

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

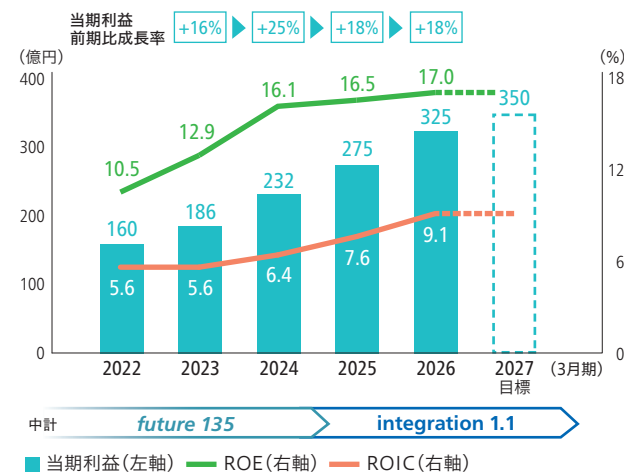
ロングセラー商品のパッケージが白黒二色に簡素化されるにおよび、サプライチェーンの混乱、断絶が日常の目にも明らかになってきました。パンデミックや貿易対立、ウクライナ・中東情勢を経て米イラン軍事衝突と海峡封鎖に至り、グローバル経済の巻き戻し、ブロック経済化が不可逆的に進む中で、3ヵ年経営計画「integration 1.1」2年目にあたる前2026年3月期の業績としては、当期利益は期初見通し300億円を上回る325億円で着地し、1年目に続いて前期比+18%、+51億円の伸びを示し、5期連続の増益決算、4期連続での過去最高益を計上することができました。

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



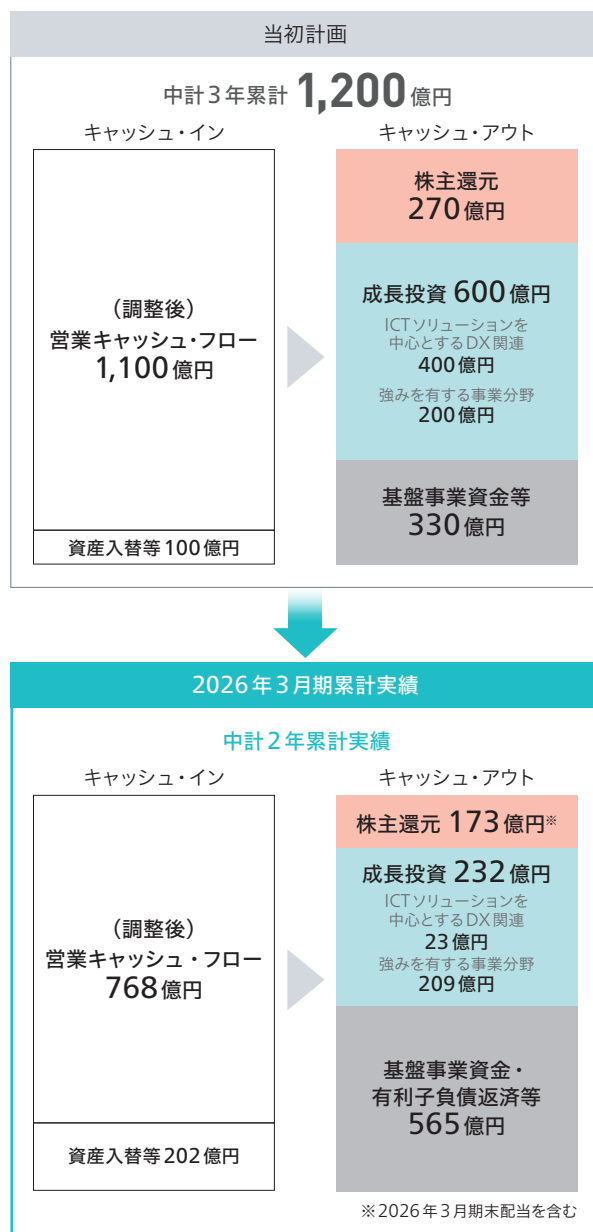
キャッシュフロー・アロケーション

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

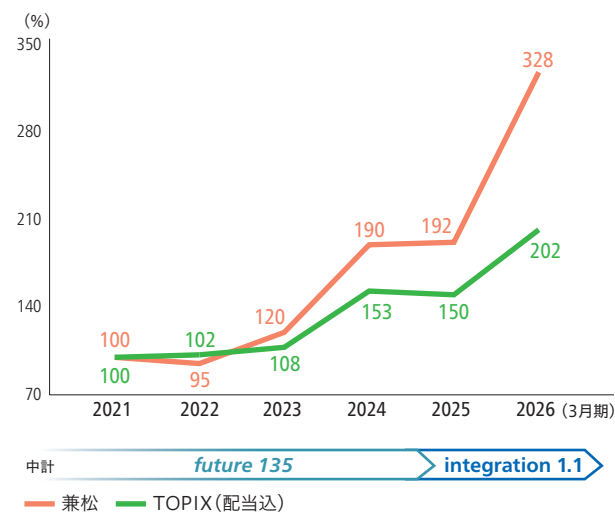
財務責任者として心掛けるべきは、持続的な企業価値向上へのコミットメントであり、そのために、利益成長と資本効率の両立を追求して参ります。

「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)



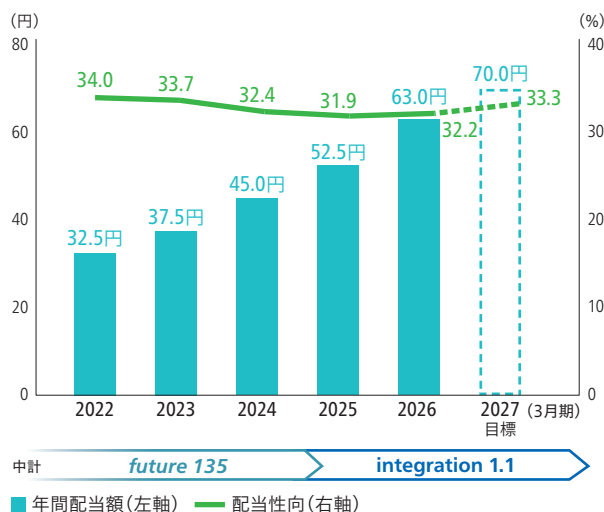
(注) 2021年3月末を100とした場合の配当込み株価の各期末相対値を表示

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。

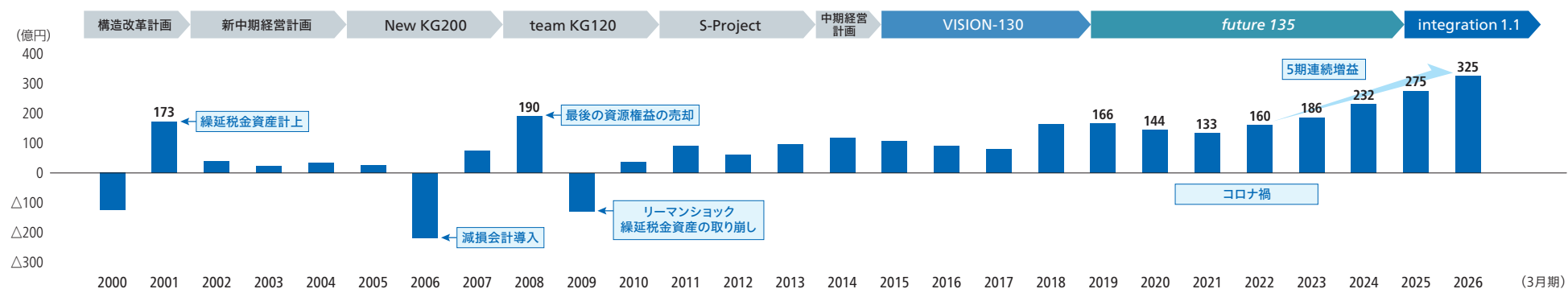
いただいたご意見を取締役会でも報告・議論のうえ、経営戦略へと反映し、中長期的な成長と企業価値の向上へと繋げるよう、今後とも努めて参ります。引き続きのご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

(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。

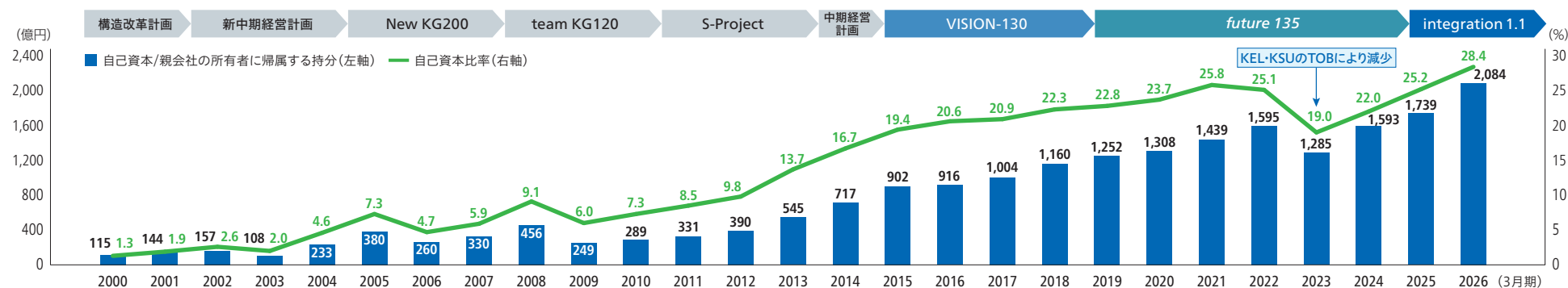
CFOメッセージ

親会社の所有者に帰属する当期利益の推移

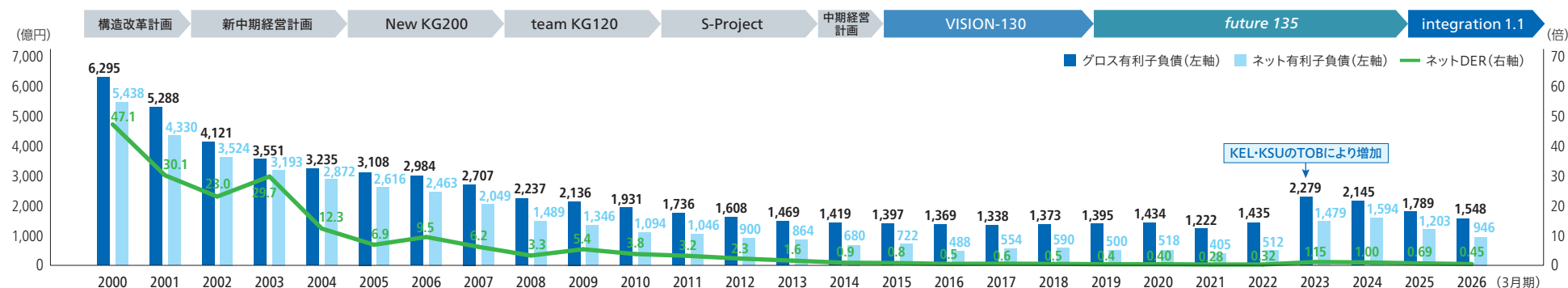
(注) 2014年3月期までは日本基準、2015年3月期以降はIFRS



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」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）

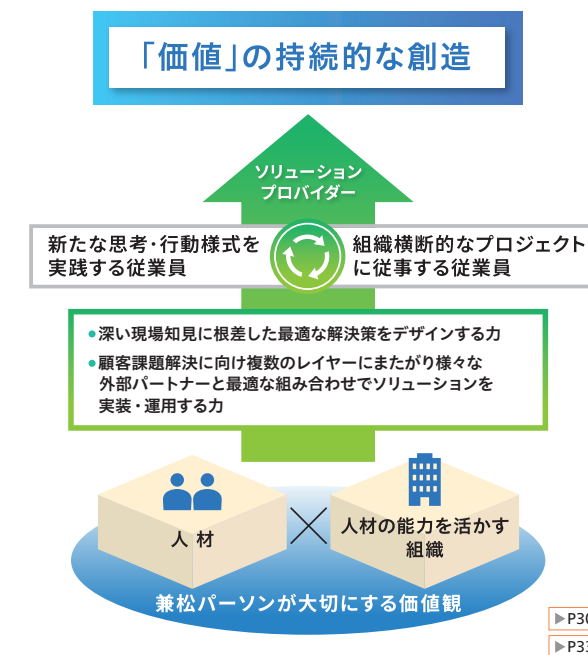
当社が目指す姿（ソリューションプロバイダー）に向けて活躍できる人材を確保・育成し、人材の能力が十分に発揮されるよう社内環境を整備する

（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>

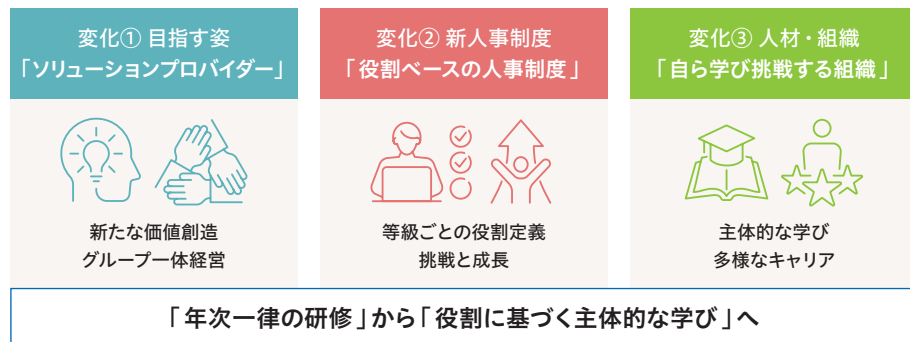
兼松パーソンが大切にしている価値観を体現するためには、どのような環境下でも実行力を発揮し、責任を持ってやり遂げる意欲、そしてお取引先や社内関係者との適切なコミュニケーション力を備えた優れた人格が必要と考えています。

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。

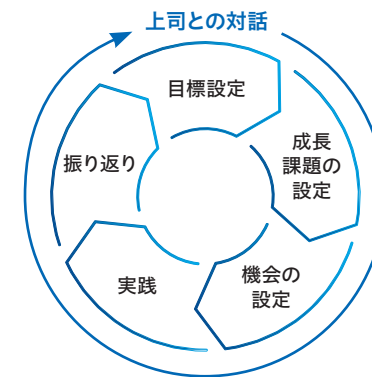


本リニューアルでは、従来の対象者限定の年次別研修から転換し、等級や役割に応じた学びと実務経験を組み合わせた育成へと体系を見直しました。これにより、全社員がそれぞれの役割や成長段階に応じて、継続的に能力開発に取り組める仕組みとしています。また、必須研修は20科目に厳選する一方で、語学、オンライン学習、資格取得、社内

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。

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

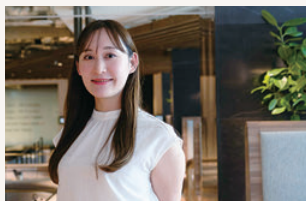


谷川 直之

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いと考えています。

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いと考えています。

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

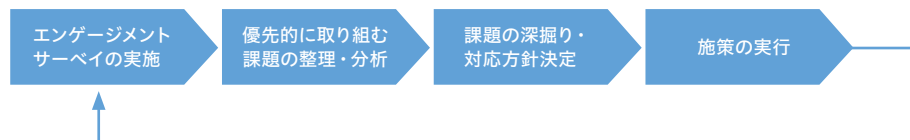
エンゲージメントサーベイ

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。

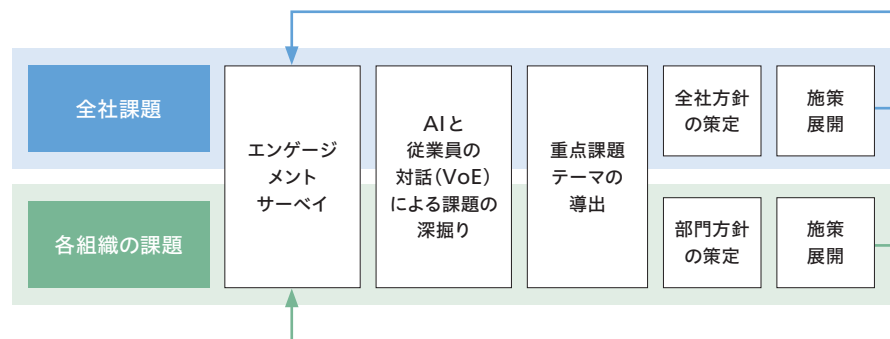


従業員の声 (VoE) を起点とした課題抽出・改善サイクル

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。



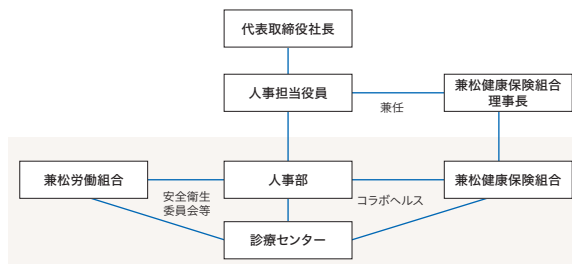
兼松健康経営宣言

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。