

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。

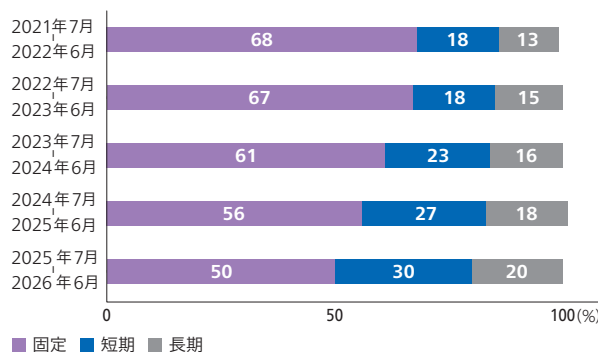
各回では、業績連動報酬の算定根拠や外部環境の変化、他社の動向なども踏まえ、独立性の高い立場から実質的な議論を尽くして参りました。

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



DIALOGUE

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



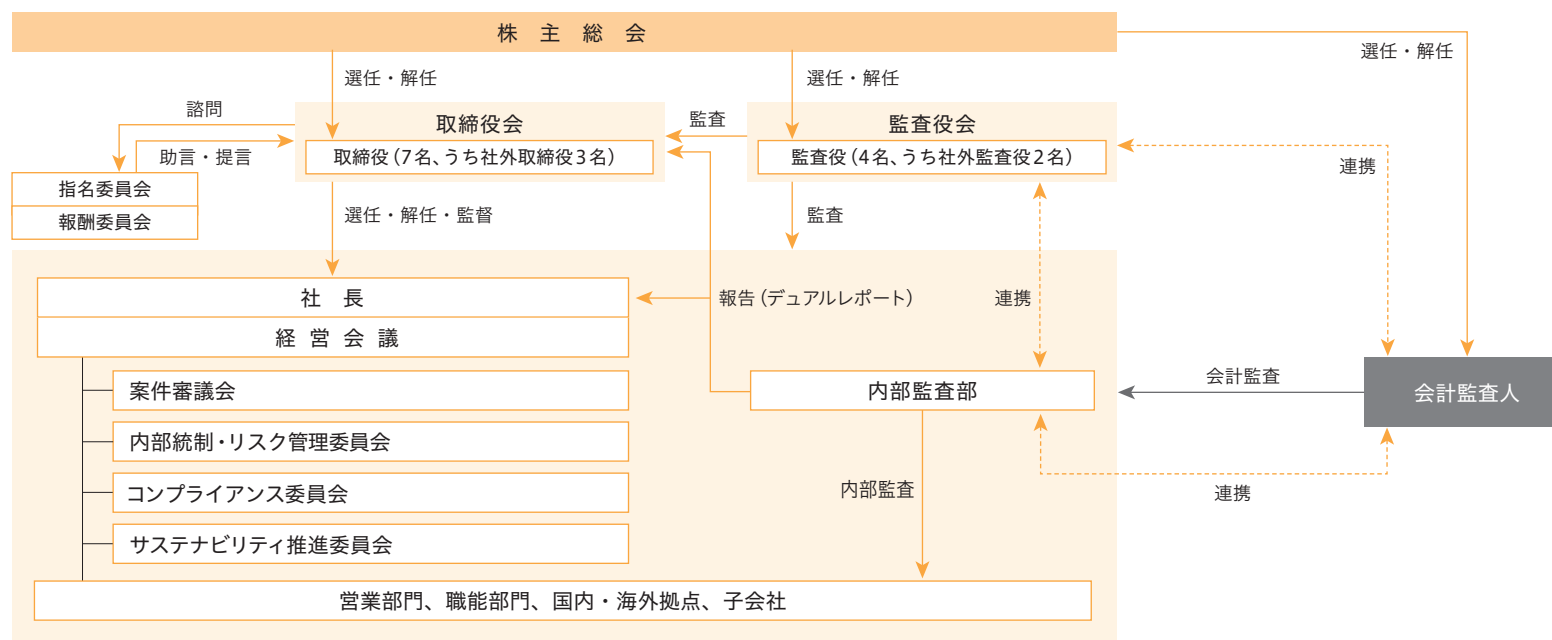
機関	監査役会	案件審議会	コンプライアンス委員会	内部統制・リスク管理委員会	サステナビリティ推進委員会
構成	合計4名 ●議長：社内監査役 ●社内監査役：1名 ●社外監査役：2名 	合計3名 ●議長：リスクマネジメント担当役員 ●執行役員：2名 (主計・財務担当、企画担当) 	合計6名 ●委員長：社長執行役員 ●副委員長：取締役会長 ●執行役員：4名 	合計4名 ●委員長：リスクマネジメント担当役員 ●執行役員：3名 	合計7名 ●委員長：取締役企画担当役員 ●執行役員：6名
	監査役全4名のうち、半数の2名は社外監査役となっており、当社の経営の透明性を高め、公正性・効率性・健全性を追求しています。	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。

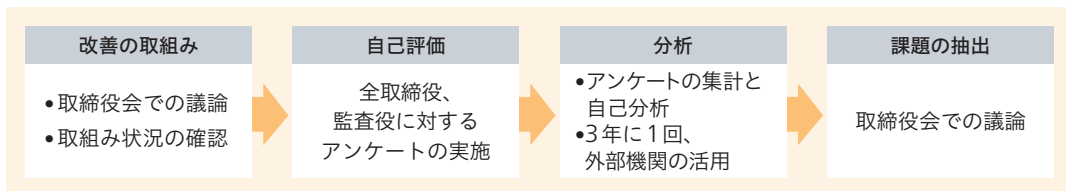
第132回定時株主総会招集ご通知 P15～16 > https://www.kanematsu.co.jp/ir/shareholder_stock/shareholder_general

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



前期課題への取組み実績

課題	2026年3月期の取組み
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カルチャーブック・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事業年度当た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。

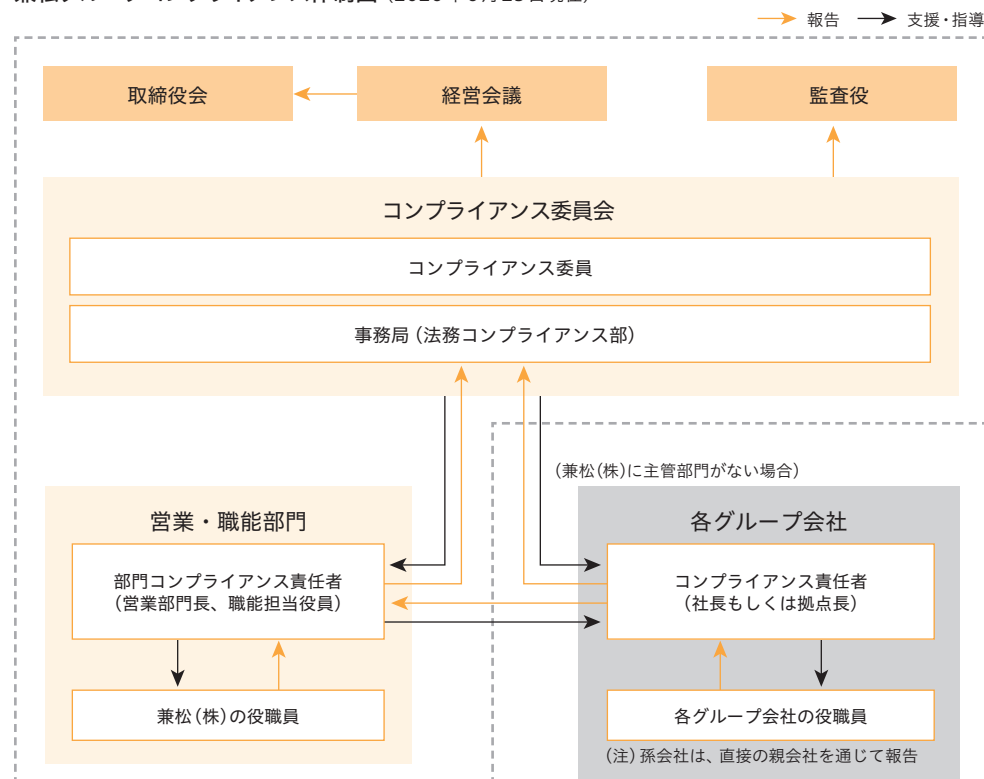
また、ハンドブックに加え、当社では贈収賄や腐敗防止を含めたコンプライアンス遵守に向けた取組みとして、社内コンプライアンス研修を実施しています。ハラスメントについては、具体的事例を取り扱った「ハラスメントハンドブック」の策定・周知、社内コンプライアンス研修での事例紹介に加え、いじめやハラスメントの報告・事案の取扱いに関するマネージャー研修を実施しており、コンプライアンス意識の更なる浸透と充実に継続的に取り組んでいます。

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

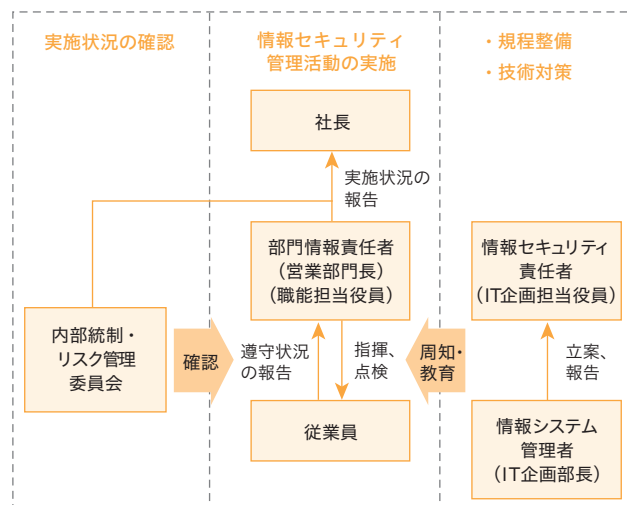
情報資産分類

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



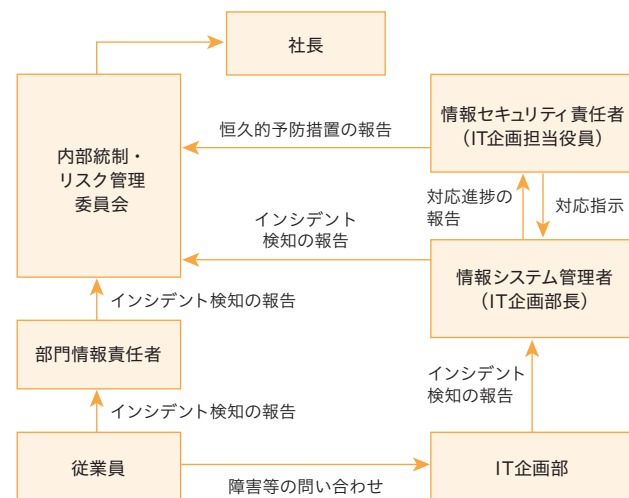
情報資産の保存

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

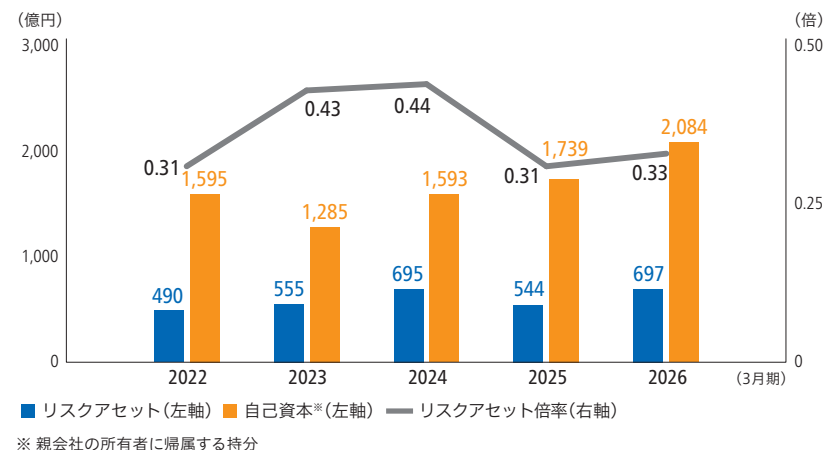
当社は、会社法および会社法施行規則に定める「業務の適正を確保するための体制」として、「内部統制システムの構築に関する基本方針」を取締役会決議にて定め（2006年5月1日制定、2026年4月1日最終改定）、本基本方針に沿った整備・運用を行っています。

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、職能各部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

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。

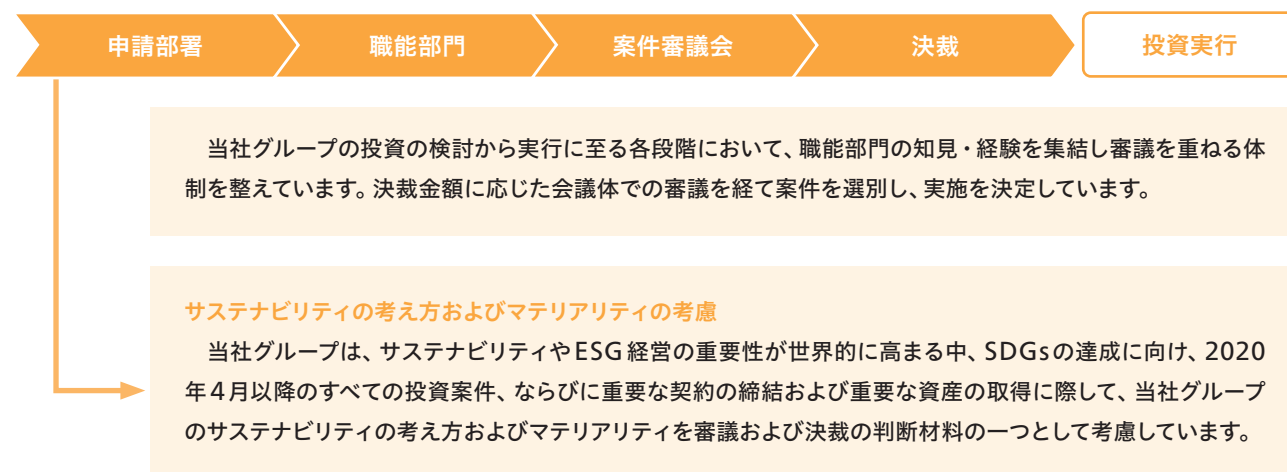
コーポレート・ガバナンス

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。

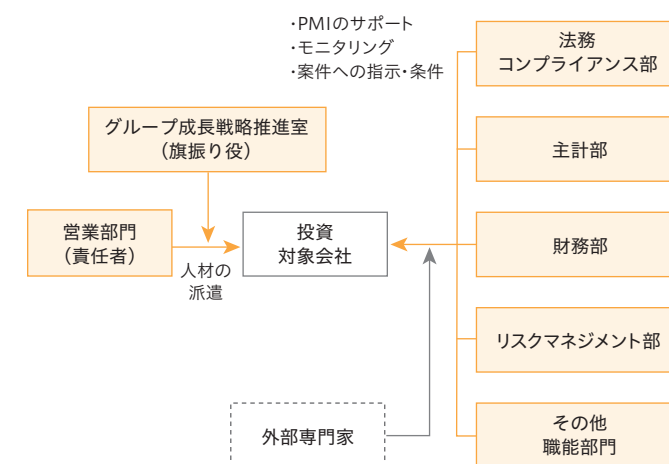
モニタリング・資産入替

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

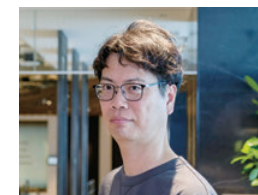
事業投資に関する知見を組織全体の形式知として蓄積・活用するため、2026年2月より、一定期間が経過した投資案件の情報を、社内システム上で全社共有する仕組みを導入しています。案件の背景や事業性評価、リスク検討、意思決定プロセスなどの知見を部門横断で共有することで、事業投資における判断の質と再現性を高めるとともに、グループの組織能力の向上に繋げています。

コーポレート・ガバナンス

PMIプロセス

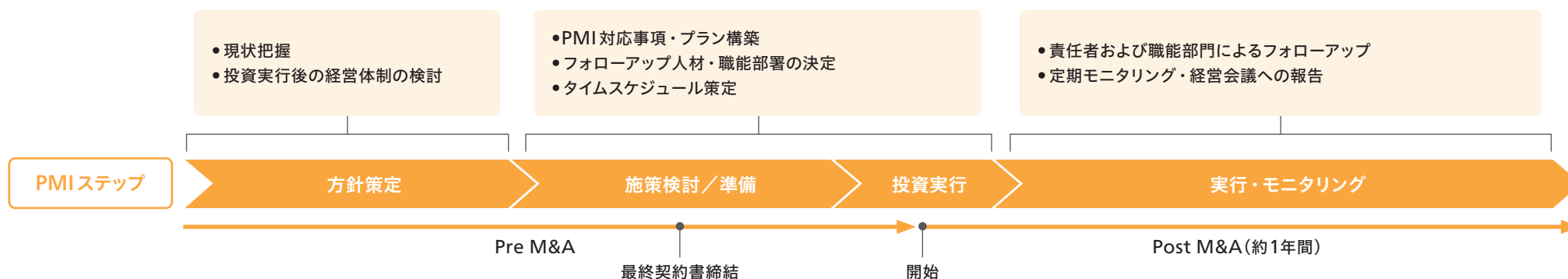
昨今M&A件数が増加しており、グループ一体経営による企業価値向上と中期経営計画の達成を実現するため、PMIの重要性が飛躍的に高まっています。グループ成長戦略推進室がPMIの旗振り役を担い、投資先の規模や事業特性、企業文化、リスク要因を多角的に分析したうえで、法務・財務・主計・人事・ITなど100項目を超えるPMI対応事項を体系的に抽出し、

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

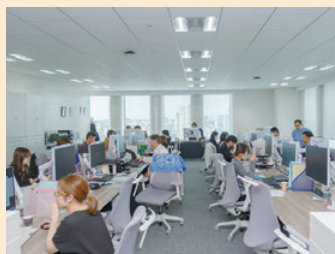


事例 半導体ウェハ商社(E&M)のPMI

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