



中期ビジョン - future135 -

2019年3月期～2024年3月期

(注) 見直しに関する注意事項

本説明会・資料における当社グループの今後の計画・見直し・戦略等、将来に関する記載は、当社が現時点において把握可能な情報をもとに判断したものであり、これらは様々なリスクや不確実性が内在しております。

従って、経営環境の変化、未知のリスクの顕在化、およびその他様々な要因により、実際の業績等の結果は大きく異なる可能性があることをご承知おき下さい。

なお、表示の数値は、億円未満を四捨五入しておりますので、個別数値と合計数値・増減額が一致しない場合があります。



2018年5月16日
兼松株式会社

<http://www.kanematsu.co.jp/>

目次

01 / これまでの歩み

02 / 前中期ビジョン / 「VISION-130」の総括

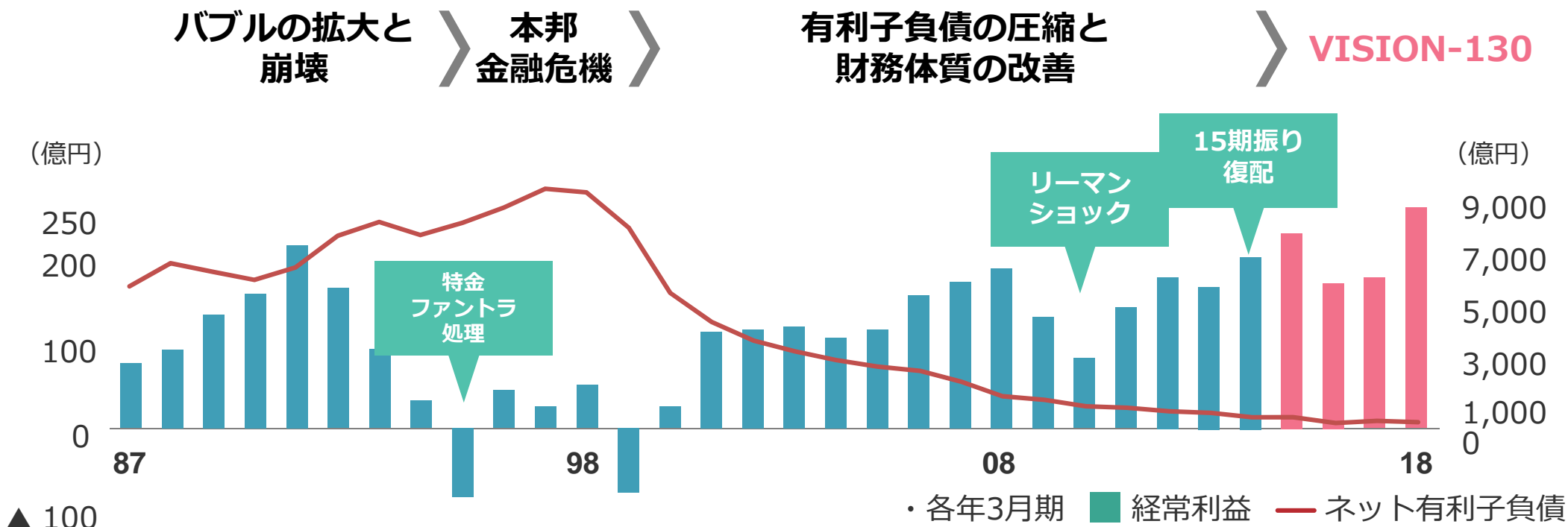
- (1) 定量目標
- (2) 定性目標
- (3) 安定した財務構造
- (4) 安定した収益構造

03 / 新中期ビジョン / 「future 135」

- (1) 骨子
 - (2) 成長イメージ
 - (3) 事業別成長イメージ
 - (4) 主要セグメントの営業活動利益推移
 - (5) 株主還元について
 - (6) 持続的成長を実現するための経営インフラ確立
- 参考：当社のガバナンス体制

1. これまでの歩み

- ・ 2014年から5カ年の中期ビジョン「VISION-130」を始動、利益目標を一年前倒して達成。配当も順調に増配。
- ・ 安定的な収益基盤・財務基盤を武器としたユニークな総合商社像を目指し、2018年より「*future 135*」をスタート。



2-(1) VISION-130の総括① 定量目標

前中期ビジョンのVISION-130は、創業130周年に向けた2019年3月期を最終年度とし、「健全な財務体質の維持」と「収益基盤の拡大」を経営目標として掲げた。

	VISION-130 目標	2018/3期
連結当期純利益	150億円	163億円
ROE	12.0%	15.1%



収益目標の連結当期純利益150億円は、一年前倒しの2018年3月期で達成。ROEも15.1%と目標をクリア。

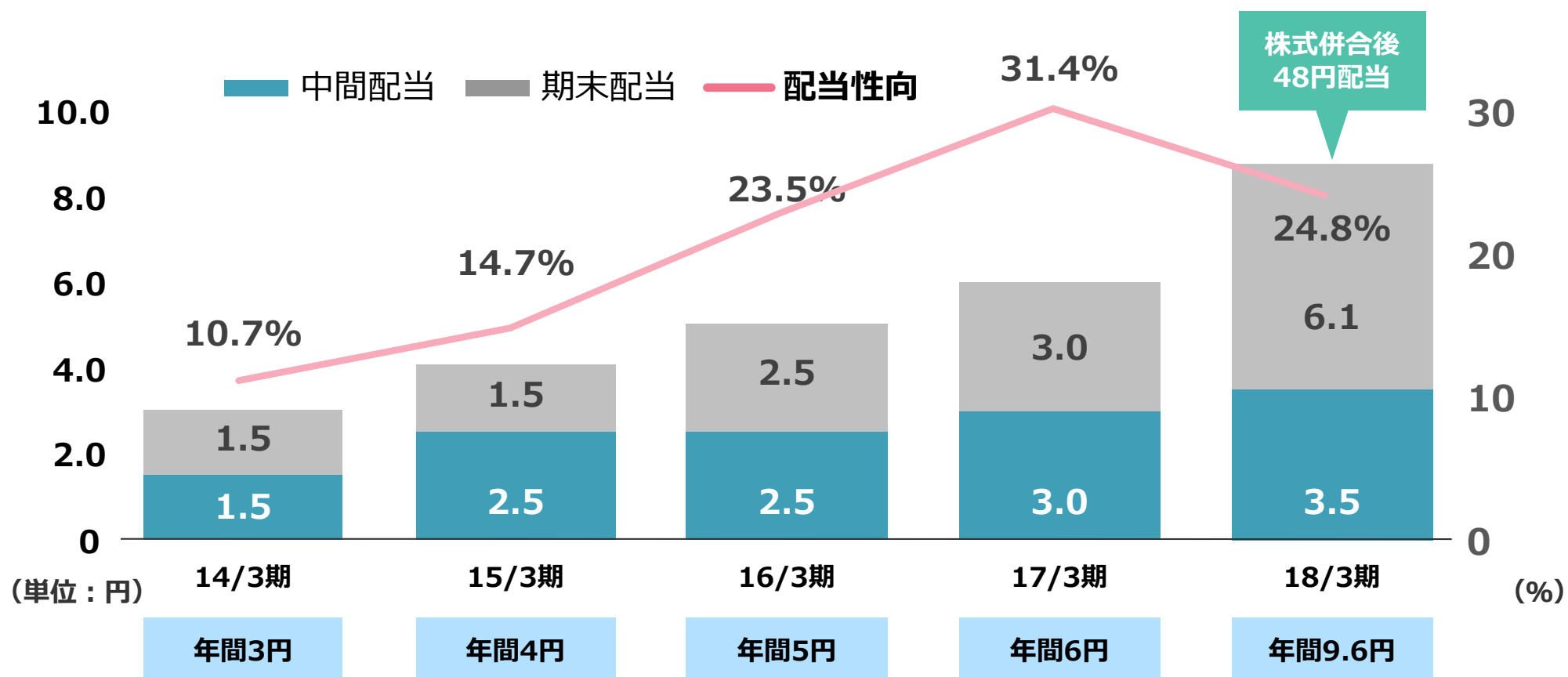
	VISION-130 目標	2018/3期
自己資本	1,200億円超	1,160億円
ネットDER	1.0倍未満	0.5倍



自己資本は、年度後半の株安や円高の影響もあったが、目標レベルに向け順調に積み上げ。ネットDERは0.5倍の水準に。

2-(2) VISION-130の総括② 定性目標

- ・ 連結配当性向25%を目処とし、安定的かつ継続的な配当実施を明示。
- ・ 2014年3月期から安定的に配当を継続し、前期は年間48円の配当を予定。



2-(3) 安定した財務構造

- ・ 自己資本で、のれん・その他投資等の非流動資産を全てカバーする財務構造に。
- ・ 単体利益剰余金は年間支払配当の10年分を超えており、十分な配当余力を維持。

(単位：億円)

	2016/3末	2017/3末	2018/3末
総資産	4,436	4,797	5,199
流動資産	3,466	3,713	4,147
非流動資産	970	1,084	1,052
有形固定資産	269	269	219
のれん・無形資産	127	272	269
持分法投資	74	49	52
その他投資	315	341	380
繰延税金資産	91	50	37
その他	94	103	95
自己資本	916	1,004	1,160

非流動資産 ÷ 自己資本	1.06倍	1.08倍	0.91倍
(参考：自己資本比率)	20.6%	20.9%	22.3%

(単位：億円)

単体：利益剰余金	232	266	340
年間支払配当	17	23	27

利益剰余金 ÷ 年間配当	14年	11年	13年
---------------------	-----	-----	------------

2-(4) 安定した収益構造

- ・主体的に経営に参画し当社の強みと機能を発揮するために、連結子会社化を原則とした事業展開を推進。
- ・持分法投資を抑え、営業活動利益 ÷ 税前利益となる収益構造を構築。
- ・結果、商品市況や世界経済動向に左右されにくい安定した収益基盤に。

(単位：億円)

	2016/3期	2017/3期	2018/3期
収益	6,684	6,756	7,148
売上総利益	862	1,001	1,064
営業活動に係る利益	188	226	262
持分法損益	7	▲ 20	16
受取配当	9	11	11
利息収支、その他金融収益・費用	▲ 23	▲ 38	▲ 28
税前利益	181	179	260
当社株主に帰属する当期純利益	90	80	163

営業活動利益 ÷ 税前利益

103.6%

126.6%

100.4%

3-(1) *future 135* 骨子

定量
目標

当期純利益：250億円
ROE：13%～15%
総還元性向：25%～30%

(最終年度2024年3月期)



強い事業をさらに伸ばし、安定した収益基盤の事業分野において持続的成長を実現し、効果的な事業投資により規模の拡大や付加価値の獲得を追求。連結当期純利益250億円をめざす。



収益構造・財務構造の安定性を背景に、配当性向（総還元性向）は25%～30%とし、資本の効率性を重視した経営を推進。



次期中期ビジョンは2019年3月期～2024年3月期までの6カ年とする。
(折り返しとなる3年後の時点で、事業投資の進捗なども踏まえて、方向性を再確認する予定。)

3-(2) future 135 成長イメージ

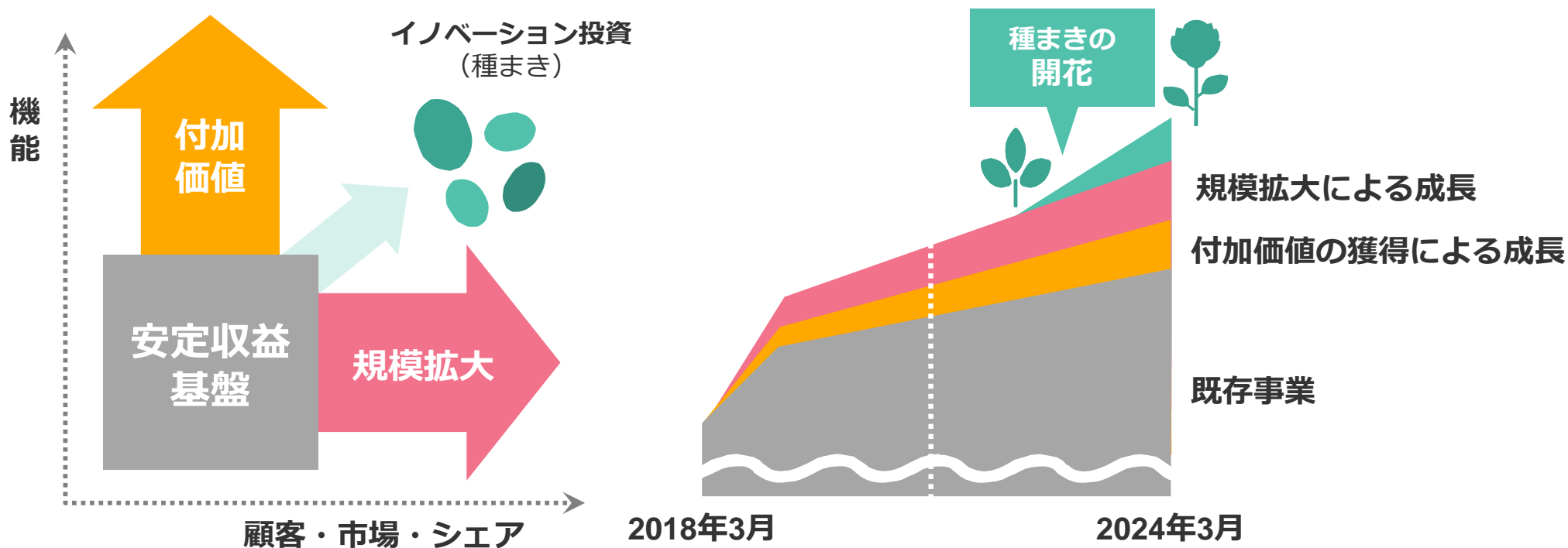
規模拡大

付加価値

+

イノベーション投資

安定した収益基盤の事業分野における持続的成長をベースに、
2軸+1の投資実行によりさらなる成長へ。



3-(3) future 135 事業別成長イメージ

基盤となる事業における持続的成長と、
事業投資による規模拡大や付加価値向上による利益増大を目指す

モバイル

買収による規模拡大

販売店舗網の再編

電子

printer事業の再編・強化

半導体事業の再編・強化

AI・IoT

先端技術を軸とした
新規事業

車両・航空

航空機部品事業の資産積上げ

宇宙関連分野への進出

ICTソリューション

強みを活かした持続的成長

食料

畜産事業の規模拡大

アジア食市場の深耕

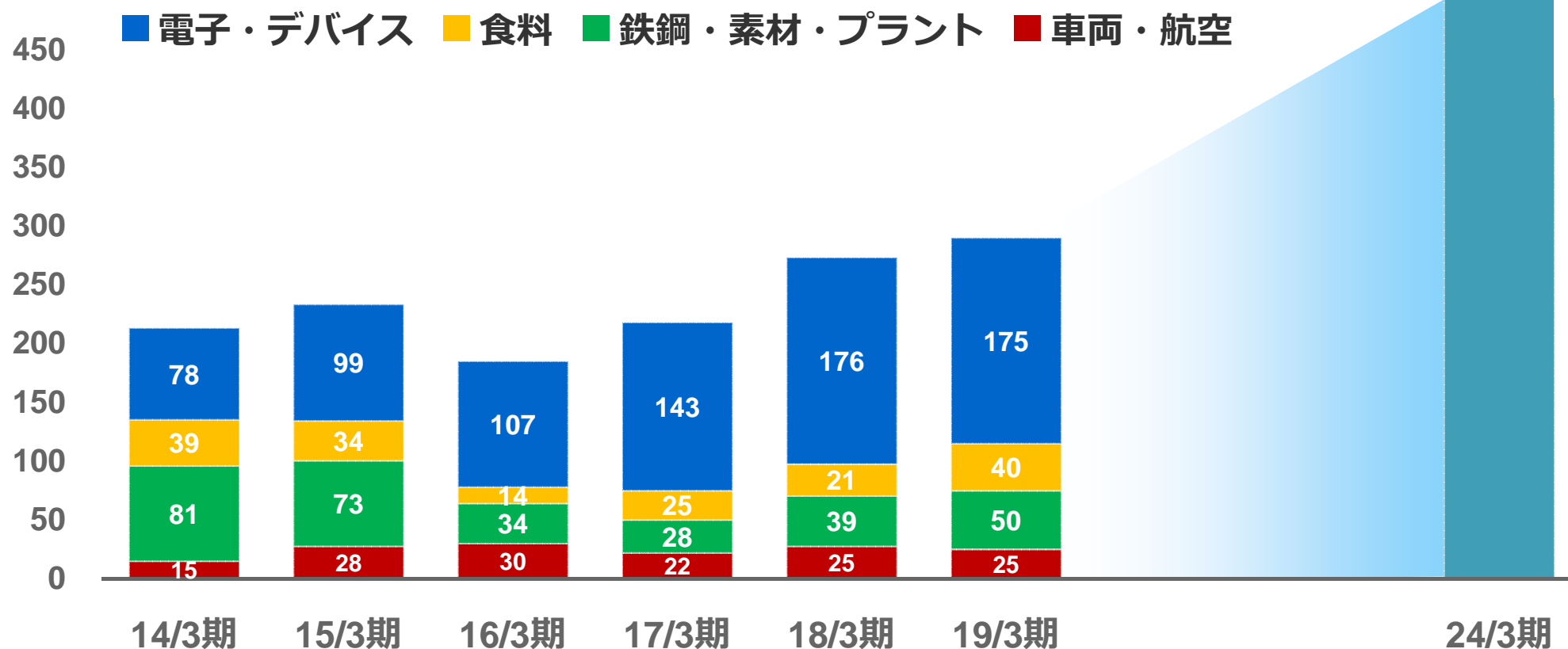
鉄鋼・機械プラント エネルギー・化学品

機械・化学品分野での横展開

安定収益
基盤

付加価値の獲得 規模の拡大 イノベーション投資（種まき）

3-(4) *future 135* 主要セグメントの営業活動利益推移



(単位：億円)

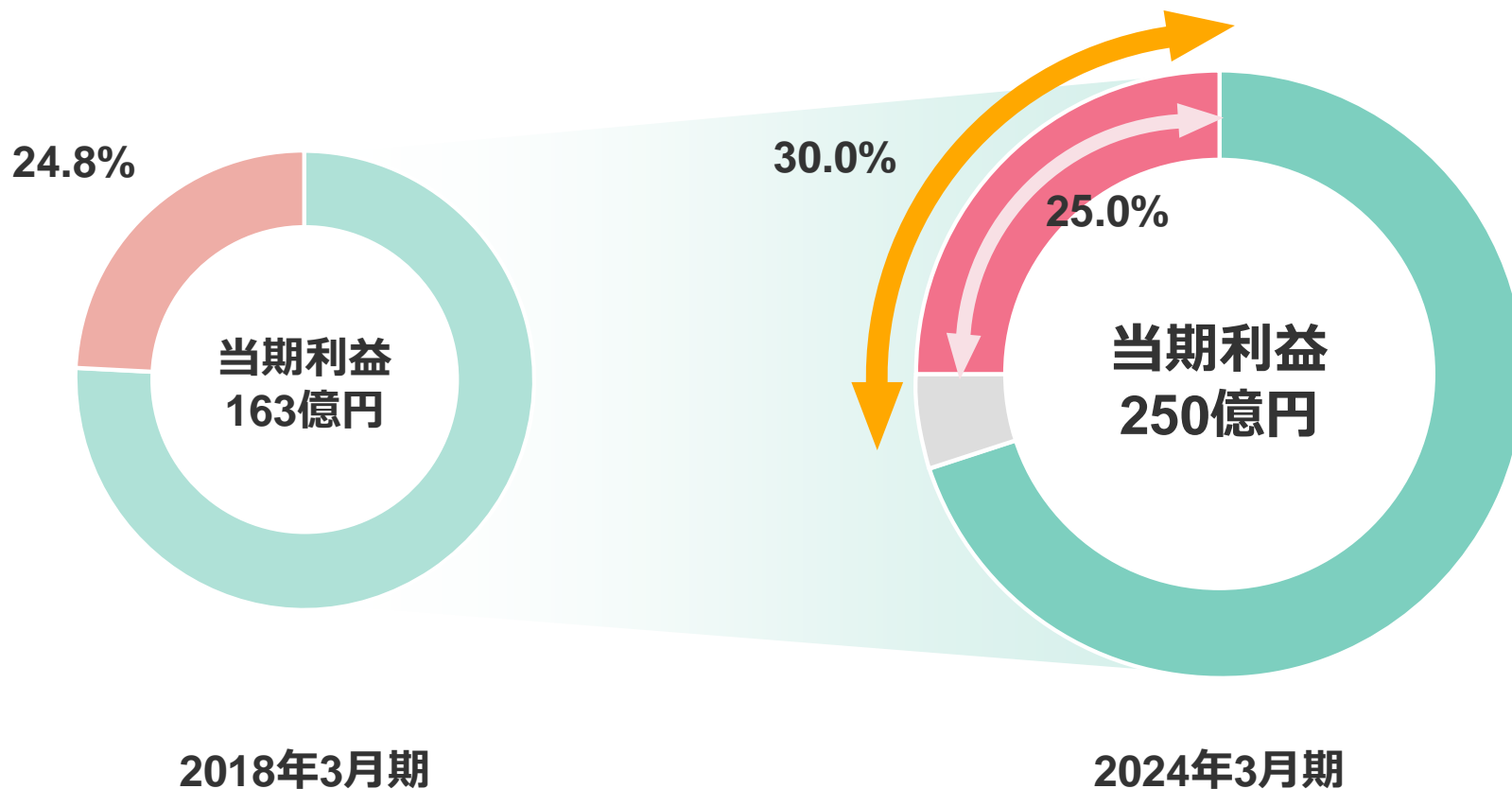
VISION-130

future 135

- (注) 1. 14/3期、15/3期は、日本基準の営業利益 + 営業為替。16/3期以降はIFRSの営業活動利益。
 2. その他セグメントは含まず。

3-(5) 株主還元について

- ・ 株主還元は連結当期純利益の25%~30%。安定的且つ継続的な配当を継続。
- ・ 事業投資の進捗なども踏まえて、普通配当・自社株買い等で株主還元を実施。





グローバル戦略に対応する体制づくり

- ・ 主要海外拠点における事業会社数の拡大
- ・ グローバル人材の育成と適正配置



経営人材の育成

- ・ 経営者育成研修の拡充
- ・ 社内ローテーションによるコーポレート経験の蓄積



従業員満足度（ES）の向上

- ・ 働き方改革の推進

(参考) 当社のガバナンス体制

(2018年6月22日以降)

組織

組織形態： 監査役会設置会社
取締役： 8名（内、社外取締役3名）
監査役： 4名（内、社外監査役3名）

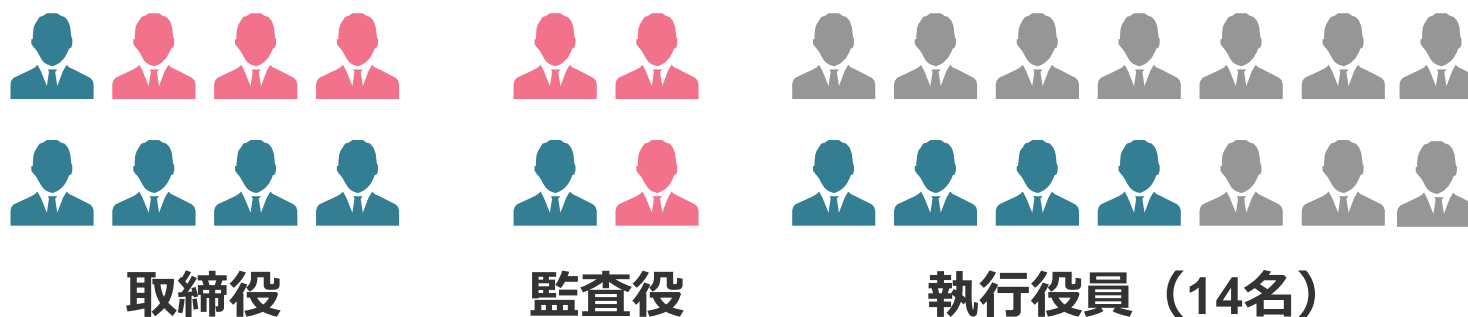
諮問 機関

指名委員会： 委員長（会長）
社外取締役3名
報酬委員会： 委員長（社長）
社外取締役3名

業績連動型株式 報酬制度の導入

2019年3月期より、取締役
に対する業績連動型株式報
酬制度を導入。
取締役の報酬と当社の業績
及び株式価値との連動性を
より明確化。

構成



 社内役員

 社外役員