

価値創造プロセス



インプット

ビジネスモデル/アウトプット

アウトカム

人的資本

事業創造に
挑戦する人材

- 連結従業員数： 8,644名
- 年間平均研修時間： 約22時間/人
- 総研修時間： 約19,019時間
- 多様な人材の採用比率 (女性・外国籍)： 34.7%
- エンゲージメントスコア： 62%

知的資本

- 深く幅広い商品・業界知見
- 新規事業創出ノウハウ
- リスクマネジメント

社会関係資本

パートナーシップ

- 強固な顧客基盤 (数十年の長いお付き合いのお取引先など)
- お取引先：2万社以上
- 様々なステークホルダーとのリレーションシップ

財務資本 投下資本・成長投資

- 株主資本： 1,132億円
- 有利子負債： 1,203億円
- 成長投資： 約1,474億円 (future 135以降実施)

製造資本 事業拠点

- 国内5、海外33
- グループ会社：135社

自然資本

- 事業に関わるすべての地域社会の環境、その環境発展への貢献
- 低炭素社会への貢献

中期経営計画

integration 1.0

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

グループ一体経営

グループ成長戦略
推進室

ICTソリューション

電子・デバイス

食料
(食品/畜産/食糧)

鉄鋼・素材・プラント

車両・航空

「Integration 1.0」後の目指す姿

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

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

サブライチェーンの変革/創出



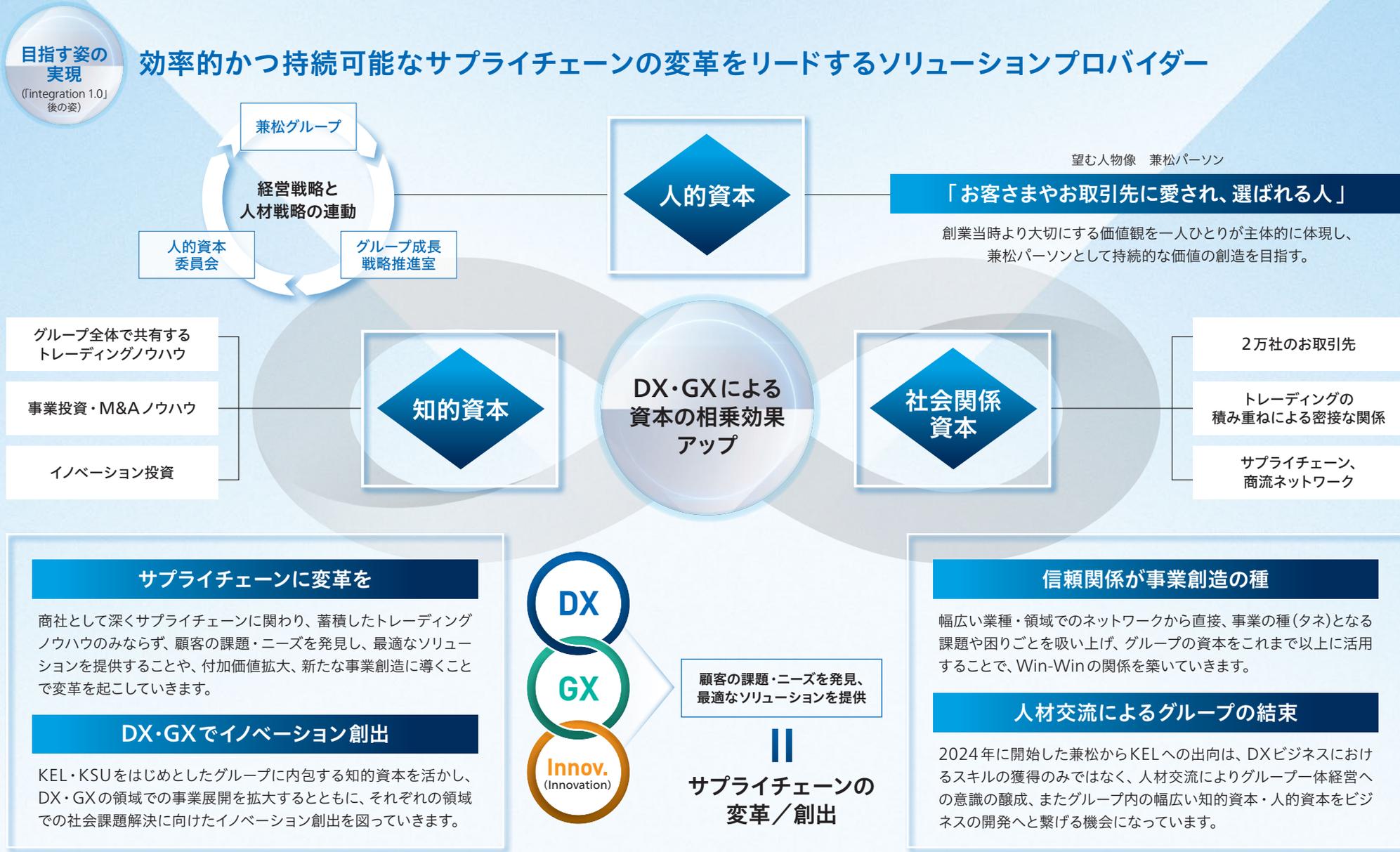
3つの提供価値を通して、
現在そして未来に経済・社会が
求めるニーズに応える

兼松が社会に与える影響例

- サイバーセキュリティ業界をけん引
https://www.kanematsu.co.jp/press/release/20240729_release_2
- 脱炭素社会に向けた農業・食品GX
https://www.kanematsu.co.jp/press/release/20240729_release_3
- 持続可能な食肉サプライチェーン構築
https://www.kanematsu.co.jp/press/release/20240415_2_release
- 宇宙エコシステムの構築
https://www.kanematsu.co.jp/press/release/20250206_release

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」

兼松グループは中期経営計画「Integration 1.0」遂行後の目指す姿として「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」を掲げています。多岐にわたる事業の横串として、独自性の高い3つの無形資産が価値創造のドライバーとなります。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。



巻頭特集

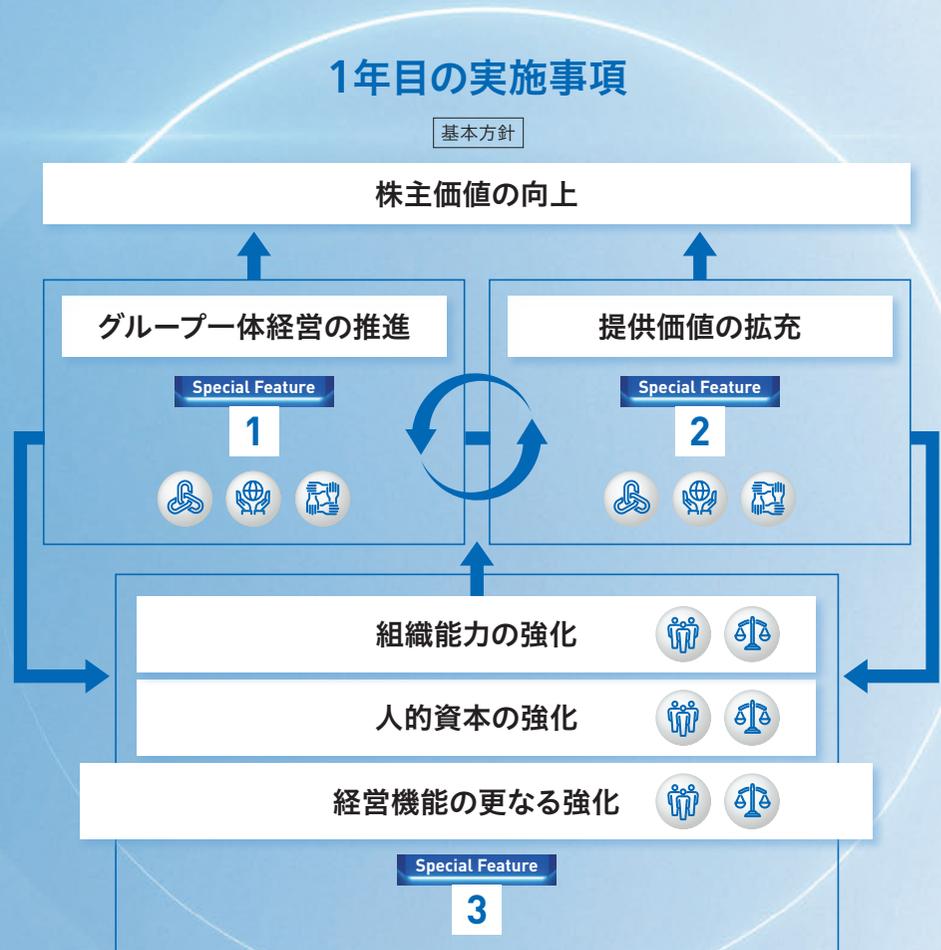
中期経営計画「integration 1.0」1年目のポジション

「目指す姿」までの現在位置



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
- 多様な働き方を表現する環境づくり
- ガバナンスの強化&コンプライアンスの徹底



中計達成

目指す姿の実現

- 価値創造を後押しする体制強化
 - グループ成長戦略推進室の拡張
 - DX・GXソリューション組成窓口の強化
- 先進的な技術とビジネスモデルの創出に向けたグループ一体での取組み
- 暗黙知を形式知に転換する仕組み
- 専門人材の育成と人的資本の可視化
- AI・デジタルの活用促進

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

実績

当期利益: 232億円 - ギャップ118億円

当期利益: 275億円 - ギャップ75億円

財務目標

ROE	16~18%程度
ROIC	8%以上
ネットDER	1.0倍程度
当期利益	350億円

Special Feature 1

基本方針

グループ一体経営の推進

戦略目標の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

関連するマテリアリティ



兼松が目指す状態 「Integration 1.0」後

グループ成長戦略推進室を
ハブとした部門横断的な活動が
活発化している

グループシナジーによる新たなビジネスの創造

グループ成長戦略推進室

- 社長を交えた月2回の定例会
- グループ内リソースの調査・ヒアリング

PATTERN

1

異なる事業領域の
グループ会社をまとめる役割

複数部門が連携

お取引先の新設工場一括提案

食品部門のトレーディングのお取引先に対し、
グループ会社の商材をとりまとめて新工場への一括提案を実施

- 兼松ケージーケイ：機械、生産設備
- 兼松ベトロ：LPガス
- KSU：監視カメラ、地盤改良
- KEL：情報・ネットワークセキュリティ

PATTERN

2

当室主導による既存事業への
付加価値提案、新規ビジネスKanematsu Ventures Inc.
(情報収集・イノベーション探索)

ロボティクス分野への投資

新規領域であるロボティクス分野への投資実行
事業化に向けてグループのリソースを活用し、潜在顧客、開発協業候補を模索

PATTERN

3

グループ会社と海外現地法人との
連携を橋渡し

兼松海外現地法人

グループ会社の海外展開

KEL×兼松欧州会社：英国でのサーバー関連の継続受注
KSU×兼松ベトナム会社：ベトナムでの防腐・防蟻処理建材の暴露試験開始

グループ成長戦略推進室は、グループ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」を促進しています。
当室の活用、連携への意識が兼松グループ各社へ浸透し、従来の当室主導の案件に加え、事業部門を起点とした案件組成の事例も増えています。2025年3月期には、主要取引先約130社にアプローチしました。

取組み事例

Special Feature 1

2025年2月よりグループ成長戦略推進室に、兼松エレクトロニクス(株)、兼松コミュニケーションズ(株)、兼松サステック(株)、(株)兼松ケージーケイより4名の出向者を迎えています。出向によりどのような効果が生まれてきたか、今後の目標や課題などについて、バックグラウンドの異なるそれぞれの思いを語る座談会を開催しました。



グループ成長戦略推進室座談会 グループ一体でのソリューションプロバイダーを目指して

達山 亮二

兼松エレクトロニクス(株)

綿井 健介

兼松コミュニケーションズ(株)

松浦 和弘

(ファシリテーター)
室長

平田 絵美

事業創造チーム
チームリーダー

熊野 明正

事業創造チーム
サブリーダー

外山 雅文

兼松サステック(株)

佐藤 貴之

(株)兼松ケージーケイ

Q1 出向の話聞いてどう思われましたか？

達山: シナジーを生み出すには実際に人が行かなくてはと思っていますので、企業文化やDNAなど定量的には表現できない企業の要素について、相互に理解を深め定着させられる良い機会だと前向きに受け止めました。

Q2 出向により、クロスセルやシナジー創出など、どのような効果が生まれてきましたか？

綿井: 人脈の広がりが顕著に変わりました。各社間で繋がりが形成され、気軽に相談しやすい環境が構築され始めており、自社だけの範囲を超えて桁違いのお取引先へアクセスできるようになりました。

佐藤: 出向を通じて各社の理解が深まりました。得られた情報を社内でも共有し仲介役として関わることで新たな引き合いを獲得するケースや、兼松のお取引先へ同行提案し受注に至るケースも出てきました。

Q3 クロスセルを推進する中で感じる課題はありますか？

外山: 社員一人ひとりの積極性にばらつきがあるので、マインドセッ

トが大事だと思います。各部署との面談や説明会といった機会を設けることも当室の役割の一つと考えています。

綿井: お取引先のコーポレート部門に当室を繋いでいただくところに難しさも感じています。営業担当者の負荷を軽減しながら、よりスムーズにお取引先が抱える課題やニーズへのソリューションを提案できるように、チャットボットの活用や紹介動画の作成など、クロスセルを推進する仕組みをつくっていききたいです。

熊野: 直接的効果が出にくいことにどれだけの時間を割くか、という難しさはあるかもしれません。「会社を強くする」意識が大事であり、それがDNAの定着にも繋がっていくと考えています。グループ間で人間関係を構築し、相互理解の機会を増やしていきたいです。

Q4 今後の目標を教えてください。

佐藤: グループを超えて活発に交流できる仕組みを構築し、各社の提案力を結集して多様化するニーズに幅広く対応できる商社を目指します。

外山: 取扱商品が多岐にわたる兼松グループだからこそ、お取引先

の運営に関わるセキュリティやモバイル、機器などをすべてグループで賄えるようなソリューションプロバイダーを目指します。

達山: 個々の目線・スキルを広げ、お客さまと共に全く新しい事業を創っていきたいです。この数年でもITの力によってビジネスモデルが淘汰され、様変わりしています。我々も単なる課題解決ではなく、広い視野からイノベートし、その新しい価値をもって社会に貢献していきます。

平田: 私たちのミッションは、グループシナジーを創出して兼松グループを強くしていくこと、そしてグループの強みを活かして新規事業を創出することです。出向者を迎えてグループ一体感も高まりましたが、営業現場での認知度はまだ低いと感じています。対話を増やし、一人でも多くの社員が「兼松グループを強くする」という風土をつくっていききたいです。究極的には、当室がなくても、グループ内のアセットを自分のものにし商売に臨めるようにすること、またイノベーションにおいても各営業部とグループ会社同士が活動し合えるようになることが理想です。

Special Feature 2

基本方針 提供価値の拡充

戦略目標のモニタリングポイント

サプライチェーン変革に繋がるソリューション拡大

関連するマテリアリティ



兼松が目指す状態 「Integration 1.0」後

サプライチェーンの効率化・脱炭素化・循環化に繋がるソリューションが提供できている

DX・GX・イノベーションをテーマに提供価値を拡充



顧客への提供価値向上のため、3つの重点強化対象「DX」「GX」「イノベーション」を定め、現在そして未来に経済・社会が求めるニーズに応えています。それぞれの分野で取組みが進んでおり、2025年3月期は特にGX分野での動きが加速しました。



DX×ICTでサプライチェーンを効率化

- ヘリコプター •ガス配送 •粗飼料 •コーヒー •ビーフ •法務関連
- 新基幹システム構築およびDX推進のための新会社設立 など



先進的な技術とビジネスモデルの探索と実装

- 宇宙 •モビリティ •素材GX •農業GX など



社会課題

持続可能なサプライチェーンの構築



温室効果ガス排出量削減による脱炭素化

資源の有効活用による循環化

取組み事例

環境配慮米の生産と販売

中干し期間の延長あるいは適切な水管理による水田のメタン削減とその手法で栽培された環境配慮米の付加価値化販売

GXビジネス推進課

- GX推進委員会の事務局
- GX情報の収集(GXアクセラレーターとの組成、外部連携先との戦略会議実施など)
- 事業部門を通じたお取引先との連携

注力分野

- 再生可能エネルギー •農業・食品GX
- 素材GX •静脈ビジネス

取組み事例

未利用バイオマスの炭化活用

地域の未利用バイオマスを原料とする高機能バイオ炭「宙炭(そらたん)」の普及により、資源循環と有機肥料を効率的に活用できる土づくり、農地への炭素貯留に向けた取組みを実施中 ▶ P30

Special Feature 3

基本方針 組織能力の強化／人的資本の強化／経営機能の更なる強化

戦略目標のモニタリングポイント

関連するマテリアリティ

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



兼松が目指す状態 「Integration 1.0」後

新たな兼松パーソンに
求められる思考・行動様式を
実践する従業員が増えている

機能充実とコミュニケーション活性化への環境整備

最適なソリューションの提供を目指し、各部門で培ってきた暗黙知を部門の壁を越えて集結させ、形式知化、グループ全体への浸透を図り、グループの制約を超えた共創を進めています。

■ コア組織強化

グループ成長戦略推進室の拡張 ▶ P7

■ 地域連携強化

大阪拠点の集約 ▶ P69

■ KEL連携強化

KEL への出向者派遣 ▶ P65

■ グループ一体感醸成

兼松グループ大運動会 ▶ P69

■ 経営戦略と人材戦略の連動

人的資本委員会 ▶ P24

■ 挑戦と共創の場の提供

ヒトツブクラブ

■ 組織文化・風土の改革

TANEMATSU ▶ P68

■ 健康の促進

健康経営 ▶ P71

ヒトツブクラブの活動と意義

ヒトツブクラブは2022年7月、チャレンジし事業創造し続ける兼松の企業風土を創ることをミッションに発足しました。2025年3月まで26回にわたりイベントを開催し、お取引先さまや社内の挑戦者にご登壇いただいています。参加者自身がチャレンジするきっかけになるよう、グループワークの時間を設けているのも特徴です。2025年3月期からは参加対象を兼松グループ全社に拡大しました。全10回のイベントの参加者は延べ354



ヒトツブクラブ事務局(左から)

エモネ ケリイ 高橋 優毅 藤原 孝史

食品第一部 特殊鋼貿易部 企画部
農産加工品課 第一課長 経営企画室

名、うち、グループ会社からは123名と、部門や会社を超えた交流を生むプラットフォームになってきた実感があります。今後もグループを超えた新規事業創造を目指し、アイデア創出や案件推進をサポートしていきます。

VOICE

Spiber(株)への出向を通じて

無数の可能性を秘めたタンパク質素材「Brewed Protein™」を生み出すSpiber株式会社(以後、Spiber)。同社と兼松グループのアセットを最大限に掛け合わせるためには、兼松グループ一人ひとりがSpiberの理念に



小栗 健太郎
Spiber(株)出向中

触れ、心から共鳴し、グループを超えて協力していくことが不可欠です。実際に出向してみてグループ間の繋がりが少ないことに悩む中、「ヒトツブクラブ」での交流がSpiberを知ってもらいきっかけになると思い、企画を提案しました。Spiberの社員による講演やワークショップを通じて、参加者の関心が高まりました。イベント後には参加者から問い合わせも寄せられ、手応えを感じています。これを糧に、グループの枠を超えた挑戦により、未来の福利をしかけていきます。