICTソリューションを提供しています。近年は、半導体や防衛など高度な専門性と機密性が求められる領域においても実績を積み重ね、顧客課題の解決を通じて事業領域を拡大しています。

Sler業界でのポジショニング



成長領域



要件定義の前から、成果が出るまで現場で伴走支援

取組み事例 ～半導体メーカーの伴走支援～

Before	- お客さまは通常ITの専門家ではなく、課題や要望など要件の言語化が難しい - 半導体業界の特性や用語などの知識無しでは会話が成り立たず、Sler側も課題を把握できない
Solutions Provided	- 半導体の知識を身に付けた「ブリッジエンジニア」と呼ばれる技術者が常駐 - 言語化されていない現場課題まで発掘し、100社以上のベンダーと共に解決策を提案
After	半導体メーカーとの取引が拡大。今後は半導体で磨いた伴走型支援を、機密性と専門性の高い防衛分野へ展開予定

戦略目標

エンジニアの獲得を通じ、ICTソリューションの組織体制を強化



技術者数

約800名
2019年3月期約1,200名
現在

戦略

源泉

- ・常駐型の「ブリッジエンジニア」の実践 約7年
- ・営業育成塾「礎塾」修了期間 約1年
(対象：新入社員/目的：専門知識・伴走型支援の習得)
- ・階層別フォローアップ研修 継続実施
(対象：「礎塾」修了者/目的：伴走型支援の実践・標準化)

お取引先メッセージ

当社は、阪急阪神東宝グループのシステムインテグレーターとして、鉄道・ビル・医療・流通など、社会インフラを支えるICTソリューションを展開しています。DXによる社会課題の解決で、経営ビジョン「すべてのひとを笑顔にします」を実現し、国内ITサービス市場の予測を上回る成長を目標としています。中期経営計画では、市場浸透戦略をはじめとした既存事業の深掘り・拡充や、新規事業展開による新たな成長分野の確立、生成AIの活用等による生産性向上など、5つの重点戦略に取り組んでいます。

これらを支えていただいているのが、兼松グループです。最先端のITインフラの提供や高度なシステム基盤の構築、運用支援まで支援は多岐にわたります。特に、情報セキュリティ対策の高い専門性と確かな実行力が、当社の品質向上と顧客価値の最大化に直結しており、極めて重要な役割を担っていただいています。今後もいっそう強固なパートナーシップを構築し、両社の技術と知見を融合させ、社会の発展に貢献できることを期待しています。



アイテック阪急阪神株式会社
代表取締役社長

水本 好信 様

特集 01 ICTソリューションー お客さまの現場と共に進化するICTソリューション

要件が固まる前から、
成果が出るまで現場にいる

なぜ、高い専門性を要する業界に参入できたのか

柳原 半導体は高い専門知識が求められ、Slerの新規参入も難しい領域です。そのような業界でKELが存在感を発揮できる理由の一つが、お客さまの現場に深く入り込み、共に課題を解く伴走支援型のスタイルです。

象徴的な存在が、約7年前から実践し、お客さまから「ブリッジエンジニア」と呼ばれる常駐型エンジニア(FDE)です。いつも社内において現場を熟知し、お客さま自身も言語化できていない課題まで把握する。同時に社外の客観性を持って解決策を提案し、成果が出るまで伴走します。一度の納品で終われば、関係はそこで切れます。しかし、常駐という形を取ると、年数を重ねるごとに理解も信頼も深まり、任せていただける範囲が広がります。



KEL インダストリー&
セミコンダクタ事業部長
柳原 宏光

言葉にならない課題も掴む、伴走支援

江藤 伴走支援を可能にするのは、徹底した顧客目線です。半導体も防衛も、最初は業界用語も分からず、お互い慰め合うような状態でした。それでも「お客さまを誰よりも理解する」という意志を持って、先回りして考え、勉強し、足りないものを補う。その姿勢が、こうしたハードルの高い業界に入り込む素地になっています。

杉村 中途入社の私から見ても、KELには営業と技術が一体となった顧客主義を感じます。得意としない領域でも、パートナー企業も巻き込みながら形にしていける。非常に柔軟で、泥臭い会社です。

柳原 土台にあるのは、Open&Shareの企業文化です。部門や役職を越えて気軽に相談できる風通しのよさが、KELの高い機動力や柔軟性に繋がっています。例えば、新工場の立ち上げを控えた半導体メーカーから「明日までに見積りが欲しい」と依頼され、すぐに社内外のネットワークを動かし応えたことや、渡辺社長にお願いして人脈をたどってもらい、新規案件につなげたこともあります。

グループシナジーが新たな領域へと運ぶ

柳原 この機動力を、グループにも開いていきます。兼松の半導体装置と、運用に必要なKELのサーバーやネットワークを一体提案すれば、お客さまに包括的なソリューションが届く。グループの機能を横断的に組み合わせる体制が重要だと考えています。

江藤 現在、機密性の高い防衛分野でも現場支援できる、独自のSlerポジションを目指し、人手不足が深刻な重工業メーカーの現場支援に向け、セキュリティなど必要な資格や体制の整備を進めています。大きな支えは、防衛装備品の調達で30年以上の実務経験を持つ兼松の知見とネットワーク。私にとっては、いつでも相談できる、頼れる兄貴のような存在。



KEL 大阪デジタル・サービス
二部長 兼 ナショナルセキュ
リティグループマネージャー
江藤 努

数字には表れないこうしたグループ間の関係性こそ、今後KELが新たな成長領域を切り拓くうえでの基盤になると感じます。

AIでさらに超えていく

江藤 特に期待を寄せているのが、フィジカルAIです。日本の強みである製造業の本流と、AIという新しい技術が重なる領域にKELがどう関わっていけるか。壮大な可能性とともに、本当は人に教えないくらい、私自身が面白さを感じています。純粋な好奇心から探求し、道を切り拓くことも、KELの大きな特徴です。

杉村 単にAIを導入するのではなく、リアルな出来事や意思決定の流れを理解し、現場で使える仕組みに落とし込む。これがKELの役割です。テクノロジーの進化に応じて、お客さまと新たな価値を創り出す。KELの伴走支援は、AIリテラシーがますます重要になる今後、より一層の競争力となるはずです。



KEL DXユニット本部長
杉村 陽一

柳原 半導体業界では、今後フィジカルAIの実装によって、工場の全自動化も見えてきます。また、生産計画の最適化や工場全体のDXが進めば、お客さまへの提供領域も価値も広がっていく。新しいテクノロジーで、まだ誰も成し遂げていないことに挑戦したいです。

Values

「冒険家のように商売しよう」

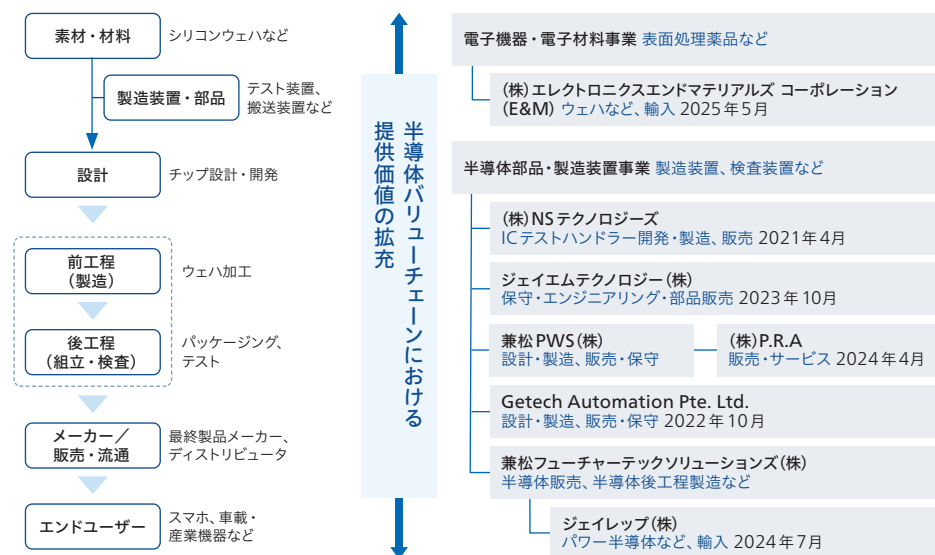
柳原 未知の領域であっても、お客さまのためであれば挑戦する企業風土。例えば、お客さまから中国進出の相談を受けた際、前例が無いにもかかわらず「それならKELが海外拠点をつくります」と返答してすぐに動き出し、翌年には設立を実現。

江藤 新しい領域に踏み出す時も、経営が頭ごなしに止めるのではなく「面白いならやってみよう」と背中を押してくれる。意志を持って動き、経営がそれを支える。そうした関係性が、防衛や半導体分野への進出を可能にしている。

AIやデータセンター需要の拡大を背景に、半導体産業は成長を続けています。一方で、需給変動や技術革新のスピードは年々加速しており、市場環境は短期間で大きく変化しています。こうした中で求められるのは、単なるモノの供給ではなく、サプライチェーン全体を俯瞰しながら変化の兆しを捉え、最適なソリューションを提供する力です。

兼松グループは、M&Aを通じてメーカー機能やサービス機能、情報機能を取り込み、半導体バリューチェーン全体の機能を拡充しています。トレーディングを起点に培った知見を活かしながら、お客さまの課題解決を支えるソリューションプロバイダーへと進化を続けています。

半導体バリューチェーン



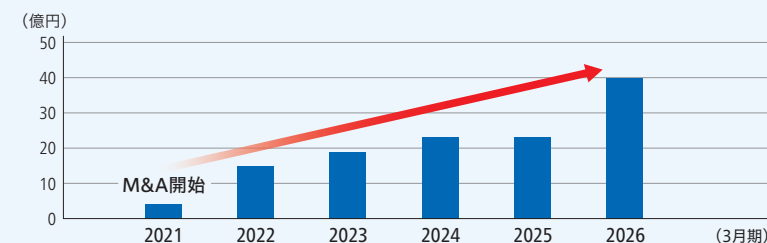
取組み事例 ～半導体バリューチェーンのM&A～

Before	- 半導体や半導体製造装置、電子材料のトレーディング中心 - メーカーの開発戦略や優先順位に依存し、顧客ニーズがあっても迅速な対応が困難 - サプライチェーン各層の情報を部分的・断片的に把握
Solutions Provided	- M&Aを通じてメーカー機能、エンジニアリング機能、保守・修理機能、品質保証機能を獲得 - テストウェハ事業を展開するE&Mへ電子・デバイス部門過去最大規模の投資を実施 - グループ各社の専門機能を連携させ、バリューチェーン全体をカバーする体制を整備
After	- 製品・技術に関する知見が向上し、技術面を含む提案型営業を実現 - 顧客ニーズを製品開発に直接反映し、お客さまの課題に対する解決策を主体的かつ迅速に提供 - グループ各社の専門性を組み合わせることで、個社単独ではできないソリューションを創出

戦略目標

半導体関連ビジネスの競争力と収益力を高める連結経営

半導体関連ビジネスの営業利益の推移



戦略

源泉

- 国内外パートナー網 約50年
- ニッチで高付加価値な周辺領域を開拓
- 半導体製造装置のライフサイクル20～30年

お取引先メッセージ

当社は、自動車、産業、IoT、通信インフラ市場の半導体リーダーとして、製造能力の継続的な向上に取り組んでいます。20年以上にわたりNSテクノロジーズ製ICテストハンドラーを採用し、グローバル拠点に数百台を導入してきました。これらのハンドラーは高品質で、高性能製品の需要への対応に重要な役割を果たしています。特に自動車分野では、ATCや低温試験など先進的な試験需要が拡大しています。長年にわたるパートナーシップのもと、信頼性の高い生産体制の構築を継続的に支援してくださっているNSテクノロジーズに深く感謝しています。



NXP Semiconductors Taiwan Ltd.
Senior Vice President, Global
Assembly & Test

Mr. Jerome Chu, Ph.D.

特集 02 ー半導体ー M&Aによる半導体バリューチェーンの機能拡大

装置は30年動く
商いも、それに合わせる

サプライチェーンを進化させる挑戦

舟橋 半導体市場では、AIやデジタルを背景に技術革新が加速し、開発力や品質保証、設備保守、人材確保など、お客さまに求められる価値も大きく変化しています。こうした環境変化の中で、兼松は商社の枠を超え、半導体サプライチェーン全体を支えるソリューションプロバイダーへの進化を進めてきました。その出発点にあったのは、モノを仕入れて販売するだけでは将来にわたる競争力を維持できないという危機感でした。



半導体装置部長
舟橋 敦広

そこで電子・デバイス部門は、メーカー機能やサービス機能の獲得を目的としたM&Aを進めてきました。半導体製造装置は20年、30年と長期間使われることも珍しくなく、そのライフサイクルを支える保守・修理体制の構築が、お客さまの安定操業に直結します。

清水 電子材料事業でも変化が起きています。AIやデータセンター需要の拡大によって、電子材料と半導体の境界は急速に薄れ、サプライヤーもお客さまも半導体分野へ軸足を移し始めています。

M&Aにより広がる可能性

舟橋 象徴的な事例が、(株)NSテクノロジーズの設立です。メーカー機能を獲得したことで、お客さまの声を直接製品開発に反映できるようになりました。また、ジェイエムテクノロジー(株)(JMT)をはじめとするグループ各社の参画によって、エンジニアリングや保守サービスの領域も強化されました。約50年にわたり築いてきた国内外のパートナー網とM&Aで獲得した機能を組み合わせ、独自のポジションを確立しています。実際に、JMTとKELの機能を組み

合わせ、国内大手半導体メーカー向けに24時間サポート体制の構築を進めています。目指しているのは「兼松に相談すれば解決策が見つかる」と思っていただけの存在です。

清水 その中で出会ったのが、テストウェハ事業を展開する(株)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(E&M)でした。同社の強みは、品質保証機能だけではなく、顧客の開発・製造現場に深く入り込み、市場の一次情報を蓄積している点にあります。半導体関連企業の評価額が高騰する中でも、物流機能だけでは得られない顧客接点や情報価値に着目し、電子・デバイス部門最大規模の投資を決断しました。



電子材料部長
清水 雅男

知が生む成長の循環

清水 現在では、サプライチェーンの様々な接点から得られる情報が大きな競争力になっています。川上から川下までの情報を組み合わせることで、市場変化の兆しをいち早く捉え、お客さまやサプライヤーへフィードバックできます。技術革新に加え、環境規制や法規制への対応も重要性を増す中、変化に先んじた提案を意識しています。

また、KELの台湾のお客さまが日本で工場を設立する際には、商習慣や業務プロセスの違いによる現場運営の課題に対し、グループ

ネットワークと現地知見を活用して支援しました。

舟橋 目指しているのは、個社単位のトレーディング拡大ではありません。グループ全体で半導体カテゴリーの競争力と収益力を高める連結経営です。国内では周辺事業を拡大し、海外では独自技術や自社ブランドを持つ企業との提携やM&Aを通じて機能強化を進めています。そこで得られた顧客接点や専門機能から生まれる知見を、次の事業開発や投資へ繋げる。そうして成長の好循環を生み出します。

清水 DXやAIの活用にも力を入れています。現場で得られる需給・市場情報を個人の経験にとどめず、組織の資産として活用する基盤づくりを進めています。

お客さま、サプライヤー、兼松グループを繋ぐ情報基盤を強化し、サプライチェーン全体を可視化・最適化する。モノを運ぶだけではなく、情報を繋ぎ、課題を解決し、新たな価値を生み出す。その積み重ねを通じ、兼松は半導体サプライチェーンを支えるソリューションプロバイダーとして、更なる成長を目指します。

なぜ、兼松にできるのか

舟橋 大切にしているのは、お客さま、サプライヤー、グループ会社、そして兼松自身を含むすべてのステークホルダーが、共に成長できる関係を築くことです。誰か一方だけが利益を得るビジネスは長続きしません。だからこそ、サプライチェーン全体の価値向上を追求しています。

Values

「冒険家のように商売しよう」	舟橋 単にモノを売る営業人材ではなく、現場を知り、製造を理解し、経営視点を持ちながら課題解決に挑戦できる人材が、こうした進化を支えています。若いうちから海外やグループ会社で経験を積み、失敗を恐れずに新しいことへ挑戦し、自ら成長機会を切り拓いていくことを期待しています。
「素早く、しぶとく、開拓しよう」	清水 商社の仕事は単なる仲介ではありません。現場へ足を運び、自分の目で見て、お客さまの課題やニーズを理解することが新たな価値創出の出発点です。 「呼ばれたらすぐ動く」「小回りよく対応する」といった基本動作の徹底が、お客さまやサプライヤーからの信頼に繋がります。

地政学リスクの高まりや、宇宙を含む安全保障領域の拡大などを背景に、防衛・安全保障分野を取り巻く環境は大きく変化しています。防衛装備品の調達や運用には、効率化や持続可能性の向上に加え、高度化・複雑化する課題への対応が求められており、民間企業に期待される役割も広がっています。

兼松は、航空宇宙事業の一環として、30年以上にわたり、主に防衛省向けの機体や関連部品の供給に携わってきました。長年にわたり培ってきた防衛分野での知見と多領域のネットワークを強みに、機体の調達から運用・維持整備を含む後方支援までを見据えた、防衛サプライチェーンの高度化に取り組んでいます。

航空自衛隊向け 次期初等練習機*の選定

米国Textron Aviation Defense (TAD) 社製
「T-6A Texan II (T-6)」



出典：Defense Visual Information Distribution Service

地上教育器材



防衛省が選定した初等練習機「T-6」の導入では、機体本体だけでなく、パイロット育成・教育器材・マネジメントシステムなど包括的支援を提供

* パイロットの教育課程において基本的な操縦法を修得するために使用される航空機

2024年11月、防衛省実施の次期初等練習機および地上教育器材の提案要求に対し兼松が選定

2025年12月、防衛装備庁と兼松が2機の売買契約を締結

プレスリリース > https://www.kanematsu.co.jp/press/release/2025122_release

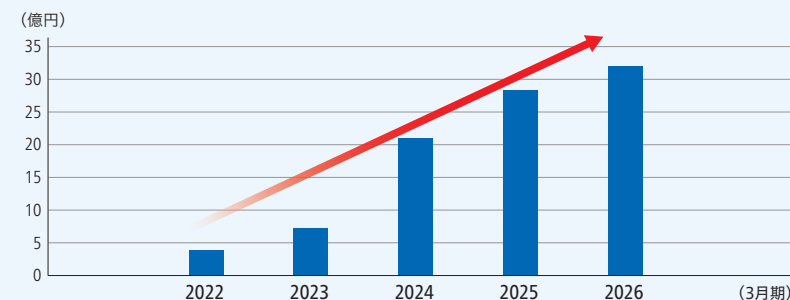
取組み事例 ～次期初等練習機～

Before	機体・関連部品の調達・供給（取引継続30年以上）
Solutions Provided	- 機体調達に加え、後方支援（教育・整備・補給）までを包括的に提案 - 民間航空業界で一般的な部品交換スキームを防衛分野へ応用
After	- 部品供給やメンテナンスを見据えた、長期的な伴走型支援モデルを構築 - 調達効率の改善・省人化・コストカット - 機体や後方支援の運用スキーム最適化、機体可動率の向上

戦略目標

防衛力向上に資する機材の安定供給で安全保障に貢献

航空宇宙事業における営業利益の推移



戦略

源泉

- 防衛分野での取引継続30年以上
- 初等練習機 (T-6) 案件の想定事業期間20年超

お取引先メッセージ

Textron Aviation Defense LLC. (以下、TAD) は、兼松との長年にわたるパートナーシップを大変誇りに思っています。航空自衛隊向けの次期初等練習機T-6/JFプログラムにおける両社の取り組みを通じて、兼松は顧客への献身的な姿勢、関係者との円滑なコミュニケーション、そしてプログラムの成功に向けた強固なパートナーシップを一貫して示してきました。私たちは、両社の関係を支える信頼、専門性、そしてチームワークに深く感謝するとともに、今後も兼松とともにT-6/JFプログラムの長期的な成功を支えていけるものと確信しています。



Textron Aviation Defense LLC.
President & CEO

Mr. Travis Tyler

特集 03 ―防衛― 次世代の安全保障に向けた、官民連携の新たな価値創造

防衛サプライチェーン高度化の
鍵は「現場」にあり

なぜ、変える必要があったのか

石川 防衛装備品の調達とは、必要に応じて都度、機体や部品の発注が行われ、整備や修理を行うことが一般的でした。しかし、その運用には大きな負担が伴います。部品一つの調達にも契約や手続きを要し、発注から納品まで多くの時間と人員が費やされる。当然ながらコストもかさみ、機体の運用も制約を受けます。安全保障の領域拡大などの環境変化を背景に、効率化や省人化の必要性が高まる防衛省にとっては、喫緊の課題でした。

西川 兼松はこうした課題に対し、「どうすれば運用全体を最適化できるか」という視点で向き合ってきました。その代表的な事例が、防衛省の提案要求に対して2024年に兼松が選定された、航空自衛隊のパイロット教育に使用される初等練習機の案件です。

本件では、当社が従来行っていた機体の調達に加え、教育や整備、補給といった後方支援までを包括的に提案しています。それにより、調達期間の短縮、コスト低減、機体の可動率向上、さらには教育訓練の効率化・最適化といった多くの課題解決への貢献が可能になります。

兼松だからできること

石川 防衛は秘匿性の高い特殊な業界であり、独自の文化や業務プロセスがあります。調達元となる防衛省と、調達先の海外メーカーは、互いに高い専門性を持つ一方、必ずしも同じ視点や言葉で物事を捉えているわけではありません。兼松は、双方に耳を傾け、単なる商流の仲介ではなく「翻訳者」として、それぞれの背景を理解しながら最適な形へ落とし込む役割を担います。こうした姿勢の積み重ねで信頼を築き、TADを傘下に持つTextron Aviation Inc.とは、30年以上にわたるグローバルパートナーとして官公庁

向けの特種任務機等の取引を続けてきました。相互理解を深めるために、「現場主義」も大切にしています。実際に、調達先の基地や運用現場に足を運び、困りごとや要望を直接聞く。そこまでして初めて、仕様書や制度だけでは見えない本質的な課題にたどり着きます。今回の初等練習機の案件においても、こうした現場で見た課題を踏まえ、KELと連携したICTインフラの整備やシステム運用支援に加え、AIやデータ分析を活用した教育支援や運用最適化について検討を重ねています。

兼松の強みは、こうした現場起点の課題発見力と、その課題に対する解決案が防衛分野に閉じない点です。グループの多様な知見や機能を活用できるため、ICTをはじめとする多角的なソリューションが提案可能です。

これから、環境変化や技術革新に合わせて課題や価値観をアップデートしながら、20年、30年という長い時間軸で防衛省のあゆみに伴走する。未来に向けて仕組みやプロセスを変革し続けるパートナーでありたいと考えています。

その知を、どこへ運ぶのか

西川 今後は、「次世代の安全保障の基盤づくり」という共通ゴールのもと、宇宙や民間航空機分野とのシナジーも広げながら、防衛サプライチェーンの高度化に挑戦していきます。

宇宙関連企業とのネットワーク、KELが持つICTやサイバーセキュ



航空宇宙部第二課長
石川 高太郎

リティの知見、米国Kanematsu Ventures Inc.を通じた先端技術やスタートアップとの接点など、これらは多彩な事業を展開している、兼松ならではの特長です。

AIをはじめとする技術革新が加速する中、防衛サプライチェーンを高度化するためには、領域にとらわれない、新たな発想が欠かせません。自社や既存のネットワークだけで完結せず、先端技術を持つスタートアップを含め、多様なパートナーとさらに連携を深める。現場の課題に合った仕組みを設計し、継続的に改善していく。こうした「場づくり」こそ、私たちが考えるソリューションプロバイダーの役目です。

模倣できない「兼松らしさ」が価値を生む

西川 防衛分野に限らず、兼松には長い取引が多く、50年以上続くものもあります。その理由をずっと考えていましたが、これまでの様々な事業経験を通じて私が行き着いた答えは、「兼松らしさ」です。

お客さまやパートナーの期待に応え続ける姿勢、困難な局面でも逃げずに向き合う誠実さ、そして目の前の成果にとらわれ過ぎず、長期的な信頼関係を大切にしている価値観。こうした「兼松らしさ」が文化となり、世代を超えて130年以上受け継がれているからこそ、当社の最大の強みです。ナレッジや仕組みは学ぶことができますが、文化は容易に模倣できません。だからこそ、この強みの継承が、兼松がこれからもお客さまとともに未来を創り続ける原動力になると考えています。



航空宇宙部長
西川 真史

Values

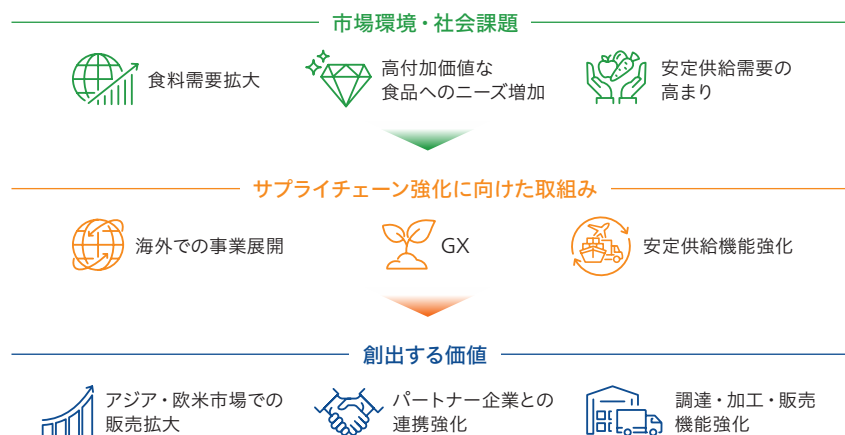
「素早く、しぶとく、開拓しよう」

石川 高い秘匿性・専門性が求められる防衛分野で兼松が30年以上事業を継続できているのは、調達先と調達元の双方から信頼を得てきた結果だと考えています。初等練習機の案件では、選定から納品まで数年を要し、その後も20年以上にわたって事業を発展させていく見込みです。結果が出るまでに長い時間を要するからこそ、相手の課題に向き合い、素早く対応しながらも、焦らず、諦めず、しぶとく挑戦を続ける。その積み重ねが大きな成果に繋がっていきます。

食料セグメントでは、調達・販売を担うトレーディング機能を基盤としながら、その先にある価値創造に挑戦しています。気候変動による原料調達リスク、食品メーカーの脱炭素対応、海外市場開拓に伴う事業基盤の不足など、サプライチェーンを取り巻く課題は複雑化しています。

兼松は、生産者・顧客・パートナー企業とともに課題を共有し、事業投資や現地事業の展開、新たな仕組みづくりを通じて、持続可能な食料供給と事業成長の両立を目指しています。トレーディングの枠を越え、サプライチェーン全体の価値向上に貢献する取り組みを進めています。

グローバル供給ネットワークの変革



サステナブルコーヒーの取組み



戦略目標

食料安定供給に向けた海外事業展開

食料部門における海外投資金額

future 135

(6年累計)

62 億円

integration 1.1

(2年累計)

30 億円



海外市場における持続的な成長・提供価値拡充

戦略

源泉

- ・ダテラ農園との取引関係 20年以上
- ・出資・参画した現地拠点：ウルグアイ有力パッカー／NTF
- ・北米ラーメン店向け生麺市場でのシェア

取組み事例 ～北米ラーメン、ウルグアイビーフ、サステナブルコーヒー～

Before	- 農園が抱く気候変動への危機感／食品メーカーのScope 3排出量削減の課題 - 北米での日本食需要／日系食品メーカーの前に立ちはだかる北米進出への壁 - 安定的な食料供給に対する社会的ニーズ／顧客ごとの生産・加工ニーズ
Solutions Provided	(株)TOWINGのパイオ炭「宙炭(そらたん)」を活用した実証実験 - 現地事業型ビジネスへの転換(Nippon Trends Food Service, Inc. (NTF) 出資) - 産地多角化、ウルグアイの有力パッカーへの出資(川上参入)
After	- 持続可能な生産 - Scope 3削減ニーズを解決する仕組みを構築 - 北米市場における有力な事業プラットフォームを形成 - 北米進出を目指す日系食品メーカーの足掛かりになる体制構築へ - ウルグアイ産ビーフの安定調達基盤 - 日本向け輸入だけでなく、中国・米国などを含むグローバル展開の足掛かりを構築 - 川上から商品規格・供給体制に介入し顧客ニーズを事業に反映

特集 04 ー海外・食料ー 海外市場で築く新たなサプライチェーン

生産から市場まで、
足場をつくる

現場を起点に、課題を見抜く

齋藤 コーヒー豆は気候変動の影響を受けやすく、特に冷涼な高地で育つアラビカ種は、気温上昇や干ばつ、降水パターンや土壌の変化が、生産量や品質に直結します。20年以上取引を続けるブラジルのダテラ農園も、そうした危機感を持っていました。

一方、お客さまである食品メーカーにとっては、Scope 3 排出量の削減が課題です。生産者の課題は、お客さまの課題にも繋がっているからこそ、個別ではなく、サプライチェーン全体で課題を捉えることが重要です。価格のみを軸とした取引関係では、持続的な価値創出は実現できません。サプライチェーンを繋ぐパートナーとして全体の課題解決に取り組むこそ、長期的な競争力に繋がると考えています。

岩瀬 北米ラーメン事業は、小麦粉供給の取引から始まりましたが、日本食の浸透とともにラーメン市場の拡大が見える中、この機会を見送る理由はありませんでした。現地でビジネスを進める中で、その成長を取りにいく日本企業には、現地の商習慣、販売チャネル、物流、人材、バックオフィス機能など、別の壁があることが分かりました。これらを一から揃えるには時間がかかり、ある程度の規模をスピード感を持って開拓するには、輸出だけでは限界がある。出たとしても出られない——そういう企業が少なくありません。



食品第一部長
齋藤 雅剛



穀物部長
岩瀬 裕紀

サプライチェーンを見据えた新たな価値創造

齋藤 (株)TOWINGのバイオ炭「宙炭(そらたん)」を活用した実証実験も、サプライチェーン全体の課題解決に取り組む考え方からです。宙炭は、土壌改良や肥料使用量の削減、カーボンインセットへの貢献が期待できます。生産者にとっては持続可能な営農、お客さまにとってはサステナブル調達や排出量削減の一手になる。我々にとっても、価格だけで左右されない、より強いビジネスになります。

米倉 牛肉業界は、川上の生産・加工を担うパッカーの影響力が大きく、単に「買いたい」と言えば買えるわけではありません。そこで、早期からウルグアイに入り、ドアノックを重ね、商品の価値を理解してくれるお客さまに届けたいという思いを伝え続けました。結果、現地有力パッカーへの出資が実現しました。生産現場と一体で商品規格の最適化を進められるようになり、市場ニーズを反映した商品の開発・提案が可能になりました。



畜産第二部長
米倉 圭太

培った知見を活かし、事業の拡大へ繋げる

岩瀬 北米ラーメン事業は、兼松の食料ビジネスが従来の輸出入型から現地に根を張る事業へ進化していることを象徴する挑戦です。一から販売網をつくるのは容易ではないため、現地でお客さまを持ち、売り切る力を持つNTFに参画し、共に成長を加速させることを重視しました。

Values

「素早く、しぶとく、開拓しよう」

「冒険家のように商売しよう」

齋藤 新しいことをしなくなった瞬間に、ビジネスは守れなくなる。守るために、攻め続けるしかないと考えています。気候変動や環境対応は大きなリスクですが、同時にサプライチェーンを進化させるチャンスでもあります。

岩瀬 投資をして終わりではなく、事業に関与しながら成長を支えていく。兼松グループが持つ経営管理の知見を活用しながら、事業基盤の強化を進めています。

四宮 現地では、原料調達に加え、組織づくりやコーポレート機能面で兼松グループの知見を活かし、事業の土台を固めています。米国西海岸の2工場に加え、2026年末には東海岸工場が稼働し、3工場体制となります。将来的にはメキシコでの工場設立や他のラーメン・周辺商材への展開を構想しています。さらに、北米進出を目指す食品メーカーの足掛かりになればとも考えています。現地の基盤があれば、海外に出たとしても出られなかった企業のハードルを大きく下げられます。

米倉 産地や顧客の拡大でサプライチェーンを横に広げるだけでなく、生産から販売までの繋がりを強化し縦にも深めることで、安定供給と事業成長を実現していきます。

信頼を軸に、価値を共につくる

岩瀬 兼松が目指す姿は、モノを運ぶ存在ではなく、事業の成長基盤をつくる存在です。ラーメンを起点に日本食の可能性を北米で広げ、関わる人々の未来の福利を仕掛けていく。そこに、この事業の本質があります。

齋藤 長年築いてきたサプライヤーとお客さまとの関係は、大きな資産です。その資産を活かし、ビジネスの安定化とお客さまの価値向上を実現していく。そこに、兼松が目指す姿があると考えています。



Nippon Trends Food Service, Inc. (出向)
Chief Strategy Officer
四宮 雄介

CFOメッセージ

企業価値向上への
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 1.1」2年目を終えて

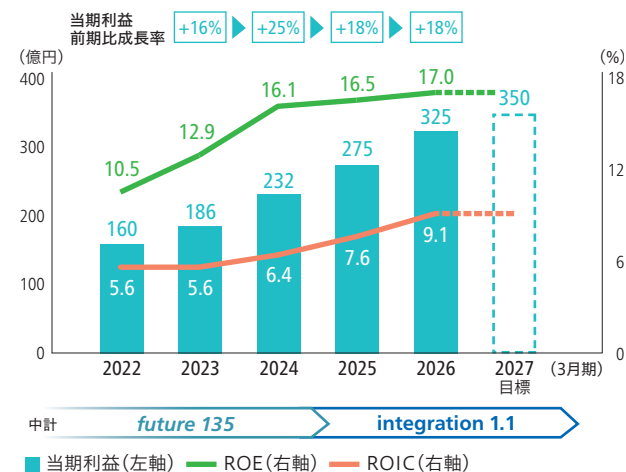
ロングセラー商品のパッケージが白黒二色に簡素化されるにおよび、サプライチェーンの混乱、断絶が日常の目にも明らかになってきました。パンデミックや貿易対立、ウクライナ・中東情勢を経て米イラン軍事衝突と海峡封鎖に至り、グローバル経済の巻き戻し、ブロック経済化が不可逆的に進む中で、3ヵ年経営計画「integration 1.1」2年目にあたる前2026年3月期の業績としては、当期利益は期初見通し300億円を上回る325億円で着地し、1年目に続いて前期比+18%、+51億円の伸びを示し、5期連続の増益決算、4期連続での過去最高益を計上することができました。

サプライチェーンの混乱や断絶、それに伴う供給制約、

需給逼迫の状況では、価格の問題もさることながら、現物の調達そのものが問題になるため、137年の社歴の中で幾度も戦乱・不況を乗り越えて培ってきたグローバルな供給網やリスクコントロール力・リスク耐性を活かして、トレーディング機能を発揮してきた当社のビジネスには総じて追い風になり、新型コロナウィルス感染拡大により世界経済が停滞した2020～2021年以降は、安定的に増益基調を維持しています。

当2027年3月期は、当期利益で現中計最終年度目標の350億円を目指しており、この「当期利益350億円」と共に、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」を財務目標として公表しています。

(図1)当期利益・ROE・ROICの推移



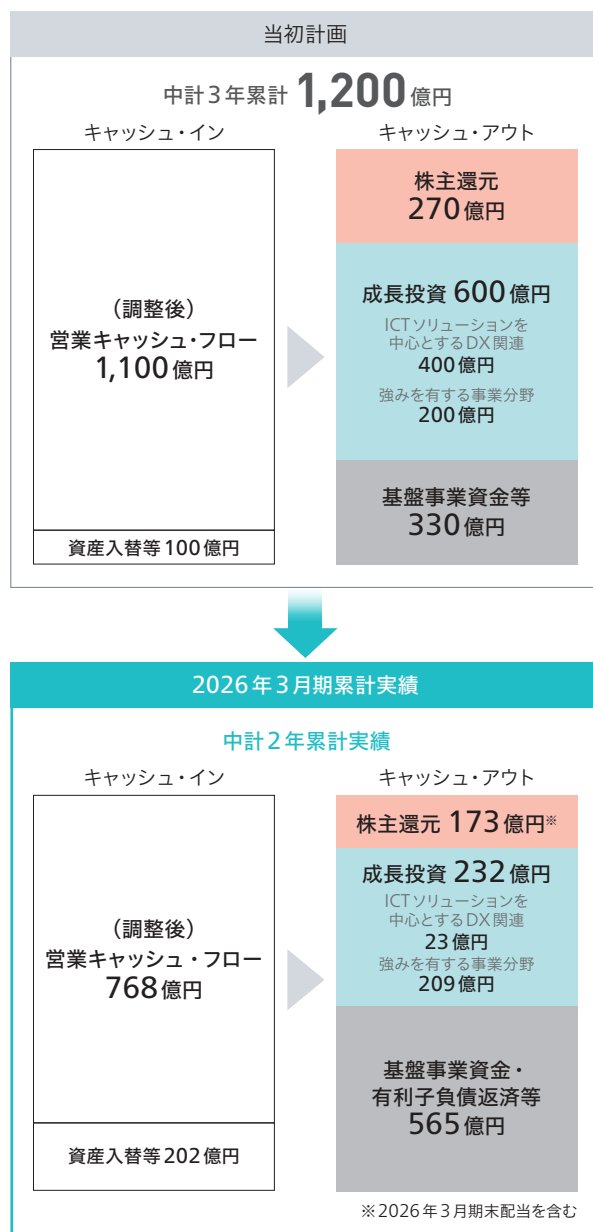
キャッシュフロー・アロケーション

現中計策定時、3年間で1,100億円の営業キャッシュ・フローを見込み、資産入替によるキャッシュイン100億円と併せて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する計画としていました。これに加えて、基盤事業の持続的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270億円を配当原資として見込んでいます。

その2年目終了時点での進捗は、資産入れ替えは100億円の3ヵ年計画に対して、金融機関との持合い解消も含めた政策保有株の縮減を2年で136億円と大きく実行すると共に、ノンコア事業会社や遊休資産の売却も進め、実績は202億円となりました。一方で、成長投資は、総額600億円、内DX/ICT分野へ400億円／強みを有する事業分野へ200億円の3ヵ年計画に対して、後者の

CFO メッセージ

(図2)キャッシュフロー・アロケーション



事業分野へは2年間で209億円を実行する一方で、DX/ICT分野へは現時点23億円の途中結果に留まり、トレーディング事業の好調と資産入れ替えの上振れに対してDX/ICT関連大型投資の未実現により、一時的に有利子負債の減少が進み、株主資本約2,100億円に対し、ネット有利子負債約950億円、ネットDER 0.45倍と、安全性目標としての1.0倍をさらに下回りました。

利益成長、資本効率(ROIC・ROE)、株主総利回り(TSR)と株主還元

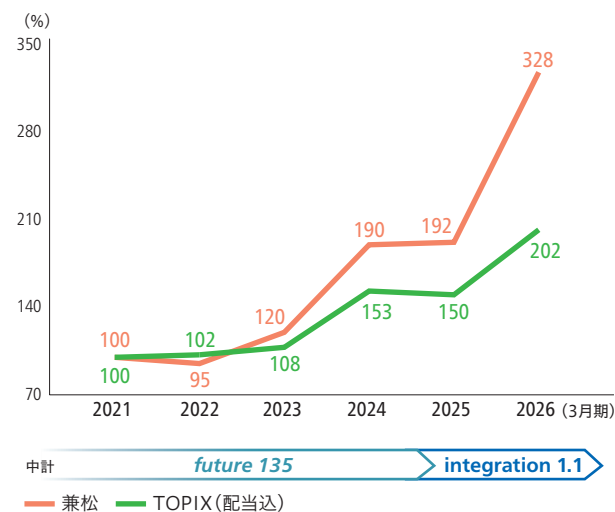
財務責任者として心掛けるべきは、持続的な企業価値向上へのコミットメントであり、そのために、利益成長と資本効率の両立を追求して参ります。

「Integration 1.1」の2年間、利益成長指標としてのEPSは、年18%超の成長を実現し、資本効率指標としてのROEは、2026年3月期も業界水準を上回る17%となりました。

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、過度なリスクバッ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を1:1近辺に置いています。(安全性指標として「ネットDER 1.0倍」目標)。全社におけるROIC目標を8%以上と置き、1:1の負債資本レバレッジを通じて、ROEで“及第点”とされる8%の二倍にして業界上位水準の16%以上を維持することを心掛けています。

株価も2026年3月期にも過去最高値をつけ、当社の5年株主総利回り(TSR)は2026年3月末時点で328%と、配当込みTOPIXの202%を上回りました。

(図3)株主総利回り(TSR)



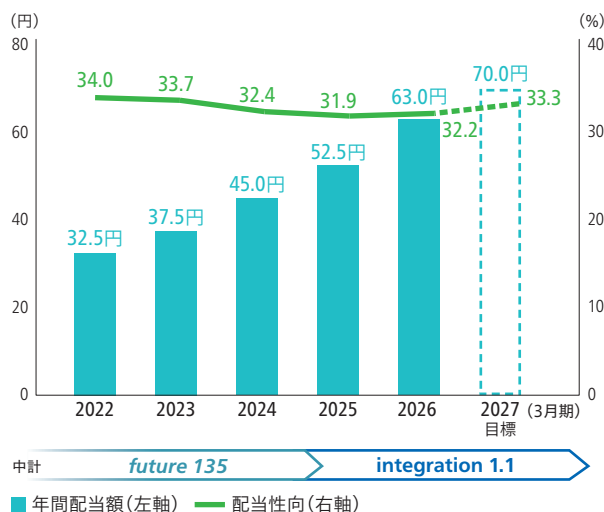
(注) 2021年3月末を100とした場合の配当込み株価の各期末相対値を表示

株主還元方針については、配当性向を30～35%として、成長投資と従業員還元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を基本と考え、復配(2013年度)以降これまで、安定的かつ継続的な配当を実施しています。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。

CFOメッセージ

この基本方針を一段進め、「integration 1.1」では累進配当を導入すると共に、投資単位の引き下げ、流動性の向上、適正な価格形成を目的に、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合での株式分割を実施しました。

(図4)年間配当と配当性向



最終年度への課題と、その「次」へ

年18%超の利益成長と業界上位の資本効率(17%)により、利益成長と資本効率の両立についてはこの二年間一定の実績を示した形ながら、株価=EPS×PERとして分解して見た場合、PERは残念ながらまだ業界水準の下方に位置し、成長期待の面では課題感が残ります。

この5年間の株価上昇は、年18%超のEPS成長がもたらしたものでマルチプルの拡大を伴ってはいなかったと

捉えており、これは、ひとつには、現中計にて想定したDX/ICT関連大型投資の未実現により成長ストーリーが具現化できていないことによるものと課題認識しています。製造業を中心にインフラ構築分野で伸長してきたICT事業を、今後のAI時代に向けて一段の技術コンサルティング力を実装し、多業種・一気通貫でのソリューションを提供すべく、パイプライン内の投資候補案件を適正な価格で着実に実行すること、その意図や方向性を市場に伝え適切な評価を得ることが、最終年度、さらにはその「次」に向けた私の課題です。

財務目標(「ネットDER 1.0倍」)の観点では、安全性目標としては低ければ低いほどよいということにはなりますが、「ネットDER 0.45倍」は、当社の考える効率性も踏まえたバランスとは乖離してきていますので、株主資本約2,100億円に対しネット有利子負債約950億円と、約1,000億円の負債調達余地を活用し、未実行のDX/ICT関連大型投資をはじめとした成長投資を実行し、さらなる成長と資本効率性の両立を目指します。パイプライン投資を着実に実行できれば、現中計終了時点での負債資本倍率はおおよそ1:1、ネットでは約0.8倍となる見通しです。

資本効率向上の操作目標として、各事業における経営管理指標としてROICを前中期経営計画「future 135」から本格導入し、「integration 1.1」においても、加重平均資本コスト(WACC)を上回るROICを実現すべく、全社の目標を8%以上に定め(2026年3月期 ROIC実績 9.1%)、各事業を定期的にモニタリングすることで高ROICを実現し、適切な財務レバレッジを経由することで高ROEを目指してきました。

リスクフリーレートとしての本邦長期金利の30年ぶりの上昇や、株価上昇に伴うWACCの上昇など、資本コストは上昇傾向にありますが、各事業においてWACCを大きく上回るROICを実現し価値を創造すると共に、事業ポートフォリオを常に最適化しシナジーを追求していくことに変わりはありません。

ROIC経営の次なる課題として、本来、商材・業界ごとに異なる資本効率・資本コストを正しく計測し、価値創造(EVAスプレッド)をより精緻に把握すべく、来年度からの次期中計においては、5セグメント・15事業ごとに目標ROICとWACC理論値を細分化し、より精緻に価値創造を計測する方針を定めています。

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。この一年間の主なご意見としては、利益成長率と資本効率は高いがその評価がマルチプルには十分に反映されていないのでは、というものであり、その課題認識と解消努力については本稿にて述べてきた通りです。

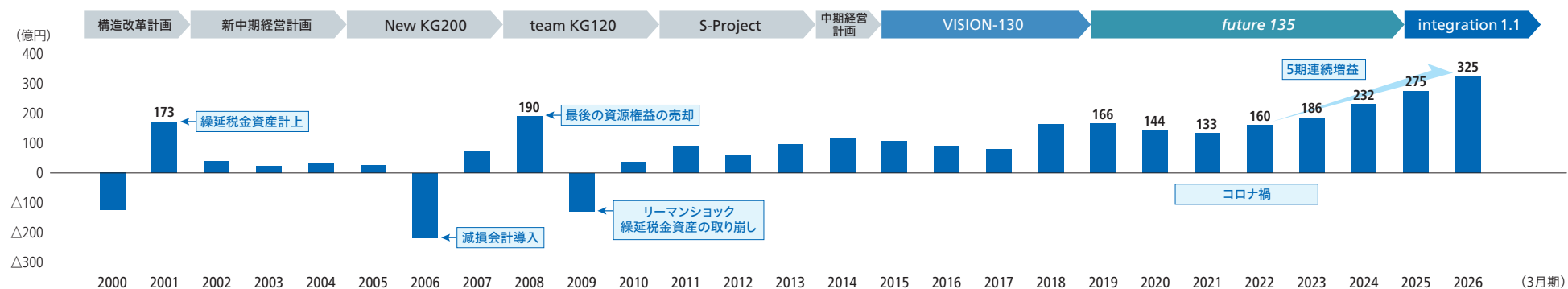
いただいたご意見を取締役会でも報告・議論のうえ、経営戦略へと反映し、中長期的な成長と企業価値の向上へと繋げるよう、今後とも努めて参ります。引き続きのご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

(注) 2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。年間配当額は分割後換算で記載しています。

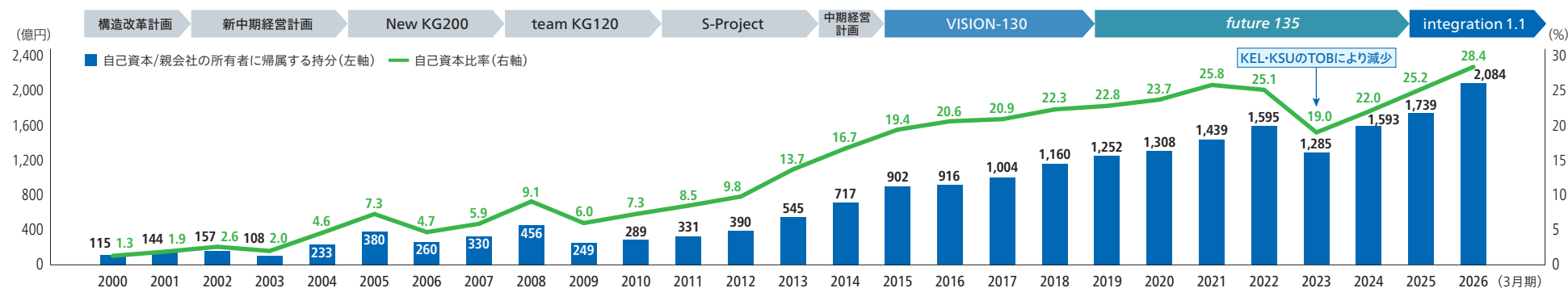
CFOメッセージ

親会社の所有者に帰属する当期利益の推移

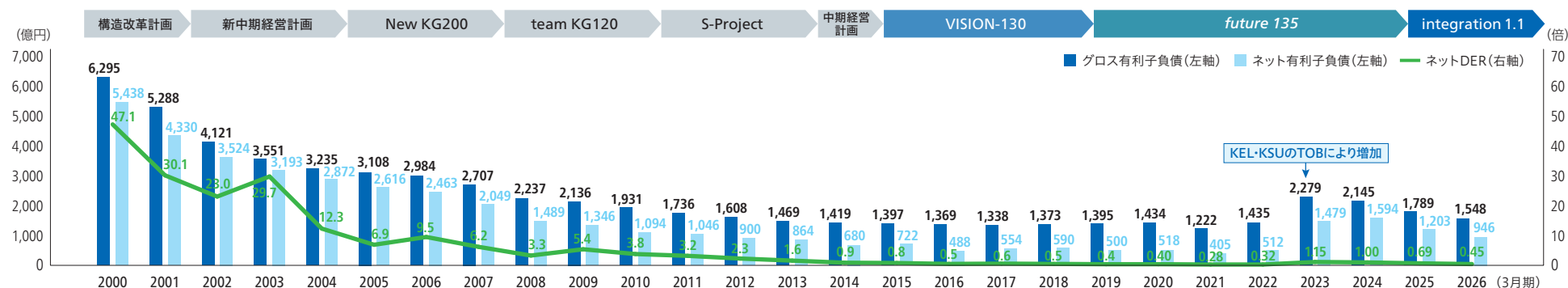
(注) 2014年3月期までは日本基準、2015年3月期以降はIFRS



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

人と人との繋がりが
生み出す価値創造上席執行役員
人事担当

山科 裕司

ビジネスは単なる取引や経済活動にとどまらず、人と人との深い繋がりの上に成り立っています。この信念は、兼松グループが創業以来大切にしてきた普遍的な価値観であり、Mission「挑戦の種をともに育み、未来に愛される商いをつくる」として現在の事業活動にも受け継がれています。

私自身、30年以上の営業経験の中で、「人と人との繋がり」の力を実感してきました。フランス駐在時、厳格な現地バイヤーから容赦ないコスト削減要求を受け、何度も悔し涙を流しながら対策を練る日々が続いたことがあります。それでも逃げず、厳しい要求にも真正面から誠実に向き合い続けました。やがて事業環境の変化で取引は途絶え、彼は別の企業へ転職し、私たちの繋がりも終わった

かに見えました。ところが数年後、新規事業を立ち上げた彼から「ぜひ兼松に任せたい」と連絡が入り、結果として、まったく新しいビジネスの創出に繋がりました。

契約の日、彼は「あの時、どんなに厳しい要求にも誠実に向き合ってくれた。だからこそ新しい挑戦は、信頼できるあなたにお願いすると決めていた」と語ってくれました。かつての苦労が報われる思いとともに、真摯に向き合うことで築かれた繋がりが未来を切り拓くことを改めて実感した瞬間でした。この経験は、当社のValues「誠実にぶつかる勇気を持つ」とを体現するものであり、当社が大切にすべき姿勢そのものです。こうした姿勢こそが、兼松グループが定義する「兼松パーソン」の根幹です。私たち一人ひとりが、お客さまやパートナーとの繋が

りを大切に、心が動かされる経験を通じて信頼と共感を築き上げる。それが、単なる利益追求を超え、持続的な価値の創造と社会への貢献に繋がると信じています。

兼松グループは、人材を「新たな価値を生み出す原動力であり最も重要な資産」、すなわち「兼松パーソン」と位置付け、中期経営計画「Integration 1.1」のもと、人的資本経営の高度化を推進しています。お客さまやお取引先に最適なソリューションを提供する人材の育成に注力するとともに、人的資本委員会を通じて、個々の能力が最大限に発揮される組織づくりを進めています。また、心身ともに健康で働けるWell-being経営にも継続して取り組んでいます。

こうした人的資本経営の高度化の一環として、2026年3月期は、経営戦略と連動した基盤整備を進めました。具体的には、MVVに基づく組織運営を推進し、エンゲージメントサーベイの強化やコンストラクティブフィードバックの実施により、従業員の声を起点とした組織力の向上に取り組んでいます。さらに、人的資本委員会を軸としたタレントマネジメントを活用し、戦略的人材配置や後継者育成に向けた取り組みを推進するとともに、人材育成体系の見直しにより、研修と実践を組み合わせた成長機会の拡充を図っています。

当社が掲げるVision「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」の実現には、変化を恐れず挑戦し、誠実に向き合う人材の存在が不可欠です。人事担当役員として、人的資本経営を通じて、個々の経験や知見を組織全体で共有・活用し、組織力として発揮していく仕組みづくりに引き続き取り組んで参ります。

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#sec01>

環境整備方針 > <https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/employee#sec01>

▼人的資本委員会

人的資本委員会では、経営戦略と人材戦略の連動を図り、価値創造の源泉である人的資本の強化に取り組んでいます。

2026年3月期は、発足2年目として12回の人的資本委員会を開催しました。「戦略的な海外拠点長人事」や「エンゲージメントサーベイの見直し・新ツール導入」などを協議し、将来の海外事業戦略に応じた全社的な人材配置・育成計画の検討や、経営幹部候補プールの可視化などを通じて、人的資本経営の基盤整備を進めました。2027年3月期は、「タレントマネジメントシステムの全社運用」などを通じて、「経営戦略と連動した人材ポートフォリオの最適化」を実現し、人的資本を起点とした価値創造を具体的な成果に繋げることで、持続的な企業価値向上に資する人的資本経営の更なる高度化を図って参ります。

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してい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している誠実心
- 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)

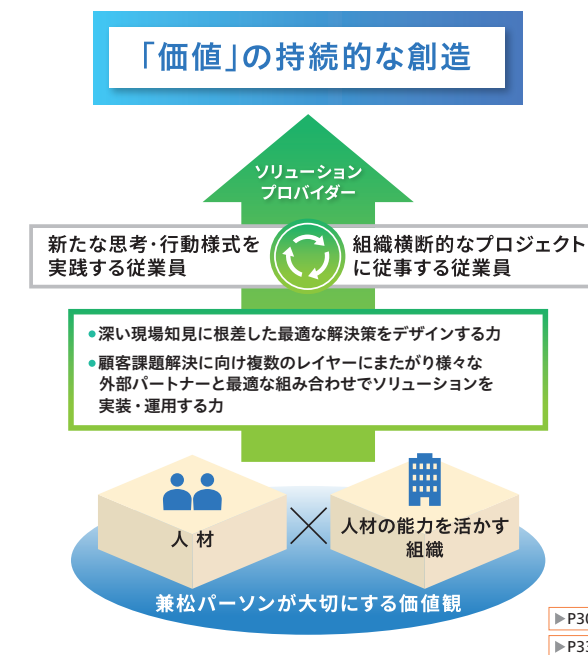
当社が目指す姿（ソリューションプロバイダー）に向けて活躍できる人材を確保・育成し、人材の能力が十分に発揮されるよう社内環境を整備する

(概要)

当社は中期経営計画「integration 1.1」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またが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。

P30～37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 1.1」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。



人材育成

人材育成方針

方針・基本的な考え方 ▶ <https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/training#sec01>

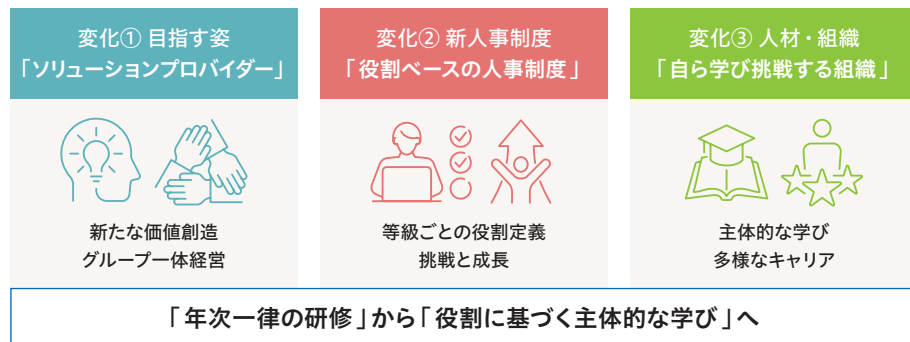
兼松パーソンが大切にしている価値観を体現するためには、どのような環境下でも実行力を発揮し、責任を持ってやり遂げる意欲、そしてお取引先や社内関係者との適切なコミュニケーション力を備えた優れた人格が必要と考えています。

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

兼松ユニバーシティのリニューアル

当社は、グループ一体経営の推進や新人事制度への移行などを背景に、「兼松パーソン」の持続的な育成を重要課題と位置付けています。これを踏まえ、2026年4月に社内研修制度「兼松ユニバーシティ(KGU)」を全面的にリニューアルしました。

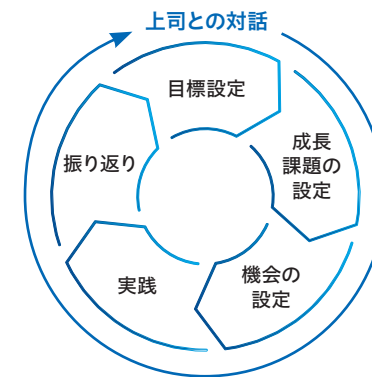


本リニューアルでは、従来の対象者限定の年次別研修から転換し、等級や役割に応じた学びと実務経験を組み合わせた育成へと体系を見直しました。これにより、全社員がそれぞれの役割や成長段階に応じて、継続的に能力開発に取り組める仕組みとしています。また、必須研修は20科目に厳選する一方で、語学、オンライン学習、資格取得、社内

ワークショップなど多様な選択肢を拡充し、社員一人ひとりが自らの課題に応じて主体的に学びを選択できる環境を整備しました。さらに、学習時間に応じたポイント制(年間12ポイント)を導入し、日常的な学びの可視化と習慣化を推進しています。

加えて、期初の目標設定から期末の振り返りまで、上司との対話を軸とした成長サイクルを強化し、実務経験と学びを連動させることで、継続的な成長に繋がっています。これらの取り組みにより、変化の激しい環境においても価値創出を担う人材を育成し、持続的な企業価値向上に繋がっていきます。

旧 KGU	新 KGU
年次別研修	等級別×経験×研修
人事部指定の150科目	必須20科目へ厳選 +多様な選択肢
単位制 一定単位取得後は卒業	年間12ポイント制 継続的な成長



VOICE ・研修担当者



月館 侑子

人事部
グローバル・グループ人事課

研修制度のリニューアルにあたっては、社員一人ひとりの挑戦と成長を、これまで以上に丁寧に後押しすることを意識しました。役割やキャリアに応じて必要な学びを自ら選び、実務と結びつけるとともに、上司との対話を通じて方向性をすり合わせながら力を高めていける仕組みの構築を目指しています。個人の成長の積み重ねが組織力の強化に繋がるよう、今後も現場の声を的確に捉えながら、研修内容や運用の改善を重ねていきます。

人材育成

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 • 海外実習生



石黒 豪太

食品第二部 リテール課

2025年5月から約3ヵ月間、ベトナム・ホーチミンに海外実習生として赴任しました。入社以降は国内商売を中心に経験を積んできましたが、海外での実務に携わることは大きな成長機会となりました。

現地では、日本とは異なる価値観に触れ、組織へのコミットメントを重視する日本と、個人の合理性や自律性に基づく考え方の違いを学びました。こうした違いを理解し尊重しながらプロジェクトを推

進していく力が、商社パーソンにとって重要であると実感しました。実習で得たネットワークと知見を活かし、帰国後も東南アジアとの連携を継続しています。今後は海外向け販売にも取り組み、付加価値の高いグローバルな商売の構築に貢献していきます。

キャリアマッチング制度

社内での「適所適材」の実現と組織能力の強化を目的に、キャリアマッチング制度を導入しています。本制度では、各部門が募集要項を公開し、社員が希望する部署へ応募する仕組みとし、主体的なキャリア選択を促進しています。選考過程では面談とフィードバックを通じて双方理解を深め、適切な配置を実現します。これにより、部門を越えた人材活用と新たな価値創出に繋がっています。

VOICE • 募集部署

坂口 徹(左)
機能性化学品部長



VOICE • 制度利用社員

張温 舒芸(右)
機能性化学品部
機能性化学品課

当部ではキャリアマッチング制度をはじめ、公募や社内異動を通じて、多様な経験やスキルを持つ人材が集い、それぞれの強みを活かして活躍しています。本制度は、社員がキャリアや成長を主体的に考える機会であるとともに、キャリアアップ実現に向けて挑戦し、成長し続けられる環境づくりに意義があると考えています。自部署から他部署へ挑戦する社員が出る可能性もありますが、会社や事業の将来を見据えた「適所適材」の推進は、組織全体にとって大きな価値に繋がると捉えています。今後も多様な能力を活かし、育成する組織づくりを推進していきます。

語学力を活かし営業として実績を築きたいとの思いで、キャリアマッチング制度に応募し、営業経理部から現部署へ異動しました。現在は中国関連案件を中心に担当し、部内のDX推進にも関わっています。多様なバックグラウンドを持つメンバーの中で、語学力や前部署での社内会計システム構築の経験を活かして業務に取り組んでいます。異動直後には中国出張を経験し、ビジネスの視点で母国を捉える新たな気づきを得るとともに、多様な関係者との関わりを通じて日々視野が広がっています。今後は営業力を一層磨き、海外事業の拡大に貢献していきたいと考えています。

人材育成

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研修

兼松ユニバーシティのDX研修は、日常業務の課題をデジタルで解決できる人材の育成を目的に、2025年より開講しています。基礎知識を学ぶインプット学習と、受講者自身の業務から課題を設定して小さなDXの企画に取り組むアウトプット学習の2段階で構成し、DXの考え方から推進の進め方までを体系的に学べるプログラムとなっています。

VOICE •企画担当者

酒井 彩果(左)
IT企画部
DX推進課



VOICE •受講者

高橋 優毅(右)
特殊鋼貿易部 第一課長

営業部に所属していた当時は、業務に課題を感じても、デジタルで解決方法を一から考える難しさを感じていました。現場に同様の声は多く、「学ぶ機会の不足」を補いたいとの思いで本研修に携わっています。研修は、基礎を学ぶインプットと、実事例を題材に解決の進め方を体感するアウトプットで構成しています。受講者がDXを自分の言葉で語り、業務に結びつけて考える変化に手応えを感じる一方、その実践には、挑戦を後押しする組織の土壌づくりの重要性も認識しました。今後は学びを現場での実践に繋げ、事業成長に結びつけていきたいと考えています。

業務の効率化や付加価値向上の必要性を背景に、自部門における課題解決力の強化を目的としてDX研修を受講しました。研修を通じて、デジタル技術は単なるツールではなく、また自社にとどまらずサプライチェーン全体の変革を支えるものだとも認識しました。従来の業務は、属人化や非効率な作業が課題であり、組織としての再設計の必要性も実感しました。研修での学びを活かし、現在はデータ活用や業務フローの見直しを進め、チーム全体で改善に取り組んでいます。今後はDXの取り組みをさらに深化させ、継続的な業務改善と価値創出に繋げていきます。

兼松エレクトロニクス(株)への出向

商社ビジネスで培った顧客・業界への深い理解と、兼松エレクトロニクスのITインフラ・ネットワーク・セキュリティを中心とした高い技術力・提案力を掛け合わせ、ビジネス・デジタル双方の知見から、顧客の深層課題に適したソリューションの提案・構築・運用に至るまでを一気通貫で担うことができる人材の育成を目指しています。

VOICE •KEL出向者



辻田 陽介
電子材料部より出向

前期はインフラストラクチャユニットに所属し、ITインフラ領域のプリセールスに従事しました。プリセールスは営業とSE双方の視点を持ち、顧客期待と製品制約を踏まえ、関係部門やITベンダーと合意形成を図り、最適な提案へ落とし込む役割を担います。自身の出向・駐在・営業経験も活かし、関係者の協力を得ながら、兼松・KEL双方のネットワークを活用したクロスセルを推進してきました。今期はKELグローバル戦略部の一員として、海外事業の強化とグループ一体経営の深化に尽力して参ります。

VOICE •KEL出向者



川上 大輝
畜産第三部より出向

IT計画支援サービスチームに所属し、お客さまのIT全体課題を特定し、企画から実装まで一気通貫で支援しています。データ・AI領域では、兼松および兼松食品(株)の畜産部門と連携し、業務課題の解決に向けたICT・DX施策を推進しています。KELのエンジニアとの協働を通じて、トレーディング業務とは異なるプロジェクト管理や実装の難しさを実感すると同時に、グループ連携の価値を強く認識しています。今後はクロスセルを通じた価値創出を進め、グループ全体のシナジー創出に挑戦して参ります。

環境整備

環境整備方針

方針・基本的な考え方 ▶ <https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/employee#sec01>

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づくりのコアバリューイメージ

人材の能力を活かす組織・会社

多様性の尊重 (DE&I の更なる推進)

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



①多様な個性を活かすDE&I

DE&Iの取組み

当社では、人事部ウェルビーイング・DE&I推進課を中心に、多様な価値観や考え方を尊重し、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。全社向けのセミナー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 ・管理職



後藤 奈央子
内部監査部 監査企画課長

車両関連の営業部からドイツおよび米国へ駐在し、海外での営業活動を通じて多様な経験を積んできました。担当商材にとどまらず幅広い案件に携わることで、視野や人脈も大きく広がりました。帰国後は、現地での経験や情報を基に周囲との信頼関係を深め、より説得力を持って業務に取り組めるようになったと実感しています。現在は内部監査部において、これまでに培ったリスク感覚や現場感覚を活かし、グループ全体の企業価値向上を目指した監査活動を行っています。一つ一つの経験が自信に繋がり、現在の業務や管理職としての基盤になっているので、後輩の皆さんにもぜひ積極的に様々なことに挑戦してほしいです。

VOICE ・営業担当者



荻間 妃
プラント・船舶部 産機・プラント課

人事部から異動し、政府開発援助 (ODA) 案件に携わっています。入札から契約、デリバリー、現地工事・据付、トレーニング立ち会いまで一連の履行业務を担い、複数案件を同時に推進しています。途上国の現場で、自ら関わった設備や製品が根付いていく様子が日々やりがいを感じています。難易度の高い現場対応や多くの関係者との調整を通じ、判断力や対応力が鍛えられていると実感しています。人事部時代に教わった「ピンチはチャンス」という言葉のとおり、困難に向き合った経験が成長に繋がっていると感じます。次世代の皆さんにも、この言葉を胸に、少し背伸びが必要な仕事にも前向きに取り組んでほしいです。

VOICE ・DE&I推進担当者



平野 つづみ
人事部 ウェルビーイング・DE&I推進課

当社のDE&I推進に資する知見を深めるため、DE&I特化型のWebメディア事業を展開する会社へ兼務出向しました。出向期間中は、幅広い業界の担当者と交流し、各社の先進的な取り組みやDE&I推進の意義について多くの示唆を得ることができました。特に、データ分析に基づき重点領域を見極めるアプローチをしている企業の取り組みが印象的でした。今後は、データや現場の声を踏まえた定量的な検証を行いながら、当社におけるDE&I推進の方向性を検討していきます。

環境整備

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持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。

2026年3月期のキャリア採用実績

	キャリア採用人数
男性	19名
女性	6名
合計	25名
キャリア採用比率※	34%

※ 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

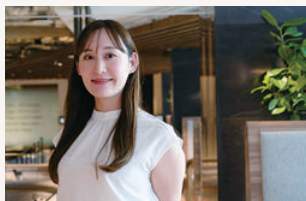


谷川 直之

車両・車載部品第一部 第二課長
入社前：インフラ・モビリティ商社

スタートアップ企業への投資やDX・GX推進など新たな取組みに挑戦する企業文化に共感し、入社を決意しました。前職でもモビリティ業界で部品トレードや新規開拓に携わっていたことから、商社ビジネスへの理解を活かすとともに、仲間にも恵まれ、円滑に業務へ入り込むことができました。兼松では、お取引先と議論を重ねながら新規事業を構想する機会も多く、日々「挑戦」を実感しています。現在は課長として業務マネジメントに加え、新規開拓案件の支援にも取り組んでいます。今後は国内外の関係会社との連携を強化し、兼松グループならではの価値創出に繋がっていきたくと考えています。

VOICE • キャリア採用社員



岡田 真奈

営業経理部 第三課
入社前：金融機関

前職の銀行で担当していた外為事務と親和性の高いポジションの配属から、財經領域におけるジョブローテーションを通じてキャリアアップできる環境に惹かれ、入社を決意しました。前職で培った専門知識を活かしながら業務に取り組む中で、銀行とは異なるダイナミックな商社業務を体感しています。財務部から営業経理部への異動を経験し、より広い視野で会社を捉えられるようになりました。また社員同士の距離が近く、コミュニケーションを取りやすい点も当社の魅力だと感じています。今後はグループ会社での経験も積み、財經分野の専門性を高めていきたくと考えています。

タレントマネジメント

当社は、持続的な企業価値向上の源泉を「人材」と位置付け、タレントマネジメントの推進に取り組んでいます。従来の属人的な人材把握・配置から脱却し、より戦略的で全社的な人材活用を実現するため、タレントマネジメントシステムを導入しました。従業員一人ひとりの経験・スキル・資格・キャリア志向などの人材情報の一元化・可視化を進めることで、全社横断で人材情報を把握し人材登用を行える基盤の構築に取り組んでいます。

また、重要ポジションにおけるサクセッションプランの策定を進め、人的資本委員会では候補人材プール拡大のための育成施策や全社視点での人材配置等について継続的に議論を行うなど、人材情報の可視化とサクセッションプランの策定を通じて中長期的な視点で経営人材の育成・確保を推進しています。今後は、人材データの活用をさらに高度化することで一人ひとりの能力と組織能力を強化し、当社Visionの実現に繋げて参ります。

VOICE • タレントマネジメント担当者



杉浦 陸(左)

人事部 HRイノベーション推進課

大谷 真穂(右)

人事部 HRイノベーション推進課

タレントマネジメントは、多様な従業員の能力を可視化・発掘し、一人ひとりの強みを融合しながら、個人と会社の双方の成長を加速させるための取り組みです。あまり知見のない領域のため壁にぶつかる事もありますが、新しいチャレンジにやりがいを感じながら推進しています。従業員一人ひとりの成長が企業価値向上を生み出し、次なる成長の種に繋がっていく好循環を目指し、これからも試行錯誤しながら一歩ずつ前進していきます。

環境整備

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

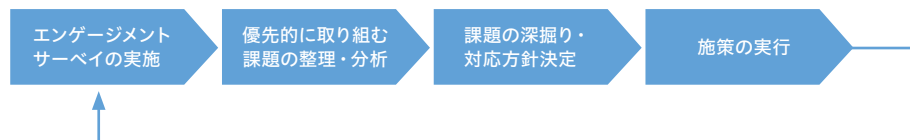
エンゲージメントサーベイ

当社は、兼松がさらに働きがいのある会社になり、Missionである「挑戦の種をともに育み、未来に愛される商いをつくる」を体現するためには、経営と従業員がより信頼し合い、個人の成長と組織の成長の連鎖を高める関係性を築くことが大切という考えのもと、従業員エンゲージメントの向上をより迅速かつ確に推進するため、2026年3月期よりエンゲージメントサーベイの実施方式を刷新しました。

従来は3年に一度の頻度で実施していましたが、施策の効果検証を適時に行うことが困難であったことから、実施頻度を年1回に見直し、より速やかに評価・改善を行える体制を構築しました。新方式では、働くうえでの熱意、誇り、やりがいといったエンゲージメントの主要要素を統合した指標を、エンゲージメントスコアとして新たに設定しています。新方式への移行に伴い、設問構成および集計方法が従来と異なることから、過年度の調査結果との単純比較は行っていないが、最新の実施結果および目標は以下のとおりです。

項目	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標
回答率	95.9%	—
エンゲージメントスコア	78.2%	80%

また、エンゲージメントサーベイの実施後は、結果を基に優先的に向き合うべき課題を整理・分析し、本質的な課題改善に繋げるためのシステムを導入することで、従業員の声 (VoE: Voice of Employee) を起点として、課題の深掘りや改善施策を実行できる再現性の高いサイクルを構築しています。

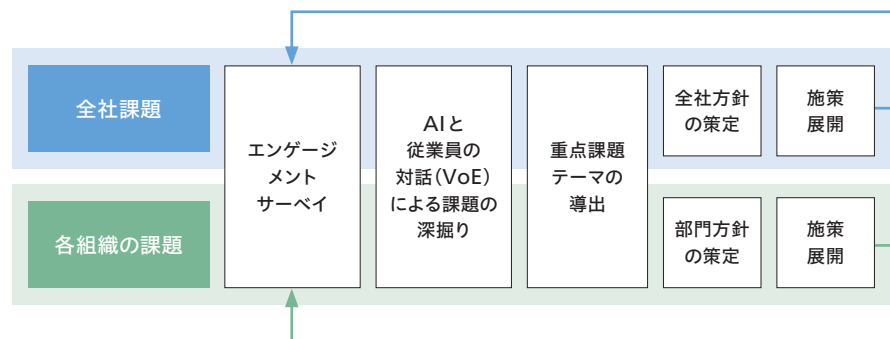


従業員の声 (VoE) を起点とした課題抽出・改善サイクル

エンゲージメントサーベイ結果における課題の根本原因の特定や構造理解を目的として、AIとの対話形式で従業員のリアルな声VoEをより深く・正確に収集・把握するためのシステムを導入し、建設的な意見 (会社の成長や改善を目的とした課題の深掘りや改善策の提案など) を伝える場を設けています。



深掘りを通じて明らかになった当社の全社的な課題に対して、会長・社長をはじめ国内執行役員全員が参加するワークショップを実施し、従業員の声を起点に、本質的な課題や当社の強みについて議論しました。



360度フィードフォワード

2024年4月に導入した新人事制度に伴い、360度フィードフォワード (管理職層に対して、非管理職・管理職双方から多面的に行う匿名フィードバック制度) を導入しています。エンゲージメントサーベイのみならず、従業員から経営層や管理職層に向けた声が届くような仕組みを導入し、立場にとらわれず意見を共有しやすい環境づくりを進めています。

環境整備

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「産後パパ育児」(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 ・育児取得者



本間 和樹(左)

財務部 資金課

室屋 礁瑚(右)

財務部 資金課

上司が率先して男性として育児休業を取得したことを契機に、性別にかかわらず取得が広がり、様々なライフステージを踏まえた支え合いの文化が定着しています。先に取得したメンバーが業務をカバーし合うことで、安心して休業に臨める環境が生まれ、次は自分が支える側になるという意識が自然に受け継がれています。育休を通じて夫婦で育児の第一歩を歩み、子どもの成長を日々感じられた経験は、かけがえのないものであるとともに、多くの気づきを得る機会となりました。こうした流れを次世代にも繋げ、より良い職場環境の醸成に貢献していきます。

環境整備方針の目標と実績(単体)

重点テーマ	KPI	2026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	10.6%	10% ^{※1}
	男性育児休業取得率	100.0%	100%
	多様な人材の採用比率(女性・外国籍)	36.7% ^{※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	78.2% ^{※3}	80% ^{※3}
多様な働き方	有給休暇取得率	72.7%	75%
	フルフレックスタイム利用率	89.2%	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	100.0%	100%
	ハラスメント防止の研修受講率	100.0%	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3年目のため、過去3年の平均値を記載

※3 2026年3月期よりエンゲージメント調査の実施方式を刷新したため、2026年3月期実績および2027年3月期目標値は新方式基準による数値へ変更。
新方式の調査においては、働くうえでの熱意、誇り、やりがいといったエンゲージメントの主要要素を統合した指標を設定し、従業員の心理的活性度を測定。

環境整備

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

健康経営への取り組み

当社は2021年から6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」の認定を受けました。さらに、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、2025年から2年連続で認定されています。



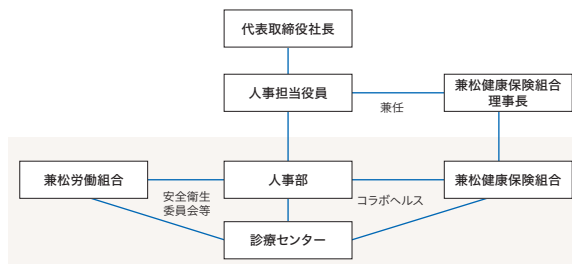
兼松健康経営宣言

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

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

健康経営推進体制の確立

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



健康状態の把握

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

生活習慣病予防

定期健康診断の受診率、精密検査や特定保健指導の実施率を向上させることなどによって、生活習慣病の予防や早期発見に努めます。また、ウォーキングイベントや野菜摂取強化月間、禁煙イベントなどを通じて、従業員の健康意識の向上、行動変容を促進しています。

メンタルヘルス施策

メンタルヘルス不調者の早期発見と予防のため、全従業員を対象に年に1回ストレスチェックを実施し、組織ごとの集団分析を行うとともに、セルフケア研修やラインケア研修を実施し、メンタルヘルスに関する意識啓発に取り組んでいます。さらに2026年3月期より当社診療センターにて、週1回の精神科専門医による相談体制を整備し、早期対応と継続的支援の充実を図っています。

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 ・診療センター嘱託医



加藤 忠史
人事部 ウェルビーイング・DE&I推進課

職場におけるメンタルヘルスへの取り組みは、従業員の安心と組織の持続的な成長の双方にとって重要だと感じており、嘱託医として一人ひとりの状況に応じた評価や助言を行い、回復に向けた支援に取り組んでいます。そうした関わりの中で、心身の改善や円滑な職場復帰に繋がる事例も増えてきていると実感しています。今後も専門的立場から、安心して働き続けられる環境づくりに貢献していきたいと考えています。

取締役会議長メッセージ

「実質」を追求する
ガバナンスの進化と深化代表取締役会長
谷川 薫ステークホルダーの声を原動力に
軸を持った意思決定

当社のコーポレートガバナンスは、多様なステークホルダーの声を真摯に受け止め、実効性ある意思決定へと昇華させることを軸に進化してきました。投資家とのIR面談で寄せられる意見や問題意識は定期的に取締役会へ共有され、議論の重要なインプットとして活用しています。政策保有株の縮減や資本効率の向上、成長投資への期待、ポートフォリオの方向性といった投資家の関心に向き合い、当社の経営方針や中長期的な価値創造の方向性との整合性を軸に、見直すべき点は迅速に改め、企業価値向上に繋げています。また、中堅・若手社員が自発的に立ち上げた全社横断プロジェクト「TANEMATSU」

が中心になり、従業員と役員が対話を重ねて策定したMVV (Mission、Vision、Values) を2026年3月期の創業記念日に発表しました。

さらに、各執行役員が自らの事業戦略や課題を社外取締役に直接説明する場を複数回設けました。これにより社外取締役は個別事業の収益構造やリスクに踏み込んだ議論が可能となり、取締役会の議論はより具体的かつ実効性の高いものへと進化しています。同時に、執行側にとってもガバナンスの視点を肌で感じる機会となりました。

専門性の深化が支える、より強固なガバナンス

2026年4月、内部統制・コンプライアンス委員会を、内部統制・リスク管理委員会とコンプライアンス委員会

の二つに分離しました。これは「監督」と「被監督」の構造的課題を解消するとともに、役割の明確化と機能強化を図るものです。この変革により、リスクの把握・評価・対応と、コンプライアンスの徹底の双方において、より高度で透明性高い運営が実現しました。特に、リスクマネジメント領域では、専門性の高い役員を配置し、リスクを総合的に評価して適切に管理する体制を整えています。

加えて、ガバナンスマップの構築を進め、海外拠点やグループ会社を含めたガバナンス構造を可視化しています。これにより課題の特定と迅速な対応が可能となり、ガバナンスは守りにとどまらず、成長投資を支える攻めの基盤として機能しています。

今後も、複雑化するグローバルリスクに対し、より高度で実効性のある体制で臨んでいきます。

変化を「機会」に変える商社の矜持

商社の真髄とは、変化を恐れずフレキシビリティを持って業態を組み替えて事業を展開し、社会に貢献していくことにあります。中長期の方向性を持ちながらも固定化することなく、環境変化に対応できる人材と組織、企業風土を育むことが重要です。取締役会では、中長期的な成長に必要な機関、組織、役員構成などの議論を進めています。

また、急速に進展するDXやAI領域を重要課題と認識し、執行側で専門性強化を進める一方、最終的な価値創造は現場に足を運び信頼関係を築く人間力に根差すと考えています。創業以来受け継ぐ変化を恐れない企業風土のもと、今後もステークホルダーの期待を背負いながら、柔軟な姿勢で企業価値向上に邁進していきます。

報酬委員会委員長メッセージ



社外取締役

田原 祐子

中期経営計画 「integration 1.1」 中間地点～報酬制度改定 2年目の評価

報酬委員会の役割と認識

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。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おり、2026年3月期は、計3回の委員会を実施しました。

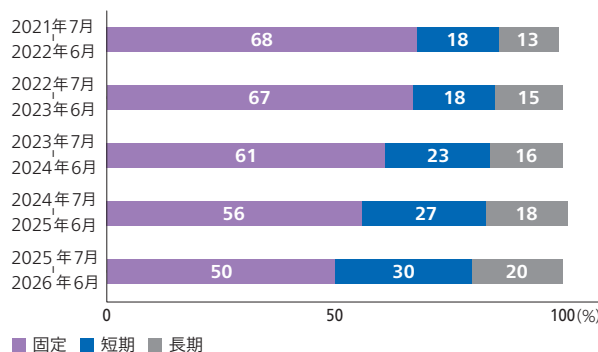
各回では、業績連動報酬の算定根拠や外部環境の変化、他社の動向なども踏まえ、独立性の高い立場から実質的な議論を尽くして参りました。

中期経営計画「integration 1.1」2年目の振り返り

2026年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は325億23百万円となり、前期比+18.4%と過去最高

益を更新しました。中期経営計画の最終年度目標である350億円に向け、着実に推移しています。これは、グループ一体経営の推進と提供価値の拡充という中期経営計画の方向性が、成果として表れ始めていることを示すものと

取締役の種類別の報酬割合



受け止めています。

こうした業績を踏まえた取締役報酬の構成は、固定50%：短期30%：長期20%となり、固定報酬と変動報酬の比率は、目標として掲げてきたイーブン(1:1)を達成することができました。これは報酬制度改定2年目における重要な到達点であり、業績連動性の強化を通じてコーポレートガバナンス・コードの原則である中長期的な会社の業績や潜在リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資する企業価値向上への明確なコミットメントを促しています。

次期中期経営計画に向け、更なる成長の加速と、持続的・発展的な企業価値向上を

現在は、2027年4月から開始予定の次期中期経営計画の策定に向け、当社の目指すべき姿を踏まえた報酬制度の再設計を検討しているところです。

取り上げるべきテーマとしては、

- ・中長期的な企業価値と役員報酬との連動性の一層の強化
- ・健全なインセンティブとして機能するよう適切な変動報酬比率の設定
- ・役員の個別評価の精緻化とDX・GX・人的資本などの非財務指標の取り込み
- ・社外取締役に期待する役割の明確化とそれを踏まえた報酬制度の見直し

などを中心に検討を進めていく予定です。

2026年7月改訂のコーポレートガバナンス・コードでは、成長投資への資源配分と無形資産の開示が企業価値向上の要として重視されています。成長投資による事業の伸長と蓄積した無形の知的資産の活用を、いかに評価・報酬へ反映させるかも重要な論点です。同コードの主旨を踏まえ透明性の高い報酬制度の構築を通じて、持続的な企業価値向上のエンジンとしての役割を強化して参ります。

指名委員会委員長メッセージ

企業価値向上を支える
指名委員会の使命

社外取締役

田中 一弘

指名委員会の役割

当社は機関設計として監査役会設置会社を選択しており、そこにおいて指名委員会は取締役会の諮問機関という位置付けにあります。指名委員会の役割として、①取締役の選任および解任に関する株主総会議案ならびに、それを決議するのに必要な基本方針・規則・手続などについて、これを審議し、取締役会に答申すること、②取締役候補者の選任と関連して、経営トップを含む取締役を中心とした役員のサクセッションプランを検討すること、が主たる役割となっています。

取締役（候補）人事に関わる指名委員会は、高い中立性・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わなければなりません。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（会長）で構成し、委員長を社外取締役である私が務めています。なお、委員会における議論の充実を図るべく、指名委員以外の取締役、執行役員および関係部署の従業員からも随時情報を収集する一方、各委員が忌憚なく意見を述べることができるように図っています。

2026年3月期の指名委員会

2026年3月期の指名委員会は2026年1月と2月の計2回開催されました（いずれも出席率100%）。取締役候補としては、全取締役を重任させる案を、同年3月の取締役会に答申しました。

このような答申に至った経緯は次のとおりです。まず、

指名委員会での検討に先立ち、取締役会メンバーとの間で、当社としての機関設計、取締役会における社内：社外比率、取締役会メンバーの多様性等について、これまでの実績や現状、さらに今後も見据えて、改めて率直に議論しました。その結果、少なくとも中期経営計画「Integration 1.1」最終年度の2027年3月期に向けては、特段の変更を加えず、従来方針を維持するとの意見を得ました。

このような方針を前提として、指名委員会としては、現在の取締役会メンバーのもとに経営（執行・監督）がなされてきた2026年3月期を振り返り、現任取締役各員が、当社および当社グループの健全で活力ある成長に向けて然るべき貢献をしてきたことを確認しました。そのことの一つの裏付けと捉えたのが、中期経営計画「Integration 1.1」の達成に向け、2026年3月期は順調な進捗が見られたことです（もちろんその背後には他の役員・従業員による弛まぬ努力があることも忘れてはなりません）。毎回の取締役会においても、相互に率直かつ生産的な議論が展開されています。こうしたことを踏まえ、2027年3月期を最終年度とする中期経営計画「Integration 1.1」に掲げた目標の達成に向けて、現任の取締役会メンバーによる継続的かつ安定的な執行・監督体制のもとで、これをやりきることが重要との考えから、今期の取締役候補者の決定に至ったわけです。

次期中期経営計画に向けて

今期（2027年3月期）は、2027年4月から新たに開始される予定の次期中期経営計画（以下、次期中計）、さらにはその先をも見据えた、取締役会構成ならびに取締役候補者の検討が必要になります。

指名委員会委員長メッセージ

機関設計を含む取締役会構成の如何については、もとより取締役会での公式／非公式での議論によるべきものですが、そうした議論において、これまでの指名委員会での様々な検討内容も他の取締役会メンバーと共有しつつ、よりよい取締役会構成を模索していくことになります。

具体的な取締役候補の選定にあたっては、第一に、次期中計が打ち出す全社戦略を踏まえつつ、当該計画の達成に向けて最適な執行・監督体制を築くことが眼目となります。ただし、企業価値の向上という観点からは、現在の経営計画の達成を確保することだけが取締役会の責務ではありません。その先に広がる中長期的なビジョンを明確に打ち出し、それを基に合理的かつストーリー性豊かな成長戦略を策定していくことも取締役会には不可欠の責務です。これが取締役候補を選定するうえでの第二の眼目と考えています。

これら2つの眼目は同質とは言えないため、両方を高度に備えた取締役会にするためには周到な準備と成案を得るための熟慮とが必要となるでしょう。指名委員会では、例えば、タレントマネジメントシステムも活用しつつ、今後、取締役候補者となり得る経営幹部に関する情報の把握に努めています。こうした情報を取締役会全体に係るスキルマトリックスに照らして検討を進めることになるでしょう。なお、当社取締役会のスキルマトリックスは、求められるスキル項目（例：事業戦略立案、ファイナンス、テクノロジー・DX）のみならず、それらのスキルが

当面の中期経営計画とどのような関わりのもとに抽出されたものなのかを、マトリックスの前文に明記しています。2027年3月期は、次期中計に向けて、前文も含めたスキルマトリックスの見直しも取締役会において行われることになるでしょう。

取締役候補の選定にあたって、その人が持つ「スキル」や、そのスキルあるいはリーダーシップなどを発揮するうえでの「力量」が重要な要素であることは言うまでもありません。しかし、もう一つ欠かすことができない要素があります。「人格」です。2025年3月期、当社では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）」という一文を付け加えました。付和雷同せず言うべきことは率直に言う《勇氣》を持って、自身が負う役割を十全に果たそうという《責任感》を求めるのがこの箇条です。他方、「兼松らしさ」を代表すると言える《誠実さ》も挙げられます。2025年8月に発表した当社のMVV（Mission、Vision、Values）にも「誠実さと開拓者の心を受け継いで」あるいは「誠実にぶつかる勇氣を持とう」という言葉があります。昨今のコーポレート・ガバナンス改革の中で、「経営理念や行動準則が従業員に浸透しているかを監督すること」が取締役会の役割の一つとされていますが、監督する以前にまずは自らが理念や準則を体現するものであるよう、私どもも襟を正さねばなりません。

今後の課題

当社の場合、指名委員会は社長のみならず、むしろ取締役会全体の構成と取締役候補者の選定、将来的な人材の探索に関する論点が中心になっています。ただ、現在のコーポレート・ガバナンス論の潮流からすると、経営トップ—社長—のサクセッションという問題の取り上げ方についても検討する必要があるでしょう。実際、多くの企業では、「CEOの選解任やサクセッションプラン」が指名委員会の役割として明示されています。経営トップの後継者選びには十分な時間が必要ですから、そのあたりを見据えて早期に取り組みを始める必要があることを認識しています。

一方、取締役候補の選定や人材の探索については、従来、社内取締役候補のそれに力点が置かれる傾向にありました。そちらにも引き続き注力しつつ、他方で、社外取締役の役割が一層高まっている状況に鑑み、社外取締役のサクセッションプランを指名委員会が積極的に主導することがますます重要になると考えています。

監査役メッセージ

監査役会の役割と
これから

監査役（監査役会議長）

田島 良雄

監査役会は、株主の負託を受けた法定の独立機関として取締役の職務執行を監査します。業務執行を担わない独立の立場から、経営の健全性・適法性の確保に加え、経営判断の相当性にも留意し必要に応じて意見を述べています。併せて、内部統制システムの整備・運用状況を含む実効性のあるガバナンスの確保を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを重要な責務と考えています。

当社の監査役会は、常勤監査役2名と、弁護士・公認会計士の専門性を有する社外監査役2名の計4名で構成されています。常勤監査役が現場に近い視点から日常的な監査を担い、社外監査役が独立した立場から専

門的かつ客観的な意見を述べることで、多面的な監査機能を発揮しています。

常勤監査役は、取締役会に加え、経営会議や案件審議会などの重要会議、内部統制・リスク管理、コンプライアンス、サステナビリティ、人的資本などに関する重要な委員会に出席し、必要な意見を述べています。また、代表取締役、執行役員、各部門責任者および主要な国内外グループ会社の経営陣との対話や業務監査を通じて、経営課題やリスクの把握に努め、その結果を監査役会で共有しています。社外監査役からは、それぞれの専門分野や他社での経験に基づく助言や提言がなされ、監査役会における議論の質の向上に繋がっています。そ

して、監査役会での議論を通じて認識した課題やリスク、さらには経営理念や経営からのメッセージの現場への浸透状況についても、定期的に取り締役会で報告し、共有しています。

当社グループは中期経営計画「Integration 1.1」のもと、「効率の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」を目指す姿に掲げ、グループ一体経営の推進と提供価値の拡充に取り組んでいます。監査役会としても、この変革が実効性を伴って進むよう、執行状況を丁寧にモニタリングして参ります。

さらに中期経営計画「Integration 1.1」で掲げる、グループ一体経営の深化と提供価値の拡充が成果に結びついているかを見極めるとともに、組織能力や経営機能の強化が実際の競争力向上に繋がっているかを継続的に検証して参ります。

事業環境の不確実性が高まる中、ESG・サステナビリティ、人的資本、DX・GX、地政学リスク、サプライチェーンの強靱化など、経営における日々の意思決定に対して監査役会が注視すべきテーマは一層広がっています。また、AIをはじめとする新たな技術の活用については、その利便性だけでなく、情報管理や判断の妥当性などのリスクも踏まえた活用が必要になっています。

経営の迅速かつ適切な意思決定とその実行が従来にも増して求められており、監査役会としてもモニタリングを通じて注視するとともに、積極的な助言を通じて迅速かつ適切な意思決定と実行を後押しし、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指して参ります。

監査役メッセージ

実務として機能する
ガバナンスの実践

監査役

村松 陽一郎

当社のコーポレートガバナンスは、継続的な改善を重ね、現在はその実効性が問われる段階にあると認識しています。株主・投資家の皆さまにとって重要なのは、ガバナンスが形式ではなく、企業価値向上に資する形で実際に機能しているかであると考えています。

実際の意思決定の中で、ガバナンスが機能している具体例として、取締役会での「番外編」における一連の議論が挙げられます。昨年度（2026年3月期）は、事業理解の深化や中長期的な経営課題の共有を目的に、部門長による事業説明や中期経営計画の進捗、資本配分方針、エクイティガバナンス、投資家からの要望など、計22回の議論を実施しました。

これらは個別の案件判断に先立ち、前提となる事業環境や経営課題に対する理解を取締役会として共有する取組みであり、社外取締役・社外監査役を含む議論の質向上に寄与しています。こうした蓄積により、個別案件における審議は形式にとどまらず実質化し本質的な論点に集中できる体制が定着しつつあります。

また当社の取締役会においては、従来より、コーポレートガバナンスの原則や議決権行使助言会社の推奨にも形式的に従うのではなく、当社の実情に照らして主体的に判断し、必要に応じてその考え方や背景を丁寧に説明する姿勢を重視しています。最近のコーポレートガバナンス・コード改訂も、この考え方が制度面で明確化

されたものと受け止めています。

こうした考え方は当社の意思決定プロセスにも反映されており、重要案件は案件審議会で決裁に先立ち全社的視点で検討・審議しています。監査役として出席し、単なる懸念の指摘にとどまらず、合理的な判断と言える条件が十分に整理されていない場合や、結論が曖昧な場合には、その明確化を促す観点から、賛否を含め意見を表明しています。監査役としては、経営の判断を止めることではなく、判断の前提や論点を明確にし、意思決定の納得性を高めることを重視しています。

さらに昨年度は、代表取締役会長・社長および社外取締役との対話を増やし、把握した経営トップの「思い」や意図を執行側やグループ会社の経営層に伝えるとともに、現場だけでは解決することが困難な課題や改善の提案を経営にフィードバックするなど、双方向の情報連携を強化しました。経営と現場の認識のずれを小さくしていくことが、ガバナンスを実務として機能させるうえで重要であると考えています。

こうした変化は執行側にも波及し、経営会議においても、執行役員が全社最適の観点で発言する場面が増えていきます。監督と執行が同じ方向を見た議論が定着していることは、当社のガバナンスが実務として根付いていることの表れであると受け止めています。

本年度は中期経営計画「integration 1.1」の最終年度であり、その達成に向けた議論とともに、次期計画に向けた検討も本格化しています。不確実性が高まる中でも、ガバナンスが持続的な成長を支える基盤として機能し続けるよう、現場に根差した視点と独立した立場の双方を活かし、企業価値の向上に貢献して参ります。

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 × 監査役 田島 良雄 × 監査役 村松 陽一郎

守りがあるから、挑戦できる

～社外取締役と監査役が語る 兼松の意思決定を支える力～

不確実性が高まる時代、企業に求められるのはリスクを避けることなく、適切に見極めながら挑戦する力です。

兼松では、より良い意思決定を支え、企業価値を高めるために、

社外取締役と監査役が異なる立場から経営と向き合い、率直な対話を重ねています。

本座談会では、兼松のガバナンスがどのように機能し、挑戦を後押ししているのかを語り合いました。

Q 社外取締役と監査役は、それぞれどのような役割を担い、どのように連携しているのでしょうか。

笹

監査役は現場に近い立場で実態を確認し、活動が適切に行われているかを見ています。一方、私たち社外取締役は、経営方針や戦略がどのような考え方に基づいているのか、会社が進む方向が妥当なのかという視点で見えています。それぞれ見ている場所は違いますが、目指しているところは同じです。

田中

私は、監督とは単に見張ることではないと思っています。監督には、正しい方向へ統率・督励する意味合いもあるでしょう。野球の監督が守備を固めるだけでなくチームを勝たせるために存在するように、取締役会もつい守りに偏りがちな意識を引き戻し、企業価値を高めるためにあります。守りだけでなく、事業をどう成長させるのか、どんな挑戦をするのかを議論し、必要な問いを投げかけることも重要な役割です。

田原

社外取締役は、経営全般を俯瞰的な視点でモニタリングしています。しかし、私たちと現場には、少なからず距離があることも否めません。他方、監査役の方々は、現場で何が起きているかや、なぜその判断に至ったのかといった、社外からは見えにくい背景や経緯などを理解されています。こうした双方の視点を共有することで議論が深まっていきます。さらに、私たちの問題意識を監査役にぶつけて議論する。このキャッチボールが、理想的なガバナンスの循環を生んでいると感じます。

ガバナンス座談会

村松

監査役も社外取締役も執行から独立した立場ですが、監査役は現場の実態から見ていくのに対し、社外取締役は豊富な経験や専門的な知見から大局的な視座で見えています。監査役は内部事情を知っているがゆえ組織目線になることがありますが、その時に社外取締役の客観的な視点が軌道修正してくれます。逆に現場を知る私たちは、一見難しそうな戦略でも実現可能性について意見を伝えることができます。

Q 監査役と社外取締役の連携は、意思決定の質をどのように変えましたか。

田島

ここ数年で大きく変わったのは、社外取締役との対話の量と質です。以前は「取締役を監査すること」という意識が強かったのですが、今は現場と社外取締役を繋ぐことも重要な役割だと考えています。現場の状況や課題を共有し、それを次の意思決定に活かしていただく。そのために、従来の定例会に加え、社外取締役と個別に対話する機会も増やしました。

監査役
田島 良雄

田中

実際、私たちが得られる情報は大幅に増えました。取締役会だけでは見えない現場の本音や課題を知ることで、議論に厚みが出ています。

笹

以前は、社外取締役側からインプットすることが中心の定例会でした。しかし、本当に取締役会の監督機能を高めるためには、現場で起きていることを監査役から共有してもらうことが重要だと考えていました。その点は、大きく変わりましたね。

村松

私たち監査役は投資案件の審議や経営陣や部長クラスとの面談を通じて現場に触れる機会が多くあります。一方で、社外取締役が意見を表明できる機会は取締役会が中心です。そのため、私たちが社外取締役の問題意識を理解し、現場との橋渡しをしていくことが重要だと感じています。

Q ガバナンスが実際に機能していると感じる場面はありますか。

笹

印象的なのは、提言が「聞き置き」で終わらないことです。提言してから実現されるまで時間がかかることもありますが、しっかり検討され、施策として形になってきます。当初、検討に時間がかかることに驚きましたが、規定の改定や関係部署との調整をしながら、着実に進められています。最近では、役員評価の仕組みの見直しや個人別評価の管轄を人事部へ移管するといった改善が実現しました。

多くの企業では、提言が聞き置かれて終わることも少なくあ

りませんが、兼松はフォローアップが行われ、改善につながっている。これは、ガバナンスが実質的に機能している一例だと思います。

田中

経営を絶えずより良くしていくための材料や多様な視点を提供することは、私たちに与えられた重要な役割です。それをどのように活かし、実際により良い経営にしていけるか。これは執行側の決断と実行にかかっています。

社外取締役
田中 一弘

Q 「守り」と「攻め」の関係をどのように考えていますか。

田島

私たちは「守りを削って攻める」という考え方はしていません。守りを徹底して固めるからこそ、執行側が安心して挑戦できる。その土台をつくるのがガバナンスの役割です。

村松

重要なのは、管理項目やルールを増やすことではありません

ガバナンス座談会

ん。リスクを見極めながら、限られた経営資源をどこに使うべきかを考えることです。すべてを同じレベルで管理するのではなく、リスクベースで最適化していくことが大切だと思います。

笹

守りをルールだけで維持することには限界があります。重要なのは、一人ひとりが健全な倫理観や危機感を持つことです。何をすべきなのか、何が正しいのかを考える文化が根付いてこそ、仕組みも生きてきます。

社外取締役
笹 宏行

Q 取締役会ではどのような視点で成長戦略や投資を見ていますか。

田中

私たちは「目指す姿は何か」という問いを常に投げかけています。執行側の戦略は以前より洗練されていますが、まだ現状の延長線上で考える発想も残っているように感じます。だからこそ、未来から逆算して考えたストーリーを求めています。取締役会の役割は、その戦略をより長期的で一貫性のあるものへ磨き上げることだと思います。

田原

私は、その戦略を実現するためのリソースがあるか、あるいは準備する手はずはできているかを必ず確認しています。良い構想があっても実行できなければ何の意味もありません。

村松

経営会議では個別案件の妥当性が議論されますが、取締役会では会社全体の資源配分として適切かという観点から議論します。同じ案件でも視点が異なるのです。特に視座の異なる社外取締役の発言は、監査役や執行側、ひいては社内全体に良い刺激として循環しています。

笹

一つ一つの案件そのものについては、執行側が時間をかけて深く検討しています。だからこそ、社外取締役として経験を踏まえて社内では見落とされがちなリスクや論点を指摘し、より良い意思決定を後押しすることが役割だと思っています。

Q 中期経営計画の成長投資に対して、どのような判断軸でモニタリングしていますか。

田中

3カ年の現中期経営計画においては、成長投資の判断軸の一つは時間軸ではないでしょうか。以前の6カ年計画に比べて時間が限られているため、取締役会でも時間軸や実行スピードを意識した議論が少なくありません。

田原

私が社外取締役に就任した当初に比べ、投資は活性化し、

案件は大型化・複雑化しています。以前より時間がかかる場面もありますが、それは新たなステージへの挑戦のプロセスとして捉えています。

社外取締役
田原 祐子

田島

時間軸の観点では、予算枠があるから時間を優先して枠を使い切るという考えは、兼松にはないですね。拙速な判断はしないという意識が強いです。一方で、スピードが求められる中では、複数の投資の種を同時並行で追う発想も必要かもしれません。

笹

時間は一つの物差しですが、最も重要なのは本当に付加価値を生む投資の種があるかどうかです。これは一貫して言い続けてきました。AIやDXの重要性は誰もが理解しています。しかし難しいのは、それを兼松の事業としてどう価値に繋げるかです。もし確実なシナリオがあれば、どの企業も苦勞しません。不確実だからこそ試行錯誤が必要であり、その中から兼松ならではの事業機会を見つけることが挑戦の本質だと思います。

ガバナンス座談会

Q 不確実な時代において、兼松が大切にしている判断軸は何ですか。

笹

変えるべきものと変えてはいけないものがあります。AIやDXなど環境は変化しますが、創業主意のような会社の軸は変わりません。予測不能な時代だからこそ、ブレない基軸が必要です。

田中

私は最終的には「人として正しいか」が判断軸になると思います。兼松においても、「TANEMATSU」プロジェクトが発足し、昨年の創業記念日に「Mission、Vision、Values (MVV)」が発表されるなど、企業風土や倫理観に立ち返る動きが若手中心に起きています。不確実性が高まる時代ほど、倫理観や価値観が重要になります。抽象的に聞こえるかもしれませんが、そうした基本を大切にすることが長期的には強いのではないのでしょうか。

村松

幅広い事業領域をアメーバのように動かしながら、歴史のうちねりの中でバランスをとって成り立ってきたのが商社のビジネスであるとも言えます。流行している分野だからといって極端に振り切るのではなく、トレーディングで培った知見やネットワークを活かしながら新しい事業にも挑戦する。そのバランス感覚こそが当社らしさだと思います。

田原

不確実な時代だからこそ、目先の利益だけでなく、その判断が長期的な信頼と価値創造に繋がるかが重要です。取引

先との人脈やネットワーク、信頼関係というかけがえない資産を大切にすることも、兼松らしい判断軸だと考えます。

村松

また、当社では取締役会から執行への権限委譲が進んでおり、経営会議が最終的な意思決定機関として機能している点は特徴的だと思います。重要な意思決定が特定の個人に集中せず、社内の各部門が多面的な視点で議論するプロセスを着実に踏んでいます。幅広い領域で高度な判断が求められる商社において、これらの仕組みが有機的かつ効果的に機能しています。



監査役
村松 陽一郎

田島

もちろん体制に絶対的な正解はありません。環境の変化に合わせ、ガバナンスの在り方自体も進化させていく必要があると思います。

笹

当初は会議体である経営会議が個人のように責任をとれるのかと疑問視もしていましたが、この体制下で権限と責任

の明確化がなされ、十分機能していることを実感しています。頑張っていると言いたいです。それに、こうした本音ベースの対話ができること自体が兼松の良さですね。

Q 今後さらに進化させたいことは何ですか。

笹

企業価値を高めるのは、最終的には執行側です。だからこそ、次世代経営者をどう育てるかが非常に重要です。今後は指名委員会の役割をさらに高め、経営人材の選抜や育成をより深く議論していくことが望ましいと考えています。

田原

現在、当社のガバナンスは、とても良い循環が生まれています。自由闊達に議論できる雰囲気や多様な意見を尊重する姿勢を維持していければと思います。

田島

監査役としては、これからも現場と社外取締役、そして執行側を繋ぐ架け橋でありたいと思います。制度だけではガバナンスは機能しません。人と人の対話があってこそ、組織は前に進めるのだと思います。

村松

今回の座談会もそうでしたが、異なる意見を率直にぶつけ合えること自体、健全なガバナンスの証だと思います。これからも議論を重ねながら、より良い意思決定に繋げていきたいですね。

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（2026年6月25日現在）



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
2026年3月期の開催実績	19回	2回	3回	25回

コーポレート・ガバナンス

各機関の役割と構成



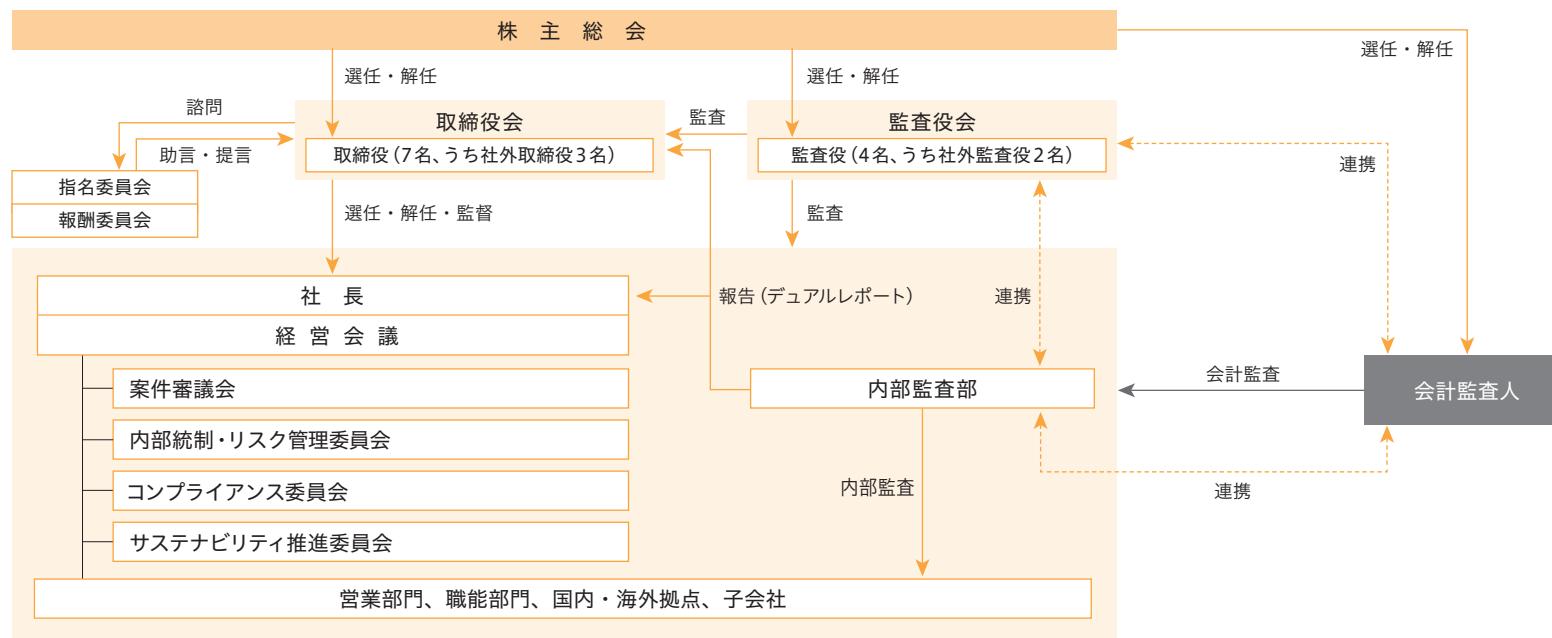
機関	監査役会	案件審議会	コンプライアンス委員会	内部統制・リスク管理委員会	サステナビリティ推進委員会
構成	合計4名 ●議長：社内監査役 ●社内監査役：1名 ●社外監査役：2名 	合計3名 ●議長：リスクマネジメント担当役員 ●執行役員：2名 (主計・財務担当、企画担当) 	合計6名 ●委員長：社長執行役員 ●副委員長：取締役会長 ●執行役員：4名 	合計4名 ●委員長：リスクマネジメント担当役員 ●執行役員：3名 	合計7名 ●委員長：取締役企画担当役員 ●執行役員：6名
	監査役全4名のうち、半数の2名は社外監査役となっており、当社の経営の透明性を高め、公正性・効率性・健全性を追求しています。	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。	社長執行役員が委員長を務め、取締役会長と特定の執行役員4名の、計6名で構成されています。	社長執行役員を含む特定の執行役員、計4名で構成されています。	営業部門の責任者(執行役員)6名と企画担当役員(執行役員)によって構成され、企画担当役員が委員長を務めています。
目的・権限・役割(機能)	当社は監査役会設置会社であり、監査役・監査役会が独立の機関として、取締役の職務の執行を監査する体制としています。 監査役会は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査しています。	案件審議会では、決裁のスピードアップと審議の高度化およびビジネスリスクの極小化を目的とし、主要な投融資などの重要案件について、決裁者の決裁に先立ち、あらかじめ全社の立場で検討・審議を行い、決裁者への答申を行います。	兼松グループのコンプライアンスを推進するため、経営会議に直属する組織としてコンプライアンス委員会を設置し、①コンプライアンスに関する規程、コンプライアンスハンドブック、各種通達、教育・啓蒙について企画し、②兼松グループ各社におけるコンプライアンス体制の整備・運用状況をモニタリングし、③コンプライアンス事案への対応策の審議および実行支援を実施します。	内部統制・リスク管理委員会は、当社グループの内部統制の有効性を検証するとともに、経営に影響を及ぼす様々なリスクに対応するため、リスク管理体制や管理手法の継続的なモニタリングに加え、事業環境の変化に伴う新たなリスクへの対応についても、グループ横断的に検討・審議を行っています。	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	必要に応じて開催	原則として年2回 必要に応じて臨時開催	定例会：四半期に1回 必要に応じて臨時開催
2026年3月期の開催実績	13回	21回	2回 (内部統制・コンプライアンス委員会であった2026年3月期の実績)		6回

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制の変遷（各年3月期終了後の株主総会終了時点）

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
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	7
うち、社内取締役		10	5	5	5	5	5	4	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	3
社外取締役割合		0%	17%	29%	29%	38%	38%	33%	33%	33%	43%	43%	43%	43%	43%
監査役		4	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	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	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
	(うち、社外役員)				3	3	2	2	2	2	3	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	社外
	委員数				4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
	(うち、社外役員)				3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月25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（2026年3月期）

		プロフェッショナル・バックグラウンド		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)	19/19 議長	2/2			25/25	◎	○	○	◎	○	○	○	○	○
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)	19/19		3/3		25/25 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)	13/13				18/19		○		○	◎	◎	○		○
近藤 一夫	取締役	関係会社取締役 (電子・デバイス)	米国(3年)	13/13				19/19		◎		○	◎	○	◎	○	○
田原 祐子	取締役 (社外・独立)	社外取締役(現職)		19/19	2/2	3/3 委員長			○		◎					◎	◎
田中 一弘	取締役 (社外・独立)	社外取締役(現職)		19/19	2/2 委員長	3/3						◎			◎		
笹 宏行	取締役 (社外・独立)	社外取締役(現職)	米国(5年)	19/19	2/2	3/3			◎	◎	○	◎	◎				○
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)	19/19			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 選任されたため、取締役会の開催回数が他の取締 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)	19/19			13/13			◎		◎					
倉橋 雄作	監査役 (社外・独立)	社外監査役(現職)		19/19			13/13										
稲葉 喜子	監査役 (社外・独立)	社外監査役(現職)		19/19			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132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。

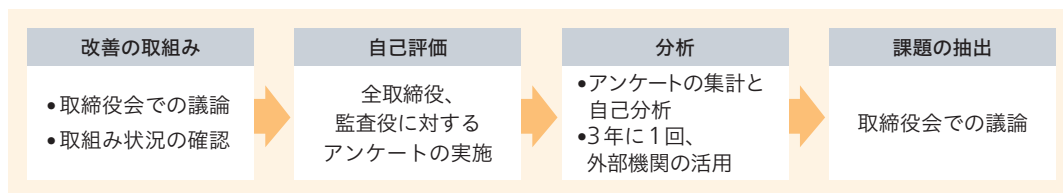
第132回定時株主総会招集ご通知 P15～16 > https://www.kanematsu.co.jp/ir/shareholder_stock/shareholder_general

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2026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	2026年3月期の取り組み
取締役会の構成・機能	・機関設計、社外取締役の比率、監査の在り方について議論
中期経営計画の進捗と中長期戦略	・中期経営計画「integration 1.1」の2年目進捗レビュー ・成長投資進捗レビュー
人的資本委員会の活動内容と経営戦略との連動	・人的資本委員会の月次開催と取締役会での報告 ・タレントマネジメントシステムの導入による人材ポートフォリオの構築
子会社・海外拠点を含む内部統制・経営理念浸透のモニタリング強化	・MVVカルチャブック・ポスターの全海外拠点への配布 ・Missionワークショップの実施
株主（投資家）との対話、IR/SRの強化	・個人投資家向け説明会の開催 ・海外ロードショーの実施
役員の研鑽	・資本市場の活発化と取締役会・経営による備えに関する役員研修実施
社外役員と社内役員との意見交換の場の設置	・従来の定例会に加え、社外取締役と常勤監査役（社内）の個別対話の機会を設定

今後、取り組むべき課題

- ・「長期ビジョン・ありたい姿」および次期中期経営計画策定に向けた議論の深化
- ・グループガバナンス
- ・MVVの浸透施策
- ・役員個人の評価項目・基準を検討
- ・指名委員会、報酬委員会の実効性に関する改善策を議論
- ・株主（投資家）との対話の強化

役員報酬等

役員報酬等の総額等（2026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)	314	165	97	51	6
社外取締役	31	31	－	－	3
監査役 (社外監査役を除く)	61	61	－	－	2
社外監査役	19	19	－	－	2
計	426	276	97	51	13

(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2025年6月27日開催の第131回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含む

(注3) 上記の非金銭報酬等の金額(51百万円)は、業績連動型株式報酬に係る費用として2026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

P39

業務執行取締役

基本報酬

業績連動報酬

株式報酬

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。

業績指標（親会社の所有者に帰属する当期利益）を反映した株式報酬とし、中期経営計画に定める業績目標の達成度等に応じて算出された株式数を退任時に交付する

執行役員についても対象とする

中期経営計画に定める期間（2024年4月1日から2027年3月末日までの期間）1年ごとに次の算定式により算出（1円未満切り上げ）し合計した額

株式報酬額 = 業績連動型株式報酬額 × 対象となる取締役の役位ポイント ÷ 対象となる取締役の役位ポイントの総和

親会社の所有者に帰属する当期利益	50億円未満	50億円以上、250億円未満	250億円以上、350億円未満	350億円以上、500億円未満	500億円以上
業績連動型株式報酬額の算出式	0	親会社の所有者に帰属する当期利益×0.18%	親会社の所有者に帰属する当期利益×0.20%	親会社の所有者に帰属する当期利益×0.22%	110百万円

個別支給の算定額（評価対象期間末日時点において取締役の地位にあった場合の算定式）
付与ポイント = 株式報酬額 ÷ 当該信託の保有する当社株式1株当たりの帳簿価額

1事業年度当りの上限となる株式数（ポイント）

役位	取締役会長 取締役社長	取締役 副社長	取締役 専務 執行役員	取締役 常務 執行役員	取締役 上席 執行役員	取締役 執行役員
上限となる株式数（ポイント）	53,000	39,000	31,000	28,000	23,000	22,000

割合：15～30%

報酬委員会

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、報酬等の内容、またそれを決議するために必要な基本方針、規則および手続等について審議し、取締役会に対して答申を行う。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

コンプライアンス委員会（以下、委員会）は、当社グループのコンプライアンスが確実に実践されるよう支援・指導を実施しており、その一環として具体的事例による対応策や反社会的勢力との関係を一切遮断することなどを盛り込んだ「兼松グループコンプライアンスハンドブック」（以下、ハンドブック）を整備し、社内イントラネット上において閲覧可能とすることで周知徹底しています。ハンドブックには、当社グループの各拠点・各部署のコンプライアンス責任者、コンプライアンス事案※に関する報告ルールのほか、委員会または社外弁護士への直接報告・相談を可能とするホットライン制度導入についても明記しています。

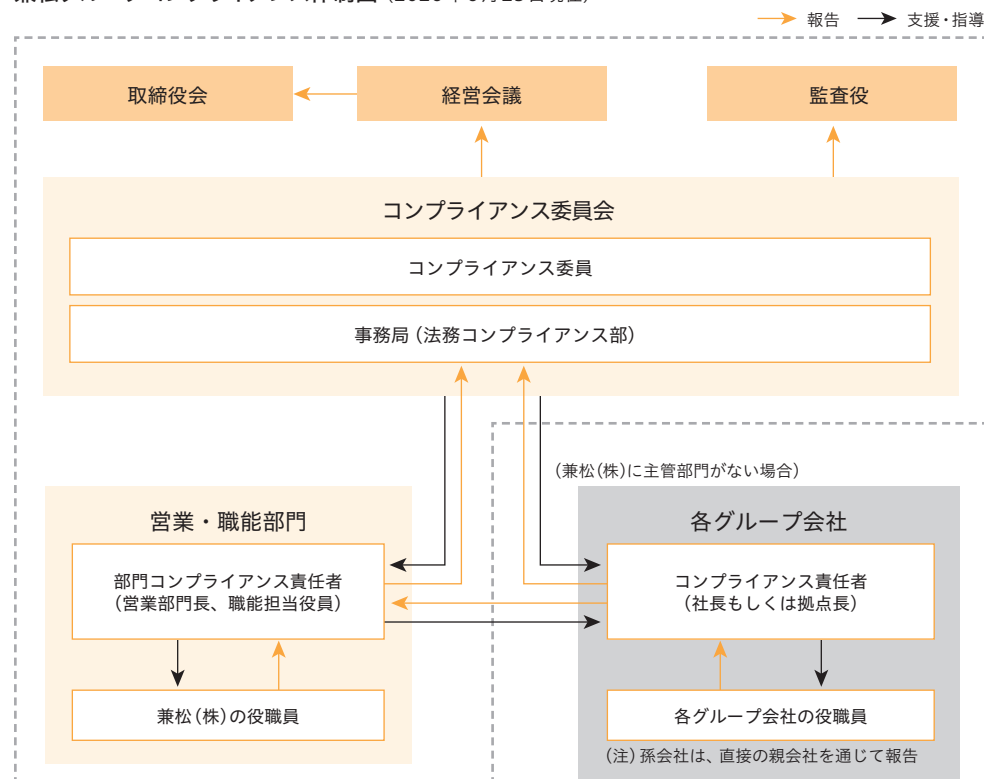
また、ハンドブックに加え、当社では贈収賄や腐敗防止を含めたコンプライアンス遵守に向けた取組みとして、社内コンプライアンス研修を実施しています。ハラスメントについては、具体的事例を取り扱った「ハラスメントハンドブック」の策定・周知、社内コンプライアンス研修での事例紹介に加え、いじめやハラスメントの報告・事案の取扱いに関するマネージャー研修を実施しており、コンプライアンス意識の更なる浸透と充実に継続的に取り組んでいます。

さらに、当社および主要な子会社・関連会社のトップマネジメントが集まるグループ会社社長会を開催し、当社グループ全体の内部統制・コンプライアンスやリスク管理に関する課題・情報を共有しています。

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

※ コンプライアンス事案とは、法令、社則、社会一般の規範に反する行為により、当社グループの会社財産・レピュテーションが毀損される恐れのある事案を指す

兼松グループコンプライアンス体制図（2026年6月25日現在）



全員対象の倫理・コンプライアンス研修を実施

2026年3月期より、兼松で働くすべての人、役職員、顧問、出向者・受入者、嘱託社員、派遣社員、アルバイト全員を必須の受講対象とし、e-learningによる倫理・コンプライアンス研修を開始しました。研修内容は、兼松行動基準ならびにハンドブックを基に、贈収賄を含む腐敗防止、人権侵害・ハラスメント防止やコンプライアンス事案の報告の重要性（内部通報制度を含む）、情報漏洩の防止、独占禁止法・下請法の遵守などが含まれます。

また、研修の理解度を確認するテストを実施の上、研修での学びを日々の業務に活かすため、兼松行動基準およびハンドブックの内容を理解し遵守する旨の誓約も取得します。

今後も、毎年倫理・コンプライアンス研修を実施していきます。研修内容はハンドブックの改定や最新事例を踏まえて毎回見直し、必要に応じて更新する予定です。

コーポレート・ガバナンス

情報管理体制

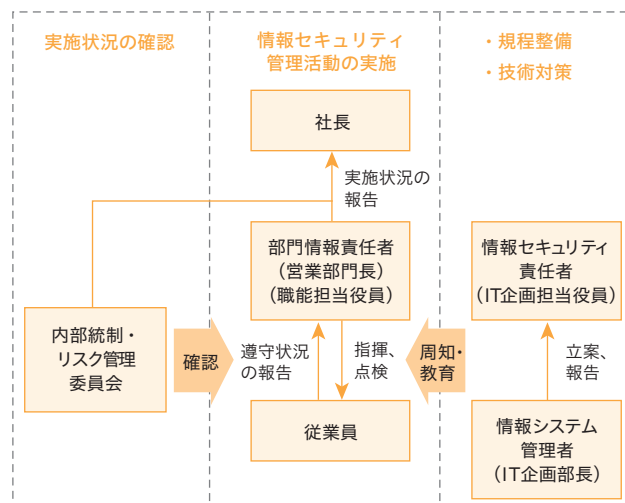
情報資産分類

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



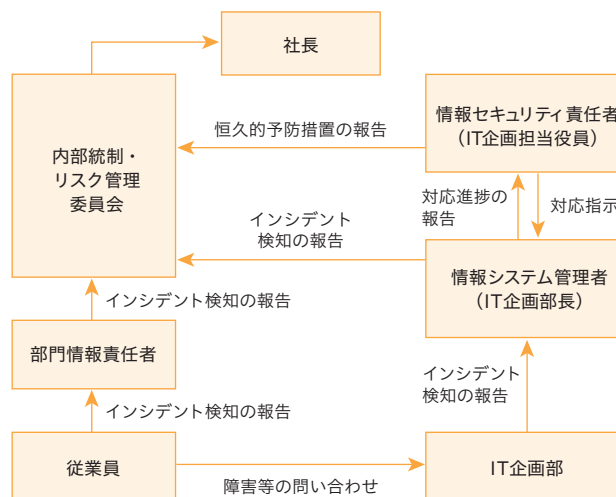
情報資産の保存

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・リスク管理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



AI ガバナンスについて

兼松グループでは、2023年5月に生成AI利用ガイドラインを制定し、グループ会社を含めた展開を進めてきました。その後も、技術やサービスの進展、利用環境の変化に応じて改定を重ね、2026年7月には対象サービスおよび利用ルールの拡充を実施するなど、実際の業務利用や新たな技術動向を反映しながら内容を更新しています。

AIは業務効率化と価値創出の強力なパートナーである一方で、法令・社内ルール違反、著作権・知的財産権、情報漏洩、誤情報（ハルシネーション）への対応など、特有のリスク管理が求められます。当社では、これらの点に十分留意し、常に安全性と利便性の両立を図りながら、実務に即した活用を推進していきます。

また、兼松グループでは次世代型新基幹システム「hibiki」の開発を進めており、事業現場におけるAIエージェントの導入や、AIによるデータ分析が可能となる「AI Ready」なシステム基盤の構築に取り組んでいます。これらを支えるべく、ガイドラインや運用ルールを固定的なものとし、技術動向や利用実態を踏まえながら必要なルールを追加し、継続的な見直しを行っています。

今後も、教育・周知や利用状況の把握、相談しやすい支援体制の整備を進めるとともに、各事業現場が安心してAIを活用できる環境づくりに取り組んでいきます。兼松グループが大切にしてきた信頼と誠実さを基に、AIの適切な活用を通じて、業務の変革と事業活動の質の向上を図り、新たな価値創造と持続的な成長に繋げていきます。

コーポレート・ガバナンス

リスク管理体制

当社グループは、事業の健全なる伸長と発展に資することを目的として、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」および「リスク管理規程」に基づき、各種リスクに対応するため社内管理体制を整備しています。

事業リスクについて、リスクごとに個別に判断するだけではなく、当社グループを取り巻く事業環境の変化を含め様々な要因を含めて総合的に判断する体制の構築を目指しています。その一環として、社内横断的な観点から事業リスクを見直す組織としてリスクマネジメント部内に統合リスクマネジメント課を新設するとともに、社内委員会の機能も見直し「内部統制・リスク管理委員会」を新たに設置し、内部統制および事業リスクについて、全社的な視点から議論を重ねています。

当社グループが抱えるリスクについては、定性的な分析に加えて定量的に把握しており、リスク

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

第132期有価証券報告書 P27 > https://www.kanematsu.co.jp/securities_reports/SR_2026_4q

内部統制

兼松グループにおける内部統制

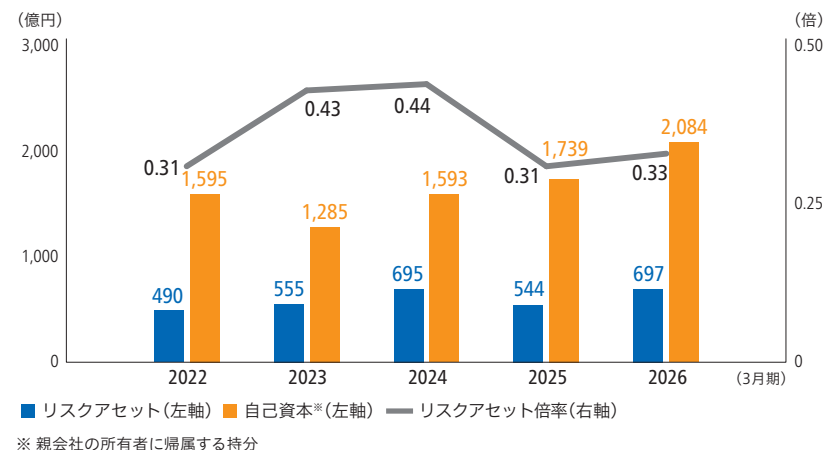
当社は、会社法および会社法施行規則に定める「業務の適正を確保するための体制」として、「内部統制システムの構築に関する基本方針」を取締役会決議にて定め（2006年5月1日制定、2026年4月1日最終改定）、本基本方針に沿った整備・運用を行っています。

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

バッファの観点からリスクアセット倍率の上限を設定しています。さらに当社グループにおけるリスクアセットに対して、親会社の所有者に帰属する持分（自己資本）の妥当性を検証し、取締役会においてモニタリングをしています。2026年3月期時点のリスクアセット倍率は0.33倍と一定水準を維持しており、引き続き、中期経営計画「Integration 1.1」の資本配分方針に則り、ICTソリューションを中心とするDX関連などを含む成長投資への配分を進めていきます。

なお、一定金額以上の投融資等については、職能各々が個別案件の特性を踏まえ専門的な観点からリスク分析・審議を行ったうえで、主要な投融資や多額となる案件においては、決裁の迅速化と審議の高度化を目的に設置されている案件審議会において全社的な立場で検討を深め、ビジネスリスクの最小化を図っています。

リスクアセットの推移



について自社・自部門のモニタリングとリスクマネジメント部統合リスクマネジメント課によるモニタリング(独立の評価)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、内部統制・リスク管理委員会を設置し、内部統制の整備・運用および評価に係る企画、調査、答申、指導等を実施しています。

コーポレート・ガバナンス

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て実施しています。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、職能部長、営業統括室長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。

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、2026年7月現在16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、4割弱を女性が占めています。異なる経験や知見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。

営業部門 経験者 10名(8名) ^{※1}	職能部門 ^{※2} 経験者 9名(6名) ^{※1}	
海外駐在 経験者 7名	関係会社出向 経験者 6名	他社・他業種 経験者 ^{※3} 4名

※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



内部監査部の会議の様子

第132期有価証券報告書 P57 > https://www.kanematsu.co.jp/securities_reports/SR_2026_4q

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。

03
STEP

経営目線での監査

監査対象の個別評価・提言にとどまらず、グループ経営目線でのフォワードルッキングな改善提言。

02
STEP

リスクベース監査

経営者等インタビューに基づくリスク評価を実施し、高リスク領域に重点を置いた監査。

01
STEP

準拠性・業務プロセス監査

事務不備・規程違反の発見による牽制機能。
現物検査中心の事後チェック型監査。

高度化が生み出した成果 — 三つの価値

準拠性確認を中心とした監査から、リスクベース監査・経営に資する監査へと軸足を移し、その提言を個別案件の是正にとどめず、グループ全体の仕組みの改善へと接続して参りました。2026年3月期は、次の三つの領域で経営に資する成果に繋げています。



内部監査部長
大崎 崇

① ガバナンス高度化

グループ会社の統制状況を可視化・体系化し、本社モニタリング機能と統合的なリスクマネジメント体制の高度化に繋げています。

② 投資管理高度化

投資後のモニタリングへ監査の視点を広げ、投資目的と現状のギャップ管理、保有意義の検証、撤退・見直しの仕組み化を後押ししています。

③ コンプライアンスリスク低減

ルールと現場運用のギャップを可視化し、重大な法令違反リスクの低減と、実効性のある管理体制の強化に貢献しています。

内部監査を「不備の発生と是正を促す機能」から「経営の質を高める装置」へと進化させ、AI・データ活用も取り入れながら、企業価値の向上に資する内部監査を追求して参ります。

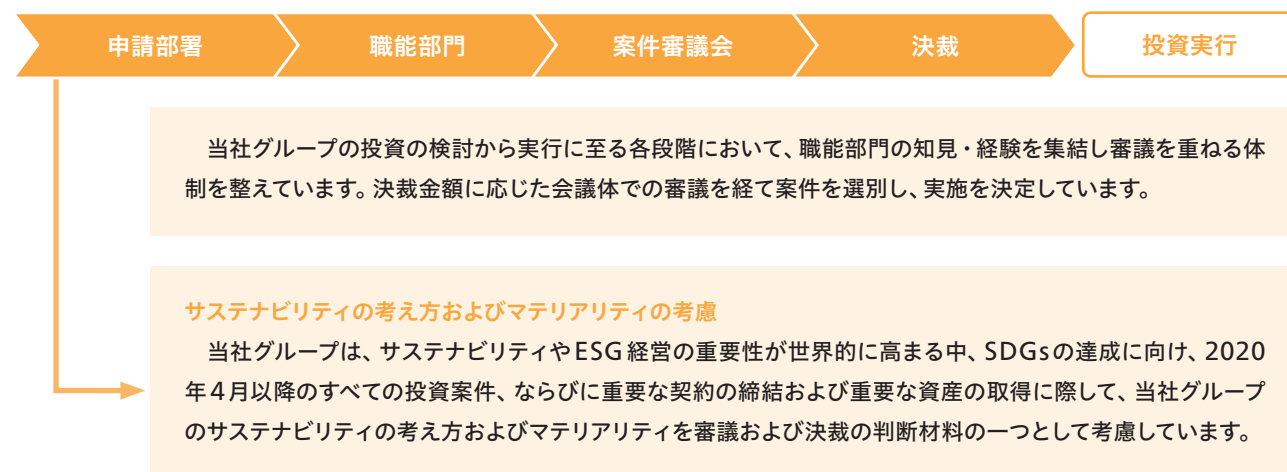
コーポレート・ガバナンス

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



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。

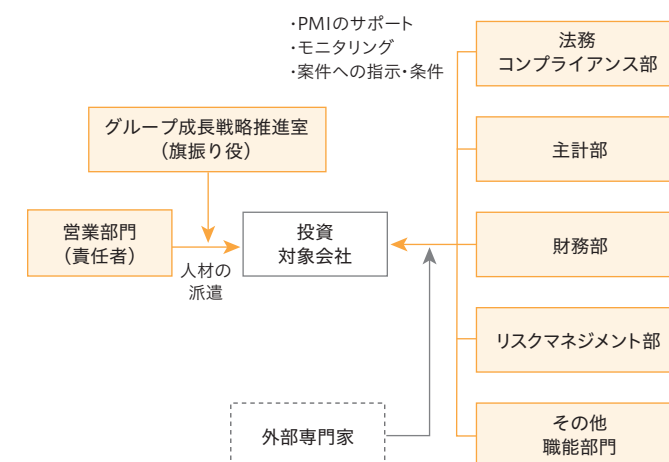
モニタリング・資産入替

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し、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。

事業投資プロセスのサポート体制



事業投資ナレッジの共有・活用

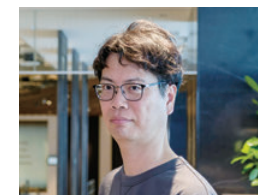
事業投資に関する知見を組織全体の形式知として蓄積・活用するため、2026年2月より、一定期間が経過した投資案件の情報を、社内システム上で全社共有する仕組みを導入しています。案件の背景や事業性評価、リスク検討、意思決定プロセスなどの知見を部門横断で共有することで、事業投資における判断の質と再現性を高めるとともに、グループの組織能力の向上に繋げています。

コーポレート・ガバナンス

PMIプロセス

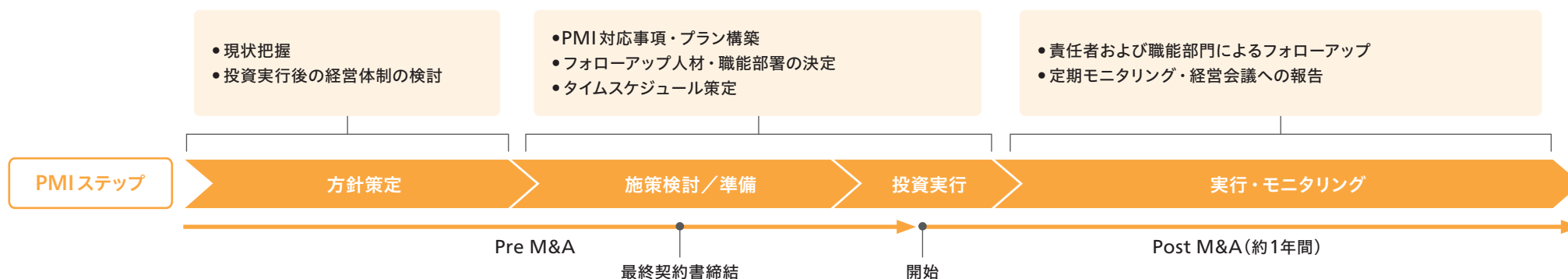
昨今M&A件数が増加しており、グループ一体経営による企業価値向上と中期経営計画の達成を実現するため、PMIの重要性が飛躍的に高まっています。グループ成長戦略推進室がPMIの旗振り役を担い、投資先の規模や事業特性、企業文化、リスク要因を多角的に分析したうえで、法務・財務・主計・人事・ITなど100項目を超えるPMI対応事項を体系的に抽出し、

精緻なガバナンス体制のもとで進捗管理を徹底しています。また、投資実行前からPMIの準備を進めることで、関係部門間の連携強化や文化融合の課題把握、潜在的なシナジー創出機会の早期検討を可能にし、統合プロセスの摩擦を最小化するとともに、迅速かつ柔軟な対応を実現しています。



グループ成長戦略推進室
投資チーム

沼能 貴志

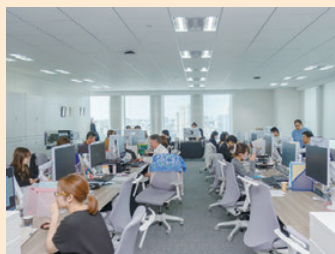


事例 半導体ウェハ商社(E&M)のPMI

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(E&M)



株式取得により2025年5月1日に兼松グループとなったE&Mは、創業約45年・従業員約30名の老舗の専門商社です。半導体製造に欠かせないシリコンウェハや化合物ウェハ等を中心に、ファブレスメーカー機能も持ち、プライム・テストウェハの販売を主力事業としています。



グループ一体経営に向け、兼松グループの大阪拠点が集約するオフィスビルに2025年10月移転

オーナー企業からグループ企業へ変革した1年間

PMIでは、兼松の制度を一律に導入するのではなく、オーナー企業であったE&Mが長年培った企業文化を尊重しながら、優先順位をつけて進めることを重視しました。まずは企業経営の基盤となる職務権限規程やコンプライアンス体制から着手し、人事制度をはじめとする組織運営の仕組みについては、従業員と兼松双方との対話を重ねながら、時間をかけて整備を進めています。

従業員とは、2025年5月の代表就任以降、半年に一度の1on1ミーティングを実施し、一人ひとりの声を経営に反映することを心掛けています。3回を終えた現在は、相互理解や信頼関係

が徐々に深まり、PMIの取組みが組織に浸透してきた実感があります。M&Aを理由とした退職者を出すことなく事業運営が続けられていることも、成果の一つです。

ほかにも、兼松グループとなったことで、法務、審査、財務、運輸、IT関連などの職能部門から日々専門的な支援を受けられるようになり、従業員の安心感や、経営基盤の強化に繋がっています。今後も対話を大切にしながら、兼松グループの知見とE&Mの強みを融合し、更なる事業成長と企業価値向上を目指していきます。



E&M
代表取締役社長(出向)
齋藤 慎一郎

プレスリリース > https://www.kanematsu.co.jp/press/release/20250327_release

取締役、監査役および執行役員

(2026年6月25日現在。所有する株式数は2026年3月31日時点)

取締役および監査役



代表取締役会長

谷川 薫

所有する当社株式数：83,300株
 1981年 当社入社
 2015年 当社取締役専務執行役員
 2017年 当社代表取締役社長
 2021年 当社代表取締役会長（現職）



代表取締役社長

宮部 佳也

所有する当社株式数：73,100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

海野 太郎

所有する当社株式数：5,600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

近藤 一夫

所有する当社株式数：6,000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）



取締役（非常勤）

田原 祐子

所有する当社株式数：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）



取締役（非常勤）

田中 一弘

所有する当社株式数：0株
 2010年 一橋大学大学院商学研究科教授
 2018年 一橋大学大学院
 経営管理研究科教授（現職）
 2019年 一橋大学大学院
 経営管理研究科長・商学部長
 2020年 当社社外取締役（現職）



取締役（非常勤）

笹 宏行

所有する当社株式数：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）
 2025年 マニー株式会社社外取締役（現職）



監査役

田島 良雄

所有する当社株式数：3,800株
 1984年 当社入社
 2014年 兼松コミュニケーションズ株式会社取締役
 2016年 同社常務取締役
 2017年 同社取締役常務執行役員
 2023年 当社監査役（常勤）（現職）



監査役

村松 陽一郎

所有する当社株式数：39,312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）
 2019年 当社執行役員
 2021年 当社執行役員 兼松ドイツ会社社長 兼 兼松欧州会社社長
 2024年 当社監査役（常勤）（現職）



監査役（非常勤）

倉橋 雄作

所有する当社株式数：0株
 2007年 弁護士登録、中村・角田・松本法律事務所入所
 2015年 同法律事務所パートナー
 2019年 当社監査役（現職）
 2020年 株式会社ユナイテッドアローズ社外取締役（監査等委員）（現職）
 2023年 倉橋法律事務所開設 代表（現職）
 2024年 NISSHA株式会社社外監査役（現職）
 三菱倉庫株式会社社外監査役（現職）



監査役（非常勤）

稲葉 喜子

所有する当社株式数：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
 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
コンプライアンス委員会委員長



常務執行役員
薦野 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
運輸保険担当
兼 法務コンプライアンス
担当



上席執行役員
山科 裕司
人事、総務担当、
人的資本委員会委員長



執行役員
西村 浩一
兼松インドネシア会社社長



執行役員
近藤 一夫
企画担当、
サステナビリティ推進委員
会委員長



上席執行役員
藤田 彰彦
電子・デバイス部門長、
DX推進担当



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
森 陽一
IT企画担当



上席執行役員
榎谷 修司
リスクマネジメント担当
内部統制・リスク管理委員会
委員長



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



上席執行役員
中嶋 潤
食糧部門長、GX推進担当



執行役員
蒔田 重信
鉄鋼・素材・プラント部門長



上席執行役員
橋本 徹
食品・畜産部門長



執行役員
海野 太郎
財務、主計、営業経理担当

DX推進委員会委員長メッセージ

ヒト・モノ・コトで拓く
新時代

上席執行役員
DX推進委員会委員長

藤田 彰彦

当社は2025年8月に中期経営計画を「integration 1.1」へとアップデートし、企業価値の更なる向上に向けた取組みを加速させています。DX領域においては、これまで「教育・予算・実践」を柱とした基盤整備に注力し、社内の変革マインドの醸成に取り組んで参りました。並行して、かねてより構築を進めてきた次世代型新基幹システム「hibiki」の開発プロジェクトも、本格稼働に向けて順調に進捗しています。

AIをはじめとするデジタル技術が従来のビジネスの仕組みを根底から変えつつある現在、当社の持続的な成長を牽引するためには、AIの本格活用を軸とした抜本的な事業変革が不可欠です。この認識のもと、新基幹シ

テム「hibiki」については、現場でのAI活用を前提とした「AI Ready」なシステム環境の設計・開発を進める一方で、これを現場で実践できる組織環境づくりと従業員スキルの底上げにも積極的に取り組んでいます。こうした取組みを通じて、「ヒトづくり（人材育成）」「モノづくり（システム変革）」「コトづくり（業務変革）」の三位一体改革を本格化させ、更なる事業成長を目指して参ります。

まず「ヒトづくり」については、DXを推進する最大の原動力は現場の「人」であるとの信念のもと、現場力を高める人材育成の取り組みを着実に深化させています。2026年3月期より実施している全社的なDX研修を土台として、本年度は新たに「新入社員向け」「管理職向け」

「経営層向け」といった階層別研修プログラムを拡充し、組織全体のデジタルリテラシーを一段と引き上げることに取り組みます。こうした学びの機会の提供と並行して進めているアナログな事務作業からの脱却、業務の自動化・効率化を促すことで、現場の最前線における意識改革や取組み姿勢の高度化を図ります。

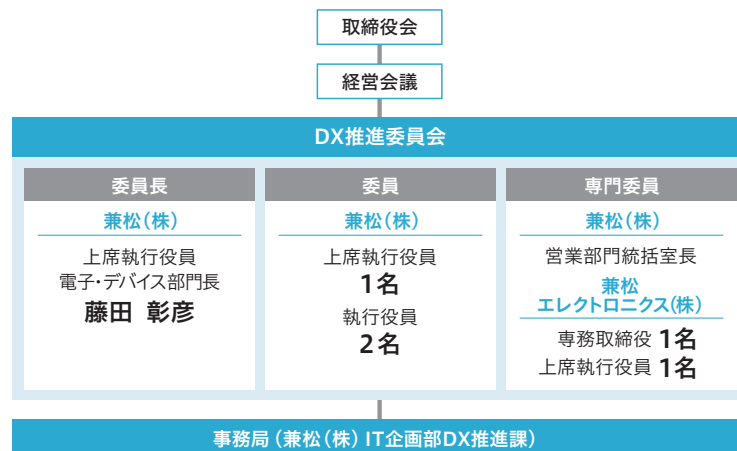
次に「モノづくり」の大きな達成目標は、「hibiki」による全社データの統合と集中管理です。長年稼働してきた従来の基幹システムと、商品ごとに分かれていた個別の補助簿とによる分断状態から脱却し、データの中央集中管理へ移行するとともに、全社横断的な物流の大福帳データベースの構築を進めています。こうしたインフラの刷新により、良質なデジタルデータの蓄積が加速し、従来システムでは成し得なかったAIとのシームレスな連携が可能となる「AI Ready」な環境の構築を目指して参ります。

さらに「コトづくり」においては、2026年3月期まで推進してきた社内の業務効率化にとどまらず、一部の事業部門において外部パートナーとのシステム連携を可能にする「顧客と直接繋がるシステム基盤」を先行して構築しました。2027年3月期は、この確かな実績と成功モデルをさらに拡大・発展させ、サプライチェーン全体を顧客と共に最適化する活動を進めて参ります。

これら「ヒト・モノ・コト」の三位一体の改革を力強く推し進めることで、当社DXの持続的な展開を加速させていきます。今後も、こうした変革を積極的に推進し、ステークホルダーの皆さまと共に、新たな価値創造に挑戦して参ります。

DX推進委員会委員長メッセージ

DX推進体制



DX戦略

当社は、DX推進委員会を中心として、「ヒト(人材育成)・モノ(システム変革)・コト(業務変革)」を三位一体で推進し、AI・DX化領域の適用拡大を進めています。



ヒトづくり

職種別 DX 研修の拡充と
DX 人材育成プログラムにより、
現場主導の変革を加速

2026年3月期の受講修了数

67名

2027年3月期の受講目標数

127名

モノづくり

hibikiによる全社データの統合管理で
「AI Ready」なシステムを構築

- 基幹システム + Excel 補助簿の分断状態から、中央でのデータ集中管理へ移行
- クラウド基盤上でAIエージェント活用による業務運用の自動化を実現

コトづくり

顧客と直接繋がるシステム基盤を活用し、
当社と顧客、そしてサプライチェーン全体の
新たな価値を創出

2026年3月期実績

取組み件数

36件

PoC実施

8件

実運用

4件

DX推進委員会委員長メッセージ

取組み状況

～ヒトづくり関連～

DX人材の育成と挑戦を支える仕組みづくり



当社では、DXを推進する人材と挑戦を支える仕組みを多層的に整備しています。兼松ユニバーシティのDX研修は、座学と実践を通じた全社的なデジタルリテラシーの底上げに加え、業務課題の解決に挑む社員に対して、「DX道場」が起案の壁打ちや案件の練り上げを支援しています。そこで磨かれた案件は、DX推進委員会での審議を経てPoC予算を割り当て実証へと進み、DX開発案件に仕立てて現場に本番リリースしていきます。さらに、現場にリリースされた優れたDX案件の取組みを表彰する「DX推進委員長賞」を2026年3月期より新設し、挑戦が次の挑戦を生む好循環を醸成しています。学ぶ場、挑む場、認め広げる仕組みが一体となることで、こうした挑戦の輪を全社へと広げています。

～モノづくり関連～

業務用AI文書読み取りアプリケーション「AI Reader」



PDF文書を扱う業務の効率化を目的に、生成AIを活用した文書読み取りアプリケーション「AI Reader」を自社開発し、社内展開を進めています。従来、船荷証券や入庫報告書など形式の異なる文書から必要な情報を読み取りシステムや台帳へ転記する作業は手作業に頼っており、業務負荷や入力ミスが課題となっていました。

AI Readerは、読み取り項目を自然言語で指示するだけで必要な情報を自動で抽出・整理できることに加え、読み取った情報を業務に適した形式へ変換して出力するなど、単なる転記にとどまらない柔軟なデータ活用を実現しています。本アプリは取り扱う商材ごとに異なる対応が必要であり、現場に寄り添いながら機能を段階的にエンハンスメントできる体制を整えて導入を進めています。今後は、読み取ったデータの基幹システムへの連携を推進し、更なる業務効率化と業務品質の向上に取り組んで参ります。

～コトづくり関連～

牧草輸入デジタルプラットフォーム「Hayポータル」



牧草の輸入を取り巻くサプライチェーンにおいては、生産地から輸送、受発注、納品に至るまで多数の関係者が関与する一方、FAXや電話、メールを多用したアナログな流通管理が主流であり、情報の遅延や伝達ミス、事務負担の増大といった構造的課題が存在していました。当社は、これらの課題をサプライチェーンの最適化の観点から捉え、関係者間の情報連携をシームレスにする基盤づくりを目的に、グループ会社と共同で、牧草輸入に特化した業界初の情報共有型プラットフォーム「Hayポータル」を開発しました。

Hayポータルは、受発注・出荷・輸送といった一連のプロセス情報を一元化し、関係者がリアルタイムかつ正確に状況を把握できる仕組みです。これにより、分断されていた契約内容や船積情報が可視化され、従来生じていた情報のタイムラグや事務負担が大幅に軽減されました。煩雑な事務や問い合わせ対応から解放され、顧客が本業である経営や飼養に専念できる環境づくりを支援しています。運送会社においても、納品日調整やトラック手配をポータル上で一括管理することで、トレーサビリティと透明性が向上し、伝達ミスや認識の不一致を未然に防ぐ体制が整っています。

Hayポータルは単なる業務効率化ツールではなく、サプライチェーン全体のリアルタイムな情報を提供するという新たな価値をもたらしています。その結果、アナログな業務に費やしていた時間やリソースを、価値創出や関係性強化といったより付加価値の高い業務へと振り向けられるようになりました。今後は、通関情報など連携範囲を広げるとともに、蓄積データのAI活用による需要予測や物流最適化の高度化を図ることで、牧草の安定供給と効率的な流通を支える「牧草エコシステム」を構築し、サプライチェーン全体の持続的な価値向上に貢献して参ります。

GX推進委員会委員長メッセージ

GXを価値創造の
原動力へ

上席執行役員
GX推進委員会委員長

中嶋 潤

兼松グループは、中期経営計画「Integration 1.1」において、「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの变革をリードするソリューションプロバイダー」を目指し、GXを重要な成長施策の一つとして推進しています。2027年3月期よりGX推進委員長を務めるにあたり、私は食糧部門で培ってきた現場感覚を起点に、GXを理念にとどめず、お取引先と共に収益と社会価値を生み出す「事業」へ進化させていきたいと考えています。

とりわけ「農業・食品・畜産GX」は、兼松グループの強みが最も発揮される領域です。当社は、生産農家、肥料メーカー、飼料メーカー、食品メーカー、リテール、外食企業など、食のサプライチェーンに関わる多様な皆さ

まとの接点を有しています。このネットワークを活かし、稲作由来のメタンガスの削減、高機能バイオ炭や環境配慮型資材の活用による土壌改良・炭素貯留、生産効率の改善、牛などの反芻動物のゲップに含まれるメタンガス（消化管由来メタン）の削減、カーボンクレジット・カーボンインセット組成など、気候変動対応と持続的な食料生産を両立する取組みを進めています。

GXは、単なる温室効果ガス（GHG）排出削減活動ではありません。食料の安定供給、農業生産性の向上、サプライチェーンの強靱化、そしてお取引先のScope 3削減への対応や企業価値向上を支える、次世代の商流づくりそのものです。世界的には、様々な環境変化が見られ

る中で、一部では脱炭素政策の揺り戻しも見られますが、だからこそ、実需に根差したGX、すなわち「必要とされ、継続し、収益を伴うGX」が重要になると考えています。

今後も、農業・食品・畜産GXを大きな柱としながら、再生可能エネルギー、素材GX、リサイクル・アップサイクルなどの領域とも連携し、兼松グループ全体の知見と商流を結びつけていきます。さらに、部門やグループ会社の枠を越えた協業を加速し、現場の課題を起点とする具体的な事業機会の創出に取り組みます。人が暮らし続けられる地球を守るために、パートナーの皆さまと共にサプライチェーンを変革し、社会課題の解決と兼松グループの持続的成長の双方に貢献して参ります。

GX推進体制



GX推進委員会委員長メッセージ

取組み状況

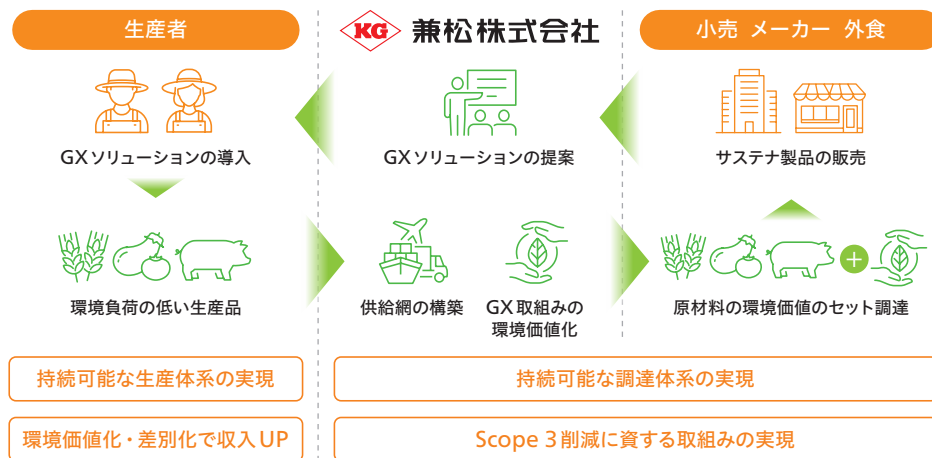
農業・食品・畜産バリューチェーンにおけるカーボンインセットの推進 ～国産米・環境価値・畜産メタン削減を通じたScope 3削減への貢献～

兼松は、高機能バイオ炭、環境配慮米、牛のメタンガス発生削減飼料等を活用し、環境価値を生産物と一体でトレースする「カーボンインセット」により、農業・食品・畜産GXを推進しています。「カーボンインセット」とは、自社バリューチェーン上のScope 3排出削減に向け、投資や支援を通じて環境価値創出とネイチャーポジティブ移行を図る考え方です。

2025年には、(株)すかいらくホールディングスへ国産米と環境価値のセット供給を実現し、サプライチェーン排出削減に貢献しました。さらに2025年11月には、(株)敷島ファームおよびdsm-firmenich AGと共同で、敷島ファームが飼育している黒毛和牛を対象にメタンガス発生を削減する飼料添加物「ボベアー®」の給与実証を実施しました。

今後も関係企業や生産者と連携し、カーボンインセットの普及と持続可能な調達体系の構築を推進し、食料の安定供給と環境価値創出を両立させることで、サプライチェーン全体の競争力向上とGHG削減に貢献します。

カーボンインセットの流れ



インドネシアにおける再生可能エネルギー事業の展開 ～屋根置き太陽光を起点に、顧客の脱炭素化を支援～

2025年9月、インドネシアの再生可能エネルギー企業PT Alam Energy Indonesiaに出資しました。同社および傘下のPT Alam Energy Renewablesは、同国で屋根置き太陽光レンタル事業を展開し、顧客の脱炭素化に貢献しています。兼松は現地で培ったネットワークやGXの知見を活かし、事業拡大と脱炭素ソリューション提供を推進します。インドネシアでのGHG削減と産業の持続可能性向上に貢献し、GX事業を加速していきます。



出資後に設置したPT Kanemory Food Service 本社の太陽光パネル

外航船舶向けバイオ混合燃料の供給開始 ～海運業界の脱炭素化に向けた低炭素燃料の社会実装～

兼松は出光興産(株)および兼松油槽(株)と共同で、外航船舶向けにバイオ混合燃料の供給を開始しました。従来燃料比約20%のGHG削減が見込まれます。

兼松が調達するFAME※(脂肪酸メチルエステル)と出光興産が供給する重油を兼松油槽所有タンクにて混合し、外航船に向けた出荷を行います。

2025年10月より海運会社への供給を開始し、2026年3月までに約6,500トン进行供給。今後もバイオ混合燃料に加え、e-メタノールなど次世代燃料の供給体制構築も視野に入れ、海運業界の脱炭素化に貢献していきます。

※使用済み食用油をメタノールと反応させて軽油と同等の性状にしたもので、バイオ燃料のメイン基材



兼松油槽 / 小倉油槽所の陸上タンク

サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ

サステナビリティの本質は
競争力の源泉

取締役 執行役員
サステナビリティ推進委員会委員長

近藤 一夫

変化するサステナビリティ

最近、「サステナビリティとは何か」と思いを巡らすことが増えました。2026年2月末の中東情勢の緊張の高まりやホルムズ海峡封鎖も思案のきっかけの一つです。ひとたび地政学上の緊張が高まると原油価格の乱高下が始まり、物流にも影響を及ぼし、在庫水準の低下やリードタイムの長期化によってサプライチェーン全体で安定供給を求める声が高まります。長年かけて最適化された供給網やジャストインタイム方式も見直しの対象となり、冗長性や分散といった要素が再評価される動きも見られます。

サステナビリティという言葉も従来の環境保全にとどまらず、企業や社会の持続可能性を広く捉える概念へと拡張し、個社の気候変動対応や資源循環への取組みに加

え、サプライチェーン全体の人権配慮や労働環境の整備、地域社会との共生、公正なガバナンスの確立までを包含するようになっていきます。さらに災害や地政学リスク、サプライチェーンの分断などに備えた事業の継続性（レジリエンス）の確保も求められています。今やサステナビリティとは、環境、社会、経済そして事業継続性を統合し、長期的な価値創出を実現する経営の中核概念と言えるでしょう。

企業の事業活動においても得意種目で得点を稼ぐだけでは勝ち残れず、むしろ苦手分野での失点が致命傷になりかねない時代です。調達先の選定時には品質、供給量やコストに加え、地政学リスクや人権リスクを織り込む必要があり、投資判断においても短期的な収益性や投資回収だけでなく、中長期の耐久力や社会的受容性が求めら

れます。未来に愛される商いであるかが問われているのです。かつて「できれば考えたい」程度だった要素が、今や「考えなければ退場」という前提条件へと変わりました。ただ、この変化は企業が自らの存在意義を再定義する好機とも言えます。どのリスクに向き合い、どの価値を優先するのか。その選択の積み重ねが他社との違いとなって企業の輪郭をより鮮明にし、サステナビリティは将来に向けた意思決定の質を高める思考のフレームとなるのです。

当社事業の本質的な強み

当社らしさを語るうえで外せないことは、資源・純投資型とは一線を画し、あくまでトレーディングに立脚している点です。資本を投じてリターンを得るモデルに軸足を置く企業が増える中、当社は成長投資を行いつつも、モノと情報の流れの中に身を置き続けることで現場の温度感を失わない経営を選んでいます。当社におけるトレーディングとは単なる売買の仲介ではなく、変化に機敏に反応し、需給の歪みを捉え、様々なソリューションを提供し、時にリスクを引き受け、物流や加工機能も組み合わせる価値を編み直す行為です。だからこそサプライチェーンのどこに脆弱性や持続可能性を損なう要因が潜んでいるかを、机上ではなく実務の中で実感、把握できます。紛争などによる物流の変化や特定地域の規制変更に伴う変化の予兆はまず取引の現場に現れます。当社はその最前線に立ち続けているのです。この流れの中にいるという特性は新規事業の創出にも独自の強みをもたらします。将来性を見込む領域へ資本を配分して成長機会を得る資源・純投資型に対し、当社は既存取引の延長線上や周辺から事業を立ち上げ、関係性のある顧客やサプライヤー、物流網を基盤に磨き上げながら拡張していくアプローチです。

サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ

サステナビリティの観点では、この違いはより鮮明です。投資によるポートフォリオの組み替えは比較的短期間で形を整えられる一方、当社の手法はサプライチェーンの現場に入り込み、関係者と共に改善を積み重ねるプロセスを伴います。時間は要しますが、実態に根差した持続可能性が構築されやすいと考えています。言わば外からつくるサステナビリティではなく、内側からにじみ出るサステナビリティです。

さらに、このモデルは環境変化への適応力にも繋がります。当社は取引を通じて常に市場と接しているため、変化の兆しを早期に捉え、事業の方向性を柔軟に調整できます。大規模投資に伴う固定化された前提に縛られにくい点は、不確実性の高い時代において大きな意味を持ちます。流れを読み、流れをつくり、その中から次の事業を立ち上げていく。当社のサステナビリティは、このトレーディングに根差した連続的な創造にこそ本質的な強みがあると思います。

サステナビリティ推進体制

すべての営業部門から経営層（執行役員）および統括室長が、委員および専門委員としてサステナビリティ推進委員会に参画していることが当社の特徴です。これら営業部門トップの関わりにより、事業活動に即したサステナビリティ方針を定め、その考え方をトップダウンで浸透させることで事業活動へ反映できます。また、当社グループの経営戦略の立案、経営資源の配分を主管する企画担当役員（取締役執行役員）が委員長を務めることで経営戦略との連動を図り、グループ一丸となって活動を推進するとともに、重要事項を取締役会へ直接共有できる体制を構築しています。

気候変動に関する指標と目標

(単位：t-CO₂)

対象期	対象年度	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
		(a) CO ₂ 排出量	(b) CO ₂ 削減貢献量		
2026年3月期	2025年度	30,000 以下	800,000	26.7 倍	(△) 770,000
2031年3月期	2030年度	30,000 以下	1,000,000	33.3 倍	(△) 970,000
2051年3月期	2050年度	30,000 以下	1,500,000	50.0 倍	(△) 1,470,000

実績

(単位：t-CO₂)

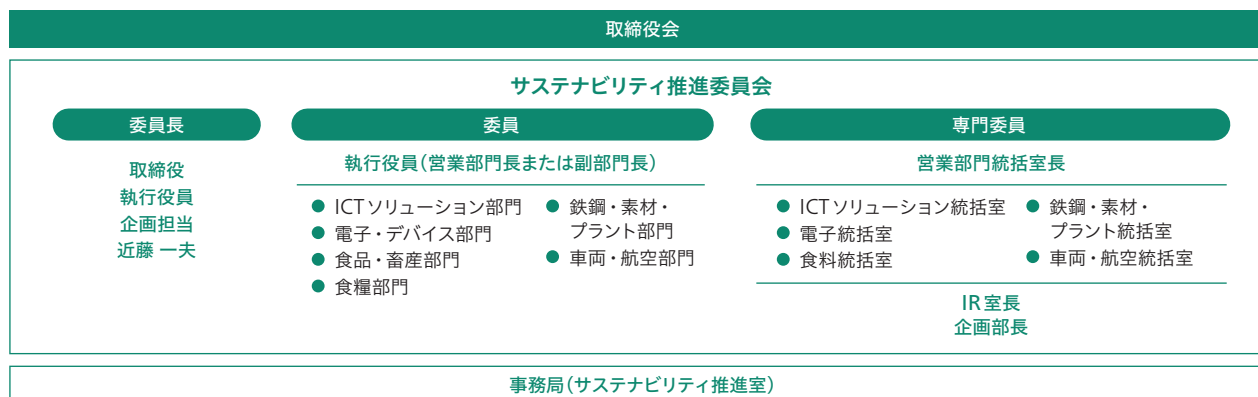
対象期	対象会社数	CO ₂ 排出量			CO ₂ 削減貢献量*
		Scope 1	Scope 2	Scope 1,2 計	
2026年3月期	103	8,766	18,151	26,917	1,303,096
2025年3月期	106	8,398	18,530	26,928	1,151,264
2024年3月期	100	8,781	17,788	26,569	—
2023年3月期	97	9,507	18,814	28,321	
2022年3月期	95	9,772	19,725	29,497	

※ CO₂ 削減貢献量の算定は2025年3月期より開始

サステナビリティ推進委員会における主な議題(2026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）
- ・2025年3月期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
- ・気候変動に関する方針および基本的な考え方の改定、指標と目標の再設定
- ・欧州企業サステナビリティ開示指令(CSRD)を意識したVSMEフレームワークによる開示
- ・サプライチェーンマネジメント強化に向けた取組み
- ・「兼松グループ サステナブル サプライチェーン ハンドブック」の策定（日本語版、英訳、中国語訳）

サステナビリティ推進体制



(2026年6月25日付)

マテリアリティ一覧

5つのマテリアリティは、「Integration 1.1」に掲げる6つの基本方針と結びつき、持続的な企業価値の向上を実現します。

区分	マテリアリティ	概要	関連する基本方針	関連SDGs	主なリスク	主な機会
事業を通じて解決する課題	 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。	1 2 6	            	人権・環境課題への対応遅延や資源需給逼迫による事業継続リスク、競争力・企業価値の低下	サステナブル商品の需要拡大と強靱なサプライチェーン構築による信頼向上と事業成長、新たな市場の創出
	 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。	1 2 6	  	化石燃料需要の減少に伴う関連製品の売上減少、異常気象激化によるサプライチェーンの分断や食料供給産地の変動リスク	脱炭素・資源循環（サーキュラーエコノミー）関連の需要拡大、新技術の活用や新たなサプライチェーン構築による事業成長
	 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。	1 2 6	      	法令・政治情勢の変化、人権問題や地域とのエンゲージメント不足による信頼低下と事業継続リスク	地域ニーズに応じた事業展開と社会課題解決への貢献による信頼向上と新たな事業機会の創出
基盤となる経営テーマ (基盤マテリアリティ)	 多様な働き方を 実現する環境づくり ▶ P30	それぞれの個性を活かし、能力を発揮できる多様な働き方を実現する職場環境を整備します。また研修の充実を図り、ビジネスを創造・拡大できる経営者を育成します。	3 4 5 6	  	多様な働き方に対応した環境整備の遅れによる生産性低下や人材流出、事業機会の逸失	ダイバーシティ経営の推進による競争力強化と安定的な成長基盤の確立、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	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。	3 4 5 6	  	内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク、および法令違反による企業価値の低下	強固なガバナンス体制の構築と透明性の高い情報開示による企業価値向上とステークホルダーとの関係強化

基本方針 (Integration 1.1)	1	2	3	4	5	6
	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	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	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	人的資本の強化 価値創造の源泉となる人的資本の育成	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	株主価値の向上 中長期的な株主価値向上へのコミット

マテリアリティ一覧

主な取組み事例

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	取組み事例 (2026年3月期)
	食料	牧草エコシステムの構築を目指した牧草サプライチェーンの情報共有型プラットフォーム「Hayポータル」の開発、および本格提供開始 ▶P64
	食料	豊かな自然環境下で飼育されたウルグアイ産ビーフのパッカー FRIGORÍFICO SAN JACINTO – Nirea S.A. への追加出資 ▶P22
	鉄鋼・素材・プラント	高機能バイオ炭「由炭(そらたん)」の製造・販売を行う(株)TOWINGへの出資、および当社お客さまの工場における実証等を通じて、持続可能な食料サプライチェーンの構築に寄与
	鉄鋼・素材・プラント	農業および食品バリューチェーンのカーボンニュートラル、ネイチャーポジティブへの移行を目指す「インセッティングコンソーシアム」に参画
	鉄鋼・素材・プラント	二国間クレジット制度(JCM)の事業化に向け、Green Carbon(株)と共同で、フィリピンにおける水田メタン排出量削減の検証開始
	鉄鋼・素材・プラント、食料	(株)敷島ファーム、dsm-firmenich AG社と共同で、世界初となる黒毛和牛へのメタン削減資材「ボベアー®」の給与実証を実施 ▶P66
	鉄鋼・素材・プラント、食料	インドネシアPT. Kanemory Food Serviceが、太陽光発電設備(637kWp)を導入、消費電力の約15%を再生可能エネルギーに切り替え ▶P66
	鉄鋼・素材・プラント	GX推進に関する覚書を締結したインドネシア食品製造企業Cimoryグループの2工場に太陽光発電設備(計2,232kWp)を導入
	鉄鋼・素材・プラント	出光興産(株)・兼松油槽(株)と共同で、外航船舶向けにバイオ混合燃料を供給開始(約6,500トン) ▶P66
	鉄鋼・素材・プラント	兼松ペトロ(株)、持続可能な製品の国際的な認証制度「ISCC EU認証」を取得
	鉄鋼・素材・プラント	KSU「環境パイル工法」棟数:4,746棟(累計:57,424棟)、材積数:23,190m ³ (累計:294,421m ³)、CO ₂ 削減貢献量:13,349t-CO ₂ (累計:169,486t-CO ₂)
	車両・航空	日本電気(株)、兼松、韓国Autonomous A2Z Co., Ltd.の3社で自動運転バス・タクシーの実用化に向けた基本合意書を締結
	車両・航空	三菱地所(株)、兼松、(株)SkyDriveの3社で、東京都の「空飛ぶクルマを活用したサービスのビジネスモデル構築に関するプロジェクト」の一環として、実運用を想定した飛行実証を実施
	食料	参画する「サステナブル漁業プロジェクト」を通じて、太平洋マイワシ漁業由来の魚油で国内初となる「Friend of the Sea(FOS)」CoC認証を取得
	全社	気候変動に関する新指針を策定
	全社	サプライチェーンマネジメントの高度化に向けた取組み(「兼松グループサステナブル サプライチェーン ハンドブック」の策定、デューデリジェンスの実施) ▶P71
	全社	「健康経営優良法人2026(ホワイト500)」に2年連続認定、「健康経営優良法人」は6年連続の認定 ▶P37
	全社	「人的資本経営品質2025(シルバー)」に2年連続選定 ▶P37
	全社	Mission、Vision、Values(MVV)の策定 ▶P2
	全社	カルチャーデザインプロジェクト「TANEMATSU」ワークショップ開催(国内:8回197名、海外:1回8名、計9回205名。MVV発表イベント約250名) ▶P12
	ICTソリューション	KEL大阪支社 第38回日経ニューオフィス賞「近畿ニューオフィス推進賞」受賞
	全社	全員対象の倫理・コンプライアンス研修を実施(対象:兼松(単体)で働く役職員、顧問、出向者・受入者、嘱託社員、派遣社員、アルバイト/受講人数:810名/従業員の受講率:93%) ▶P54
	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 ▶P48
	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) ▶P48

持続可能なバイオ燃料供給へ

兼松ペトロ 関東支店石油製品部は、ISCC EU認証(持続可能なバイオ燃料の取扱いに関する国際認証)を取得しました。本認証により、持続可能性とトレーサビリティが確保されたバイオ燃料の供給が可能となります。今後も、脱炭素社会の実現と持続可能なサプライチェーンの構築に取り組んで参ります。



空飛ぶクルマの社会実装へ前進

兼松、三菱地所、SkyDriveの3社共同で2026年2月、東京ビッグサイトにおいて空飛ぶクルマの実運用を想定した飛行実証を実施しました。旅客ターミナル運用デモや、国産機体によるデモフライトを通じて、将来の商用運航に向けた課題抽出と運用性の確認を行いました。引き続き、次世代モビリティの社会実装に取り組んで参ります。



©SkyDrive

国際サステナビリティ認証、FOS CoC認証を取得

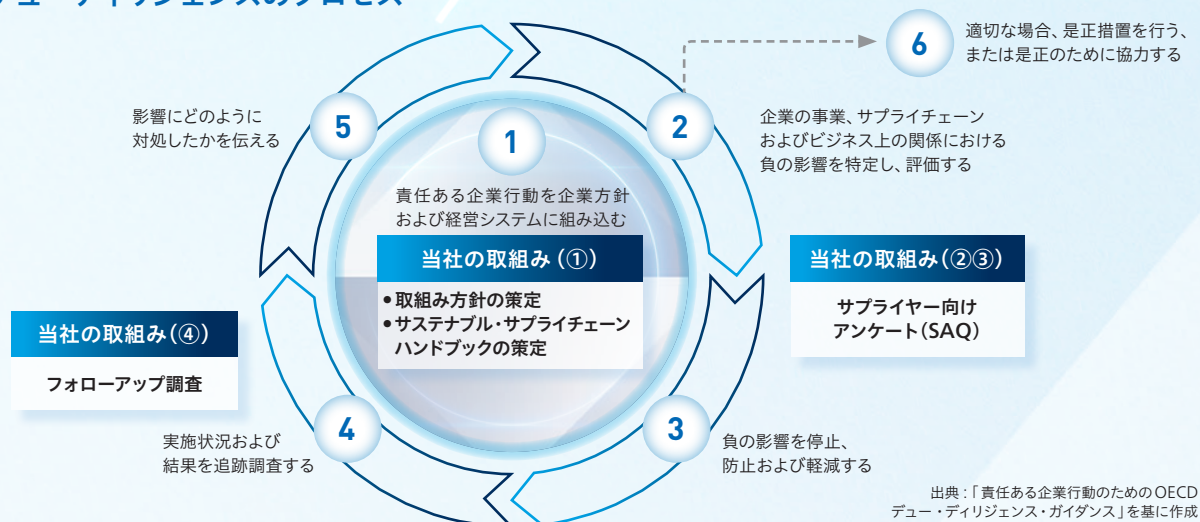
兼松は、池下産業(株)、浜平漁業(株)、(株)UMITO Partnersと推進する「サステナブル漁業プロジェクト」を通じて、太平洋マイワシ由来の魚油で国内初となるFOS CoC認証(持続可能な水産資源の流通管理に関する国際認証)を取得しました。今後も、持続可能な魚油の供給を通じて、サプライチェーンの持続可能性向上に取り組んで参ります。



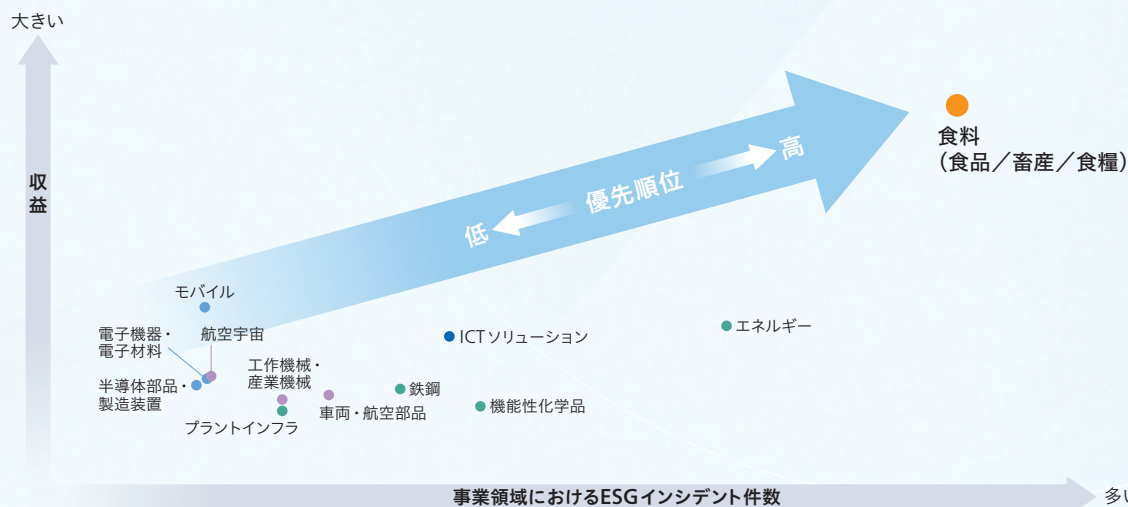
サプライチェーンマネジメントの高度化

兼松グループは、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、OECD「デュー・ディリジェンス・ガイダンス」に基づく管理体制の整備を進めています。人権・労働環境・環境負荷などのリスクを適切に把握し、サプライヤーと共に課題解決を図ることで、責任ある調達の実現を目指しています。

デューディリジェンスのプロセス



リスク評価マップ



(注) インシデント件数は、2020年1月1日～2025年5月22日の期間での集計、収益は2024年3月期を用いて旧セグメント編成にて算出

プロセス① ハンドブックの策定とコミュニケーション

当社は、2024年に「持続可能なサプライチェーン構築に向けた取組み方針」を策定し、さらに2025年、「兼松グループ サステナブル サプライチェーン ハンドブック」を整備しました。本ハンドブックでは、環境・社会に関する方針やサプライヤーに求める行動を明確化し、責任ある調達に向けた共通指針として活用しています。また、購買・調達に携わる従業員への研修を実施し、サプライチェーンにおけるESGリスクへの理解向上にも取り組んでいます。

プロセス②③ ESGリスクの特定・評価

リスク評価では、外部のESGデータベースを活用し事業領域ごとのESGリスクを分析した結果、優先対応領域として食料セグメントを特定しました。次に、食料セグメントの全サプライヤーを対象に、森林破壊、児童労働・強制労働、環境負荷、ガバナンスなどのESGリスクの観点と、事業上の重要性の両面から評価を行い、重点的に対応すべきサプライヤーを抽出しました。選定したサプライヤーに対しては、人権・環境・ガバナンスに関するサプライヤー向けアンケート(SAQ)を実施し、対象119社のうち88社から回答を取得しました(回答率: 74%)。調査の結果、全体としては、人権・環境・ガバナンスに関する管理体制が一定水準以上に整備されていることを確認しました。一方で、一部のサプライヤーにおいて、児童労働・強制労働の防止、労働災害対応、環境マネジメントへの取組みが十分ではないと考えられる回答も確認されました。

プロセス④ フォローアップ調査

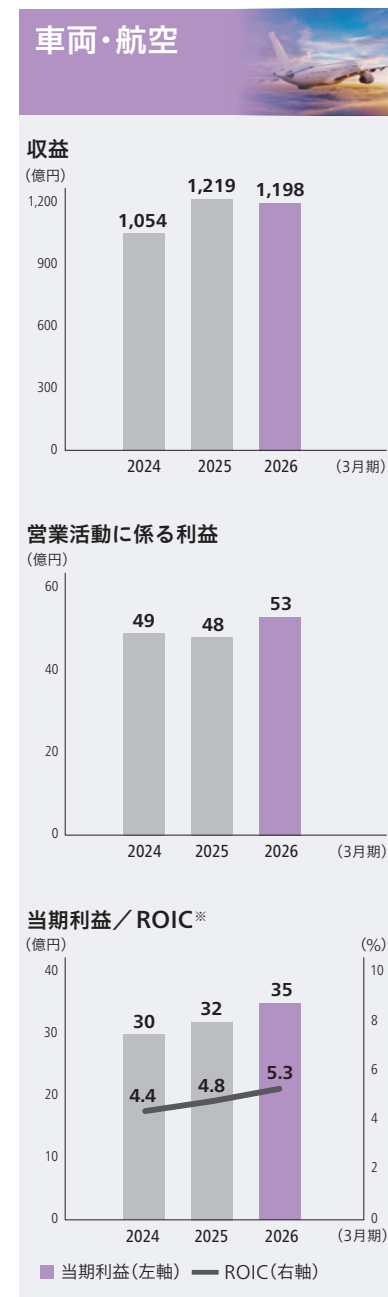
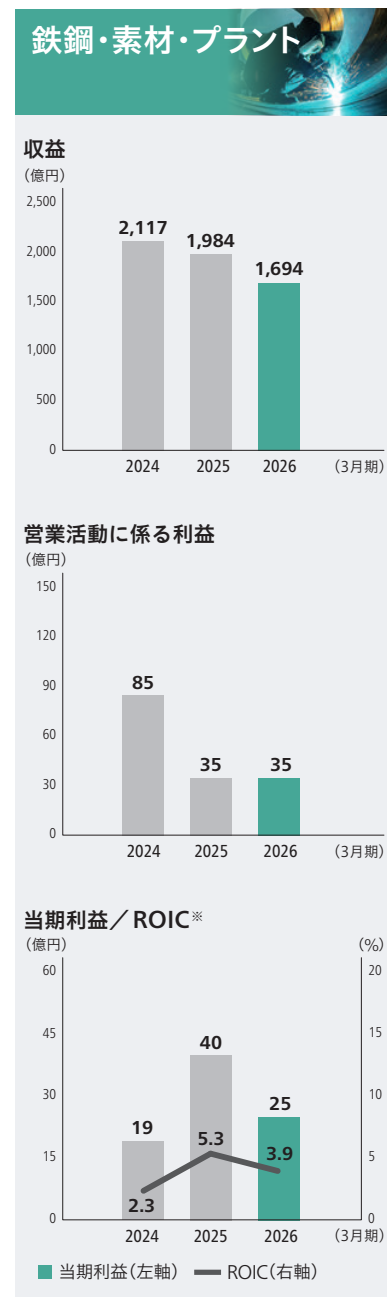
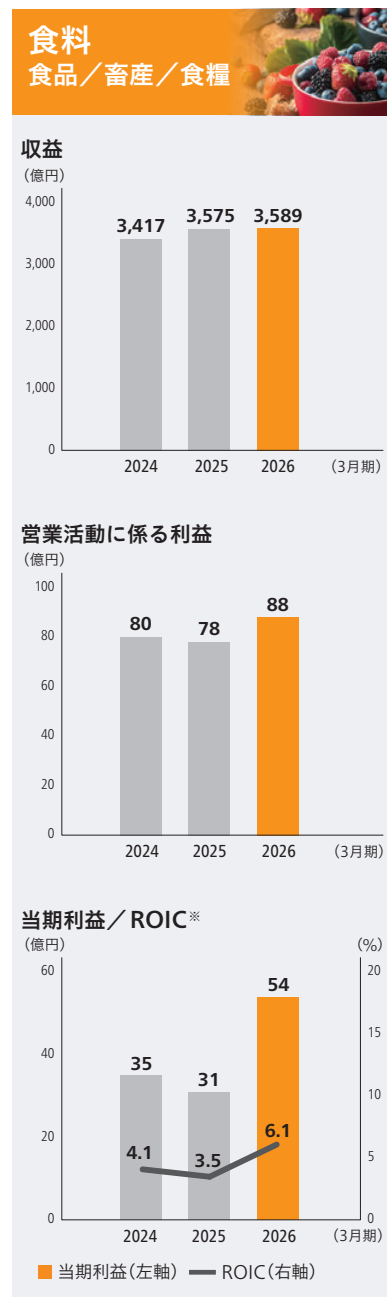
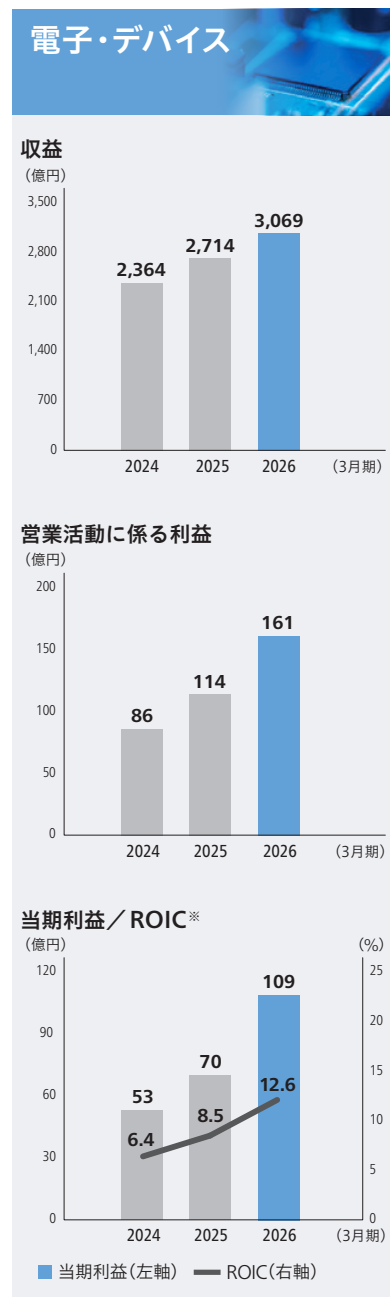
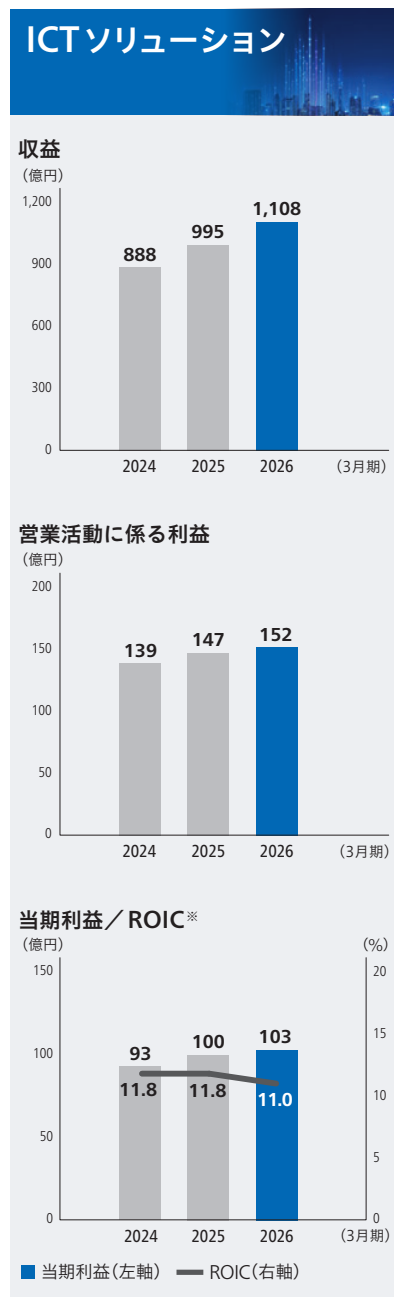
これらのサプライヤーについては、追加調査や対話を通じたフォローアップを実施のうえ、必要に応じて改善支援や是正措置に繋がっていきます。また、その取組みについては、適切な形で開示します。今後も、サプライヤーとの協働を通じてサプライチェーン全体の透明性と信頼性の向上を図るとともに、調査結果や取組み状況について、適切な情報開示を行っていきます。

サプライチェーンマネジメント >

https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/social/supply_chain_management

事業概況

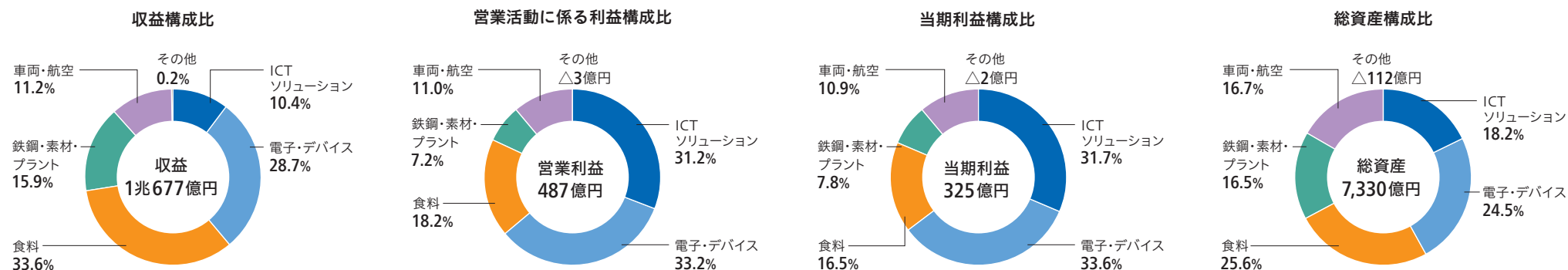
(注) 2025年3月期にセグメント変更を実施。2024年3月期実績は旧セグメントの数値を監査後の現行セグメントに組み替え



※ 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

(2026年3月期)



2026年3月期業績(前期比)

	ICTソリューション	電子・デバイス	食料	鉄鋼・素材・プラント	車両・航空
セグメント					
セグメント別当期利益	3億円増益 ↑	39億円増益 ↑	23億円増益 ↑	15億円減益 ↓	4億円増益 ↑
前期比の主な増減要因	防衛産業や半導体分野などの製造業向けのストレージやサーバー、流通業向けのネットワークに加え、サービス、セキュリティの需要が好調に推移したことにより増益	電子機器・電子材料事業 M&Aの効果などにより、のれんの減損損失を計上した前期に比べ増益 モバイル事業 販路拡大の効果もあり販売台数が増加したことに加え、法人向け事業の伸長もあり増益	食品事業 飲料原料を中心とした取引が好調に推移し増益 畜産事業 牛・豚肉からの需要シフトを背景に鶏肉取引が順調に推移したことに加え、持分法投資損益の改善により増益 食糧事業 輸入米や食品大豆などが好調に推移し増益	鉄鋼・鋼管事業 国内鉄鋼子会社の売却益などにより、のれんの減損損失を計上した前期に比べ増益 エネルギー事業 原油価格の高騰に伴い、先物取引に係る評価損などを計上し減益 プラント事業 前期に比べODA案件数が減少したことにより減益	工作機械・産業機械事業 期末にかけて、防衛・半導体関連を中心とした需要増により増益

ICTソリューション

強み

・**直接取引が90%以上**であり、顧客に近い立場で、要件定義から運用まで**一貫した支援を実現**

・**100社超のベンダーとアライアンスを形成し**、特定技術に依存しない最適なソリューション提案

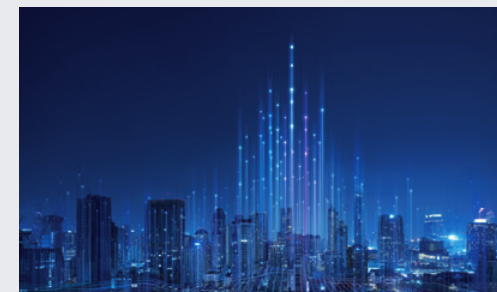
・**1,000名超のエンジニアと1,700件以上の資格取得**を背景とした、高度かつ安定した技術力

事業概要

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。

お客さまに寄り添い、ICTで未来を拓く

当部門は、長年にわたりお客さまとの取引を通じて蓄積してきた知見を基盤に、最先端のデジタル技術を活用した強固な事業基盤を構築しています。これらの強みを活かし、お客さまの事業成長を共に実現するパートナーとして、戦略的パートナーシップを一層強化しながら伴走型の支援を推進して参ります。さらに、国内で培った高品質なICTソリューションを海外にも積極的に展開し、企業の海外進出およびグローバル市場における挑戦を力強く支援していく所存です。



執行役員
ICTソリューション部門長

渡辺 亮



事業環境の認識

機会

- 幅広い業種におけるICT関連投資の伸長
- 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

- 技術進化による既存基盤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
- サイバー攻撃や情報漏洩などのセキュリティリスクの増加

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
- グローバル展開・促進を掲げてい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の強化によるエンジニアの継続的なスキル向上の促進
- 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によるリソースの確保とサービス拡充
- サイバーセキュリティ分野の情報収集・サービス開発・専門人材育成

中長期展望

- ITインフラ構築や高度なセキュリティ対策などのソリューション提供を通じ、持続可能で強靱なサプライチェーンを構築
- 兼松グループのお取引先約2万社へのクロスセル
- 最先端テクノロジーの提供による環境負荷低減と脱炭素社会の実現に貢献
- 先端テクノロジーと顧客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
- 国内と同水準の高品質なICTソリューションを海外展開し、企業の海外進出とグローバルな挑戦を支援

担当者コメント



KEL 執行役員
ビジネス戦略本部長

達山 亮二

お客さまの海外進出および海外拠点におけるITガバナンスの統一に向け、日本と海外拠点のブリッジエンジニアリングを中心に活動しています。特にASEAN地域では、ITリテラシーの成熟度に差があり、サプライチェーンリスクに繋がるインシデントが発生しやすい環境にあります。こうした状況に対応するため、セキュリティサービスを軸に、兼松グ

ループのネットワークと現地開拓力を活かした支援を強化しています。さらに、中国・インド・タイで培った事業基盤を起点に、アジア・ASEAN全域を見据えた広域でのサービス提供体制の構築を推進し、複数国にまたがるIT運用やセキュリティ対応を一体的に支援することで、お客さまが安心して事業活動に専念できる環境の実現を目指しています。

電子・デバイス

強み

- 市場動向およびテクノロジーの進展を踏まえた**製品開発・供給力**
- 顧客ニーズに応じた**商品・サービスの企画訴求力**
- 日本全国に幅広く展開する**キャリアショップなどの販売網**

事業概要

半導体、データサービス、モバイルなど様々な分野において、素材から部品、装置までバリューチェーン全体をカバーし独自の付加価値を創出しています。長年培った顧客ネットワークとパートナー様との協業により、需要開拓から開発・製造・販売・サポートまで一貫したソリューションを提供しています。

先端技術で課題を解決し共に成長するパートナー

AIやDX、GXの進展により日々の生活様式や産業構造はかつてないスピードで変化しています。こうした急激な変化や多様化するニーズに的確に応えるべく、当部門では、長年にわたり培ってきた経験・知見と、高い技術力・専門性を活かし、先進技術やサービスをタイムリーに市場へ提供することで、豊かで持続可能な産業の発展に貢献して参ります。さらに、電子機器・電子材料、半導体からモバイル事業に至るまで、エレクトロニクス分野全体のバリューチェーンの一層の高度化・効率化を実現するため、兼松グループの総合力を結集し、パートナーの皆さまとともに新たな価値創造に継続的にチャレンジすることで、安心でレジリエントなデジタル社会の未来を切り拓いて参ります。



上席執行役員
電子・デバイス部門長

藤田 彰彦



事業環境の認識

機会

- GX・再エネ・データセンター関連投資、需要の拡大
- AI、高速通信に対応した光半導体関連製品需要の拡大
- DX推進とICT・AI関連、自動化ソリューション市場の拡大
- 防衛、セキュリティ強化に向けた関連市場の拡大

リスク

- 半導体サイクル、地政学リスクへの高い感応度
- 需要増加に伴う製品供給逼迫リスク
- 特定顧客およびサプライヤーへの依存リスク
- 投資・M&Aにおける統合リスク

アクションプラン

- ペロブスカイト太陽電池や省エネ型化合物半導体等、環境寄与製品の販売拡大
- AI、高速通信向け光半導体および周辺製品の販売拡大
- DX・ICT・AI・自動化関連ソリューションの提案型営業強化、モバイル事業における店舗網の活用
- 防衛、セキュリティ関連製品の拡充

対応策

- 半導体サイクル・地域・用途等の分散によるポートフォリオ最適化
- 需要動向のモニタリングと複数ソースによる安定供給体制の構築
- 顧客・サプライヤーの多様化と、複数産業分野への横展開による集中リスクの低減
- 投資・M&A案件の見極めとPMI体制の強化 ▶P59

中長期展望

- DX領域：半導体工場向けサイバーセキュリティやAI解析サービスを高度化し、物流最適化や次世代技術活用による業務効率化を推進
 - GX領域：水素生成材料やペロブスカイト太陽電池などの環境負荷低減製品を拡充し、スマート農業ハウスの普及や非鉄金属リサイクルによる循環型経済を促進
 - イノベーション：AI対応テスト装置開発や次世代半導体ウェハ開発、M&Aによる新技術獲得を加速
- これらをグループ連携とグローバル展開、人材育成で支え、持続的成長と社会課題解決を目指します。

担当者コメント



www.CanadianPassportPhotos.ca Inc. (CPP)
Chief Administrative Officer
(出向)

山田 健太郎

CPPは、カメラ・プリンター・ソフトウェアに運用ノウハウを組み合わせたパスポート写真ソリューションをオールインワンで提供しています。シンプルな操作性、各国パスポート規格への確実な対応、迅速な納品手配、手厚いアフターサービスにより、お客さまのフォトビジネスの業績向上に貢献しています。カナダ国内で高

いシェアを有する強みを基盤に、兼松米国会社と連携した米国市場での展開やオンライン申請対応ソリューションの開発を進めるとともに、兼松グループのネットワークとCPPの現場力を融合させ、より一体となった事業成長を目指しています。

Kanematsu USA
Inc.
Manager

伊藤 寛和



食品・畜産

強み

- 世界各地の優良サプライヤーと構築した **高い原料調達力と安定供給力**
- 加工・商品企画機能を活かした **付加価値創出力と直販商権**
- 業界をリードする顧客との長期的な取引関係に基づく **クロスセル実行力**

事業概要

食のプロフェッショナル集団として、国内外で原料調達から加工・販売までの一気通貫型バリューチェーンを構築。

食品・畜産事業の統合により、直販・クロスセルを強化、顧客起点で高付加価値な食ビジネスを国内外で展開しています。

食品・畜産の統合シナジーで、新たな価値創造と成長を実現

食品・畜産事業の統合により、原料調達から加工・販売までを一気通貫で捉えた価値創造型の食ビジネスを推進します。従来の両部門が有する原料調達力、加工・商品企画力、優良顧客との直販商権を融合し、顧客起点で提案価値を最大化することが新たな当部門の強みです。既存の基盤収益を堅固に守りながら、加工食品や冷凍・簡便調理分野、海外成長市場を中心に攻めの投資を加速し、食の安定供給を通じて持続的な収益拡大と社会課題解決を両立して参ります。



上席執行役員
食品・畜産部門長
橋本 徹



事業環境の認識

機会

- 食の安全・安心志向の高まりと簡便調理、冷凍食品市場の拡大
- アジアを中心とする人口増加、所得向上による食需要の拡大
- 国内大市場における低シェア分野でのクロスセル余地

リスク

- 相場変動、地政学リスク、家畜伝染病等による供給不安
- 人材不足やコスト上昇による収益性低下リスク
- 環境規制強化やサステナビリティ対応の高度化要請

アクションプラン

- 加工食品、冷凍・簡便調理分野への重点投資と商品開発加速
- 海外成長市場での供給拠点・販売モデルの選択と集中
- 原料から加工・販売までの一体運営による直販・提案力強化

対応策

- 調達先分散と長期契約による、リスクヘッジと安定供給体制の構築
- DX活用による新たなビジネス創造、および業務効率化
- サステナビリティ推進室との連携および食品安全管理室の機能強化

中長期展望

- DX・GX・イノベーションを軸に、食品・畜産を貫く一気通貫型バリューチェーンの高度化を推進。国内外連結で稼ぐ体制を確立し、持続的な企業価値向上を実現
- DXでは、調達・在庫・物流・販売データを統合、需給予測や直販・クロスセルを支援する基盤構築
- GXでは、サステナブル原料の拡充、アニマルウェルフェアや環境配慮型加工の推進により、調達から販売までの環境価値を可視化
- イノベーションでは、畜産原料の付加価値化を起点とした加工食品・冷凍・簡便調理分野の商品開発や、新技術・スタートアップとの協業を通じて、新たな収益機会を創出

担当者コメント



食品第一部
コーヒー原料課
チームリーダー

古賀 悠人

優良サプライヤーとの強固なアライアンスを基盤に、インスタントコーヒーやコーヒーエキスにおける原料調達から包材を含む製品供給に至るまで、サプライチェーン全体を俯瞰した事業を展開しています。

当社は単なる商材供給にとどまらず、調達・品質・コストの最適化を通じて、お取引先の製品競争力向上および持続的な事業成長に貢献しています。

足元では、コーヒー相場の高騰や為替変動を背景とした調達環境の不確実性が高まっていますが、サプライヤーおよびお取引先との連携を通じた需給マネジメントの高度化により、安定供給と付加価値創出の両立を図っています。

今後も、サプライチェーン全体における価値創出機能の強化を通じて、お取引先および当社双方の持続的な成長に寄与していきます。

食糧

強み

• 安定供給を支えるサプライチェーン上の、**ソフト&ハードアセット**

• 提供価値を高める**プロ人材**

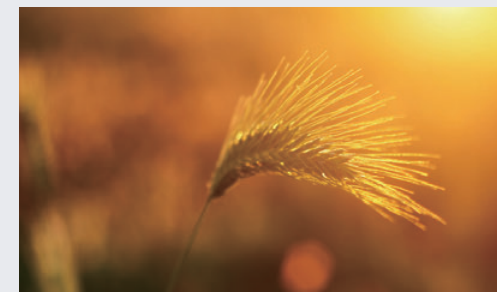
• DX・GXの知見を有する**グループ企業**

事業概要

トウモロコシ、米、オーツ麦、蕎麦、小麦粉製品、大豆、雑豆、その他油糧種子、魚粉・魚油、粗飼料、大豆粕、配合飼料、ペットフードなど、主要穀物・油糧種子と、その製品や派生商品を幅広く取り扱っています。また、品質管理と安定供給のため、一部取扱商品の集荷加工工場を海外に保有し、国内外への販売を行っています。

サプライチェーンの力で未来を拓く

世界的な食糧・タンパク質需要が拡大する一方、地政学リスクや異常気象により安定供給の重要性は一段と高まっています。食糧部門は、サプライチェーン上のアセット・機能、業界首位の商品群、円滑な物流機能、プロ人材を強みに、原料・商品の安定供給と品質管理を支えています。今後は、これらの強みとDX・GXの知見を組み合わせ、物流の可視化、環境配慮型商品の提案、炭素クレジット創出などを通じて、お取引先の課題解決と生産性向上に貢献して参ります。



上席執行役員
食糧部門長
中嶋 潤



事業環境の認識

機会

- 異常気象の常態化や供給不安の高まり
- 世界的な需要拡大と品質要求の高度化
- SDGs・DX・GX・新技術への需要増加

リスク

- 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を背景とする供給リスク
- 品質リスク、トレーサビリティ要求の高度化

アクションプラン

- コンテナ物流 DX(トラッキング・可視化)による調達・物流の安定化と即応力の強化
- 複数供給ソースの組み合わせによるサプライチェーンの最適化
- DX活用による品質データ管理・トレーサビリティ強化、高品質原料の安定供給体制構築
- 高機能バイオ炭などの環境技術導入による持続可能な農業支援、DX・GXを組み合わせたお客さまへの生産性向上の提案、炭素クレジット創出事業の推進

対応策

- 調達先分散と市況データの可視化によるリスクコントロール、データに基づく需給判断の高度化
- コンテナ物流トラッキングによる状況把握と代替調達の迅速化、サプライチェーンの多様化
- DXによるトレーサビリティシステム構築、品質データ管理の高度化と透明性確保

中長期展望

- これまで築き上げてきた原料および商品供給における総合ソリューションの更なる拡充
- 兼松グループが有するDX・GXの知見を組み合わせ、物流システムなどのDX分野、炭素クレジットの創出や環境配慮型商品のGX分野、新しい技術やビジネスモデルの提案を通じた、食糧業界におけるソリューションプロバイダーとしての提供価値向上
- 提供価値向上の結果として、お取引先の課題解決や生産性向上、更なる発展への寄与

担当者コメント



穀物飼料部粗飼料課

片山 真登

穀物飼料部、兼松アグリテック(株)は、人々の「食」を支えるため、世界中で畜産用飼料事業を展開しています。その一員として私は、獣医師としての知見を活かし、「GXの力で畜産の世界を変える」ことに本気で挑んでいます。牛のゲップ由来メタン削減資材は、環境負荷低減に加え、環境価値の創出を通じて持続可能な畜産経営を支える新たな選択肢です。当部は、農家さまへ直接サービスを届ける“ラストワンマイル”を強みとし、こうした資

材と配合飼料を組み合わせる提案など、農家さまと共に新しい畜産モデルづくりに注力しています。現場で培った信頼関係を基盤に、兼松グループが扱う配合飼料・単味飼料・飼料添加物・農業資材を組み合わせるソリューションを提案し、お取引先の課題を解決していくことが、兼松グループが担うべき使命だと考えています。その取組みの積み重ねにより、「GX」と「収益向上」の同時実現を、自らのゴールとして活動しています。

鉄鋼・素材・プラント

強み

- 幅広い事業領域を掛け合わせた**総合提案力**
- 海外拠点や各業界のビジネスパートナーとの連携によって構築した**グローバルバリューチェーン**
- GX・脱炭素ニーズに応える**各種ソリューションの提供力**（バイオマス燃料、太陽光発電、環境パイル工法など）
- 商品・市場・業界に関する深い専門知識と、長年の経験によって培われた**案件組成力**

事業概要

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。

専門性と高付加価値戦略で未来価値を創出

当部門は、鉄鋼、エネルギー、化学品、プラント・船舶などの各分野で、専門性と人的付加価値を活かした事業の高度化を進めます。鉄鋼事業では高付加価値商材を深掘りし、新技術やDXを組み合わせた独自モデルを追求します。エネルギー事業では既存インフラの活用とバイオマスなど新エネルギー分野の強化を進めます。化学品事業では医薬・ライフサイエンスなど高付加価値領域へのシフトを進め、中長期的な企業価値向上に繋がります。プラント・船舶事業ではODAで培った情報力・案件組成力と脱炭素分野の専門性を活かして拡大を図ります。



執行役員
鉄鋼・素材・プラント部門長

蔭田 重信



事業環境の認識

機会	リスク	アクションプラン	対応策
- 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	- 通商問題の激化による市場構造の変化 - 中東情勢緊迫の長期化に伴うエネルギー・原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱 - 国際的な低炭素社会への移行に伴う環境規制の強化によるビジネス環境の変化	- 再生可能エネルギービジネスの更なる拡大 - 環境に配慮した高付加価値商品群の拡大やソリューション提供	- 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 - 調達先の分散および調達網の多層化 - 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

中長期展望

- 営業支援システム（SFA）やAIの活用による営業活動の可視化とグループ連携強化を進め、データ活用を通じて顧客満足度向上と新規事業創出を推進
- 太陽光発電によるコーポレートPPA、高純度バイオディーゼル燃料、高機能バイオ炭事業を通じたカーボンインセットなどの推進により温室効果ガス排出量の削減に貢献
- 先端材料設計や革新技術を取り入れた高性能な金属材料の提供により、製造業の生産性向上と環境負荷低減を支援
- プラスチック回収からリサイクル樹脂の製造・供給まで一貫したサプライチェーンを構築し、循環型ビジネスを確立

担当者コメント



Kanematsu Special Steel Service Co., Ltd. (KSS)
Director (出向)

足立 大樹

KSSは、鉄鋼製品の保管、鋼材の加工およびJIT対応を行っているタイの事業会社です。現在は、兼松グループのKEL（ITインフラ整備）や（株）兼松ケージーケー（設備機械整備）と共に、グループ一丸となってKSS新工場の立ち上げを進めています。兼松タイ会社が行っている既存のトレーディング事業とKSSによる在庫サービスを組み合わせることで、お取引先にとってリードタイム短縮や在庫負担の軽減、安定供給の実現など、より付加価値の

高いサプライチェーンの構築を図っています。

また、今後KSSでは、倉庫事業、鋼材加工・JIT事業に加え、インキュベーションセンターとしての役割も担っていきたいと思っています。DX・GX・イノベーションの観点を柔軟に取り入れることで、お取引先や社会のニーズにより一層応えていきます。

車両・航空

強み

・自動車・大型バイク向けOEM部品や防衛関連事業で
蓄積した市場・技術・顧客ニーズの知見

・取引先との強固な信頼と、
海外拠点・グループ会社による**グローバルネットワーク**

・工作機械・産業機械に、車両・航空の知見を掛け合わせた
最適なソリューション提案力

事業概要

航空機機体・部品、防衛・宇宙関連取引を行う航空宇宙ビジネスと、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。

環境・安全・快適をテーマとしたソリューションの提供

車両・航空事業で長年培ってきた経験から得られる情報・知見、お取引先との強固な信頼関係に加え、海外拠点やグループ会社を通じて形成してきたグローバルネットワークを強みと捉えています。

防衛・宇宙分野では、防衛力の向上に資する機材の安定供給に取り組むとともに、今後ますます重要性が高まる安全保障分野の多様なニーズに応えるべく、持続的なサービスの提供に注力して参ります。

車両・車載分野では、事業パートナーとの連携を一層深化させ、新規事業の立ち上げに積極的に挑戦することで、次世代モビリティの更なる発展と成長市場への展開を加速していきます。

私たちは、常に情熱を持って新たな仕組みや価値を創出し、「環境」「安全」「快適」が調和した持続可能な社会・生活の実現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



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

中長期展望

- ・防衛省向けの機材・サービス提供を通じ、防衛力向上へ貢献する
- ・宇宙関連事業や空飛ぶクルマ、自動運転・EV向け充電器、カーボンナノチューブや球状歯車などの新技術について、事業化・収益化を推進し、次世代モビリティの発展に貢献する
- ・(株)兼松ケージーケイの取引先に対し、エンジニアリング機能に加え資材やOTソリューションを提供することで、製造現場の課題解決に取り組む
- ・グローバルネットワークを活用し、成長著しいインド等の新興市場での取組みを加速させることで、グローバルな社会課題の解決に貢献する

担当者コメント



航空宇宙部第二課長

伊川 高太郎

当課では、防衛省をはじめとした官公庁に航空機、関連機材、補給部品を提供しています。現在は、2024年11月に選定された航空自衛隊向けの次期初等練習機、地上教育器材の導入およびそれらに関連する整備・補給・教育の運用支援体制の構築に取り組んでいます。

当課の強みは、海外OEM、国内パートナー、グループ各社の機能を有機的に結集し、導

入段階から長期にわたる運用・維持管理までを見据えた最適なソリューションを提案できる点にあります。

今後は、AIをはじめとする先端技術の活用やサービス型ビジネスの取り入れを加速させ、グループ一体となって提供価値の拡充に努め、わが国の防衛力の抜本的な強化に貢献したいと考えています。

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2026
会計年度：												
収益	¥668,374	¥675,579	¥714,790	¥723,849	¥721,802	¥649,142	¥767,963	¥911,408	¥985,993	¥1,050,936	¥1,067,665	\$6,677,916
売上総利益	86,238	100,139	106,371	110,014	110,904	101,515	111,801	130,894	142,557	155,007	168,914	1,056,505
営業活動に係る利益	18,772	22,633	26,160	30,349	28,352	23,635	29,347	38,896	43,870	42,051	48,663	304,373
税引前利益	18,122	17,875	26,043	29,177	26,944	23,580	28,765	35,696	37,241	38,233	47,157	294,953
親会社の所有者に帰属する 当期利益	8,959	8,049	16,317	16,605	14,399	13,315	15,986	18,575	23,218	27,469	32,523	203,426
営業活動による キャッシュ・フロー	33,024	11,852	434	24,698	24,259	36,984	15,382	△296	35,582	58,329	57,663	360,669
投資活動による キャッシュ・フロー	△4,214	△14,691	1,103	△6,575	△10,215	△9,927	△10,547	△16,684	△12,423	1,363	△11,929	△74,616
フリー・キャッシュ・フロー	28,810	△2,839	1,537	18,123	14,044	27,057	4,835	△16,980	23,159	59,692	45,734	286,053
会計年度末：												
資産合計	443,592	479,717	519,889	549,459	551,671	557,495	634,456	677,588	725,347	689,337	733,009	4,584,748
資本合計	120,706	129,863	147,050	158,698	166,174	180,492	199,282	143,423	176,000	188,128	223,474	1,397,766
親会社の所有者に帰属する持分	91,599	100,357	116,012	125,246	130,829	143,926	159,484	128,525	159,318	173,942	208,391	1,303,422
ネット有利子負債	48,813	55,429	59,045	49,969	51,807	40,520	51,242	147,948	159,425	120,336	94,613	591,779
1株当たり情報：												
基本的1株当たり当期利益 (円)*3	¥ 53.23	¥ 47.82	¥ 96.90	¥ 99.11	¥ 86.22	¥ 79.72	¥ 95.71	¥ 111.19	¥ 138.95	¥ 164.48	¥ 195.52	\$1.22
親会社所有者帰属持分(円)*3	544.23	596.11	688.83	749.93	783.30	861.71	954.82	769.21	953.35	1,046.47	1,252.27	7.83
配当金(円)*3	2.50	3.00	24.00	30.00	30.00	30.00	32.50	37.50	45.00	52.50	63.00	—
財務指標：												
自己資本利益率(ROE) (%)	9.9	8.4	15.1	13.8	11.2	9.7	10.5	12.9	16.1	16.5	17.0	
親会社の所有者に帰属する 持分比率(%)	20.6	20.9	22.3	22.8	23.7	25.8	25.1	19.0	22.0	25.2	28.4	
ネットDER(倍)	0.5	0.6	0.5	0.4	0.40	0.28	0.32	1.15	1.00	0.69	0.45	

財務・ESGハイライト

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ESG(非財務)データ:											
E CO ₂ 排出量／Scope 1 + 2(t-CO ₂)* ⁴	—	—	—	—	—	29,500	29,497	28,321	26,569	26,928	26,917
紙使用量(枚)* ^{5,6}	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	861,817
廃棄物排出量(t)* ^{5,7}	31.90	32.70	29.50	35.00	34.43	42.20	36.18	29.46	9.41	16.69	7.90
リサイクル量(t)* ⁵	—	—	—	—	21.93	36.56	30.89	24.28	4.91	12.66	3.25
最終処分量(t)* ⁵	—	—	—	—	12.50	5.64	5.29	5.18	4.50	4.03	4.65
有害廃棄物排出量(t)* ⁵	—	—	—	—	0	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)* ⁵	—	—	—	—	0	0	0	0	0	0	0
水質／水量に関する違反件数(件)* ⁵	—	—	—	—	0	0	0	0	0	0	0
消費電力総量(MWh)* ⁴	—	—	—	—	—	—	41,031	42,556	42,843	43,818	43,397
S 連結従業員数(名)	5,832	6,727	6,666	6,915	7,182	7,296	7,446	7,866	8,353	8,644	8,604
単体従業員数 (うち女性)(名)	816(259)	835(273)	842(282)	765(263)	775(266)	795(284)	788(293)	798(299)	812(301)	821(297)	861(324)
単体女性比率(%)	32	33	33	34	34	36	37	37	37	36	38
平均勤続年数(年)	13.8	15.4	15.5	15.0	14.0	13.8	15.0	13.7	13.2	12.7	12.1
離職率(%) ^{*8}	4.8	5.2	9.4	10.5	17.1	14.3	2.4	0	—	—	—
平均残業時間(時間／月)	8.1	11.6	12.1	12.5	17.5	18.1	19.6	19.2	17.9	18.3	18.0
G 取締役 (うち社外取締役)* ⁹ (名)	7(2)	8(3)	8(3)	6(2)	6(2)	6(2)	7(3)	7(3)	7(3)	7(3)	7(3)
監査役 (うち社外監査役)* ⁹ (名)	4(3)	4(3)	4(3)	4(3)	4(2)	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、2026年3月31日の為替レート、1米ドル=159.88円で換算しています。

*3. 2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。2016年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「基本的1株当たり当期利益」「希薄化後1株当たり当期利益」「配当金」を算定しています。

*4. 兼松グループ連結の集計値です。

*5. 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。

*6. 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。

*7. 集計対象は主要拠点のオフィス活動に伴う廃棄物です。

*8. 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)

*9. 各年3月期終了後の株主総会終了時点のものです。

財務諸表

連結財政状態計算書

(百万円)

	前連結会計年度末 (2025年3月31日)	当連結会計年度末 (2026年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	56,779	58,418
営業債権及びその他の債権	254,127	258,204
棚卸資産	155,597	161,010
その他の金融資産	4,765	10,828
売却目的で保有する資産	18,076	—
その他の流動資産	32,020	52,432
流動資産合計	521,367	540,894
非流動資産		
有形固定資産	55,592	59,677
のれん	13,770	17,011
無形資産	28,211	33,305
持分法で会計処理されている投資	17,646	22,264
営業債権及びその他の債権	765	474
その他の投資	42,021	48,494
その他の金融資産	6,768	7,169
繰延税金資産	1,122	1,245
その他の非流動資産	2,072	2,471
非流動資産合計	167,970	192,115
資産合計	689,337	733,009

(百万円)

	前連結会計年度末 (2025年3月31日)	当連結会計年度末 (2026年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	208,695	232,215
社債及び借入金	77,250	66,173
リース負債	9,047	9,155
その他の金融負債	7,632	11,032
未払法人税等	12,279	8,825
引当金	671	432
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	39,287	56,476
流動負債合計	368,387	384,311
非流動負債		
社債及び借入金	101,650	88,673
リース負債	15,309	19,049
その他の金融負債	3,098	1,458
退職給付に係る負債	5,480	4,538
引当金	2,894	2,878
繰延税金負債	3,307	7,588
その他の非流動負債	1,080	1,035
非流動負債合計	132,821	125,222
負債合計	501,209	509,534
資本		
資本金	27,781	27,781
資本剰余金	248	—
利益剰余金	123,009	147,188
自己株式	△2,429	△2,237
その他の資本の構成要素		
在外営業活動体の換算差額	13,708	16,812
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	11,843	17,363
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△220	1,482
その他の資本の構成要素合計	25,332	35,658
親会社の所有者に帰属する持分合計	173,942	208,391
非支配持分	14,185	15,083
資本合計	188,128	223,474
負債及び資本合計	689,337	733,009

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 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
収益	1,050,936	1,067,665
原価	△ 895,929	△ 898,751
売上総利益	155,007	168,914
販売費及び一般管理費	△ 115,138	△ 123,100
その他の収益・費用		
固定資産除売却損益	△ 131	△ 239
固定資産減損損失	△ 10	△ 327
その他の収益	7,685	4,230
その他の費用	△ 5,361	△ 815
その他の収益・費用合計	2,182	2,849
営業活動に係る利益	42,051	48,663
金融収益		
受取利息	843	738
受取配当金	1,242	1,058
その他の金融収益	5	94
金融収益合計	2,091	1,891
金融費用		
支払利息	△ 5,767	△ 4,986
その他の金融費用	△ 229	△ 36
金融費用合計	△ 5,996	△ 5,023
持分法による投資損益	86	1,625
税引前利益	38,233	47,157
法人所得税費用	△ 11,795	△ 13,907
当期利益	26,438	33,249
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	27,469	32,523
非支配持分	△ 1,030	725
計	26,438	33,249
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)	164.48	195.52
希薄化後1株当たり当期利益(円)	163.84	194.77

(注)当社は、2026年1月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。前連結会計年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、「基本的1株当たり当期利益」および「希薄化後1株当たり当期利益」を算定しています。

(百万円)

連結包括利益計算書	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
当期利益	26,438	33,249
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	△ 1,367	6,225
確定給付制度の再測定	△ 274	467
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	△ 19	△ 23
純損益に振り替えられることのない項目合計	△ 1,661	6,669
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	△ 272	4,383
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△ 1,537	1,702
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	△ 345	△ 297
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	△ 2,156	5,788
税引後当期その他の包括利益	△ 3,817	12,457
当期包括利益	22,621	45,707
当期包括利益の帰属：		
親会社の所有者	23,714	43,999
非支配持分	△ 1,093	1,708
計	22,621	45,707

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					親会社の所有者に 帰属する持分合計		
					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			
2024年4月1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
当期利益			32,523						—	32,523	725	33,249
その他の包括利益					3,103	6,201	1,702	467	11,475	11,475	982	12,457
当期包括利益	—	—	32,523	—	3,103	6,201	1,702	467	11,475	43,999	1,708	45,707
配当金			△9,147						—	△9,147		△9,147
非支配持分株主に対する配当金									—	—	△811	△811
自己株式の取得				△1					—	△1		△1
自己株式の処分		△34		194					—	160		160
子会社の支配喪失に伴う変動									—	—	△24	△24
非支配持分株主との資本取引		△23							—	△23	25	2
株式報酬取引		△55							—	△55		△55
非支配持分株主に付与された プット・オプション		△482							—	△482		△482
所有者との取引額合計	—	△595	△9,147	192	—	—	—	—	—	△9,550	△810	△10,360
利益剰余金から資本剰余金への振替		346	△346						—	—		—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替			1,149			△682		△467	△1,149	—		—
2026年3月31日残高	27,781	—	147,188	△2,237	16,812	17,363	1,482	—	35,658	208,391	15,083	223,474

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 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	26,438	33,249
減価償却費及び償却費	15,834	16,417
固定資産減損損失	10	327
金融収益及び金融費用	3,904	3,131
持分法による投資損益(△は益)	△ 86	△ 1,625
固定資産除売却損益(△は益)	131	239
法人所得税費用	11,795	13,907
営業債権及びその他の債権の増減(△は増加)	22,040	4,277
棚卸資産の増減(△は増加)	243	△ 1,415
営業債務及びその他の債務の増減(△は減少)	△ 22,597	7,974
退職給付に係る負債の増減(△は減少)	△ 589	△ 1,178
その他	15,120	4,224
小計	72,247	79,529
利息の受取額	1,145	760
配当金の受取額	1,642	1,955
利息の支払額	△ 5,727	△ 4,911
法人所得税の支払額	△ 10,978	△ 19,669
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,329	57,663
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	△ 9,068	△ 4,425
有形固定資産の売却による収入	1,046	128
無形資産の取得による支出	△ 861	△ 1,139
その他の投資の取得による支出	△ 991	△ 4,071
その他の投資の売却による収入	12,113	1,509
子会社の取得による収支(△は支出)	△ 3,352	△ 6,370
子会社の売却による収支(△は支出)	—	573
事業譲受による支出	△ 225	△ 12
事業譲渡による収入	8	2
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	△ 608	△ 954
貸付金の回収による収入	1,685	3,628
その他	△ 279	△ 798
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,363	△ 11,929

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月1日 至 2026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	△ 32,665	△ 16,161
短期借入金(3ヵ月超)による収入	990	4,112
短期借入金(3ヵ月超)の返済による支出	△ 283	△ 3,754
長期借入れによる収入	15,180	13,200
長期借入金の返済による支出	△ 24,690	△ 23,500
社債の発行による収入	12,000	—
社債の償還による支出	△ 5,000	△ 65
配当金の支払額	△ 8,135	△ 9,134
自己株式の取得による支出	△ 1,251	△ 1
非支配持分株主からの子会社持分取得による支出	△ 101	△ 979
非支配持分株主からの払込みによる収入	224	76
非支配持分株主に対する配当金の支払額	△ 998	△ 839
リース負債の返済による支出	△ 9,927	△ 9,851
その他	0	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 54,658	△ 46,900
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	5,033	△ 1,166
現金及び現金同等物の期首残高 (連結財政状態計算書計上額)	53,431	56,779
売却目的で保有する資産に含まれる現金及び現金 同等物の振戻額	—	1,626
現金及び現金同等物の期首残高	53,431	58,406
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 59	1,178
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	56,779	58,418

会社情報

(2026年3月31日現在)

会社概要

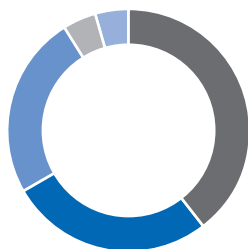
商号	兼松株式会社 KANEMATSU CORPORATION
創業	明治22年(1889年)8月15日
設立	大正7年(1918年)3月18日
代表者	代表取締役社長 宮部 佳也
本店	神戸市中央区伊藤町119番地
本社	東京都千代田区丸の内二丁目7番地2号
資本金	277億81百万円
事業年度	4月1日から3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
事業拠点数	国内：東京本社、神戸本店、支社・支店5 海外：31
従業員数	861名(連結従業員数8,604名)

株式情報

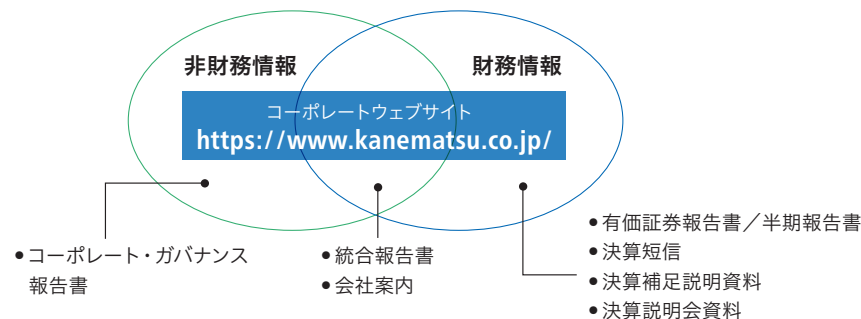
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	8020
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行可能株式総数	普通株式 400,000,000株
発行済株式総数	普通株式 169,000,404株 (自己株式 534,348株を含む)
単元株式数	100株
株主総数	53,794名

所有者別株式分布

■ 外国法人等	39.56%
■ 金融機関	27.36%
■ 個人その他 (自己株式含む)	24.31%
■ その他法人	4.49%
■ 証券会社	4.28%



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／財務担当役員等面談
- 個人投資家向け説明会
- 海外ロードショー

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)	26,222	15.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,860	7.63
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	7,113	4.22
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	5,480	3.25
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	3,389	2.01
エムエスアイピークライアントセキュリティーズ	3,259	1.93
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	2,847	1.69
ジェーピー モルガン チェース バンク 385781	2,362	1.40
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140042	2,155	1.27
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	1,843	1.09

※ 持株比率は自己株式(534,348株)を控除して算出



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

<https://www.kanematsu.co.jp/inquiry>