



長期的なシナジー
形成に向けた
グループ一体経営

兼松株式会社
代表取締役社長
宮部 佳也

兼松エレクトロニクス株式会社
代表取締役社長
渡辺 亮

兼松サステック株式会社
代表取締役社長
小泉 浩一

グループ間のシナジーを一層発揮し、
企業価値を高めていきます。

兼松



兼松
エレクトロニクス



兼松
サステック

兼松は、長期的なシナジー形成に向けたグループ一体経営のため、兼松エレクトロニクス (KEL) と兼松サステック (KSU) の株式公開買付け (TOB) を2023年1~3月に行いました。これは、兼松グループの将来の成長ドライバーとして、DXとGXの強化による新たな付加価値の創出を狙ったものです。

兼松エレクトロニクス株式会社

1968年に兼松江商株式会社 (現 兼松株式会社) の子会社として兼松電子サービス株式会社を設立。

資本金： 90億3,125万円

売上高： 854億3千万円 (2023年3月31日時点)

従業員数： 連結1,483名 (2023年3月31日時点)

主な事業： ITを基盤に企業の情報システムに関する設計・構築、運用サービスおよびシステムコンサルティングとITシステム製品およびソフトウェアの販売、賃貸・リース、保守および開発・製造、労働者派遣事業

兼松サステック株式会社

1934年に日本産業護謨株式会社として設立。1989年兼松江商株式会社 (現 兼松株式会社) と資本提携。2016年兼松サステック株式会社に社名変更。

資本金： 33億2,560万円

売上高： 139億9千万円 (2023年3月31日時点)

従業員数： 連結286名 (2023年3月31日時点)

主な事業： 地盤改良工事ならびに各種地盤調査および沈下修正工事等の施工・販売。木材の乾式、湿式防腐・防蟻処理 (木材保存処理) 加工・販売、木材保存処理装置および薬剤の販売等。防犯カメラ、レコーダ等の各種セキュリティ機器および関連機器の保証サービスの販売ならびに設置工事の施工・販売

TOBの背景、目的

宮部 兼松グループには約130のグループ会社と2万社以上の取引先があり、この幅広い事業基盤から得られる事業・業界における知識と経験、ネットワークは大きな経営資源です。これらの強みをグループ全体で効果的かつ効率的に活用し合い、グループ全体の企業価値を底上げしていくことが今後の成長において必要です。

グループ各社とは以前から協業を行ってきましたが、その中でもKELとKSUの2社は上場会社という立場故の制約もありました。両社がグループ一体となることで、それぞれが持つ、DXとGXの専門性を兼松グループとして最大限に発揮し、各社、そして最終的にはグループ全体の成長を実現できると考え、今回のTOBに至りました。

複数の事業を行う兼松グループが、それぞれの事業・部

門の壁を越えてシナジーを発揮するためにも、デジタルの力を活用し、グループ各社が有益な関係となることを目標としています。

グループ経営一体化に向けた課題と打ち手

宮部 今回の2社に限らず、グループ会社各社が兼松グループ一体として企業活動を行う、という大きな目標のために兼松グループは何をすべきか、何度も議論を重ねました。

渡辺 スピードの速いIT業界に身を置く当社KELとしては、5年先、10年先の将来を見据えた経営の最適解として、兼松グループ一体になることについての意義をとことん考えました。KELというブランドへの影響の懸念も

ありましたが、一体となることで兼松グループの2万社以上の顧客へリーチできる可能性や、意思決定の迅速化など、得られるメリットは多大であると考えました。TOBの決断にあたっては、TOBに対する懸念とそのメリットについて社員の理解を得るためにも、社内への説明を丁寧に行いました。

兼松グループには、20年以上前から存在するグループ会社の社長会もあれば、2021年に発足したDX推進委員会など、グループで日常的に議論できる場があります。グループでシナジーを発揮するためには、お互いがフラットな立場で議論できる環境が重要だと考えます。

KELの組織体質としても、フラットな関係を築いております。社内だけでなく、お客さまとのコミュニケーションにおいてもフラットな関係を築くよう、社員へ促しています。そうすることで、お客さまの真の課題を見出し、解決策を導き出すことができるからです。兼松グループでのフラットな議論を実現するために、DXによるコミュニケーション環境の構築や、社員の意識改革、企業文化の変革なども必要です。

小泉 兼松グループ一体となることで当社KSUが得るメリットは大きいと思います。当社は独自の技術によって地盤改良や木材に係る事業を営むユニークな存在です。技術開発センターにおける研究・開発や、工場での製造などいわゆるメーカーとしての存在価値を、今後は兼松グループとしてさらに拡大できると考えています。当社と兼松はお互いをよりよく知っていく必要がありますが、この2年間で協働案件も複数実施したことから徐々に理解が進んでいます。また、メーカー志向の当社が、従来のビジネスモデルに付加価値を与え、成長していくためにも、

兼松グループの力を借りる必要があります。具体的には、兼松のグローバルネットワークを活用した、特にアジアを中心とした海外事業の拡大、事業投資やM&A、人材育成・交流など、やるべきことは多々あります。

渡辺 KELが兼松グループのDXを推進するためには、協働プロジェクトによる人材交流、社員のリスキリング、顧客提案に繋がる知識の共有など、多くの施策が必要であると考えます。1,000人のエンジニアを有する当社が、兼松グループ一体で価値を発揮するうえでは、当社社員のICTソリューション・DX分野における提案力と実践経験が活きる場所です。それを国内だけでなく、海外にも展開していくことも視野に、兼松と話を始めています。



宮部 KELは、ICTソリューション・DX分野における専門性を持っているのが強みです。KELの強みをグループでさらに浸透させ、拡大することができれば、当社グループとしての更なる強み・付加価値を高めることができます。デジタル人材を育て、獲得していくための人材交流などの多くの施策を講じて、グループ全体で変革する必要があります。兼松グループの社員には、創業の原点である

「世のため、人のため」の精神がDNAとして継承されています。この精神を大切にしながら、お客さまへ更なる価値を提供できる人材を育てていきます。

小泉 私も渡辺社長と同様に、TOBに関する社内の説明においては社員の思いに配慮しました。KSUが2022年4月にスタンダード市場に移行した際に、「次はプライム市場を目指す」と社員を鼓舞した矢先のTOBでしたので、落胆した社員もいたことでしょう。しかし、当社単独での成長への限界の危機感からも、兼松と一緒にすることは、プライム市場に匹敵する価値があることを社員に説明しました。当社名の「サステック」とは、当社の企業理念に基づく「技術で社会をサポートする (Support our society with technology)」を表すものであり、兼松のDNAにも通じるものがあります。これからはGXの協働プロジェクトでシナジーと実績を出し、地球規模の課題解決へと事業を拡大し、今まで以上に大きな仕事ができることを目指します。

デジタルとグリーンでグローバルに挑戦

渡辺 協働ということでは、いくつかプロジェクトを進めています。その一つがセキュリティ分野のソリューション強化です。2018年に米国シリコンバレーに兼松によって設立されたKanematsu Ventures Inc. (KGV)が、ベンチャーキャピタルAllegis Cyber社のファンド「Cyber Innovation Partners II」に2019年に参画しました。このプロジェクトには、当社KELもパートナーの一社として参加し、3、4社によるチームで活動を始めています。



渡辺 亮

1991年 兼松エレクトロニクス株式会社入社
 2003年 同社第二ソリューション営業本部製造営業第二部長
 2008年 同社第二ソリューション営業本部長
 2011年 同社執行役員
 2013年 同社取締役
 2017年 同社常務取締役
 2019年 同社代表取締役社長



小泉 浩一

1984年 兼松江商株式会社(現 兼松株式会社)入社
 2007年 兼松米国会社シカゴ支店長
 2013年 兼松株式会社車両・車載部品第一部長
 2014年 兼松米国会社シカゴ支店長
 2018年 兼松株式会社執行役員 車両・航空部門副部門長兼車両・車載部品第一部長
 2021年 兼松サステック株式会社代表取締役社長

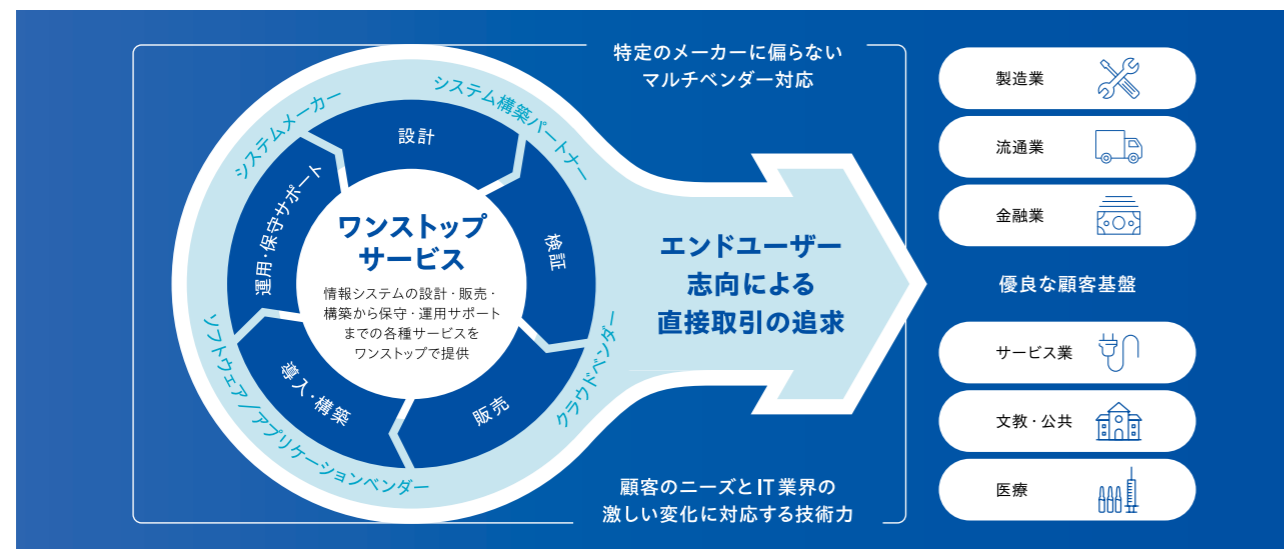
このようなグローバル展開も、グローバル人材の少ないKELが頼ることができる兼松の強みです。

小泉 セキュリティにおける協働ということでは、当社KSUのビジネスとして、監視カメラ事業があり、これまでもKELを含む兼松グループ会社のお客さまへの供給実績もあります。今後は兼松のドローンを取り扱う事業部門とも連携し、中高層木造建築の劣化診断などの事業展開も考えています。これまでは人による高作業所での大掛かりな調査が必要でしたが、ドローンを活用することで、作業中の事故のリスクやコスト・時間が低減できます。今後は実証実験を重ね、事業化を目指していきます。ほかにも、当社が保有する10万件の地盤調査データを利用し、営業提案から設計・施工管理をワンストップで行えるシステム(e-soil)を開発しています。自社だけでなく本システムの業界のプラットフォーム化を目指しています。

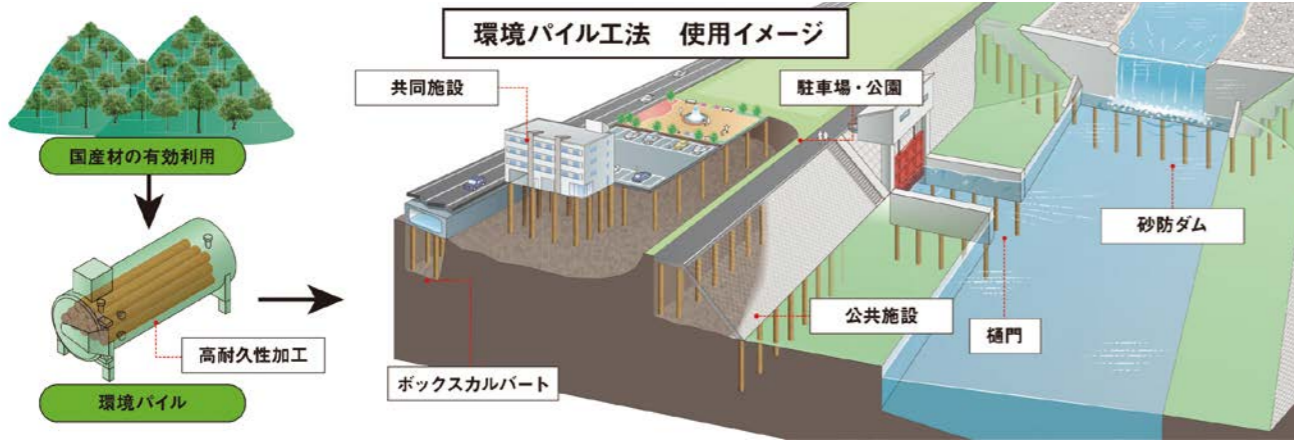
宮部 今回のTOBによって、グループ一体となってデジタルとグリーンでグローバルに挑戦する、という道筋が見えてきました。

当面の施策としては、KELによる業務効率化や、KSUの環境ビジネスをバリューチェーンに展開するなどを考えております。将来的にも2社は、兼松グループのDX、GXに大きな影響を与える存在となります。10年先はデジタルもグリーンも当たり前になっており、言葉として表現する必要もなくなっているかもしれません。例えば、FX (Food Transformation) という考えが生まれ、兼松の食料セグメントがKEL、KSUに付加価値を与える存在になっているかもしれません。そのため、グループ全体を

KELのビジネスモデル



KSUの環境パイル工法



俯瞰して、各社の役割を長期的にどのように活かしていくかを見極めつつ経営していく必要があります。

渡辺 お客さまからは、DXで社内インフラをすべて繋げてほしい、ソリューション提供をしてほしい、というコンサルティング領域のご要望が増えてきています。それに応えるためには、デジタル人材の確保と育成、投資が急務です。グループ内だけでなく日本の社会全体を考えたデジタル人材育成のための教育事業も構想しています。教育コンテンツをつくり、デジタル人材を3カ月、半年、1年というステップで育成し、社会全体のDXにも貢献していきます。

小泉 KSUには「GXで地中に森をつくる」という構想があります。2022年は、約5千棟強の建築物に、木材保存技術を使った環境パイルを供給しました。これはセメントや鉄を用いた地盤改良を木材に置換することにより一棟当たり10トンのCO₂削減効果があります。10年前の導

入からの累積は4万3千棟になりますので、43万トンのCO₂削減効果があります。今後は年間1万~1万5千棟と増やし、地中の森をさらに広げていきます。

また、環境パイル自体の技術の向上によって、戸建て住宅だけでなく、大型の建物への導入も始めました。近年では防災目的で砂防ダム、ため池等の堤体補強などの土木利用も増えています。

宮部 兼松は、トレーディングを長年行ってきており、その分野でも強みを持つユニークな商社です。トレーディングと事業投資は両輪と考えており、これにグリーンとデジタルの強みを足し合わせ、外部環境の変化に柔軟に対応できるように進めていきます。我々兼松グループには、「世のため、人のため」を理念とした、非財務の資本が多くあります。それらを今後も継承し、企業価値の向上に資するように、グループ全体でシナジーを発揮し、社会全体の福利に繋がるような経営をリードしていきます。



完全子会社化の意義・目的

各社の重点施策・戦略

<p>KEL KANEHATSU ELECTRONICS LTD.</p> <ul style="list-style-type: none"> サービスビジネスの競争力強化 お客さまの戦略的パートナーとしての地位確立のため業種・業態への知見を蓄積 人的資本への投資とデジタル投資による経営基盤強化 	<p>KG 兼松株式会社</p> <p>重点施策1：DX サプライチェーンのDX化を図り、お取引先さまやグループ会社など、サプライチェーン上の各所の負担を軽減</p> <p>重点施策2：GX GXを推進し、安定的で持続可能なサプライチェーンを構築、脱炭素社会の実現へ貢献</p>	<p>兼松サステック株式会社</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティを重点施策として位置付け 事業活動を通じて環境に優しい社会を実現
---	--	---

本件後の施策・想定シナジー

<ul style="list-style-type: none"> 拡大するIT分野へ中長期的な経営資源を配分し、セキュリティ対策需要や業務効率化、サプライチェーン上の潜在的DX化需要を狙った事業の拡大 	<p>経営資源の最適配分</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業エリアの拡大や新技術・工法の開発に資する研究開発費の投入 非住宅分野の強化を企図した中長期的な投資・事業改革
<ul style="list-style-type: none"> M&Aによる、強みのインフラ構築事業を補完するアプリケーション領域の強化と拡大、IT人材の確保 	<p>M&Aの活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> M&Aによる、顧客基盤および研究開発の強化・拡大
<ul style="list-style-type: none"> グループ間の人材交流や情報共有によるビジネス上の連携、「デジタル技術による事業構造改革」の推進 DXを中核に据えた新中期経営計画の策定 	<p>企業の取組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> DXの推進を通じたグループ全体のGX推進およびサステナビリティに対する取組みの強化

DX・GXの推進、グループ一体経営による、当社グループの企業価値向上

- 1) DX：データやデジタル技術を活用し、新たなビジネスモデルの創出や既存ビジネスの変革を行うこと
- 2) GX：カーボンニュートラル（二酸化炭素（CO₂）をはじめとする温室効果ガスの「排出量」を削減するとともに、「削減貢献量」を差し引くことで、温室効果ガスを実質的にゼロにする取組み）の実現に向けた経済社会システム全体の変革のこと
- 3) アプリケーション：サーバーなどのハードウェアを指すインフラに対して、Webブラウザや電子メールなどのツールのこと

グループ・ガバナンスの深化



谷川 薫
代表取締役会長
(取締役会議長)



田中 一弘
社外取締役
(指名委員会委員長)

兼松エレクトロニクス株式会社ならびに兼松サステック株式会社の完全子会社化により、グループ全体の価値向上に向けたガバナンスが格段に向上したと認識しています。

これまでは各々が上場会社として尽力していましたが、上場子会社として独立性の観点から求められるガバナンスに不十分な面もあり、独立社外取締役の選任や割合など、それぞれの経営だけでは解決が難しい課題がありました。完全子会社化以降は、事業面における様々な実現可能なシナジー効果の最大化に加え、グループ全体としてのガバナンス、内部統制の一本化が実現し、企業グループとして一段と進化しました。

これにより、投資家・お取引先等すべてのステークホルダーの皆さまには、当社グループへの信頼度をさらに増して、投資、お取引を推進していただけると確信しております。

これからも成長する兼松グループにご期待ください。

個社のガバナンスであれ、グループのガバナンスであれ、しっかりした「仕組み」が必要なことは言うまでもありません。しかしそれに勝るとも劣らず重要なのが「組織風土」であり、その基盤となるのが《経営理念》です。

経営理念の浸透による組織風土の整備・肥沃化は、良きグループ・ガバナンスに欠かすことができません。それぞれに個性をもつグループ各社がそれを十二分に発揮しつつ、グループ全体としての秩序とシナジーを実現するうえで、大きな役割を果たすからです。

兼松グループの社員には、創業主意に由来する「世のため、人のため」という理念が共有されています。また、これまで先人が築き上げ、今も少なからぬ社員が自負する「信頼」「誠実さ」も兼松グループの理念・風土と言えます。

グループ一体経営の強化にあたり、こうした理念を再確認・再定義し、真に浸透させていくことが大切でしょう。浸透とは実践であり、取締役会・経営陣にはこれを主導することが求められます。