

## サステナビリティの考え方

兼松グループは創業者兼松房治郎の創業主意を基本理念としており、国際社会や経済への発展に寄与していくことを使命とし、国内のみならず広くグローバルにビジネスを展開しています。





現代の国際社会においては、気候変動や深刻化する社会・環境問題など、私たちを取り巻く課題はますます多様化・複雑化しています。こうした課題を認識し、主体的にかつ使命感を持って企業活動を行っていくことが、国際社会の課題解決に資するとともに、兼松グループの成長にも繋がると考えています。

お客さまやパートナーとの共生・発展を念頭に、これまでの長い歴史の中で培ってきた知見やノウハウを活かし、付加価値のあるモノやサービスを提供する企業活動を通じて、地球環境や社会・経済と、兼松グループの持続的な発展を目指していきます。









### マテリアリティ相関図

 ビジネス活動  社会貢献活動など



-  高付加価値健康食品で人々の健康を支える事業
-  畜産農家でのICT導入(スマートファーム)に向けた取組み
-  サイバー攻撃対策としてのセキュリティ事業
-  養鶏業界向けクラウド型農場経営管理システムの展開



-  サステナブルコーヒー生産農園との取組み
-  携帯電話ショップでの地域密着型サービスの展開
-  兼松貿易研究基金 ▶p29
-  ボランティア活動 ▶p29
-  障がい者スポーツ「アンパティサッカー」支援活動 ▶p29
-  e-ネットキャラバン活動 ▶p27
-  コーポレート・ガバナンス体制の充実 ▶p35
-  内部統制システムおよびリスク管理体制 ▶p38

### 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



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。

### 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



## 重要課題(マテリアリティ)の見直し・特定について

2018年の中期ビジョン「future 135」スタートを機に、SDGsなど国際社会の動向やステークホルダーからの期待、兼松の基本理念、経営にとっての重要性を踏まえ、兼松グループが企業活動を通じて注力する5つのマテリアリティを設定しました。その後、サステナビリティやESG経営の重要性についての世界的な高まりを受け、サステナビリティ推進委員会を営業部門の経営層を中心とした構成に変更し、現在行っている事業や今後の方向性についての議論・検討を行い、2021年、あらためて5つのマテリアリティを特定しました。

### マテリアリティ

- 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



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。

### 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。

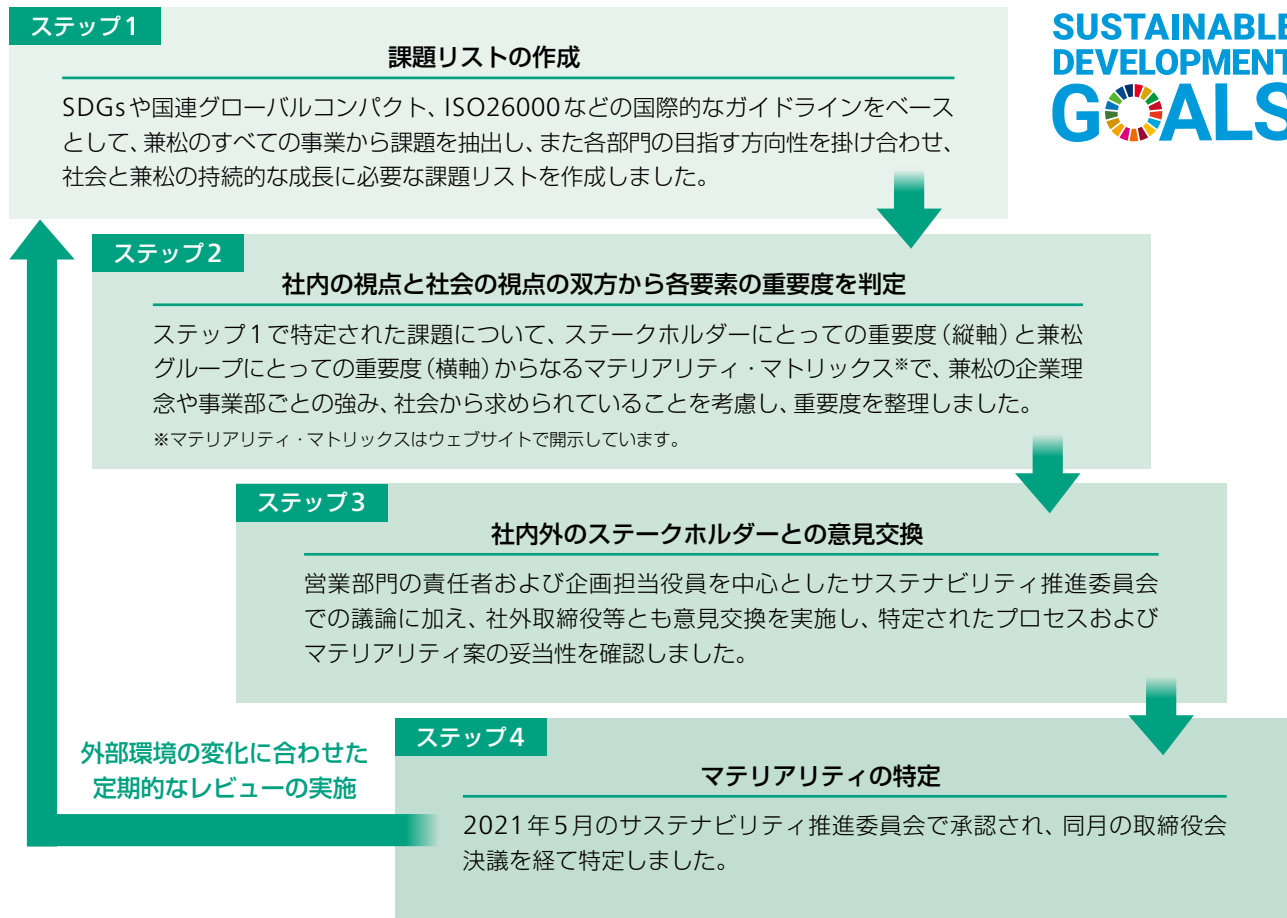
それぞれの個性を活かし、能力を発揮できる多様な働き方を実現する職場環境を整備します。また研修の充実を図り、ビジネスを創造・拡大できる経営者を育成します。

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。



- EV行動範囲拡大実証事業
- 航空機循環部品事業／パーツアウト事業 **p27**
- インドネシアにおける森林保全の取組み (REDD+) **p26**
- 太陽光発電パネルおよび変換機器の供給事業
- 再生可能エネルギーによる発電プラント建設事業 **p27**
- 低炭素技術を活かした高効率産業機械の供給事業
- 温暖化対策としての遮熱塗料の供給事業
- 温暖化対策としてのバイオマス燃料の販売事業
- 地球温暖化抑制に貢献する木材保存処理技術
- 木材を利用した環境に優しい地盤改良工法 **p26**
- LPガスへの燃料転換事業
- 発芽大豆由来の植物肉「ミラクルミート」の取扱い
- 水産物のトレーサビリティ確保への取組み
- サウジアラビアとの二国間クレジット制度でCO<sub>2</sub>クレジット獲得
- 貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」運営会社の設立 **p28**
- 働き方改革の推進 **p33**
- 様々な人材育成の取組み **p30**
- 障がい者自立支援の活動

## マテリアリティ特定プロセス



## サステナビリティ推進体制

兼松では、サステナビリティ経営を推進していく体制として、サステナビリティに関する基本的な方針、戦略、調査、業務の推進等についてサステナビリティ推進室が企画・立案し、サステナビリティ推進委員会にて討議・決定しています。

サステナビリティ推進委員会は、営業部門の責任者および企画担当役員を中心に構成され、サステナビリティ推進室および広報・IR室が事務局となり、月に1回程度開催しています。当社が社会から期待される役割や課題を把握し、これを営業部門の意見とすり合わせるとともに、今後の事業活動の方向性に反映することでサステナビリティ経営の推進に活かしています。

取締役会	
サステナビリティ推進委員会	
委員長	執行役員（企画担当）
委員	執行役員（営業部門長または副部門長） 電子・デバイス部門 食品部門 畜産部門 食糧部門 鉄鋼・素材・プラント部門 車両・航空部門
専門委員	営業部門統括室長 電子統括室 食料統括室 鉄鋼・素材・プラント統括室 車両・航空統括室 財務部長（広報・IR）
事務局（サステナビリティ推進室、広報・IR室）	

（2021年6月23日現在）

詳しくはウェブサイトをご覧ください。

<https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/materiality/>

## サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ



取締役上席執行役員  
髙野 哲郎

「24時間戦えますか？」私が入社した1990年代初めのテレビCMで流れていたキャッチフレーズです。文字どおり、寝る間も惜しんで働き、はるか世界を駆けまわる。それがビジネスパーソンとしての憧れでした。石油資源開発が花形事業であり、地球環境を破壊しながら、自らの体をも擦り減らしながら、それらが持続することを疑うことなく生きていた時代でした。

それから約四半世紀、世界は大きく変わりました。働き方改革やリモートワークが社会に定着し、SDGsで掲げられる持続的社會を目指す機運が世界中で盛り上がっています。特に地球温暖化を回避するための脱炭素社會の実現は、国内では菅総理による「2050年カーボンニュートラル宣言」で、世界的には米バイデン政権のパリ協定復帰により、加速度的な動きを見せました。

兼松グループは20年前の大きな財務リストラですべての資源権益を売却しました。火力発電や石炭事業等、環境負荷の高い事業には取り組んでこなかった経緯もあり、当社グループの事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量は極めて低い水準となっています。一方で、森林減少を防ぎ温室効果ガス削減へ貢献するREDD+事業を進めており、近い将来にカーボンニュートラルを実現できる予定です。中期ビジョン後半3ヵ年における重点施策にも「環境」を追加し、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同も表明しました。

創業者の兼松房治郎の言葉に「儲けは商売のカス」というものがあります。商売においては、自らが儲けることよりも公共の利益を優先する、という明治の実業家の矜持ですが、企業の社会的責任に繋がる理念でもあり、今まさに我々が考えるべきことです。サステナビリティやESG経営の重要性が世界的に高まる中、SDGsの達成に向け、環境、社会、安全をテーマとする事業分野での投資を推進し、社会と当社グループの持続可能な成長を目指していきます。

## マテリアリティの取組み事例

### 地盤補強材「環境パイル」が「エコマークアワード2020 優秀賞」を受賞

兼松サステック株式会社の間伐材を使用した地盤補強材「環境パイル」が「エコマークアワード2020 優秀賞」を受賞しました。「環境パイル」とは、高品質な防腐・防蟻処理による高耐久性を確保した木材を使用した地盤補強材で、国産材の間伐材を使用しています。エコマークアワードは消費者の環境を意識した商品選択、企業の環境改善努力による持続可能な社会の形成に向けて積極的に活動している企業・団体を表彰するもので、間伐材を用いるという発想と、それを可能にした技術開発が今回高く評価されました。

環境パイルで家を支える地盤改良工法が「環境パイル工

法」であり、施工後は地盤の中で見えなくなりますが、すべての部材にエコマークを表示し、現在全国で3万棟を超える施工実績があります。一般的なセメントや鋼材を用いた地盤改良と比較すると、製造過程で発生するCO<sub>2</sub>の抑制効果も大きく、また木材の生育過程でもCO<sub>2</sub>を吸収しており、CO<sub>2</sub>の低減に貢献しています。環境に優しく、また健全な森林管理にも資する環境パイルを通じて、持続可能な社会の実現に寄与して参ります。



### 森林保全の取組みが「令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰」を受賞

途上国の持続可能な森林経営を推進するための国際的な取組み (REDD+\*)として、兼松がインドネシア・ゴロンタロ州で2011年から行っている森林保全プロジェクトが、環境省の「令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰」(普及・促進部門 緩和・適応分野)を受賞しました。

インドネシアのゴーベル・グループと共に地元ゴロンタロ州の農家によるカカオ栽培の普及を支援し、貧困農家の生計改善を実現しつつ、森林伐採の要因であるトウモロコシ栽培の焼き畑を抑制しています。日本企業である当社が本事業を通じて、インドネシアに豊富にある熱帯雨林を保全すること

は、日本のパリ協定への貢献として温室効果ガス (GHG) の排出削減を実現する活動でもあります。地元政府と協力して農家を支援することで、森林伐採抑制による森林保全だけでなく、農家の生計改善とGHGの削減貢献にも繋がり、相互利益を生み出しています。

\* Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation in developing countries

令和2年度  
気候変動アクション  
環境大臣表彰



## ベトナムにて太陽光発電システムを導入

日本はGHG排出削減・吸収の取組みとして、途上国への省エネ・再エネ技術などの普及を促進する二国間クレジット制度(JCM: Joint Crediting Mechanism)を構築・実施しています。

この制度を利用して、株式会社兼松ケージーケーではベトナムのSao Mai社と共に、南部アンザン省に同国最大規模の太陽光発電システムを導入しました。2020年12月より売電を開始しており、CO<sub>2</sub>排出削減量は、52,778t-CO<sub>2</sub>/年を見込んでいます。2030年までにベトナム国内電力供給量の23%を自然エネルギーで賄うという同国政府の目標に貢献するとともに、GHGの削減に寄与して参ります。



## 「e-ネットキャラバン活動」への講師派遣

兼松コミュニケーションズ株式会社ではインターネットの安全・安心な利用のために、小中学生・高校生向けおよび保護者・教職員等に向けた啓発ガイダンスである「e-ネットキャラバン」へ講師認定を受けた社員を派遣しています。

この活動は総務省と文部科学省、通信事業者が連携して実施しているもので、近年のスマートフォン等の急速な普及に伴い、子どもたちをインターネットのトラブルから守ること

を目的としています。2020年度は122校、18,908名の方に参加いただきました。従来の集合形式だけでなく、現在ではリモート講座やビデオオンデマンド形式による受講も可能となっています。

兼松グループではこの活動を通じて、インターネットの安全・安心な利用、ネットリテラシーの向上を推進して参ります。



## 航空機循環部品事業／パーツアウト事業

アイルランドのグループ会社KG Aircraft Rotables社では退役が近い中古航空機を購入し解体、その各部品を在庫管理し販売する事業を行っています。一般に、航空機の維持・整備のためには部品の交換が必要であり、部品の再利用はコストの削減のみならず、環境負荷の軽減にも貢献します。

新型コロナウイルスの影響により世界の民間航空需要は大幅に減退しましたが、ワクチン接種の広がりに伴い、今後回復のフェーズが期待されています。マレーシア・クアラルンプールの在庫部品出荷拠点に続き、新たに米国所在のサプライヤーと連携し部品出荷拠点を開設しました。

民間航空機用部品事業を通じて、限りある資源の有効活用と空の安全に貢献して参ります。



## 抗菌・抗ウイルスフィルム材の取扱い開始

兼松では、抗菌・抗ウイルスフィルム材「リケガード」を鉄道会社や不動産会社へ導入しています。「リケガード」は、リケンテクノス株式会社がウイルスや細菌などの病原体に対する感染対策のために開発した製品で、「SIAAマーク※」を取得しています。フィルム表面上の細菌の増殖が従来品と比べ100分の1以下に抑制される抗菌機能と、フィルム表面の特定ウイルスを99.99%減少させる抗ウイルス機能を併せ持つことから、駅の発券機や精算機、オフィスビルのドアノブ

やエレベーターのボタンに採用されています。

今後は生活必需品となったスマートフォンやタブレットのタッチパネル向けにグローバルな展開を図り、健康的で安全な生活環境の提供に努めて参ります。

※SIAAマーク：SIAA（抗菌製品技術協議会）が制定した抗菌のシンボルマークで、抗菌性、安全性、適切な表示の基準をすべて満たした製品に表示されるもの。



## 貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」運営会社の設立

兼松は、株式会社エヌ・ティ・ティ・データや三菱商事株式会社など6社と共に、貿易情報連携プラットフォーム「TradeWaltz」を運営する株式会社トレードワルツを設立しました。

あらゆるモノの流れに付随する貿易業務は、オフィスや行政機関で紙書類の処理プロセスが存在し、デジタル化の遅れによる非効率性が長年の課題となってきました。さらにコロナ禍において輸出入がストップするリスクも露呈しました。

「TradeWaltz」はブロックチェーン（分散型台帳）技術を活用したオープンでグローバルな貿易エコシステムで、貿易に関わるプレーヤーの間で一気通貫の情報共有が可能となります。

日本のサプライチェーン強靱化のみならず、同じ課題を抱えるアジア各国とも連携を進め、貿易文書の電子化だけにとどまらない新しい価値を提供します。



## 環境への取組み

兼松は「環境に関する経営基本方針」を定め、地球環境の健全な維持に十分配慮した、持続可能な企業活動の発展に取り組んでいます。健全な地球環境はすべての基盤であり、その上に持続可能な経済社会活動が存在しているという考えのもと、中期ビジョン後半3カ年における重点施策にSDGs達成に向けた環境に関する取組みの推進を追加し、またマテリアリティの見直しを実施して、新たに「脱炭素社会に向けた取組み」を特定しました。

環境への取組みの骨格として、国際規格であるISO14001に基づいた環境マネジメントシステムを構築し、運用を行っています。当社の環境マネジメントシステムは東京本社のほか、大阪支社、名古屋支店など国内支店に適用され、またグループ会社11社においてもISO14001を取得しています。電力消費、紙消費の削減および廃棄物の分別・抑制を徹底し、CO<sub>2</sub>の削減や循環型社会の構築に努めています。

兼松グループでは、環境と経済の好循環の達成に向けた取組みを進め、持続可能な社会への新たな展開を図ります。

当社は、「兼松行動基準」に基づき、以下の「環境方針」を定めています。

01 環境に関する経営基本方針	地球環境の健全な維持に十分配慮した企業活動を行い、持続可能な発展を目指す。
02 環境関連法規の順守	当社活動にあたり、国内外の環境関連法規制および国際ルールや慣行等を順守する。
03 システムの継続的改善	環境配慮活動をより効果的にするため、環境マネジメントシステムを継続的に改善する。
04 低炭素社会・循環型社会構築への配慮	省エネルギーを推進して温室効果ガスの削減を目指し、気候変動の緩和および気候変動への適応に努める。省資源、廃棄物の発生抑制、再利用、リサイクルなどに積極的に取り組み、持続可能な資源の利用および資源枯渇への対応に努める。
05 事業活動にあたっての環境配慮	環境保全ならびに環境汚染の予防に努め生物多様性および自然生態系の保護に配慮した事業活動を推進する。
06 グループの環境管理体制の確立	ISO14001環境マネジメントシステム等を活用し、グループ会社を含めて環境管理体制を確立し、環境問題への的確な対応と継続的改善に努める。
07 環境方針の周知と開示	当社環境方針を役員、従業員、およびグループ会社にも周知し、また当社ウェブサイト等を通して広く一般の人々にも公開する。

詳しくは、環境レポート(ウェブサイト)とマテリアリティ取組み事例(p26-28)をご覧ください。

<https://www.kanematsu.co.jp/sustainability/environment/report.html>

## 社会貢献活動

兼松では社員一人ひとりがよき市民として社会的責任の重要性を自覚し、事業活動と社会貢献活動を通じて社会課題の解決に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します。また、ボランティア活動では視野を広げ、新たな価値観や気づきを得ることで豊かな社会づくりに貢献していきます。

### 兼松貿易研究基金

貿易および国際経済に関する研究の奨励・助成を行うことにより、経済の発展に寄与することを目的として、1940年に設立し、兼松と神戸大学経済経営研究所とで運営しています。

1993年には神戸大学経済研究所、兼松貿易研究基金、および兼松の協力により、「兼松大学院生研究奨励賞」(兼松賞)を創設。毎年懸賞論文を募集し、経済学、経営学および会計学の分野に

おける全国の大学院生の研究奨励および研究発表の機会を提供しています。2018年度懸賞論文より、経済学部門と経営学部門を部門別に審査を行っており、これからも兼松賞を通して経済学・経営学・会計学の分野における研究を支援して参ります。

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

### 豪州Lucy Osburn-Nightingale Foundationへの支援

兼松豪州会社ではLucy Osburn-Nightingale Foundation (ルーシー・オスバンナイチンゲール財団)を支援しています。この財団は、1933年に兼松豪州会社が創業40周年を記念してシドニー病院へ寄贈した「兼松記念病理学研究所」の流れを汲む組織で、財団が運営する博物館では研究所のカルテ、書類、写真、記念品類を保管しているほか、当時収拾された2,000点以上の人体標本を維持・管理しています。標本群としては豪州最大規模で研究機関への貸し出しも頻繁に行われており、豪州のみならず、日本をはじめとする海外からも看護学生の見

学ツアーを受け入れていました。豪州の医療に大きく貢献した当時の貴重な資料を後世に残すべく支援を継続して参ります。



### 障がい者スポーツ「アンブティサッカー」支援活動

兼松は、広くサッカーを通じて障がいの有無を超え充実した共生社会の実現を目指す特定非営利活動法人日本アンブティサッカー協会と共に、障がい者スポーツ「アンブティサッカー」を応援しています。

東京本社内会議室を協会運営事務所として、また都賀グラウンドを公式試合などに提供しています。コロナ禍で練習や

試合が大幅に制限された1年ではありましたが、開会式やエキシビジョンマッチを行わないなど万全な感染症対策を講じたうえで、東日本リーグ戦やフレンドリーマッチが開催されました。これらの支援を通じて、アンブティサッカーの魅力と感動を多くの人々に伝えていきます。

### ボランティア活動

従業員のボランティア活動への参加推進のため、ボランティア休暇制度を設けています。また会社募集の活動に限らず、自然・環境、災害地域復旧支援、地域貢献および社会福祉に関する個人の自主的なボランティア活動への参加の際にも交通費や宿泊費などの費用を会社が負担する制度を整えています。

#### 東日本大震災被災地ボランティア活動

兼松グループでは、2011年から東日本大震災の被災地である岩手県陸前高田市で復興支援ボランティア活動を実施しています。2020年は感染症拡大防止のため、現地でのボランティア活動は見合わせましたが、これまでに20回延べ337名の兼松グループの社員が参加しました。被災地は災害廃棄物の処理等の段階から復興へのステージに移り、従来のボランティア作業は少なくなってきたため、2018年からは兼松

が「復活の道しるべ 陸前高田復興応援ありがとうマラソン」の協賛企業の1社となり、全国から集まったランナー、ボランティア、市民の皆さんと復興を願う気持ちを共有しています。

陸前高田市は2019年度に政府から「SDGs未来都市」に選定されるなど、「ノーマライゼーションという言葉のいらぬまちづくり」を推進

し、SDGsの達成に積極的に取り組んでおり、当社は新しい街づくりを目指す陸前高田市を支援しています。



## 人材への取組み

兼松にとって人材は大切な財産であり、人材を守り育成していくことは、兼松の成長にはとても重要なことであると考えています。社員が働きやすく、働きがいのある会社としていくために、育児支援、介護支援など働き方改革に繋がる制度を整えています。また、兼松の成長に不可欠な人材育成にも注力しています。

### 人事総務担当役員メッセージ



上席執行役員  
人事総務担当  
田中 一生

兼松グループにとって、人材は最も大切な財産です。創業者兼松房治郎の創業主意を受け継ぎ制定された企業理念の一節に、「会社の健全なる繁栄を通じて、企業の社会的責任を果し、従業員の福祉を増進する」とあります。兼松は、130年以上前の創業当時から人材育成や働きやすい環境づくりに力を入れ、豊かな人材と共に成長と発展を遂げてきました。

中期ビジョン「future 135」では、「持続的成長を実現するための経営インフラ確立」を重点施策として掲げており、グローバル戦略に対応する体制づくり、経営人材の育成、業務効率と従業員満足度(ES)の向上を目指しております。

経営人材の育成については、研修制度を体系化した「兼松ユニバーシティ」の対象を全従業員に拡大しました。「人格に優れ、リーダーシップを発揮できる人材」「新規事業の創造および経営を担うことができるリーダーシップ能力の高い人材」を育成します。

多様な人材がより能力を発揮できるよう環境整備を着実に進めており、2020年12月に「プラチナくるみん」認定を、2021年3月に「健康経営優良法人2021」認定を受けました。2019年から始まったダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の活動では、各部署から立候補制で募った部門の垣根を越えたメンバーによるプロジェクトチームを組成し、全社展開を図っております。多様な考え方や価値観の認識・受容が進むことで誰もがより働きやすく、より能力を発揮できる環境の整備を進めます。これからも様々な観点から働き方改革を継続的に推進し、社員のエンゲージメントを高め、マテリアリティのひとつである多様な働き方を実現できる環境づくりを推進していきます。

どのような時代にあっても公平さや誠実さなど基本的な資質を兼ね備えた個性豊かなビジネスパーソンの育成を実現し、一人ひとりが誇りを持ってお取引先との強固な信頼関係を築き上げ続けていけるよう、更なる制度の充実を図りながら、兼松グループの発展を支えて参ります。

## 兼松ユニバーシティ

新たなビジネスを創造する経営者の育成を目的として、従来の研修制度を強化・体系化した「兼松ユニバーシティ」を、2019年7月から開講しました。

受講対象となるのは兼松およびグループ会社に所属する全従業員で、入社10年目以下の社員は必須受講者として、クレジット(単位)取得・認証を行います。カリキュラムは、教養、対人知識・スキル、対業務知識・スキルの3カテゴリーで、内容によってe-learningと集合研修に振り分けた豊富な講座を受講できる仕組みになっています。ビジネスマナーや語学など基礎的なことから、事業投資や法務、アンガーマネジメントなど専門的な知識も身に付けられます。次世代のマネジメント層となる人材を育成して参ります。

### Voice 兼松ユニバーシティ受講者の声

兼松ユニバーシティでは、年次に合わせたカリキュラムが準備されており、思考法・戦略・マーケティングなどに関して、最適レベルの講義を受講することができます。e-learningであるため自分の都合に合わせて受講でき、海外駐在中でも時差を気にせず取り組みました。また、プロの講師から直接指導を受ける集団研修も用意されており、非常に学びの多い研修でした。

必須カリキュラムに加えて、グロービスのプログラム

では自分自身が学びたい講義を受講することもできます。現在、車両・航空部門にて次世代モビリティ事業の新規創造や投資案件に努めておりますが、そのために必要なテクノベートや投資の知識取得を目的として、多種多様な講義の中から適切なものを自ら進んで受講しております。習得した知識やノウハウは新規事業のアイデア想像に繋がっており、学んだことを最大限に活かして新規事業を推進して参りたいと考えております。



車両・航空統括室  
次世代モビリティ事業開発課  
佐藤 駿也

## 経営者育成研修

経営者としての視点でビジネスや組織を運営する能力を身に付けるため、2017年度より導入した研修です。①戦略策定力・人材マネジメント力養成、②経営者基礎知識取得を目的としています。初年度は部長層を対象として実施、2018年度以降は受講対象を課長層以下に順次拡大し、将来的には入社10年目程度までを受講対象とする予定です。

### Voice 経営者育成研修受講者の声

経営者育成研修では戦略策定力と人材マネジメント力の養成、経営者基礎知識習得を目的として、半年間にわたり外部講師によるトレーニングを実施。並行してe-learningではファイナンス、アカウントティング、データ活用、リーダーシップ論などを学びます。戦略策定、人材マネジメント研修ではリーダーとしての取組み姿勢の傾向や周囲からのアドバイスが記載された360度評価結果を踏まえ、他社の事例も用いて経営者としてどう判

断を下すか、またその判断理由などを講師やメンバーと議論します。

研修メンバーからは各々のバックグラウンドの違い、専門性を基に得られる多角的な視点、思考力に刺激を受けることができます。引き続きメンバーと共に経営の知識や経験を積上げ、兼松グループの経営、事業創造のスピードアップ推進に貢献して参ります。



IT企画部 第二課 課長  
寺内 容子

## ビジネスプラン策定研修

兼松グループは、強みとしている事業領域の深化や事業創造に向けた新規投資などへのチャレンジを通じて、企業価値の向上を目指しています。新たなビジネスを生み出し、具体化していく。そのような新規事業計画の策定に必要なスキルの習得を目的として、ビジネスプラン策定研修を行っています。

### Voice ビジネスプラン策定研修受講者の声

研修の前半では、テキストを基に事前予習課題に取り組み、その後講師の講義・演習を受けながらビジネスの策定に必要な基本スキルを体系的に学んでいきます。講師の方々との質疑を繰り返しながら、本を読んだだけでは理解しきれない・身に付いていない内容に気付き、学ぶことができました。

続いて後半では、グループに分かれ、与えられたテーマの中で新規事業案を見つけ事業提案を練り上げていきます。前半で学んだ分析手法等をチームで実際に用い

ながら議論したり講師の方に適宜アドバイスをいただくことで、実際のビジネス事案で理論を有効活用していくためのノウハウを体感することができました。

理論の詰め込みではなく体感させる要素が詰まっている研修で、確実に力が付いた実感を得られました。事業創造を方針として掲げる当社の一員として、今まで以上に事業創造に精力的に取り組み、講師の言葉にあった「人生の爪あと」を残したいと思えます。



企画部 経営企画室  
橋岡 靖

## ダイバーシティ&インクルージョン

当社ではD&I推進チームを組成し、多様な考え方や価値観を認識・受容することで、誰もがより働きやすく、より能力を発揮できる環境の整備を進めています。当事者意識の醸成を目的とした活動としては、全社向けe-learningの導入、多様なフィールドで活躍する講師を迎えるダイバーシティ講演、男性育児休業の広報活動、全社横断プロジェクトチームによる推進活動等を実施しています。

### D&I推進チームの目標

当社が掲げる「事業創造集団」として経営目標を達成するためには、世界に散らばる“違い”を積極的に取り込む必要があります。これからの100年も存続し社会に貢献していくグローバル企業として強く大きくなり、誰もが公正・公平な処遇を得て多様な才能を輝かせ続けることができる柔軟な組織を目指し活動して参ります。

## 女性・外国籍社員の更なる活躍推進

### 一般事業主行動計画(女性活躍推進)(概要)

計画期間	2019年4月1日～2024年3月31日
当社の課題	毎年一定数の女性社員を採用しているが、新卒採用における女性社員の割合、基幹業務に従事する女性の割合、および管理職に占める女性の割合が低い。
目標	1.基幹業務に従事する、課長補佐担当以上の女性社員の人員増加(2018年度末27名⇒35名) 2.新卒女性社員採用の割合増加(2018年度34%⇒42%)
取組み	新卒女性社員の採用比率増と、女性社員が長く働きやすい体制づくり

### 女性社員数推移

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
広域*女性数(年度末)	56名	54名	52名	54名	64名
課長補佐以上(年度末)	22名	22名	27名	28名	31名
新卒女性社員採用割合	31.0%	34.4%	34.0%	39.0%	51.0%

\*勤務地は業務ニーズによって決まり、将来にわたって特定されない。将来的に会社の基幹業務を担当する者

### 一般事業主行動計画(次世代育成)

厚生労働省(東京労働局)より、2020年12月にプラチナくるみん認定を受けました。これは、次世代育成支援対策推進法に基づき行動計画を策定し、その目標を達成してくるみん認定を受けた企業のうち、仕事と育児の両立支援等において、より高い水準の取組みを行った企業が受けることができる特例認定です。くるみん認定については、2010年



12月以降3回目の認定となります。

2020年4月の第5回目の「一般事業主行動計画」では、主に社員がライフイベントの起伏の如何を問わず、自律的に業務に取り組み、継続的に活躍できる職場環境を整備することを目標とし、能力を十分に発揮できるよう取り組んでいます。

### 活躍のための制度支援

- 勤務地限定社員が課長あるいは課長補佐の職務を担うことのできる制度
- 配偶者転勤に伴う退職者の再雇用制度
- ワークライフバランスを考慮した取組み
  - 妊娠中の軽勤務
  - 育児のための短時間勤務(小学校3年生修了時まで)
  - 子の小学校卒業までの個人別時差出勤
  - フルフレックスタイム制度
  - 育児のための時間単位有休制度

### ダイバーシティ採用

多様なバックグラウンドを持つ学生を世界中から採用するため、ダイバーシティ採用としてグローバルな経験を持つ学生を対象とした選考活動を実施しています。

### ダイバーシティ採用比率(新卒広域職)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
外国籍留学生	2%	0%	3%	0%	3%	26%
海外大卒業生	0%	0%	0%	3%	6%	16%

## Voice 海外で活躍する女性の声

私は2010年に兼松豪州会社に入社しました。財務部マネージャーとして、財務・会計を統括しています。加えて、兼松ニュージーランド会社とも密接に連携し、税務、財務、社外報告のサポートをしています。

兼松豪州会社は、兼松商店のシドニー支店として開設して以来130年以上の歴史を持つ豪州で最も古い日系企業です。また、食肉、水産物、蜂蜜、穀物、豆類、飼料、ステンレス鋼や石灰石など幅広い製品を取り扱っています。近年は兼松の他の海外拠点との連携によって、日

本以外のアジア、中東、南米との取引を拡大しています。国境を越えた協力体制とグローバルな人材の活用によって、海外拠点が兼松グループの発展にさらに貢献できると確信しています。

2020年、兼松のオンライン研修に参加できたことに感謝しています。研修で学んだ実践的なテクニックや、他の海外店から参加した仲間との関係は大きな財産となりました。今後も兼松に貢献できるよう、自己研鑽に努める所存です。



兼松豪州会社  
長面川 麻希

## 健康経営への取り組み

当社は、2021年3月4日、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2021」の認定を受けました。  
現在、当社では健康経営に関して主に以下のような取り組みを行っています。



### 「兼松健康経営宣言」の制定

#### 兼松健康経営宣言

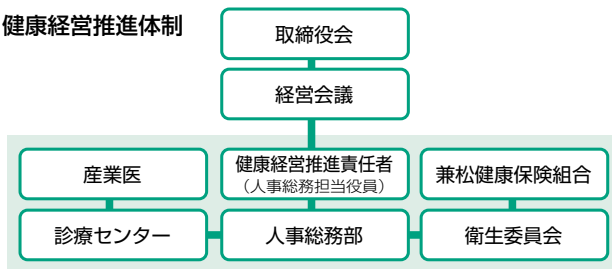
当社は、持続的成長を目指す上で、従業員の健康維持・増進を重要な経営課題と考え、健康経営を推進すべく、以下のことに取り組みます。

- 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、人事総務担当役員を健康経営推進責任者とし、人事総務部・産業医・診療センター・衛生委員会・健康保険組合からなる組織体制で健康経営を推進します。

#### 健康経営推進体制



また、健康経営への取り組み内容を経営会議に報告する機会を設けています。

### 生活習慣病予防

定期健康診断の受診率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。

### メンタルヘルス不調予防

社内相談窓口の設置やストレスチェック受検率を向上させることなどによって、メンタルヘルス不調を未然に防ぐことを目指します。

## 働き方改革

従業員の健康のために長時間労働を抑制し、仕事と生活の調和がとれた社会の実現に積極的に取り組んでいます。家族と過ごす時間や趣味に使う時間、社会との関わりを持つ時間を大切にするように職場環境を充実させています。

### 育児支援

産前産後休暇や育児休業制度のほか、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ルフレックスタイム制度など、妊娠・育児をしながら働き続けられる環境を整えています。2019年度から、復職後の短時間勤務の利用可能期間を、子が満3歳となるまでから子が小学校3年生修了までに延長しています。また、満3歳までは短時間勤務を利用しても給与は減額されません。

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

原則として同じ部署に配属するなど、安心して働ける職場の提供に配慮しています。

#### 育児休業利用者実績(年度\*1 別人数)

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
14名	18名	20名 <sup>※2</sup>	20名	28名 <sup>※3</sup>

※1 4月～翌年3月

※2 うち2名は男性取得者

※3 うち4名は男性取得者

### 介護支援

従来の介護休業制度に加え、介護のための特別有給休暇制度を整えています。

また仕事と介護の両立支援ハンドブックを作成し、介護への不安を抱える従業員に対して情報提供を行っています。そのほか、いつでも利用できる外部介護コンシェルジュサービス(介護相談窓口)を設置するだけでなく、社内でも育児・介護相談担当者を選任し、育児・介護に関する個別の相談を受

け付ける体制を整えています。

当社は厚生労働省「両立支援のひろば」にて、介護に関する制度を明記し、仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組んでいる企業であることを示す「トモニ」マークを取得しています。



## フルフレックスタイム制度

2021年度よりコアタイムの無いフルフレックスタイム制度を導入しました。従来、コアタイム(必ず勤務してもらう時間帯)を設定していましたが、柔軟な働き方を推奨するため、コアタイ

ムを廃止いたしました。業務の繁忙に合わせて出勤時刻・退社時刻を利用者本人が原則自由に設定できることで、今まで以上に自身の業務に合わせた効率的な働き方が可能となりました。

### フルフレックスタイム制度の概要

- 午前5時～午後10時のフレキシブルタイムの中で原則利用者本人が自由に出勤時刻・退社時刻を設定できる制度です。1日の最低勤務時間は1時間としています。
- 本制度を利用する際は、原則、当日の出勤予定時刻・退社予定時刻

について前週末までの届出を必要としています。ただし、一度届け出た出勤予定時刻・退社予定時刻について出勤日当日の変更も可能とし、急用や体調変化など、個々の事情に配慮した制度としています。

## 在宅勤務制度

2020年2月から新型コロナウイルス感染拡大防止策として、在宅勤務をトライアル導入していましたが、2020年12月には正式に在宅勤務制度を導入しました。新たな時代の

働き方を見据えたうえで在宅勤務を制度化するとともに、リモートワークでも効率よく業務に取り組める環境設備を整えています。

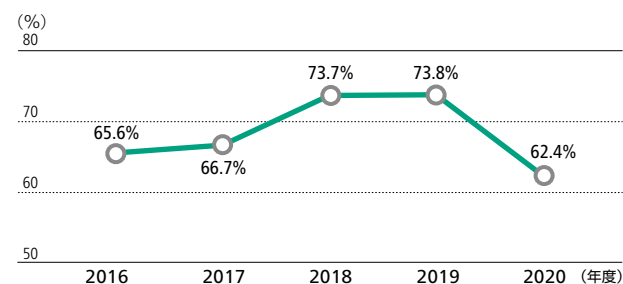
## 各種休暇制度

### ブロンズウィーク

2016年度より、年次有給休暇の計画的付与制度「ブロンズウィーク制度」を導入しました。これにより、従業員が有給休暇を取得しやすい環境をつくり、今まで以上に「働きやすく、働きがいのある職場環境」の実現を目指しています。2020年度からは取得候補日を限定せず、より取得しやすいブロンズウィーク・プラス制度へと変更しました。また、最低取得日数を5日以上と設定することで、改正労働基準法で義務付けられた年間5日以上の年次有給休暇取得義務を遵守することも目的としています。導入初年度から有給休暇取得率は年々上昇し、2019年度には、73.8%にまで向上しまし

た。より働きやすい職場環境を整え、さらに有給休暇取得率を向上させることを目指しています。

### 有給休暇取得率(全社員)



### ブロンズウィーク・プラス制度の概要

- 飛び石連休の中日、あるいは3連休の前後で年次有給休暇を取得したり、連休に限らず通常の週末の前後で2日間の年次有給休暇を取得したりすることで、個人ベースで4連休以上の大型連休とするものです。
- 1日、2日の休暇ではできないような“非日常”を体験しリフレッシュしてもらうこと、また、それによって新しい発想を得て業務に活かしてもらうことを目的としています。
- 年度初めに年間最低5回(各回につき1日)の年次有給休暇取得予定日を設定し休暇を取得します。
- 原則として、国内出向者や海外勤務者、退職者などを除く全従業員を対象とします。
- この制度を使って取得する連休を、ゴールデンウィークやシルバーウィークになぞらえ、「ブロンズウィーク・プラス」と銘打ち、年次有給休暇の取得を推進しています。

### マイウィークエンド制度

2019年度より、個人の趣味や家族の記念日のための有給休暇取得を促す「マイウィークエンド制度」を新設しました。大切な日に気兼ねなく休暇を取得し、プライベートの時間を

大切にしてもらうことを狙いとしています。特に有給休暇を取得しづらいと考えられる管理職については、少なくとも年間5日の利用を要請しており、仕事とともに私生活も大事にする働き方を支援します。

### マイウィークエンド制度の概要

- カレンダー上の週末だけでなく、結婚記念日や家族の誕生日など自分にとって大切な日を“マイウィークエンド”として休暇取得を促すことで、個人の趣味や家族の記念日等を大切にもらう制度です。
- 管理職についてはマイウィークエンド制度の利用だけで年最低5日以上の取得を要請しています。(非管理職については取得義務日数を設けていません。)

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・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。

コーポレート・ガバナンス体制の概要

取締役会

取締役会長を議長とし、取締役6名で構成されており、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重要事項を決定するとともに、取締役の職務の執行を監督しています。また、取締役6名のうち2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。原則1ヵ月に1回の定例取締役会と、必要に応じて臨時取締役会を随時開催しています。なお、取締役の任期は、経営環境の変化に適切に対応するため1年としています。

取締役会の主な議題と討議回数

	2021年3月期	2020年3月期
経営戦略／コーポレート・ガバナンス／サステナビリティ	25回	25回
ガバナンス(規程、組織)	21回	16回
決算	12回	12回
内部統制／リスクマネジメント／コンプライアンス	10回	10回
人事	9回	6回
個別案件	50回	62回
合計	127回	131回

取締役会の実効性評価について

取締役会の実効性については、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、あらためて来期に向けた課題認識を行うプロセスを採ることで継続的

な改善に取り組んでいます。2020年3月期の取締役会の実効性評価結果における課題認識を踏まえ、取締役会および取締役会事務局が2021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。

2020年3月期 実効性評価結果における課題認識	2021年3月期 取り組み事例(2020年4月～2021年3月)
中長期的な経営戦略	当社が抱える事業リスク、および中長期的なグループ戦略について、取締役会メンバーによる自由討議を重ねました。
SDGsに関する取り組み	SDGsは中長期の持続的成長に重要な要素であるとの認識のもと、サステナビリティ推進委員会を営業部門の経営層を中心とした構成に変更し、現在行っている事業や今後の方向性についての議論・検討を行いました。
取締役会運営の見直し	取締役会と執行役員で構成する経営会議の開催日を分けることで、取締役会で討議する時間を十分に確保するとともに、個別案件についても経営会議とは異なる次元によるリスク対応について討議することとしました。
投資家からの意見の共有	株主・投資家の意見・状況について取締役会メンバーでの情報共有を行い、自由討議を重ねました。



## 監査役会

当社は、監査役会設置会社となっており、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。社外監査役2名を含む4名の監査役は、取締役および従業員から適宜業務執行についての報告を受けるとともに、取締役会および経営会議に出席しています。また、常勤監査役は、案件審議会、内部統制・コンプライアンス委員会、その他重要会議または委員会に出席し、取締役の職務執行を監査する体制としています。

### 社外取締役・社外監査役の選任理由など

	氏名	選任理由	2021年3月期における取締役会・監査役会への出席状況
社外取締役	田原 祐子	企業経営における豊富な経験と人材・組織コンサルティング経験で培われた高い見識を有していることから、経営の助言や業務執行に対する適切な監督を担っていただくため。	取締役会 17回中 17回
	田中 一弘	経営学を専門とする大学教授としての企業経営に関する幅広い知識と高い見識を有していることから、経営の助言や業務執行に対する適切な監督を担っていただくため。	14回中 14回 <sup>※1</sup>
社外監査役	倉橋 雄作	弁護士としての専門的な知識と経験に基づき、当社の監査を行っていただくため。	取締役会 17回中 17回 監査役会 14回中 14回
	稲葉 喜子	公認会計士・税理士としての会計・税務に関する専門的な知識および経験を当社の監査に生かしていただくため。	— <sup>※2</sup>

※1 2020年6月24日開催の第126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社外役員と異なります。

※2 2021年6月23日開催の第127回定期株主総会において選任されたため、2021年3月期における出席はありません。

### 社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役には、取締役会議案の事前説明を含む情報提供、報告および連絡などを行っています。社外監査役には、情報収集や監査業務を円滑かつ効率的に行うために、監査役の出席する会議、委員会の資料や申請書は事前に配布し、十分準備の整う体制を確保しています。

## 役員報酬等

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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(人)
		金銭報酬等		非金銭報酬等 業績連動型株式報酬	
		基本報酬	業績連動報酬等		
取締役(社外取締役を除く)	214	164	33	16	4
社外取締役	19	19	—	—	3
監査役(社外監査役を除く)	49	49	—	—	2
社外監査役	26	26	—	—	3
計	309	259	33	16	12

(注1) 株主総会決議による取締役の報酬額は年額3億円以内(うち社外取締役の報酬額は年額30百万円以内)、監査役の報酬額は年額84百万円以内です。  
(2015年6月24日第121回定時株主総会決議)

(注2) 上記には2020年6月24日開催の第126回定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員2名を含んでおります。

(注3) 上記の非金銭報酬等の金額(16百万円)は、業績連動型株式報酬に係る費用として2021年3月期に計上した金額です。

### 業績連動型株式報酬について

業績連動型株式報酬については、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としたものです。当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が算定式に基づき算出した各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式(1ポイントは当社株式1株とする。ただし、当社株式について、株式分割、株式併合、株式無償割当て等、1ポイントあたりの交付株式数の調整を行うことが公正であると認められる事象が生じた場合には、係る分割比率・併合比率等に応じた合理的な調整を行うものとする。)を、当該信託を通じて各取締役に対して交付する、という株式報酬制度です。

## 内部監査

内部監査については、監査室が、当社および当社子会社を対象とした内部監査を実施し、会計記録の適正性を期するとともに、業務の有効性および効率性の向上を支援するため、改善および統制活動を評価、監視しています。

## 内部統制システムおよびリスク管理体制

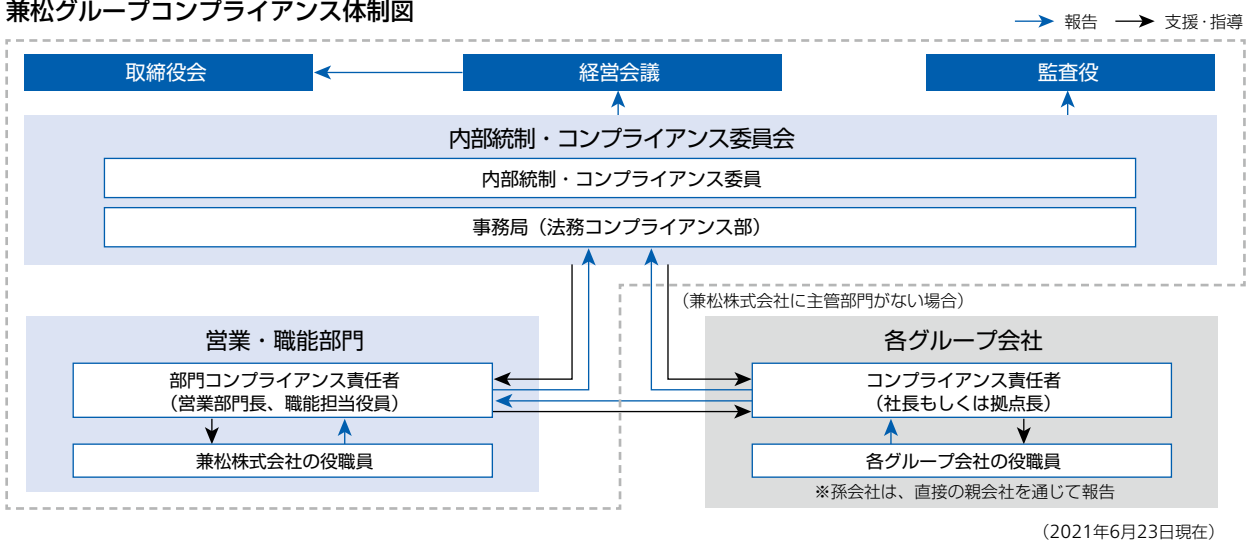
### 内部統制システムの構築

当社グループに内在するリスクを総合的に評価し、業務の有効性・効率性・事業活動に係る法令等の遵守・資産の保全を追求するとともに財務報告の信頼性を確保するため、内部統制システムを構築しています。また、内部統制システムの構築と推進のために、内部統制・コンプライアンス委員会を設置しています。財務報告に係る内部統制については、金融商品取引法に定める内部統制報告制度に従って、当社グループの財務報告の適正性を確保するための体制を構築し、統制の整備・運用・評価・改善を行っています。

### コンプライアンス

企業の法令遵守の重要性に鑑み、当社グループの内部統制システムの構築と推進のために内部統制・コンプライアンス委員会を設置し、社内コンプライアンス体制の強化を図っています。グループ会社も含めた規範となるコンプライアンスハンドブックを整備するとともに、良識ある行動倫理を徹底すべく、周知と教育研修の充実を図っています。また、ホットラインの設置により、内部統制・コンプライアンス委員会または社外弁護士に直接報告・相談できる体制を整えています。

#### 兼松グループコンプライアンス体制図



### 反社会的勢力の排除

当社グループではコンプライアンス上の遵守事項のひとつに「反社会的勢力には毅然とした対応で臨み、一切の関係を持たない」ことを掲げています。反社会的勢力排除に向けて、警視庁管内特殊暴力防止対策連合会に所属し情報を共有することにより平素から連携を密にし、さらに反社会的勢力より不当な要求を受けた場合に備えて、人事総務部を全社対応・情報集約部署と位置付け、警察や弁護士等の外部機関と連携して対応する体制を整備しています。

### 情報管理体制

情報管理については、会計帳簿および貸借対照表ならびに会社の基本的権利義務に関する契約書および財産に関する証書、その他これに準ずる文書の保存および廃棄に関する基準を定めています。また、会社の重要な資産としての情報安全管理、個人情報保護などコンプライアンスとしての情報安全管理を目的として、情報セキュリティ管理に関する規程を定め、その強化を図っています。

情報システム運営上の情報セキュリティについては、重要な情報の漏洩・流出防止の観点から、情報セキュリティ管理に関する規程を設け、企業情報ならびに個人情報の保護を行うため、PC、ネットワーク、電子メールなどの利用方法について統一した規範を定めています。また、セキュリティレベルを高めるための体系的な基盤については常時見直しを行い、必要かつ適切なセキュリティレベルを確保するよう維持・運営を行っています。

## リスク管理体制

当社グループにおいて、業務上発生しうるリスクに対しては、職務権限規定に基づきそれぞれ職能の担当部署が、社内規定や施行細則、業務のしおりを策定し、研修などを通じて周知徹底を図っています。また、必要に応じ社内横断的な委員会を設置し、リスクのコントロールを行っています。

当社グループのビジネスリスクに関する判断・決定については、職務権限規定に基づいた社内稟議体制を構築し、主要な投融資の実行・継続・撤退等については案件審議会で、各種リスクの見地から総合的な検討を行っています。

自然災害などの重大事態発生時の業務に関する危機リスクについては、規程およびマニュアルを策定し、適切な管理体制を構築しています。

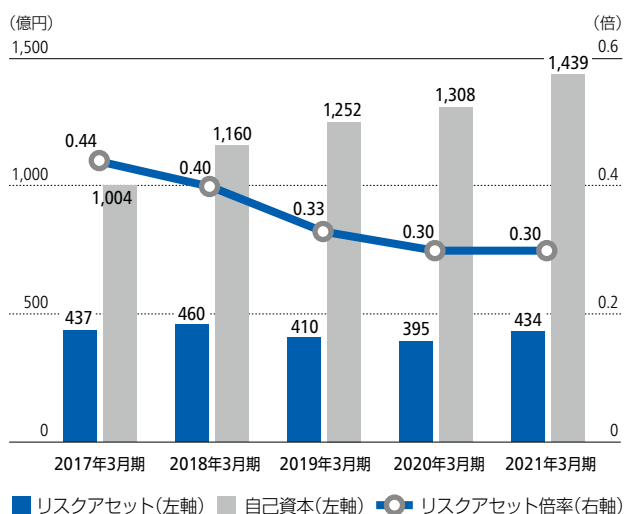
## リスクの計測とモニタリング

当社グループでは、「リスク管理規程」にてリスクの統制および管理に関する大綱を定め、リスクを分類・定義したうえで、各々のリスクに対して適切な対応を行うことで、当社グループの損失の最小化を図り、事業の健全なる伸長と発展を目指しています。

このうち、計測可能なリスク（市場リスク、信用リスク、投資リスク、カントリーリスク等）に関しては、連結財政状態計算書上のすべての資産およびオフバランス取引を対象とし、潜在的な損失リスクに応じて当社グループが独自に設定したリスクウェイトを乗じた最大損失可能性額（リスクアセット）を定期的に計測、経営者へ報告されモニタリングされています。

また、より精緻な資本管理を行うことを目的に、リスクアセット倍率の上限を定め、リスクアセットの総量とリスクバッファ（自己資本）との均衡を図り、健全な財務体質を維持しつつ、事業創造・収益拡大による企業価値の向上を図ります。

### リスクアセットの推移



## 企業グループとしての取組み

当社グループでは、年に2回およびその他随時、グループ企業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経営に関する情報を共有することで、コーポレート・ガバナンスの相互理解と共通認識の徹底を図っています。

なお、当社グループでは、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が財務諸表等規則第8条第3項に規定する子会社のうち証券取引所に上場している会社に該当します。両社の経営に関しては、その自主性を尊重し、あくまで株主としての地位、権限の範囲内で、各種案件に対し助言し、重要事項についてのみ事前に社内承認を得る体制としています。また、両社および両社の子会社、関連会社との間における不適切な取引や不正な会計処理を防止するため、適宜情報交換することにより、両社および子会社等の独立性を十分確保する体制を構築しています。

## 情報開示

株主・投資家のみならず、従業員、お取引先、マスコミ等を含むすべてのステークホルダーに対し、経営に関する重要な会社情報を迅速、的確かつ公平に情報開示し、透明性を確保することが経営の責務であると認識しています。決定事項に関する情報、発生事実に関する情報、決算に関する情報など重要な会社情報については、金融商品取引所への登録のほか、自社ウェブサイト上などで適時開示を行っています。なお、未公表の重要事実に関する情報の取扱いについては、「重要事実の管理およびインサイダー取引規制に関する規程」に基づきグループ全体を通じたインサイダー取引の防止を図っています。



兼松グループにとって、人材は最も大切な財産です。目まぐるしく事業環境が変わる中、これからも持続的な成長を目指していくうえで欠かせない当社の人材について、強みとなる部分や、今後どのような育成体系、働き方が必要となるのか、社外取締役のお二人にお伺いしました。

### 人材育成・人材戦略

**Q:** 兼松の企業理念の一節に、「会社の健全なる繁栄を通じて、企業の社会的責任を果し、従業員の福祉を増進する」とあります。兼松は、132年前の創業当時から人材育成や働きやすい環境づくりに力を入れてきました。お取引先からは「人の良い兼松」と評されることもありますが、社外取締役のお二人から見て、当社の特徴や強み・弱みなどのご見解をお聞かせください。

**田原:** 兼松には、人を大事にする素晴らしい社風があります。毎年、役員や新たに課長に着任された方々が創業者の



**田原 祐子**

社外取締役

1998年 株式会社ベーシック 代表取締役(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)  
2020年 社会情報大学院大学先端教育研究所客員教授  
2021年 社会情報大学院大学実務教育研究科教授(現職)

兼松房治郎の墓参を行い物故者を偲ぶなど、家庭的で温かい雰囲気を感じられます。本質的な人柄の良さが育つ風土が、脈々と受け継がれているという印象です。また、果敢なチャレンジをさせてくれる、懐の深さがあるとも感じます。誰に言われることなく、自然に前向きな提案ができ、自身で新たな一歩を踏み出せる社員が育っています。

**田中:** 私も兼松には良心を持った社員が多いと感じます。この規模ならではの面倒見の良さもあり、色々と若いうちからチャレンジできる風土がありますよね。人が一番育つのは、自身で手触り感のある仕事を任されるときなので、そういった経験が多く与えられるのでしょうか。今後規模が大きくなっていったとしても、この形態をとっていただきたいなと思います。また、兼松ユニバーシティを創ったことも大きな強みだと思います。日々の仕事=実践だけでなく、兼松ユニバーシティで得られる知識を掛け合わせて人材育成をしていくのは望ましい姿だと思います。

### ダイバーシティ&インクルージョン

**Q:** 当社では、2019年にD&I推進チームが発足し、この度、社内横断のプロジェクトチームも始動しました。まだこれから取り組むべき課題は多いとも感じていますが、兼松のダイバーシティ経営についてのご見解をお聞かせください。

**田原:** 2021年度から部門を横断したダイバーシティ&インクルージョン(D&I)のプロジェクトチームを立ち上げましたが、素晴らしい第一歩だと思います。各部署がそれぞれ専門分野・専門知識を持ち、部門間でスキル・知識の交換や

交流をすることでより力が発揮できるからです。商社の強みは、以前から、「長年世界中で様々な事業を培ってきたナレッジ・ノウハウ」だとお伝えしてきましたが、このような知的資産を生み出すのは、一人ひとりの人材にほかなりません。単なる女性活用等に終始せず、その先を見据えたこうした協創活動は、今後、新たな事業を創造する可能性に繋がっていくと思います。

**田中：** ダイバーシティは、人格の尊重だと思っています。お互いの人格を尊重することは、事実を事実として尊重することです。事実を歪めたり、否定したりしようとするトラブルのきっかけになります。例えば女性社員の妊娠・出産の際にはほかの人の業務負荷が一時的に増加しますが、これは性差の事実であり、皆がそれを受け入れ尊重すれば、うまく乗り越える工夫をするなど業務改革の良いきっかけにもなるはずです。D&Iの推進においては、仕組みをつくるだけでなく職場の雰囲気づくりも重要になってきますね。

## 働き方改革

**Q：** ウィズコロナ、ニューノーマルの時代において当社でもテレワークやフルフレックスなど働き方改革、働き方の多様化が進んでいます。働き方の多様化・自由度が増す一方で、管理手法においてはまだ手探りの部分もあるのが現状です。より労働生産性を高めていくうえでのアドバイスをいただけますか。

**田原：** 旧来の人事は一般的に、「人事管理」に重きが置かれていましたが、今は、一人ひとりの限らないノウハウ・スキル・コンピテンシーなどにフォーカスし、「人的資本」をいかに育み活用するかが、企業の価値創造や成長に大きく寄与する時代です。こうしたことから、海外では、先にISO30414 (Human Resource Management)の開示が進んでいます。社員一人ひとりの強みにフォーカスするため、当社も導入しているHRテックや、多様なキャリアプランは今後益々必須になるでしょう。また、ワーケーション (Work & Vacation) を取り入れる企業も増えていて、知的創造活動や生産性の向上、地域社会との繋がりもできるなどの例もあり良い面も多いですが、これもまず業務を可視化することが重要です。

**田中：** 兼松は物事を性善説で捉える方が多いですよ。それ自体はよいことで、労務管理でも基本はそうあるべきです。ただ、無条件の性善説、つまり相手に任せればなしや信じればなしでは具合が悪いです。部下に仕事を任せの際にも、任せばなしで進捗も確認しないというのでは責任は全うされません。かといって、たえず監視するなど疑いすぎるのも問題です。「任せて任さず」という松下幸之助の言葉があります。大切なのは、いわば「油断のない性善説」です。



### 田中 一弘

社外取締役

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(現職)

2020年 当社社外取締役(現職)

また、人間、目先の仕事に目が行きがちですが、労働生産性を高めるうえではDXを活用するなどして日々の業務の見直しを行い、特に管理職が見るべき長期目線を絶やさぬようにしていきたいですね。

## ご専門分野の観点から兼松へ期待すること

**Q：** 最後に、それぞれのご専門分野の観点から兼松に期待することをお聞かせください。

**田原：** 商社はコングロマリット・ディスカウントだと言われることがありますが、私は逆にプレミアムだと思っており、多くの可能性とリソースとチャンスを持っていると感じます。2022年の本社移転のときが、DXに強みを持つ兼松が本領発揮するときではないでしょうか。また、兼松は、驚くことに、昭和30年代に女性管理職の登用をされていましたが、あの時代に本当に先進的な取り組みでした。当時から人を見て人を伸ばすという社風があり、脈々と受け継がれていると感じます。今後もぜひその社風を活かし多様性を受け入れ、さらに強みを伸ばしていくことを、大いに期待したいと思います。

**田中：** 言うまでもないことですが、企業の長期的成長には事業を担う社員一人ひとりの成長、さらには事業単体のみならず会社全体の経営を担える人材の育成が不可欠です。その点でも兼松ユニバーシティの取組みは重要な役割を果たすと思います。今後更なる充実を期待しています。もっとも、人材育成というとスキルや知識の話に終始しがちですが、人格も重要です。商社は人が資本ですから、知識、技量に加え、人格・誠実さが特に必要になります。兼松には誠実さを持つ社員が本当に多いと感じているので、このカルチャーを今後も失わずに武器にして欲しいと思っています。

# 取締役、監査役および執行役員

(2021年7月1日現在)

## 取締役および監査役



代表取締役会長

谷川 薫

所有する株式数：30,900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

所有する株式数：15,800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

下嶋 政幸

所有する株式数：27,700株

1974年 当社入社  
2010年 当社代表取締役社長  
2017年 当社代表取締役会長  
2021年 当社取締役(現職)



取締役

薦野 哲郎

所有する株式数：23,600株

1992年 当社入社  
2017年 当社取締役執行役員  
2018年 当社取締役上席執行役員  
(現職)



取締役(非常勤)

田原 祐子

所有する株式数：0株

1998年 株式会社ベーシック  
代表取締役(現職)  
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)  
2020年 社会情報大学院大学  
先端教育研究所客員教授  
2021年 社会情報大学院大学  
実務教育研究科教授(現職)



取締役(非常勤)

田中 一弘

所有する株式数：0株

2010年 一橋大学大学院商学  
研究科教授  
2018年 一橋大学大学院経営  
管理研究科教授(現職)  
2019年 一橋大学大学院  
経営管理研究科長・  
商学部長(現職)  
2020年 当社社外取締役(現職)



監査役

村尾 哲朗

所有する株式数：9,200株

1976年 当社入社  
2015年 新東亜交易株式会社  
代表取締役社長  
2019年 当社監査役(常勤)(現職)



監査役

平井 基壽

所有する株式数：3,800株

1976年 当社入社  
2014年 兼松日産農林株式会社  
(現 兼松サステック株式会社)  
専務取締役  
2020年 当社監査役(常勤)(現職)



監査役(非常勤)

倉橋 雄作

所有する株式数：0株

2007年 弁護士登録、  
中村・角田・松本法律事務所入所  
2015年 同法律事務所パートナー(現職)  
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)



監査役(非常勤)

稲葉 喜子

所有する株式数：0株

2005年 稲葉公認会計士事務所  
開設 代表(現職)  
2007年 株式会社PAS(現 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TY  
フィナンシャルグループ  
(現 株式会社東京きらぼし  
フィナンシャルグループ)  
社外監査役(現職)  
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)

(注1) 取締役のうち、田原祐子、田中一弘の両氏は社外取締役です。

(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です。

(注3) 田原祐子、田中一弘、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です。

## 執行役員



社長  
宮部 佳也



専務執行役員  
本下 俊秀  
審査、法務コンプライアンス  
担当



常務執行役員  
菅 栄治  
鉄鋼・素材・プラント部門長、  
大阪支社長、名古屋支店長



常務執行役員  
濱崎 雅幸  
食糧部門長



常務執行役員  
原田 雅弘  
電子・デバイス部門長、  
DX推進 担当



上席執行役員  
田中 一生  
人事総務、運輸保険 担当



上席執行役員  
蔦野 哲郎  
企画、IT企画、  
先進技術・事業連携 担当



上席執行役員  
城所 僚一  
車両・航空部門長



上席執行役員  
山科 裕司  
兼松米国会社社長



執行役員  
岩田 修  
鉄鋼・素材・プラント  
副部門長



執行役員  
村松 陽一郎  
兼松ドイツ会社社長  
兼 兼松欧州会社社長



執行役員  
中嶋 潤  
食糧副部門長  
兼 穀物飼料部長



執行役員  
橋本 徹  
畜産部門長



執行役員  
西村 浩一  
食品部門長



執行役員  
藤田 彰彦  
電子・デバイス副部門長  
兼 半導体装置部長、  
電子統括室長



執行役員  
楠田 香  
監査室副担当  
兼 監査室長



執行役員  
榎谷 修司  
財務、主計、営業経理 担当