



原点回帰とグループ一体経営によって、 兼松グループならではの イノベーションを起こします。

代表取締役社長

宮部佳也

原点回帰と無形資産

2021年の社長就任以来、原点回帰ということを経営の場面で言ってきました。

当社の創業主意「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」は、現代語訳にすると「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」という意味で、今日のSDGsにも通じる普遍的なものであり、進むべき道を導いてくれる羅針盤のようなものです。特に変化が激しい現代社会においては、再度顧みる必要があると考えての原点回帰です。一方、この創業主意は、知らず知らずのうちに当社グループの人間に沁みついていて、いろいろな場面で感じます。例えば、我々は取引先から「兼松は親身になって動いてくれる」「兼松はそこまで、こんなことまでしてくれるのか」等のコメントをよく

いただきますが、これを聞くと殊のほか嬉しくなります。そして、自然と会社に対しての愛着が強くなり、エンゲージメントの向上に繋がっています。これは創業者・兼松房治郎の語録にもある「勤労貸方勘定主義」「儲けは商売のカス」「お客大明神」を無意識のうちに実践しているということであり、こういう人材が当社グループにはたくさんいます。当社グループが無形資産（インタンジブルアセット）に恵まれているという所以でもあります。

持続的成長が重要視される環境下、企業は、数字、量的に成長することは当たり前ですが、それだけではなく質の成長も重要であることを忘れてはならないと考えています。そして当社には質の成長・向上を大切にす土壌が既に備わっていることを、当社グループの皆に再認識してもらうためにも、「原点回帰」と繰り返し言い続けています。

兼松グループの源流 ▶ p8

グループ一体経営

もう一つ繰り返し言っていることは、「部門間の垣根、グループ会社間の垣根を無くそう」ということです。当社グループには国内外合わせて2万社もの企業との取引があり、当社グループの担当者が、日々お取引先に入りしています。そこから得られる情報、知見、経験は当社の貴重な財産です。これは昔でいうお客さまを見つけて回る「行商」であり、注文も何も無いところから商売を導き出すビジネスモデルの原形です。当社の主業は、モノを売り買いするトレーディングを最適化し、バリューチェーン全体の付加価値を上げることです。当社のトレーディングビジネスには「行商」のマインドが息づいており、強みでもありますので、今後もこれを矜持として、強化・継続していきます。これからは、各担当者が暗黙知として持っているこれら情報、知見、経験を表面化させ、グループ全体で共有し、繋ぎ合わせるにより、既存の事業に付加価値を与え、また新しいビジネスや新しいビジネスモデルを生んでいきます。そのために、これら暗黙知を繋げやすくするためのインフラや体制を構築し、グループ全体の総合力を強化していきます。

そしてグループ一体経営の事業基盤を強

化するために、当社の上場グループ会社であった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TOBによって100%子会社化しました。当社は今期(2024年3月期)が最終年度となる現中期ビジョン「future 135」において、重要施策として「DX」「GX」の推進を掲げています。来期から始まる新中期経営計画におきましてもDX、GXは引き続き重点施策として位置付ける方針です。DXおよびGXの取組みを推し進めていくうえで、ICT分野を事業ドメインとする兼松エレクトロニクスは、デジタルの知見と経験、そして豊富なデジタル人材を備えており、また、兼松サステックは、独自の技術を駆使して地盤改良事業や木材事業など脱炭素に資する事業を展開しており、両社とも当社グループの成長には欠かせない重要なパートナーです。これまでも両社とは協業してきましたが、100%子会社ではなく、また両社とも上場会社でしたので、いろいろと制約がありました。今回のTOBにより、今後は当社グループの経営資源をこれらの事業に制約なく配分することが可能になりましたので、さらに協業を進め、グループ全体の企業価値向上を目指します。特に、すべての業界においてデジタル、サステナブルが共通の課題になっている環境下では、

両社の知見は我々の国内外すべての事業に付加価値と規模の拡大を与えてくれると考えています。

双方とも上場会社としてそのままの形態でも十分成長が期待される2社でしたが、両社にはやはり兼松のDNAが受け継がれており、グループ一体となることでの更なるシナジー効果を兼松グループにもたらすために今回の決断に至りました。

巻頭特集 [グループ一体経営の強化](#) ▶ p2

[中期ビジョン「future 135」](#) ▶ p22

[DX推進委員長メッセージ](#) ▶ p28

[GX推進委員長メッセージ](#) ▶ p30

デジタル人材の強化とイノベーション

トレーディングビジネス、いわば行商を主業とする当社において、人材は最も重要な経営資源であり、価値創造の源泉です。特に、当社の成長領域として今後ますます重要性が増す、IoT、AIなどの先進技術を軸とした新規事業の成功の鍵を握るのはデジタル人材です。当社は従業員の60%が電子・デバイス部門の関連に所属しており、組織全体のデジタルリテラシーが高い状況です。デジタルリテラシーをさらに高めるために、今回、全従業員にITパスポートを取得するよう「人材育成方針」に盛り込みました。また、兼松エレクトロニクスとの積極的な人材交流によって、グループ全体でもデジタル人材の育成を進め、これまであまりデジタルを活用してこなかった事業にも展開していきます。具体的には、各事業部門から選抜した人材を兼松エレクトロニクスに出向させ、自身の事業においてデジタルを実践できる人材に育ててもらおうと考えています。10人程度からのスタートになりますが、順次取組みを拡大していきます。各事業部門に話をしたところ、喜んで人材を選抜して

送り出すとのことでした。グループ一体経営の成果が試されるものと期待しています。

当社の中期ビジョンの一つである「イノベーション投資による新しい事業ポートフォリオの創出」においては、革新的な技術やビジネスモデルを生み出すスタートアップとの協業が重要だと認識しています。現在、世界を動かしているトップ企業のほとんどが数年前まではスタートアップだったという現実を見ると、積極的に取り組む必要があると考えます。商社は、バリューチェーンを一気通貫で捉えており、スタートアップと組みやすいのです。また、商社だけでは技術の目利きは難しいので、エコシステムの中で活動するベンチャーキャピタル(VC)との協業が有効です。一方、VCにとっては、商社のもつ取引先ネットワークを活用できるメリットがあります。つまり、VCの目利きによる技術と、商社の取引先ネットワークの組み合わせが、win-winの関係を生むことで、商社ならではのビジネスモデルを成せるのです。

当社グループには米国シリコンバレーにスタートアップの発掘に専念するKanematsu Ventures Inc.という会社があります。同社は、シリコンバレーのVCのファンドに出資しています。その繋がりで日本の有力VCであるウエルインベストメント株式会社との業務提携が実現しました。兼松エレクトロニクスはもちろん、ほかにもKanematsu Venturesに人材を派遣したいとの意向を示しているグループ会社があり、人材育成のためにも同社の活用は重要になってきます。

イノベーション投資の現状はまだ種まきの段階ですが、今後の方向性として、サイバーセキュリティ分野、宇宙ビジネス、環境ビジネスへの注力を考えています。2019年からパートナーとなっているシリコンバレーのVCは世界最先端のサイバーセキュリティの技術を有するスタートアップと関係を構築しており、セキュリティに注力している





兼松エレクトロニクスを中心に日々進化する最先端技術と当社グループの取引先ネットワークの組み合わせで、新たなセキュリティビジネスを拡大していきます。またシリコンバレーのKanematsu Venturesの協業先はNew Space社、Green Tech社などのスタートアップが増えており、今後宇宙ビジネス、環境ビジネスの展開が期待されます。

イノベーション実現のためには、価値創造にとって最も重要な資本である人材への積極的な投資が不可欠です。その資本を最大化するため、「人的資本基本方針」を策定し、人材育成と働く環境の整備の観点での指標、目標も設定しましたので、今後その目標に向けて、「商社は人なり」に表される無形資産の価値を高めていきます。

[人的資本に関する目標および実績 ▶ p61](#)

[特集：イノベーション投資 ▶ p32](#)

[人事担当役員メッセージ ▶ p26](#)

グローバルガバナンスの強化によって企業価値を向上

あらためて近年の経営環境を見渡すと、デジタル化、AIなど急速に進む技術革新や年々重要性が増す脱炭素に向けた動きのほか、全く予測していなかったパンデミックや

ロシア・ウクライナ情勢など、いずれも兼松グループの事業に大きな影響を与える要因が増えていきます。こうした不確実性の高まりは、経営の舵取りを難しくしますが、商社は、元来変化に対応することに長けています。お取引先とのネットワーク、そこから得ている情報量の多さが、変化への対応力を強くしています。加えて、商社はモノを持たず、生産工場などの大きな資産もない。要は捨てるものがない身軽さによって、変化に容易に対応することができるのは、商社という業界の強みです。また、当社は、資源ビジネスを行っていないので、ボラティリティーが低く、収益の安定性や財務体質の健全性を確保しています。不確実性の高い時代において、また、変革の時代において、成長投資資金を安定的に確保できることは、当社の大いなる強みです。

さらに足元を固める施策として、[グローバルなグループガバナンス、内部統制も強化](#)していきます。国内は、兼松エレクトロニクス、兼松サステックのTOBによってグループガバナンスが強化されました。海外については、現在海外企業の買収も実施している中、効率的なグローバルガバナンス体制の構築に取り組んでいます。しかしながら、個人の意図的な不正を防ぐには限界があることも事実で、ここでも創業主意に基づいた精神を

引き継ぐことの重要性が問われていると考えます。内部統制強化が叫ばれていますが、チェックリストによる確認だけでは不十分で、原点回帰によって創造性を働かせることがガバナンスの強化に繋がります。

そのグローバルガバナンス強化の意義も含め、持続的な成長を実現するために、2023年3月12日、[国連グローバル・コンパクト\(UNGC\)に署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に係る10原則に賛同](#)しました。従来サステナビリティ推進委員会を中心に取り組んでいたことですが、グローバルな枠組みのなかで創造的なリーダーシップを発揮し、兼松グループ全体のグローバルな事業展開を強化するためです。UNGCへのコミットによってサステナビリティ経営の高度化を図り、我々の無形資産の厚みを増すことで、企業価値を高めていきます。

今期は現中期ビジョン「future 135」の最終年度となりますが、グループ一体経営の強化により、目標達成は可能と見ております。

次のステージでは、更なる飛躍を目指すべく、あらためて各部門・事業の強みや課題の洗い出しを行いながら、兼松グループの強みを広く社会に活かすための次期中期経営計画を策定中です。足で稼ぐ行商のDNAを矜持として、デジタル、サステナビリティをキーワードにお取引先との繋がりをさらに強化し、より高い目標に向かっていく所存です。

「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」

世のため人のために兼松グループには何ができるかを考え、実現すべく、すべてのステークホルダーの皆さまとの対話を通じ、期待に応えて参りたいと思います。引き続き、当社活動へのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

[会長・社外取締役対談 ▶ p62](#)

[サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ ▶ p34](#)

[人権尊重への取り組み ▶ p42](#)

