

1889
創業

創業の志を未来へ繋ぐ

豪州貿易を主業に大恐慌を乗り越える。米国へ展開。

創業主意

「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

当社は、公明性と公益性を重視した社会的な価値創造を通じて、経済の成長とともに人々の幸福を追求することを、創業以来の根本的な価値観としています。

また、努力と情熱を両立させながら仕事に打ち込むことで利益が生まれることを信じ、組織の規則に基づいて誠実に行動し、会社を愛する精神と社内外の人間関係を尊重し、グループ一体となって事業を展開しています。

これまでの歩みを通じて築き上げた非資源 100% のビジネスポートフォリオを基盤に、持続可能な社会的価値および環境的価値、経済的価値を同時に追求することが、使命だと考えています。

現代、そして未来に向けて、持続可能な社会を築く商社として新たなビジネスを創出しながら、変化に迅速かつ適切に対応することで、多くのお客さまや取引先の皆さまから選ばれる存在であり続けることを目指します。

このような企業理念を指針に、今後も積極的に事業の創造に挑戦し、持続可能な成長とリターンの実現を目指しながら、社会への責任を果たし、より良い未来の実現に貢献していきます。

1960-1980
年代

総合商社としての多角化、地域拡大

1967 江商と合併し「兼松江商株式会社」発足

現在の5セグメントの
基盤確立

1990-2000
年代

経営体質の強化のため大規模な選択と集中／財務基盤の改善・強化

1990「兼松株式会社」に商号変更



グループ一体で攻めの経営へ

2013

中期経営計画 ～未来へ繋ぐ、新たなステージへの飛躍～ 復配

2014-2017

125TH
ANNIVERSARY

中期ビジョン **VISION-130**

ガバナンス体制の強化

専門性の高い分野でのM&Aや事業継承

商業不動産処分の完了

2018-2023

130TH
ANNIVERSARY

中期ビジョン **future 135**

- 安定した収益基盤で持続的成長
- 効果的な事業投資による規模拡大、付加価値の獲得
- 質の向上

DX推進

GX推進

人的資本経営の強化

イノベーション投資

2024

135TH
ANNIVERSARY

中期経営計画

integration 1.0

兼松の使命 **サプライチェーンをより効率的かつ持続可能に**

商社としての長い歴史で培った、サプライチェーンへの理解とグループの無形資産

兼松が
目指す姿

(「Integration 1.0」後の姿)

効率的かつ持続可能なサプライチェーンの
変革をリードするソリューションプロバイダー

2027



編集方針

「統合報告書2024」発行にあたって

「統合報告書2024」は、2024年4月にスタートした新中期経営計画「Integration 1.0」にて示した目指す姿の実現のために重要な①兼松グループの独自性の高い無形資産、②グループ一体経営の強化、に焦点を当て作成いたしました。

独自性の高い無形資産については、兼松グループの資産の中でも最も重視している「人的資本」「知的資本」「社会関係資本」の紹介と相関関係について示し、兼松グループが培ってきた、また今後も強化していく強みを明確にしています。また、グループ一体経営の強化については、2023年10月に新設された社長直轄の組織「グループ成長戦略推進室」の紹介と、その具体的な機能・役割について示し、グループ一体経営をどのように強化していくのかを具体的に示しております。

なお、本報告書の作成にあたっては、各関連ガイドラインや過去の報告書に対するアンケート回答なども参照し、全社横断的に各部門と相互協力しながら編集、取締役会での議論も経たうえで発行しています。その作成プロセスは正当であり、記載内容が適切であることを表明します。

兼松グループは、今後も「統合報告書」を株主や投資家の皆さまをはじめすべてのステークホルダーの方々との対話のツールとして活用し、開示の充実と企業価値向上に努めて参ります。



取締役 上席執行役員
財務(IR)、主計、
営業経理担当

榎谷 修司

編集方針

兼松グループでは、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創ガイドンス」、および国際規格ISO26000を参照し、統合思考で捉えた内容として本誌を作成しています。当社グループへのご理解をより深めることができましたら幸いです。



将来見通しに関する注意事項

本統合報告書には、兼松グループの今後の計画や戦略など、将来見通しに関する記述が掲載されています。これらの将来見通しにはリスクや不確実性が内在しており、実際には、当社グループの事業領域を取り巻く経済環境や市場環境、為替相場など、様々な要因により記述とは大きく異なる結果が生じる可能性があります。

報告対象範囲等

発行年月：2024年9月

対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日
(一部に報告対象期間以前・以後の情報を含みます)

対象組織：兼松株式会社および兼松グループ

会計基準：別途記載がない限り、2014年3月期以前は日本基準、
2015年3月期以降は国際会計基準(IFRS)による記載です。

グループ会社略称：兼松エレクトロニクス株式会社(KEL)
兼松サステック株式会社(KSU)
兼松コミュニケーションズ株式会社(KCS)

CONTENTS

価値創造の原点

- 源流から未来へ
- 2 編集方針
- 3 巻頭特集
 - 独自性の高い無形資産
 - グループでの成長戦略
- 8 価値創造プロセス
- 9 マテリアリティ

兼松のコミットメント

- 12 中期経営計画
- 16 社長メッセージ
- 20 財務担当役員メッセージ
- 22 人事担当役員メッセージ
- 24 DX推進委員会委員長
メッセージ
- 26 GX推進委員会委員長
メッセージ
- 28 サステナビリティ推進委員会
委員長メッセージ
- 30 取締役会議長メッセージ
- 32 指名委員会委員長メッセージ
- 34 報酬委員会委員長メッセージ
- 36 監査役会議長メッセージ
- 38 ガバナンス座談会

事業概況

- 41 事業概況
 - ICTソリューション
 - 電子・デバイス
 - 食品
 - 畜産
 - 食糧
 - 鉄鋼・素材・プラント
 - 車両・航空

事業基盤

- 56 事業基盤
 - 生物多様性保全
 - 気候変動対策
 - 人権尊重
 - 人材育成方針
 - 環境整備方針
- 70 コーポレート・ガバナンス
 - 80 取締役、監査役および
執行役員
 - 82 財務・ESGハイライト
 - 84 財政状態および
経営成績の分析
 - 86 財務諸表
 - 90 会社情報

巻頭特集 独自性の高い無形資産

独自性の高い3つの無形資産

「人的資本」「知的資本」「社会関係資本」

兼松グループは新中期経営計画「integration 1.0」遂行後の目指す姿を策定し、その実現に向け、独自性の高い3つの無形資産とビジネスモデルを明確にしました。多岐にわたる事業の横串として、これらの無形資産が価値創造のドライバーとなります。

以下は、独自性の高い3つの無形資産の相関図です。これらの資産を独自のビジネスモデルの中で活用しながら、目指す姿の実現に向けて成長を続けます。

目指す姿の実現

(「integration 1.0」後の姿)

効率的かつ持続可能なサプライチェーンの 変革をリードするソリューションプロバイダー

提供価値の拡大

グループ一体経営 ▶ グループでの成長

人的資本

1

ビジネスモデル

トレーディング

バリューアップ

生産

調達

物流・保管

製造・加工

販売

消費

顧客やサプライヤー、パートナー、国内・海外拠点のネットワーク／プラットフォーム

ソリューション

グループのDXやGXのソリューション(付加価値)をモデル化、ビジネスプロセスレイヤーへ実装、運用

ITによるサプライチェーンの効率化や持続可能性の向上
業務プロセス効率化／レジリエントな事業基盤構築／社会の脱炭素・循環化

システムやアプリケーション(ソリューション)の最適な組み合わせ

中期経営計画

integration 1.0

知的資本

2

社会関係
資本

3

巻頭特集

独自性の高い無形資産

人的資本

1

独自性の高い3つの無形資産の中で、商社機能において最も重要な資本を人的資本と捉えています。新たな価値創造の源泉となる人材（兼松パーソン）を確保・育成し、人材の能力が十分に発揮される組織をつくることで持続的に企業価値を向上させます。

望む人物像

兼松パーソン：「お客さまやお取引先に愛され、選ばれる人」

創業当時より大切にする以下の価値観を一人ひとりが主体的に体现し、兼松パーソンとして持続的な価値の創造を目指す。

- お客さま・お取引先、社会の課題を解決する使命感と責任感
- お客さま・お取引先との共創共栄を大切にする誠実心
- 働く情熱と共に同じ目的に向かって邁進する団結心
- 一粒の種をまくための創意工夫と挑戦心

兼松グループ

人的資本の育成・強化を通じた
組織としてのイノベーション力の蓄積・拡充

人的資本委員会

- 経営戦略と人材戦略のアライメント
- 新たな価値創造を支える兼松パーソンの定義
- 全社視点での人材ポートフォリオの最適化

経営戦略と
人材戦略の連動

グループ成長戦略推進室

- 部門横断クロスセルの推進
- イノベーションの探索と実装
- 投資先企業のバリューアップ
- 新たな思考・行動様式の定義・実践

カルチャーデザイン
プロジェクト
兼松らしい企業文化づくり
「種まき精神」

▶P66

2024年4月 人的資本委員会設置

目的 経営戦略と人材戦略を連動させ、目指す姿の実現に向けた価値創造の源泉となる人的資本を強化する

委員会メンバー 委員4名、専門委員2名 ▶P23



専門委員からのメッセージ

人事部長
村上 英貴



創業の原点に回帰し、未来を志向する人事を

人的資本委員会では原点に立ち戻り、創業時に不可分だった「経営」と「人事」をあらためて一体化させ意思決定に繋げています。創業者精神を受け継ぎ、従業員の力を最大化させ、兼松の将来の企業価値向上に繋げる責任を果たします。

専門委員からのメッセージ

企画部長
近藤 一夫



理論に先んずる実践／knowing how

戦略・方針といった全体の議論に終始することなく、会社の中長期的な成長に必要な個別具体的な事業や案件における人的資本に関する課題について、一つ一つ解決していくことを主眼に取り組みたいと思います。

巻頭特集 独自性の高い無形資産

長いお付き合いで培った高い信頼を得ている2万社のお取引先(社会関係資本)と、トレーディングビジネスに携わる社員が日々お取引先とエンゲージメントを高めていくことで得られるインテリジェンス(知的資本)を、ほかのビジネスの現場や新規アイデア創出などに活用していることが、当社グループの特徴です。

この強みを活かし、一層高めていくため、集まったインテリジェンスをDX・GXによって全グループが効率的に共有し、グループ一体経営の基盤として効果的に活用していきます。

「Integration 1.0」の戦略目標に掲げたモニタリングポイント

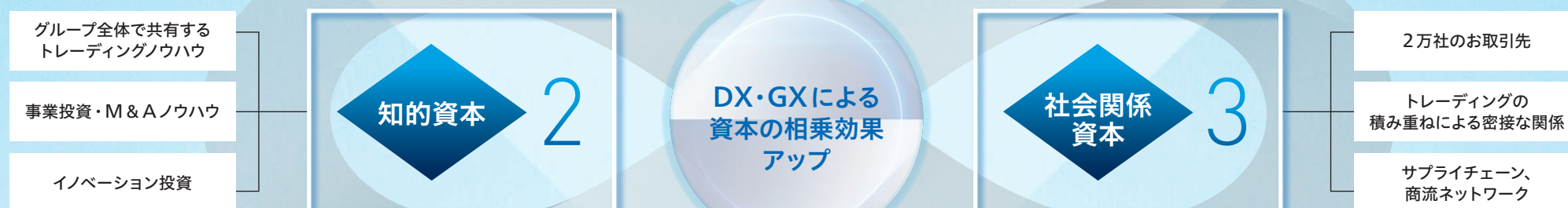
グループ成長戦略推進室を
ハブとした営業推進

サプライチェーン変革に
繋がるソリューション拡大

新たな思考・行動様式を実践する従業員 or
組織横断的なプロジェクトへの従事員増員

事業部門単位の収益性
(ROIC等)向上

サプライチェーン全体の
CO₂削減貢献



サプライチェーンに変革を

商社として深くサプライチェーンに関わり、蓄積したトレーディングノウハウのみならず、顧客の課題・ニーズを発見し、最適なソリューションを提供することや、付加価値拡大、新たな事業創造に導くことで変革を起こしていきます。

DX・GXでイノベーション創出

KEL・KSUをはじめとしたグループに内包する知的資本を活かし、DX・GXの領域での事業展開を拡大するとともに、それぞれの領域での社会課題解決に向けたイノベーション創出を図っていきます。



顧客の課題・ニーズを発見、
最適なソリューションを提供

II
サプライチェーンの
変革／創出

信頼関係が事業創造の種

幅広い業種・領域でのネットワークから直接、事業の種(タネ)となる課題や困りごとを吸い上げ、グループの資本をこれまで以上に活用することで、Win-Winの関係を築いていきます。

人材交流によるグループの結束

2024年に開始した兼松からKELへの出向は、DXビジネスにおけるスキルの獲得のみではなく、人材交流によりグループ一体経営への意識の醸成、またグループ内の幅広い知的資本・人的資本をビジネスの開発へと繋げる機会になっています。

巻頭特集 グループでの成長戦略

ソリューションプロバイダーとしての構造確立

ソリューションプロバイダーを目指し、グループ一体経営を推進するべく、部門や企業の垣根を越えて事業開発をリードする「グループ成長戦略推進室」をコア組織として開設。また、各部門のインフラの一端を担うとともにグループの新たな柱事業となる「ICTソリューション部門」を設立しました。

「グループ成長戦略推進室」開設による一体経営強化



巻頭特集 グループでの成長戦略

グループ成長戦略推進室の役割

この組織は、営業部門・職能部門のどちらにも属さず、グループの個社やセグメントの枠組みにとらわれずに、組織を横断的にわたり、「グループ一体経営」を促進する活動を行います。兼松がグループを挙げて取り組むデジタルトランスフォーメーション(DX)やグリーントランスフォーメーション(GX)においても、グループ成長戦略推進室による機動的な協力体制のもと、関係する個々の会社・営業部門では成し遂げることが難しいことをグループとして推進し、成功へと導きます。

主なチームメンバーの紹介

- A：自身の強み分析
B：兼松グループの現状課題と、それを踏まえたグループ一体経営強化への意気込み

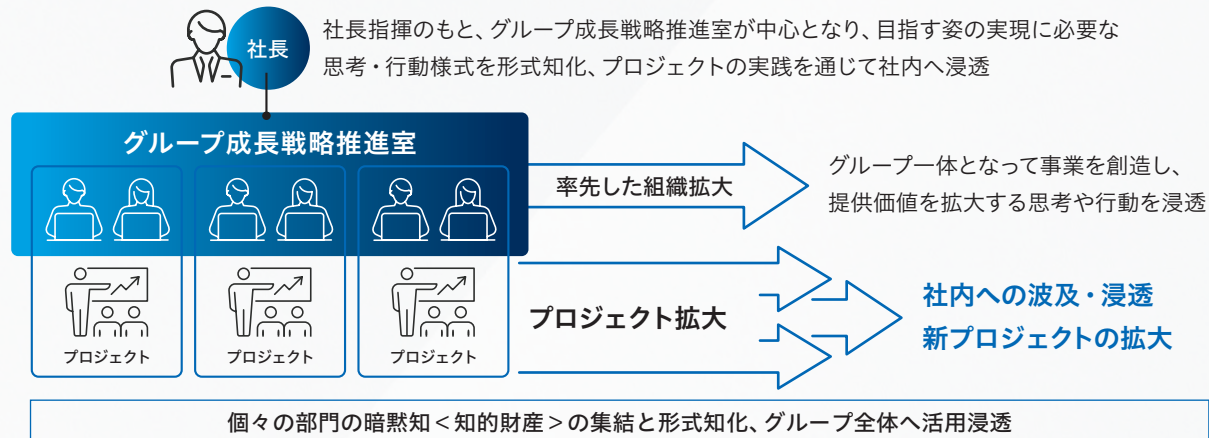


室長
松浦 和弘

A 20年以上にわたり、新規取引や事業の立ち上げに職能メンバーとして参画し、投資やM&Aを主導した経験を活かせること、また、グループ各社の事業に精通し、グループ内外の人脈も駆使することができること。

B グループ各社のセグメントを超えた繋がりが散発的であるため、グループの扇の要として、各社の連携を創出し、情報のハブ、新技術やサービスの探索、新事業展開の司令塔および先駆けとなって、活動していきます。

ソリューションプロバイダーとしての核を担うグループ成長戦略推進室



事業創造チーム
チームリーダー
平田 絵美

A 営業、企画、投資と幅広い業務を経験させていただきながら培った精神的なタフさと、物怖じしないところでしょうか。

B セグメントや会社を超えた連携・協業が限定的であることが課題だと認識しています。将来的にはグループ成長戦略推進室の存在がなくともグループ内で積極的なコミュニケーション、協業が日常的に起きる状態を目指して参ります。



事業創造チーム
鈴木 啓吾

A 新規の会社立ち上げに何度も携わってきた経験や、国内外の事業会社への出向経験から、主体的かつスピーディーに手を動かしPDCAをまわすことができます。良くも悪くも考える前にまずは行動することに重きを置いています。

B 既存事業の枠を超える成長事業をいかに取り組んでいくかが課題と感じています。グループ内で新しいことに熱意をもってチャレンジしたいと思う人を応援する基盤や仕組みの構築を検討していきます。



価値創造プロセス

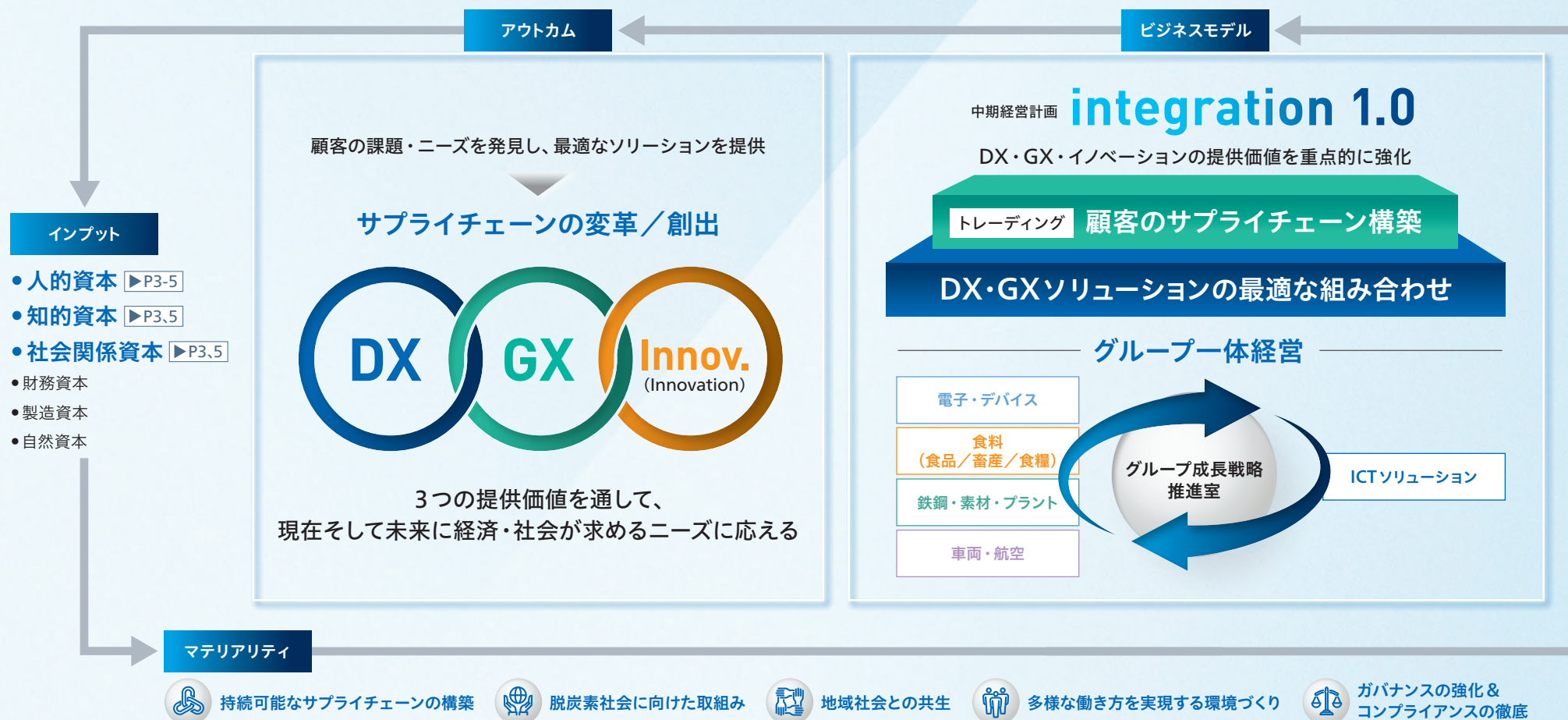
兼松は、これまで培ってきた資本、特に強みである人的資本・知的資本・社会関係資本を原動力に、5つの重要課題（マテリアリティ）を追求し、目指す姿「効率的かつ持続可能なサプライチェーンの変革をリードするソリューションプロバイダー」の実現に向けて、中期経営計画「integration 1.0」を実行していきます。その目指す姿の具体像とは、以下のビジネスモデルの構築によって、社会に「DX」「GX」「イノベーション」の価値を提供することです。

創業主意

「わが国の福利を増進するの分子を播種栽培す」

2027年に
目指す姿

効率的かつ持続可能なサプライチェーンの
変革をリードするソリューションプロバイダー



マテリアリティ

マテリアリティ関連図

兼松グループの5つのマテリアリティは、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意識の高まり・脱炭素などの大きな潮流を鑑み、当社グループの基本理念、経営にとっての重要性やステークホルダーからの期待を踏まえた内容となっています。円で繋がれた3つのマテリアリティは事業活動を通じて解決する課題であり、下の2つはそれらの事業活動を支える重要な経営基盤です。



持続可能なサプライチェーンの構築

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。



脱炭素社会に向けた取り組み

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。



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。



多様な働き方を実現する環境づくり

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。



ガバナンスの強化 & コンプライアンスの徹底

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。



マテリアリティ

マテリアリティの進捗

■ ICTソリューション ■ 電子・デバイス ■ 食料 ■ 鉄鋼・素材・プラント ■ 車両・航空 ● 全社

	リスク	機会	取組み事例(2024年3月期)
 持続可能な サプライチェーンの構築	- 適切な対応を行わない場合の、既存ビジネスモデルの事業継続リスク - サプライチェーンにおける人権課題への対応遅れによる競争力・信用の低下 - 世界的な人口増加に伴う食料需給バランスの偏り	- 持続可能・環境配慮型商品の需要拡大、新たな市場・サービスの創出 - サステナビリティ、人権課題への取り組み姿勢による顧客の信頼獲得、新規事業の創出 - 人口増加による食料需要の拡大と多様化	■ LIMEX Sheet を使用した環境配慮型ラベルの販売実績（前期比255%） ■ サステナブルコーヒーの販売数量増加（前期比112%） ■ サステナブルな豚肉製品の普及を目指し、デンマークの Danish Crown 社とパートナーシップ合意書を締結 ■ 責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)認証取得脱脂大豆の欧州市場向け成約 ▶P11 ■ 兼松サステック(株)「環境パイル工法」 棟数：4,637棟(累計：47,984棟) 材積数：25,882m³(累計：244,722m³) ■ カネヨウ(株) 羽毛布団のリサイクル(リサイクル量：8,968.2kg) ● 自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言への賛同とフレームワークに沿った情報開示 ▶P57 ● 「持続可能なサプライチェーン構築に向けた取組み方針」の策定
 脱炭素社会に向けた 取組み	- 化石燃料の需要減少に伴う関連製品の売上高減少 - カーボンプライシング、国境炭素税の負担増 - 異常気象の激甚化による工場被災やサプライチェーンの分断 - 平均気温上昇による食料供給産地の変動	● 低炭素、新技術の開発・普及に伴う新たな商品・サービスの登場 ● 気候変動を意識した新たな用途、商品の増加 ● 産地開発に伴う新たな商流の構築	■ 発芽大豆・黄エンドウ豆由来の植物肉 DAIZ(株)「ミラクルミート」の取扱い ■ Spiber(株)と構造タンパク質素材「Brewed Protein™」の用途開発に向けた協業開始 ■ 二国間クレジット制度(JCM)の事業案件(新規事業採択：1件 稼働中事業：8件) ■ 豪州の環境技術スタートアップ Samsara Eco 社へ出資 ■ (株)カーボンフライ「Japan Summit Summer/Fall 2023 Batch」Startup Award 受賞 ● (株)あおぞら銀行と企業のサプライチェーンGX推進に向けた業務提携 ● GXアクセラレーター(グループ企業横断型 脱炭素プロジェクトチーム)による活動 コアメンバー：7名 登録メンバー：85名(前期48名) ● 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に基づく情報開示 ▶P58
 地域社会との共生	- 法令変更、政治情勢等の変化による規制変更および事業継続リスク - 社会インフラおよび提供するサービスの不備による信頼関係の低下 - 対象地域での人権問題発生に伴う事業継続リスク	● 社会課題の解決に向けた取組みから生まれる新規ビジネスの創造 ● 地域社会のニーズに沿った事業展開による信頼関係の構築およびビジネスの安定化	■ 兼松サステック(株)・兼松ベトナム会社による、ベトナムでの木造建築プロジェクトへの乾式保存処理技術の提供 ▶P11 ■ トンガ王国向け日本政府のODA(無償資金協力)によるタグボート製造・納入案件完了 ■ フィリピン小水力発電プロジェクトのJCM設備補助事業採択 (温室効果ガス排出削減量：29,342t-CO₂/年) ■ CO₂削減・パリ協定に貢献する森林保全プロジェクトで生産されたインドネシア産とギニア産のカカオを使用したチョコレート「サロン・デュ・ショコラ パリ2023」へ出展 ● 人権デューデリジェンス実施 ▶P59

マテリアリティ

	リスク	機会	取組み事例(2024年3月期)
 多様な働き方を 実現する環境づくり	- 適切な環境づくりの遅れによる効率性・生産性の低下 - 環境づくりの取組み不足による人材の外部流出、ビジネス機会の逸失	- ダイバーシティ経営推進による競争力の強化、安定的成長基盤の確立 - 新たな価値・イノベーションの創出	■ (株)NSテクノロジーズが長野県から「職場いきいきアドバンスカンパニー」の認証を取得 - DE&I推進のセミナーや社内イベントの実施(国際女性デー、LGBTQ+に関する啓発等) - 兼松ユニバーシティ(開催期間:2023年7月~2024年6月) ▶P61 - ベーシックコース(受講人数:177名) - アドバンスコース(受講人数:99名) - プロフェッショナルコース(受講人数:62名) - ビジネスプラン策定研修(開催期間:2023年9月~2024年2月、受講人数:44名) - 経営者育成研修(開催期間:2023年8月~2024年3月、受講人数:42名) - フルフレックスタイム制度利用率:84.3%(前期比2.5ポイント増)
 ガバナンスの強化 & コンプライアンスの徹底	- 内部統制の機能不全に伴う事業継続リスク - 法令違反による企業価値の低下	- 強固なガバナンス体制構築による意思決定プロセスの明確化 - 透明性の高い情報開示による企業価値の向上 - ステークホルダーとの関係強化	- 指名委員会、報酬委員会:両委員会とも、全4名の委員のうち独立社外取締役が3名、委員長は独立社外取締役が務める ▶P70 - 独立社外取締役比率 43%(取締役7名、うち独立社外取締役3名) 「兼松グループコンプライアンスハンドブック」の改訂(2023年7月) - 経営DXを実践、会議体の完全デジタル化・見える化

TOPICS 01

持続可能なサプライチェーンの構築

欧州市場向け醤油原料として持続可能な脱脂大豆の販売開始

兼松は責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS※)認証を取得し、欧州市場の醤油向け原料として脱脂大豆の販売を始めました。和食文化の浸透とともに醤油需要が拡大している欧州において、サステナブルな食品を求める動きが大手小売り企業を中心に本格化していることに対応したものです。RTRS認証の脱脂大豆の供給を通じ、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

※Round Table on Responsible Soy Association 2006年にスイスのチューリッヒで設立された、責任ある大豆の生産、取引、利用の拡大を促進する非営利団体

TOPICS 02

地域社会との共生

兼松サステック(株)・兼松ベトナム会社がベトナムの木造住宅産業の発展に寄与

ベトナムのハノイにおいて、同国建設科学技術研究所(IBST)と日本のライフデザイン・カバヤ株式会社が木造2階建てのモデルハウスを建築する「IBST木造モデルプロジェクト」を実施しました。このプロジェクトは高温多湿なベトナムに適した安心で快適な木造戸建て住宅の開発を目的とし、兼松サステックの耐蟻性・耐朽性に優れた「乾式保存処理技術」を施した木材が使用されています。木造建築は安全であるだけでなく、美観に優れ、CO₂排出量の削減にも貢献するなど、持続可能な社会に向けた建築におけるグリーンマテリアルのトレンドとなることが期待されています。兼松グループは今後もベトナムの木造住宅産業の発展に寄与していきます。