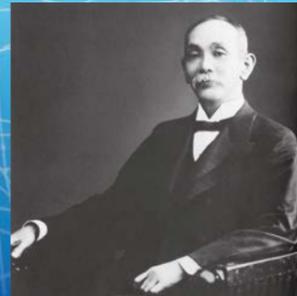


創業者 兼松房治郎の「志」は、兼松のDNAとして今も受け継がれています。

1889年(明治22年)に兼松房治郎が創業してから今年で134年となる兼松は、豪州からの羊毛輸入を祖業としてスタートし、時代の流れとともに繊維、鉄鋼、機械、食料、エネルギー、電子などの分野に事業を拡大し、総合商社として発展してきました。長い歴史の中で国際社会や経済環境の変化に柔軟に対応し、幾多の困難も乗り越え、形を変えながら現在に至っていますが、創業者が大切にしていた開拓者精神や、国際社会のために貢献するという「志」は、今も兼松グループに受け継がれています。



兼松 房治郎
(かねまつ ふさじろう : 1845 ~ 1913)

兼松房治郎語録 <https://www.kanematsu.co.jp/company/history/roots.html>

企業理念

創業主意

「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

「いま一粒の種をまく、それは我が国、日本の幸福、利益を増進する芽ばえを期待して、いまその種をまくのだ」と言う、当社創業者兼松房治郎が創業の際に宣言した主意です。「わが国の福利」とは明治時代に日本人が経済を発展させるための共通した社会的使命観でした。現在では、一般公共の利益、社会貢献、国際社会への寄与、人類への貢献などに通じる考え方であり当社の企業活動の原点となっています。この主意を受け継ぎ、基本理念にまとめたものが、1967年兼松江商として合併を機に制定された「われらの信条」です。

われらの信条

1. 伝統的開拓者精神と積極的創意工夫をもって業務にあたり、適正利潤を確保し、企業の発展を図る。
2. 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。
3. 組織とルールに基づいて行動するとともに、会社を愛する精神と、社内相互の人間理解を基本として、業務を遂行する。

“CREATING SHARED VALUE”

Who We Are

グループ一体 経営の強化

長期的に目指す姿に向けて



CSV 経営

人的資本経営

DX

GX

イノベーション

強みの源泉

- 長く続く顧客・取引先・ビジネスパートナーとのネットワーク
- 強固な顧客基盤から得られる知見、ビジネスの種
- 安定した財務基盤：ネットDERの低さ
- 安定した収益構造：商品市況や金融市場に左右されにくい収益基盤、事業ポートフォリオ
- 創業者から受け継いだ兼松のDNA：「儲かりさえすれば何をしてもよい、という考えをおこすな」「誠」に基づく行動
- 堅実かつ安定した経営を支えるリスクマネジメント&投資管理の匠

培ってきた力 = 強み



主な事業機会

市場構造変化による事業投資やM&Aの機会の拡大

電子・デバイス	5Gによる市場の拡大
食料	アジア市場の拡大、消費者志向の多様化
鉄鋼・素材・プラント	エネルギー市場の変化
車両・航空	次世代モビリティ市場の拡大

主な事業リスク

国内市場の頭打ちによるトレードビジネスの成長の鈍化

電子・デバイス	デジタル人材不足
食料	安定調達リスクの高まり、人権サプライチェーン対応要請の高まり
鉄鋼・素材・プラント	脱炭素化に伴う規制強化
車両・航空	業界構造の急速な変化、物流の混乱

外部環境

新興国の経済成長	パリ協定SDGs	GX	DX	世界の人口爆発	国内の少子高齢化	パンデミック
----------	----------	----	----	---------	----------	--------

重点施策

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

future 135

技術革新への対応

持続的成長を実現するための経営インフラ確立

兼松グループのあゆみ

2000年代に有利子負債の圧縮と財務体質の改善に注力し「安定」を確実なものとししました。2018年よりユニークな総合商社を目指した中期ビジョン「future 135」のもと、更なる飛躍を目指しています。

1889 - 1950年代 礎づくり	1960 - 1980年代 総合商社への発展	1990 - 2000年代 構造改革	2013年 - 攻めの経営
<p>豪州貿易のバイオニアと称される創業者のもと、大恐慌を乗り越え礎を築く。さらに米国ほか海外へ進出</p>	<p>商社としての機能の多角化、地域拡大により大きく発展</p>	<p>バブル経済の拡大と崩壊、金融危機を受け、経営体質の強化を目的に大規模な事業の選択と集中を実施。財務基盤の改善・強化を図る</p>	<p>専門性の高い分野でのM&Aや、事業拡大を実施し、攻めの経営へシフト</p>

社会課題解決	社会課題解決	社会課題解決	社会課題解決
<p>豪州以外にも海外との取引を拡大、海外店舗の整備も進め、日本の貿易発展の礎を築く。</p>	<p>高度経済成長に合わせ、日本企業と海外企業との輸出入、三国間取引を積極展開。発展途上国のインフラ整備等も推進。</p>	<p>急速な情報社会の到来・IT化への対応。モバイルビジネスへの参入やICT(情報通信技術)の強化などデジタル化時代に即した事業展開を推進。</p>	<p>食資源や環境関連などサステナビリティを意識した商品・サービスの開発に注力。AI・IoTなど技術革新への対応も視野に、付加価値の高いビジネスモデルの提案にも取り組む。</p>

<p>1889 兼松房治郎により神戸で「豪州貿易兼松房治郎商店」創業</p> <p>1890 シドニー支店開設 豪州羊毛直輸入開始</p> <p>1918 「株式会社兼松商店」に改組</p> <p>1935 兼松羊毛研究所(現カネヨウ株式会社)創業</p> <p>1936 ニューヨーク、シアトルに店舗を開設</p> <p>1943 「兼松株式会社」に商号を変更</p> <p>1951 ニューヨークに現地法人を設立(日本商社の戦後海外店舗開設第1号)</p>	<p>1967 江商と合併し、「兼松江商株式会社」発足</p> <p>1973 東京証券取引所市場第一部に上場</p> <p>1968 兼松電子サービス株式会社(現 兼松エレクトロニクス株式会社)設立</p> <p>1972 兼松セミコンダクター株式会社(現 兼松フューチャーテックソリューションズ株式会社)設立</p> <p>1974 株式会社兼松コンピューターシステム(現 兼松コミュニケーションズ株式会社)設立</p>	<p>1989 創業100周年</p> <p>1990 「兼松株式会社」に商号変更</p> <p>1982 日本オフィス・システム株式会社設立</p> <p>1985 Steel Service Oilfield Tubular, Inc.と取引開始</p>	<p>1991 兼松エレクトロニクス株式会社が東京証券取引所市場第一部に上場</p> <p>1993 株式会社兼松コンピューターシステム(現 兼松コミュニケーションズ株式会社)が携帯電話機器の販売ビジネスに参入</p> <p>1995 兼松石油販売株式会社(現 兼松ペトロ株式会社)設立</p> <p>1999 大規模な事業の選択と集中の開始</p> <p>2005 兼松エレクトロニクス株式会社を子会社化 新東亜交易株式会社株式の過半数を取得(2010年に100%取得)</p> <p>2012 北米の鋼管加工事業会社 Benoit Machine LLC(現 Benoit Premium Treading, LLC:ベンワ社)を買収</p>	<p>2013 復配 (2014年3月期中間配当)</p> <p>2014 ・執行役員制の拡充 ・事業投資基準の制定 ・兼松日産農林株式会社(現 兼松サステック株式会社)株式の過半数を取得</p> <p>2015 商業不動産処分の完了</p> <p>2016 ・株式会社ダイヤモンドテレコムを吸収合併し、モバイル事業の拡大を図る ・第1回普通社債発行(SB市場へ復帰)</p>	<p>2017 ・株式会社JVCケンウッドからカードプリンター事業を承継(現 株式会社ジー・プリンテック)</p> <p>2018 ・イノベーション投資推進に向け、「先進技術・事業連携チーム」組成 ・Kanematsu Ventures Inc. 設立</p> <p>2019 ・創業130周年 ・仏Dawex社と戦略的パートナーシップ契約を締結、データビジネスへ参入</p>	<p>2021 ・重要課題(マテリアリティ)の見直し・特定 ・セイコーエプソン株式会社からICテストハンドラー事業を承継(現 株式会社NSテクノロジーズ)</p> <p>2022 株式会社日本格付研究所(JCR)よりA-格を取得</p> <p>2023 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を公開買付けにより完全子会社化</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2013年4月～2016年3月
～未来へ繋ぐ、
新たなステージへの飛躍～

2014年4月～2019年3月
「VISION-130」

2018年4月～2024年3月
「future 135」

●創業125周年を迎え更なる未来へ飛躍すべく、攻めの経営で、揺るぎない成長路線を確立する

●復配を機に「VISION-130」へ発展

●創業130周年に向けて目指すべき姿として、商社の原点、兼松の基本理念に立ち返り、トレーディングを基盤としたお取引先との共生・発展による「収益基盤の拡大」を経営目標とする

●強みとする事業領域の深化、事業創造としての新規投資などへの「チャレンジ」を通じて、企業価値向上を目指す

●5年計画を4年目に達成。「future 135」へ

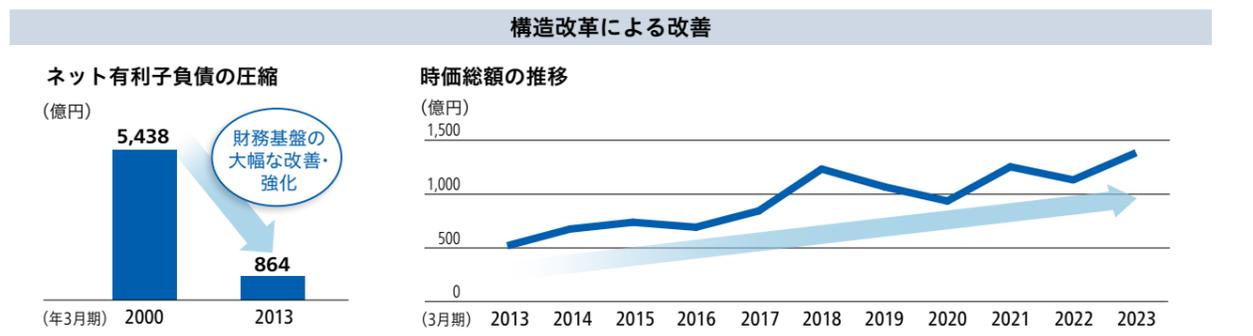
●基盤となる事業における持続的成長と、事業投資による規模拡大

●技術革新への対応

●持続的成長を実現するための経営インフラ確立

創業時からの社会貢献とCSV経営の代表事例

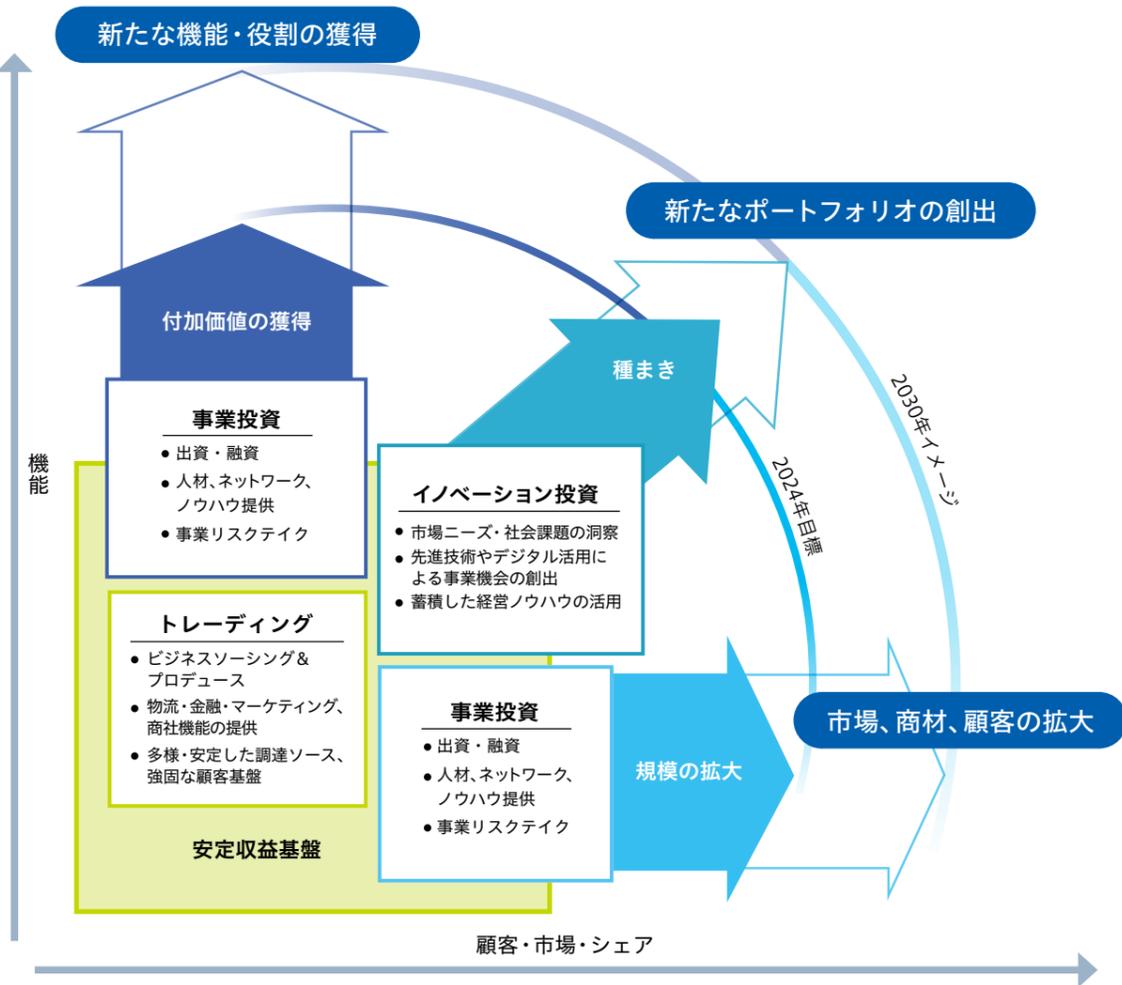
 <p>1919 神戸大学経済経営研究所(兼松記念館)建築寄贈と寄付</p>	 <p>1927 一橋大学兼松講堂を創建・寄贈</p>	 <p>1929 シドニー病院兼松病理学研究所建設費寄贈</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



ビジネスモデルと事業展開

兼松グループは、長年培ったトレーディングをベースに、付加価値創出や規模拡大を目指した事業投資の推進、さらには、未来のポートフォリオ確立に向けたイノベーション投資に挑戦し、企業価値を高めていきます。

ビジネスモデルと将来イメージ



トレーディング：長年のネットワークとノウハウによる安定収益基盤

創業時からの伝統的な仲介事業・貿易事業で培った強固な顧客基盤とノウハウを活かし、時代に即した実業・ビジネスプロデュースも行いながら育て上げてきたコアとなる事業



付加価値獲得の事業投資：従来の商社機能を超えた役割の発揮

強みを持つ分野での新たな機能・役割の獲得。従来の商社機能を超えて、上流における企画、開発、製造、加工、また下流における保守、リサイクル等までバリューチェーンを広げ、兼松グループならではの付加価値を提供する



規模拡大の事業投資：知見のある得意分野に資源投入

これまでに培ってきた知見・ノウハウを活かして事業規模・商圏を拡大。得意とするビジネスモデルにおいて、商材、顧客、市場などアプローチを変えて展開し、シェアの拡大を図る



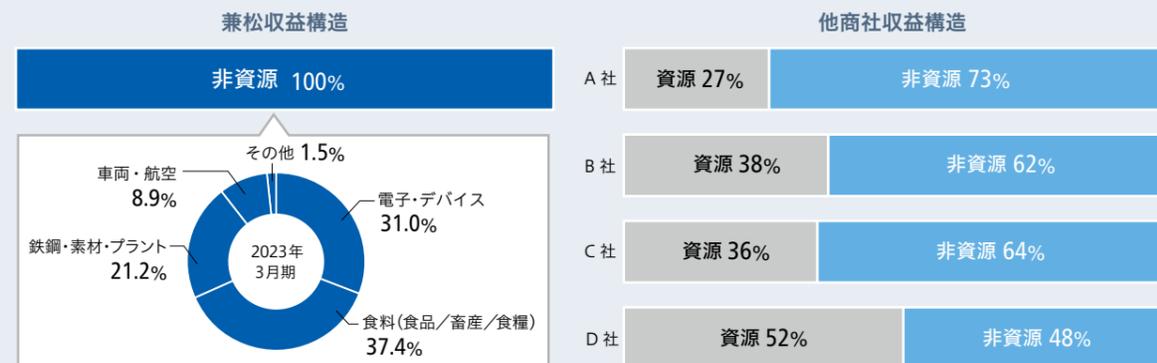
イノベーション投資：先進技術を軸とした次世代事業の創出

兼松グループが得意とする先進技術を軸とした、長期スパンでの成長性を描くビジネスモデル・スタートアップ企業への投資を通じて、次世代のコアビジネスを創出

特集：イノベーション投資 ▶ p32

事業展開構成(他商社比較)

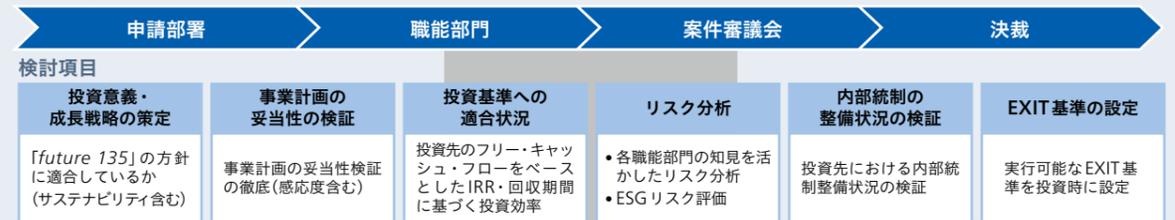
当社グループは知見・ノウハウを有する強みを持つ分野を中心に事業を展開しています。化石燃料や不動産、金融ビジネスなど商品市況や金融市場に左右されやすい投資は行っておらず、他社に比して安定的な収益構造が特徴です。



(注) 当社調べ

事業投資プロセス

意思決定プロセス



投資実行

モニタリング・資産入替

- 毎月の職能部門情報交換会で投資先のレビューを実施
- 毎年、定性面(投資先ごとの保有目的)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合った投資かどうかを検証
- 各職能部門が投資後のPMIにおいて高度な専門性を発揮し、各営業部をフォロー
- 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